

HD(FR) 8. semester 2011
Aalborg Universitet

Speciale

Forfatter:
Jannie Grubbe
Kalsgaard

Vejleder:
Christian Farø

Skadesforsikring

- Salg af skadesforsikring i Ringkjøbing Landbobank

Summary – Sale of insurance in Ringkjøbing Landbobank

Purpose

Ringkjøbing Landbobank is a full-service bank which cooperates with several external suppliers. The bank offers all financial products including insurance and today the bank cooperates with Privatsikring. Sales of insurance have no impact on the capital and the earnings are not connected with any risks. However, Ringkjøbing Landbobank does not make use of this opportunity to increase the earnings.

This assignment will therefore analyze Ringkjøbing Landbobank in order to suggest: *"Will sale of insurance be an advantage for Ringkjøbing Landbobank – and if so, how does the bank secure success hereby."* and derived from here answer the following sub questions:

1. Which economic background does Ringkjøbing Landbobank have for sale of insurance and what is the economical potential?
2. What is Ringkjøbing Landbobank's market potential for sale of insurance?
3. Which procedure should Ringkjøbing Landbobank follow when implementing insurance?

Method and theory

In order to present sufficient background knowledge before the analysis of Ringkjøbing Landbobank, the assignment initially describes the company's history.

To get further insight in Ringkjøbing Landbobank as a company is made an analysis of the annual report of the bank. This is done to understand the business model of the bank and to know the starting point for sale of insurance and subsequently to show the stockholders the effect sale of insurance will on the account of the bank.

In the analysis of the non-economical factors the theoretical framework is Mikkelsen and Riis' 5x5 model. By using the 5x5 model and examine Ringkjøbing Landbobank in proportion to the five elements the other factors which can have decisively influence on Ringkjøbing Landbobank's future success are analysed.

Key findings

Ringkjøbing Landbobank is a solid bank, which has delivered a result which lies considerably above the average for Danish banks with the same size. This can be mirrored in the return of the net capital and the solvency of the bank.

Ringkjøbing Landbobank's net interest have from 2009 to 2010 fallen with 21,6 million dkk, which among other things can be due to the development in the costs to financing of the bor-

rowed capital, which shows an unchanged level during this period with contemporary fall in the general interest level. This will not be satisfying in the long term and will in that case make greater demands to the other income, where sale of insurance is seen as a great supplement. Ringkjøbing Landbobank can via sales of insurance expect to increase the income by 207.938.341 dkk during the next 5 years corresponding to a rise in the result after tax on approximately 12,4 % after tax.

The competition in the insurance business is high and Ringkjøbing Landbobank will be influenced by different external factors, where the customers' lack of interest in insurance is expected to be a considerable challenge.

However, because of the starting point in a collaboration agreement with Topdanmark and the market position of the bank in the Western part of Denmark it is expected that these factors not will have a final influence on the sales of insurance of the bank. Therefore it is estimated that Ringkjøbing Landbobank has a market potential.

In connection with implementation of insurance sales the Landbobank has to be particularly attentive to its internal interested parties and in the light of my analysis it is recommended Ringkjøbing Landbobank to follow these pieces of advice to guarantee the greatest success by future insurance sales:

- *Focus on communication* – Lack of communication can create frustrations for which reason an open and communicative approach is very important.
- *Focus on conflicts* – The employees' influence on and contribution to the project is different and conflicts can arise. Therefore it is recommended to listen, discuss and deal with conflicts beforehand.
- *Focus on expectations* – connected to communication and the individual need for knowing the goal, it is important to present the background and expectations to the bank's insurance sale.
- *Focus on motivation* – Closely related to communication and defining objectives overall and locally to secure a motivated staff.
- *Focus on education* – Closely related to motivation it is also important to gain competence and confidence among the employees.
- *Focus on leadership* – To make sure that the executives have focus on the other focus areas
- *Focus on follow-up* – To profit by experiences in future projects and to rectify the imbalance on inappropriate conditions.

INDHOLDSFORTEGNELSE

1. FORORD.....	6
2. INDLEDNING	7
2.1 PROBLEMSTILLING	7
2.2 PROBLEMFORMULERING	8
2.3 OPGAVERNS GENERELLE STRUKTUR	9
2.4 METODEVALG	11
2.4.1 Regnskabsanalyse	11
2.4.2 5x5 modellen.....	11
2.5 AFGRÆNSNING	12
2.6 BEGREBSFORKLARING	13
3. RINGKJØBING LANDBOBANK	14
3.1 TO HOVEDFORRETNINGSOMRÅDER	14
3.2 STRATEGI OG MÅLSÆTNING	14
3.3 INGEN MØRKE PLETTER ELLER PARTIER	15
4. REGNSKABSANALYSE	17
4.1. EGENKAPITALENS FORRENTNING OG SOLVENS	18
4.2 LANDBOBANKENS FINANSIERINGSOMKOSTNINGER	19
4.3 LANDBOBANKENS UDLÅN	23
4.3.1 Et gear mere i Ringkjøbing Landbobank.....	24
4.3.2 Blæsten går friskt	26
4.4 SAMMENFATNING	28
4.5 IND TJENINGSPOTENTIALE	29
4.5.1 Fremtidige ICGR.....	31
4.5.2 Fremtidige solvensprocent.....	32
4.5.3 Fremtidige WACC.....	32
4.6 DELKONKLUSION	33
5. 5X5 MODELLEN	35
6. PROJEKTOPGAVEN	36
6.1 UUDNYTTET POTENTIALE.....	36
6.2 FORSIKRING OG RINGKJØBING LANDBOBANK	37
6.2.1 Samarbejdsaftale med Topdanmark.....	38
6.3 VÆRDIER FOR LANDBOBANKEN	39
6.3.1 Øget indtjening	39
6.3.2 Krydssalg.....	39
6.3.3 Medarbejder- & kundetilfredshed.....	41
6.4 SAMMENFATNING	42
7. OMGIVELSER.....	43
7.1 PORTERS FIVE FORCES	44
7.1.1 Konkurrencen i branchen	44
7.1.2 Trusler fra nye konkurrenter.....	46
7.1.3 Trusler fra substituerende produkter.....	46
7.1.4 Leverandørernes forhandlingskraft.....	47
7.1.5 Kundernes forhandlingskraft	48
7.2 PEST – ANALYSE	49
7.2.1 Politiske forhold.....	50
7.2.2 Økonomiske forhold	52
7.2.3 Sociale og kulturelle forhold.....	54
7.2.4 Teknologiske forhold.....	55

7.3 UDBUD & EFTERSPØRGSEL	56
7.3.1 Ulykke forsikringer.....	57
7.3.2 Indbo- & Ansvarsforsikring.....	57
7.3.3 Husforsikring & Fritidshusforsikring.....	58
7.3.4 Bilforsikringer.....	58
7.3.5 Øvrige forsikringer.....	58
7.4 IND TJENING.....	59
8. DELKONKLUSION	61
9. RESSOURCER	63
9.1 FORSIKRINGSKOMPETENCE	63
9.1.1 Kompetenceuddeling	64
9.2 BUDGET FOR PROJEKTET	67
10. INTERESSETER	69
10.1 DIREKTIONEN & LEDELSEN	69
10.1.1 Adfærd og konflikter.....	70
10.2 AFDELINGSCHEFERNE	70
10.2.1 Adfærd og konflikter.....	70
10.3 RÅDGIVERNE	71
10.3.1 Adfærd og konflikter.....	71
11. PROJEKTLEDELSE.....	73
11.1 FREMGANGSMÅDE FOR IMPLEMENTERINGEN	73
11.2 MINE 7 GODE RÅD TIL SUCCESFULD IMPLEMENTERING	74
11.2.1 Fokus på kommunikation.....	75
11.2.2 Fokus på konflikter.....	75
11.2.3 Fokus på forventningsafstemning.....	75
11.2.4 Fokus på uddannelse	75
11.2.5 Fokus på motivation.....	76
11.2.6 Fokus på ledelse.....	76
11.2.7 Fokus på opfølgning.....	76
12. DELKONKLUSION	77
13. KONKLUSION	79
14. PERSPEKTIVERING	81
15. LITTERATURLISTE.....	82
16. BILAG.....	83

1. Forord

Denne afhandling er skrevet i forbindelse med 8. semester på HD-FR studiet ved Aalborg Universitet. Mit navn er Jannie Grubbe Kalsgaard, og jeg arbejder til daglig som kreditkonsulent på Danske Banks kreditkontor i København.

Jeg har valgt at skrive om Ringkjøbing Landbobank af flere grunde. For det første fordi jeg er ansat i andet pengeinstitut. Jeg har derfor ikke indblik i Ringkjøbing Landbobank via mit daglige arbejde, hvilket dermed giver mig de bedste forudsætninger for at vurdere Ringkjøbing Landbobank fra en objektiv synsvinkel. Derudover synes jeg, det kunne det være interessant at se nærmere på et andet pengeinstitut ved hjælp af teori og metode fra HD-studiet.

For det andet synes jeg, at Ringkjøbing Landbobank er en interessant virksomhed. Banken har med en markedsandel på 50 % i det Midt – og Vestjyske, godt fast i de midt- og vestjyske kunder. Banken beskriver sig selv som en god, solid og robust bank og har de seneste år leveret det bedste resultat i Danmark med højeste forretning af egenkapitalen¹

Endeligt er Ringkjøbing Landbobank er en full-service bank, som samarbejder med flere eksterne leverandører. Banken tilbyder samtlige finansielle produkter, inkl. skadesforsikringer, hvor banken i dag har en samarbejdsaftale med Privatsikring. Skadesforsikringssalg er imidlertid et skuffeprodukt i Ringkjøbing Landbobank, og banken synes ikke at udnytte samarbejdsaftalen optimalt, og derfor dette speciale.

Jeg synes det kunne være spændende, at se på Ringkjøbing Landbobank, og finde ud af om det vil være fordelagtigt for banken, at øge fokus på salg af skadesforsikringer, og hvad banken i så fald skal fokusere på, så skadesforsikringer ikke endnu engang bliver et skuffeprodukt.

Opgaven er afsluttet den 25. april, hvorfor nyheder omkring Ringkjøbing Landbobank efter denne dato ikke er indeholdt i opgaven.

Jannie Grubbe Kalsgaard, april 2011.

¹ <http://alm.landbobanken.dk/Om-os.3376.aspx>

2. Indledning

2.1 Problemstilling

Finanskrisen er en omfattende og global krise, og banker og realkreditinstitutioner er særligt ramt. Staten har oprettet hjælpepakker, som skulle hjælpe banker med ikke at kollapse, men på trods af dette har Danmark måtte sige farvel til flere danske pengeinstitutter.²

Finanskrisen skabte uro på det finansielle marked, med bl.a. stærkt faldene huspriser og aktiekurser. Dansk økonomi er nu på vej ud af finanskrisen og 2010 bød igen på vækst i økonomien, og arbejdsløsheden stagnerede. Finanskrisen er dog ikke ovre og der forventes en periode med lav vækst i økonomien hvorfor der bl.a. må fokuseres på nye muligheder.

Det finansielle marked er præget af konkurrence, hvor der bl.a. konkurreres på pris, produktudbud, distribution og rådgivning. For den enkelte virksomhed handler det om at vurdere, hvordan de i et marked med høj konkurrence kan bevare og styrke deres position og samtidig øge indtjeningen.

Salg af skadesforsikringer er en ikke kapitalbelastende aktivitet, hvor indtjeningen ikke er forbundet med nogen risiko. Denne indtjeningsmulighed har Ringkjøbing Landbobank allerede i dag via Privatsikring, men benytter sig ikke af muligheden. Som eksempel herpå udtaler en tidligere ansat i Landbobanken følgende:

"Jeg var ansat i Ringkjøbing Landbobank i 6 år, og solgte i disse år ikke en eneste forsikring. Jeg blev først bekendt med samarbejdsaftalen med Privatsikring efter ca. 2 års ansættelse, men hvis kunderne efterspurgte skadesforsikringer meddelte vi blot, at vi ikke kunne tegne forsikringer her i banken.

Da jeg efter 6 år stoppede i banken, var jeg stadig ikke klar over, hvordan jeg skulle forholde mig hvis en kunde direkte spurgte til forsikringer via Privatsikring. Jeg mener dog at der var én medarbejder i banken, som kunne tegne disse forsikringer, men hvem det var - ved jeg ikke."

[Kilde: Anonym]

Af ovennævnte udtalelse fremgår det tydeligt, at Landbobanken ikke gør en aktiv indsats for salg af forsikringer. Jeg synes derfor det kunne være interessant, at undersøge Landbobankens muligheder ved salg af skadesforsikring.

² <http://www.finansielstabilitet.dk/>

2.2 Problemformulering

Jeg ønsker at analysere Ringkjøbing Landbobank og bankens fordele ved salg af skadesforsikringer, herunder synliggøre det økonomiske potentiale som kan forventes i denne forbindelse. Forudsat økonomisk potentiale, ønskes de ikke økonomiske aspekter belyst, for efterfølgende at præcisere hvad Ringkjøbing Landbobank skal fokusere på for at opnå fremtidig succes med forsikringssalg.

På den baggrund har denne opgave til formål at give svar på følgende hovedspørgsmål:

Vil salg af skadesforsikring være en fordel for Ringkjøbing Landbobank – og i så fald, hvordan sikrer banken størst mulig succes herved?

Målet er således at fortage en økonomisk analyse af Ringkjøbing Landbobank og kombinere dette med en analyse af de eksterne forhold, herunder efterspørgsel og udbud af forsikringer i forhold til Ringkjøbing Landbobanks marked, for til sidst at komme frem til en succesfuld fremgangsmåde for implementering af skadesforsikring.

Dette søges afklaret ved hjælp af følgende underspørgsmål:

1. *Hvilken økonomisk baggrund har Ringkjøbing Landbobank for salg af skadesforsikring, og hvad er det økonomiske potentiale?*
2. *Hvad er Ringkjøbing Landbobanks markedsmæssige potentiale for salg af skadesforsikring?*
3. *Hvilken fremgangsmåde bør Ringkjøbing Landbobank følge ved implementering af skadesforsikringssalg?*

I forhold til hovedspørgsmålet er det vigtigt først og fremmest at belyse Ringkjøbing Landbobank, da er vigtig at vide ”hvem” Ringkjøbing Landbobank er for at kunne forstå baggrunden for salg af skadesforsikring.

Dernæst er det essentielt at analysere både de økonomiske og ikke økonomiske aspekter der er ved salg af skadesforsikring. Dette gøres for at opnå en forståelse og et bedre grundlag for, at vurdere om salg af forsikring vil være en fordel for Landbobanken. En forståelse og viden,

som afslutningsvis skal danne baggrund for, hvordan Ringkjøbing Landbobank i så fald skal håndtere implementeringen, for at opnå fremtidigt succes ved salg af skadesforsikringer.

2.3 Opgavens generelle struktur

Indledningsvis redegøres for Ringkjøbing Landbobankens historie for at give læseren et indblik i, hvordan Ringkjøbing Landbobank er opstået. Et indblik der er vigtigt for at forstå hvilken bank vi har med at gøre, og for at forstå det grundlag som banken arbejder ud fra – og dermed hvilken betydning dette har på evt. salg af skadesforsikring.

Herefter foretages en analyse af Landbobankens regnskab, dette gøres for at kende udgangspunktet for salg af forsikringer – og for efterfølgende, at vise bankens aktionærer den effekt salg af skadesforsikring vil have på bankens regnskabsmæssige resultater og nøgletal.

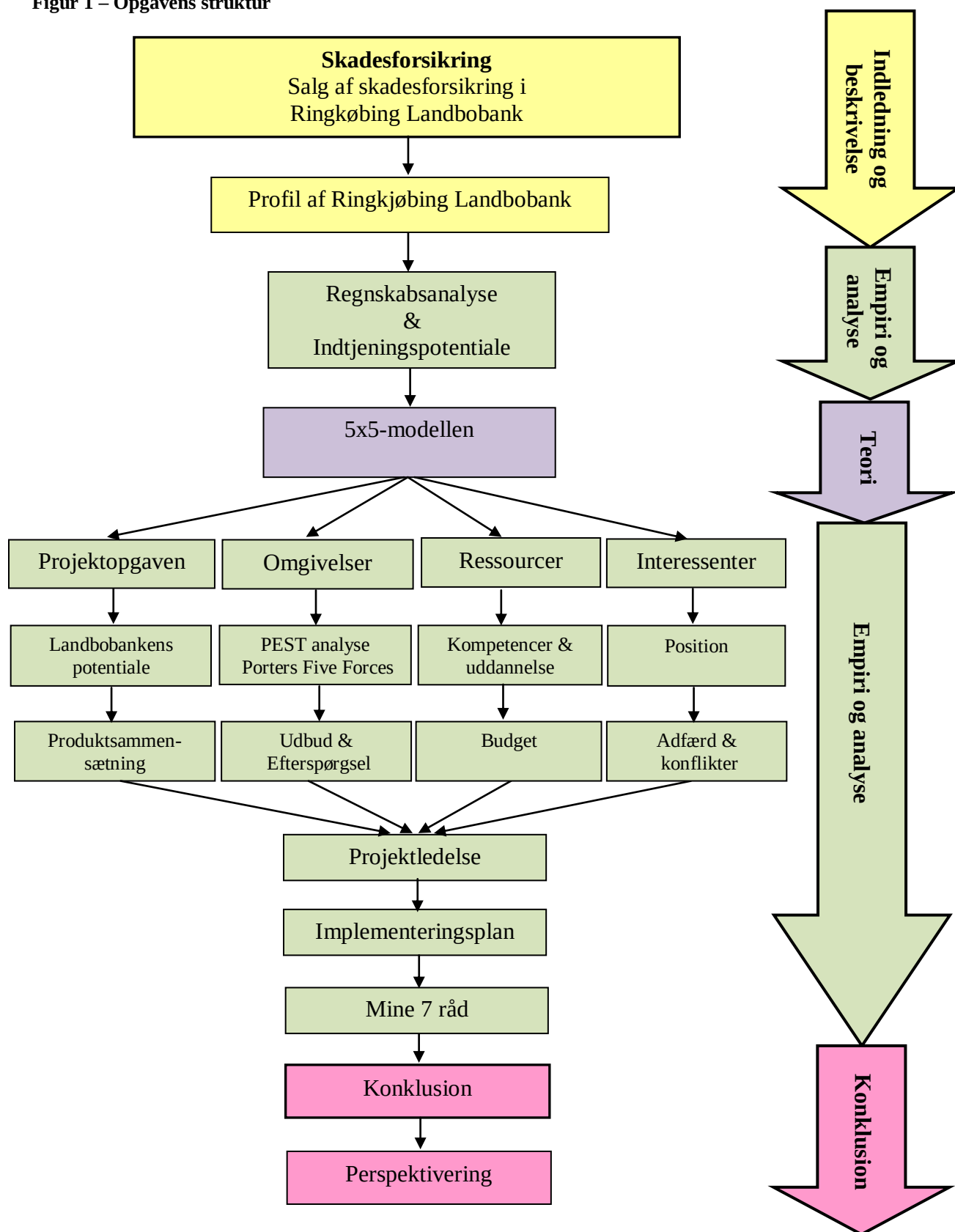
Udover de økonomiske forhold der er omkring salg af skadesforsikring, er der ligeledes en række andre forhold som har indflydelse på Ringkjøbing Landbobank. Og med henblik på at identificere disse forhold tages herefter et teoretisk perspektiv ved at gennemgå Mikkelsen & Riis' 5x5 model.

Efter kortlægningen af 5x5 modellen, analyseres hvert af de 5 grundelementer. Jeg vil se på Ringkjøbing Landbobank i forhold til de 5 elementer, for at afspejle hvilke øvrige forhold og områder som har indflydelse på Landbobankens markedsmæssige potentiale.

Ved afhandlingens afslutning sammenholdes teori og empiri, hvor det konkretiseres, hvad Ringkjøbing Landbobank bør gøre og fokusere på, for at opnå størst mulig succes ved implementering af skadesforsikringssalg. Endelig afsluttes opgaven med en konklusion og perspektivering.

Figuren nedenfor illustrerer således forløbet og strukturen i opgaven. Figuren viser, hvordan jeg starter oppe fra og bevæger mig ned, så jeg finder det vigtigste for opgaven og kernen i forhold til problemstillingen.

Figur 1 – Opgavens struktur



Kilde: Egen tilvirkning

2.4 Metodevalg

Afsnit 3 omkring Ringkjøbing Landbobank, har til hensigt at give læseren et indblik i virksomheden, inden der redegøres for teori og den deciderede analyse starter. Denne del belyses med udgangspunkt i Ringkjøbing Landbobanks hjemmeside og Ringkjøbing Landbobanks 100 års jubilæumsbog.

2.4.1 Regnskabsanalyse

Til besvarelse af underspørgsmål 1 vil jeg foretage en analyse af Ringkjøbing Landbobanks regnskab.

Jeg vil se på bankens regnskabsmæssige udvikling fra 2003 til 2010. Jeg vil ligeledes se på udvalgte nøgletal, og for at give mig et bedre grundlag for at udtale mig om størrelsen på disse, vil jeg sammenligne enkelte af disse med gennemsnittet for Finanstilsynets gruppe 2³. Disse sammenligninger vil ske på basis af 2009 tal, da tallene for 2010 endnu ikke er tilgængelige på finanstilsynets hjemmeside. Jeg vurderer dog ikke, at dette vil give et dårligere udgangspunkt for at forstå hvilket pengeinstitut vi har med at gøre.

Til sidst vil jeg foretage beregninger, som konkret viser det regnskabsmæssige resultat som Landbobanken kan forvente ved salg af skadesforsikring. For at foretage disse beregninger vil jeg anvende information fra opgavens øvrige afsnit, hvilket er nødvendigt da der er tale om dynamisk proces, hvor det ikke er muligt at besvare opgavens underspørgsmål selvstændigt.

2.4.2 5x5 modellen

Jeg betragter implementering af salg af skadesforsikring som et projekt da der er tale om en tidsbegrænset opgave, hvorfor underspørgsmål 2 og 3s teoretiske grundlag primært er fundet på Mikkelsen og Riis 5x5 model, hvilken der kort redegøres for i afsnit 5. Besvarelsen af disse spørgsmål tager derfor udgangspunkt i metode og teori fra faget Projektledelse.

Der findes mange forskellige analysemetoder som på hver sin måde fortæller noget om en organisation. Mikkelsen og Riis' 5x5 model er en interessant indgangsvinkel at analysere en organisation på, og der er flere begrundelser for mit valg af denne analysemetode:

For det første fordi at 5x5 modellen spænder vidt, og de 5 elementer kan identificeres i et hvert projekt og modellen giver et godt overblik og hjælper til at emner, områder, problemstil-

³ For redegørelse af Finanstilsynets gruppe 2, se begrebsforklaring.

linger, ikke glemmes eller overses. Dette egenskab ved modellen er væsentligt set i forhold til Ringkjøbing Landbobanks situation, hvor implementeringen af tidligere samarbejdsaftale ikke blev en succes. Det er derfor vigtigt at alle forhold omkring salg af forsikringer belyses og vurderes, så Landbobankens fremgangsmåde for forsikringssalg optimeres og fremtidig succes sikres.

For det andet egner 5x5 modellen sig også særligt godt til den konkrete problemstilling. Jeg står i en situation hvor jeg som forfatter ønsker at undersøge noget meget specifikt. Jeg vil derfor anvende 5x5 modellen til at give et skarpere og mere veldefineret billede af de forhold, som har særlig indflydelse på Landbobankens salg af forsikringer, og på den måde komme frem til mine anbefalinger til Ringkjøbing Landbobank og hvad de skal gøre og fokusere på, for at sikre fremtidig succes ved salg af skadesforsikringer.

2.5 Afgrænsning

Det har i forbindelse med udarbejdelsen af opgaven været nødvendigt at foretage både praktiske og faglige afgrænsninger. Med dette in mente afgrænses denne opgave derfor som følgende:

- Denne afhandling vil udelukkende omhandle salg af skadesforsikringer til privatkunder. Hvorfor salg af skadesforsikringer til erhvervskunder, ikke vil blive berørt.
- Det har foruden en udtalelse fra en tidligere medarbejder ikke været muligt at fortage interviews af medarbejdere eller undersøge interne forhold i Ringkjøbing Landbobanken. Jeg vurderer dog at dette ikke har været nødvendigt for besvarelsen af mit hovedspørgsmål, da den økonomiske analyse og de informationer der er tilgængelige i bankens regnskaber, på bankens hjemmeside, og de udtalelser som bankens har givet i diverse medier, giver et godt indblik i Ringkjøbing Landbobank og 'hvilken størrelse' vi har med at gøre. Jeg vil dog gøre opmærksom på, at mine konklusioner og anbefalinger mulighed kunne være anderledes, hvis jeg havde haft mulighed for intern information.
- Jeg vil i min analyse af Ringkjøbing Landbobanks regnskabsmæssige udvikling, kun se på udviklingen fra 2003 til 2010, selvom det kunne have været interessant at have set på bankens udvikling tilbage til 1995, hvor bankens ændrede sin strategi. Men jeg det ikke har været muligt, at fremskaffe regnskabstal længere tilbage end 2003, men denne periode er også yderst interessant, da den beskriver Ringkjøbing Landbobank før, under og på vej ud af finanskrisen.

- I min behandling af Interessenterne, vil jeg udelukkende fokusere på de interessenter som jeg vurderer er de væsentligste for projektet.

2.6 Begrebsforklaring

Opgaven indeholder forskellige begreber, hvoraf de vigtige begreber kort forklares her:

- Når jeg i opgaven omtaler **Landbobanken** eller **banken**, menes Ringkjøbing Landbobank. Ellers vil andet være nævnt i opgaven.
- Når jeg i opgaven omtaler **finanskrisen**, menes der ligeledes den generelle økonomiske krise som finanskrisen har medført i Danmark.
- Finanstilsynet opdeler pengeinstitutter i grupper, efter størrelsen på instituttets arbejdende kapital. Når jeg i opgaven nævner **gruppe 2**, er der tale om de pengeinstitutter som indgår i denne gruppe hos Finanstilsynet, og er pengeinstitutter med arbejdende kapital fra 10. mia. kr. op til 50 mia. kr.⁴
- Når jeg i opgaven skriver **forsikring**, menes der skadesforsikring, og dermed ikke personforsikring. Skadesforsikringer er karakteriseret ved at det der forsikres er en ting eller en interesse.⁵ Som eksempler på skadesforsikringer kan nævnes, husforsikring, bilforsikring, indbo- og ansvarsforsikring samt ulykkesforsikring. Skadesforsikringer er dermed ikke livsforsikringer, kritisksygdoms-forsikringer og tab af erhvervsevne, disse kaldes personforsikringer.
- Når jeg i opgaven omtaler **projektet**, menes hele opgaven omkring implementering af skadesforsikring i Ringkjøbing Landbobank.

⁴ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/statistik-og-tal/de-stoerste- pengeinstitutter.aspx>

⁵ http://www.finanstilsynet.dk/Temaer/Forbrugere/Spoergsmal-og-svar/Forsikring-og-pension/Spoergsmal-skade.aspx?sc_lang=da

3. Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank blev stiftet i 1886 og hovedmanden bag dette var gårdejer og folketingsmand Mads Peter Christiansen, hvis tanker omkring oprettelsen var at banken skulle være til gavn for den almindelige befolkning, og især den vestjyske bondebefolkning og sekundært aktionærerne.⁶

Ringkjøbing Landbobank er i dag ejet af ca. 18.500 aktionærer, og banken har, som navnet antyder hovedsæde i Ringkjøbing, og beskæftiger ca. 260 medarbejdere og har 16 afdelinger fordelt i Midt- og Vestjylland. Bankens direktion består af den 63 årige administrerende direktør Bent Naur og 47 årige bankdirektør John Fisker, som har været i banken siden henholdsvis 1987 og 1995.

3.1 To hovedforretningsområder

Banken har i dag to hovedforretningsområder⁷:

1. Bankens regionale kerneforretningsområde i Midt- og Vestjylland, hvor bankens markedsandel udgør 50 % af såvel privatkunder som erhverv.
2. Bankens fjernkundeafdeling, som har følgende niche koncepter:
 - Udlån til vindmøller
 - Boligudlån samt finansiering af ferieboliger i ind- og udland.
 - Private Banking / Formueforvaltning
 - Udlån til praktiserende læger

3.2 Strategi og målsætning

Ringkjøbing Landbobank har siden 1995 haft en vækstorienteret strategi. Dette har blandt andet ført til, at banken har åbnet 3 nye afdelinger i henholdsvis Herning, Holstebro og Viborg, at banken har etableret førnævnte fjernkundeafdeling og i henholdsvis 2002 og 2004 fusioneret med Tarm Bank og Sdr. Lem Andelskasse.

⁶ Land, By og Landbobank, side 144.

⁷ <http://alm.landbobanken.dk/Historie.3266.aspx>

Kernen i bankens strategi er en kombination af effektiv central administration og omhyggelig kreditpolitik, som skal sikre lave omkostninger og forholdsvis lave kredittab.

Det er Ringkøbing Landbobanks målsætning at realisere resultater, som ligger i den bedste tredjedel i den finansielle sektor i Danmark, og med en mindre eller samme kreditgearing som landets større pengeinstitutter.

Ringkøbing Landbobank budgetterer med en vækst i udlån på 10 pct. i 2011, og den skal komme inden for bankens nicheområder: Vindmøller, læger og Private Banking samt fra privatkunder i de områder hvor banken har afdelingsnet.⁸

Bankens målsætning er ligeledes at fastholde markedsandelen på 50 % i det Midt – og Vestjyske. Markedsandelen i de nyere afdelinger forventes at være fortsat stigende. Landbobanken forventer på nuværende tidspunkt ikke at åbne nye afdelinger, idet målsætningen er at øge mulighederne indenfor den eksisterende platform.

Bankens strategi for fjernkundeafdelingen er fortsat at videreudvikle salget af niche-produkter, da salg og markedsføring af disse har vist sig at være et af bankens mest rentable segmenter.⁹

3.3 Ingen mørke Pletter eller Partier

Banken beskriver sig selv som en traditionsrig bank med rod i den vestjyske kultur, og nu kun 6 direktioner senere end bankens stiftelse, er banken stadig præget af stor stabilitet, som blandt andet ses i den ledelsesmæssige kontinuitet, og i bankens regnskab.¹⁰

Landbobankens bankdirektør, John Fisker har ligeledes udtalt, at banken altid har været tro overfor sine overordnede principper og politikker¹¹, og hvis man ser på de ord som beskrev Ringkøbing Landbobank i en jubilæumsbog, er det umiddelbart svært ikke at tilkendegive, at banken drives efter de samme principper i dag.

⁸ http://borsen.dk/nyheder/finans/artikel/1/200617/ringkjoebing_landbobank_vil_vokse_tocifret.html

⁹ <http://alm.landbobanken.dk/Historie.3266.aspx>

¹⁰ <http://alm.landbobanken.dk/Om-banken.3230.aspx>

¹¹ Artikel: Finanswatch 11.03.11

"Der findes ikke i Bankens historie mørke Pletter eller Partier, Afsnit som kunne være mindre behageligt at faa for stærkt belyst. Banken har end ikke oplevet særligt bevægede Perioder. Den har ganske vist oplevet en Krisetid, men dette har ikke formaaet at rokke ved tilliden til Banken... Banken har aldrig haft alvorlige endsige katastrofale Tab, hvilket vel nok tyder paa, at den har været ledet med Omtanke og Forsigtighed."

[Kilde: Jubilæumsbog anno 1936]

Citatet er fra årene efter 1. verdenskrig og efter Wall Street krakket¹², men ordene vil også passe udmærket ind en beskrivelse af Landbobanken efter den finanskrisen, som dansk økonomi netop er på vej ud af.

Ringkjøbing Landbobank kom ud af 2010 med en fremgang i resultatet på 11 % sammenlignet med 2009 og forrenter bankens egenkapital med 15,5 %. Bankens omkostningsprocent var 31,6, solvensprocenten blev 22,4, hvilket giver en solvensmæssig dækning på 280 % i forhold til lovkravet på 8 %.¹³

Banken er selv tilfreds med det regnskabsmæssige resultat og noget tyder på at Ringkjøbing Landbobank er bundsolid og blandt de pengeinstitutter, som har klaret sig bedst i gennem finanskrisen, hvilket jeg vil se nærmere på i de efterfølgende afsnit.

¹² 1. Verdenskrig sluttede nov. 1918. Wall Street krakkede i 1929, men Indekset nåde først sit lavpunkt i 1932.

¹³ Tallene uddybes senere.

4. Regnskabsanalyse

Denne del af opgaven har til formål at besvare underspørgsmål 1 i min problemformulering:

”Hvilken økonomisk baggrund har Ringkjøbing Landbobank for salg af skadesforsikring, og hvad er det økonomiske potentiale?”

Jeg vil i dette afsnit foretage en analyse af Ringkjøbing Landbobanks regnskab. Analysens formål er at få yderligere indsigt i Ringkjøbing Landbobank som virksomhed og at bedre kunne forstå Landbobankens forretningsmodel, da skadesforsikringssalg skal kunne supplere denne. Lige så vigtig er det, at få kendskab til det økonomiske udgangspunkt som Landbobanken har for salg af forsikringer, for til sidst i analysen at kunne udregne hvad banken kan forvente af fremtidigt resultat.

Nedenfor ses udvalgte regnskabstal fra henholdsvis 2003 og 2010.

Figur 2 – Udvalgte regnskabstal 2003 & 2010

2003		2010	
• Renteindtægter	384 mio. kr.	• Renteindtægter:	836 mio. kr.
• Renteudgifter	101 mio. kr.	• Renteudgifter:	242 mio. kr.
• Resultat før skat:	301 mio. kr.	• Resultat før skat:	338 mio. kr.
• Balance:	7.532 mio. kr.	• Balance på	18.247 mio. kr.
• Egenkapital:	1.152 mio. kr.	• Egenkapital:	2.312 mio. kr.
• Udlån:	5.207 mio. kr.	• Udlån	13.151 mio. kr.
• Indlån	4.391 mio. kr.	• Indlån:	11.662 mio. kr.
• Solvens	14,40 %	• Solvens	22,40 %

Kilde: Landbobankens regnskab de angivne år

Det vil i korte træk sige:

- at Landbobankens renteindtægter er steget 118 %
- at Landbobankens renteudgifter er steget 140 %
- at Landbobankens resultat før skat er steget 12 %,
- at Landbobankens balance er steget 142 %
- at Landbobankens egenkapital er steget 101 %
- at Landbobankens udlån er steget 153 %.
- at Landbobankens indlån er steget 166 %
- at Landbobankens solvensprocent er steget 8 % point.

En stigning i ovenstående tal lyder som udgangspunkt meget positivt, men jeg vil i de efterfølgende afsnit se på nogle af de ting som ligger grund for denne udvikling.

4.1. Egenkapitalens forrentning og solvens

Ringkjøbing Landbobanken kom ud af 2010 med et resultat før skat 338 mio. kr. hvilket giver en forrentning af egenkapitalen på 15,50 %¹⁴, hvilket er på samme niveau som i 2009, hvor egenkapitalen blev forrentet med 15,90 %.

Landbobanken er som tidligere nævnt selv tilfreds med dette resultat, og jeg vil også tilken- degive at der er tale om et rigtigt flot resultat, hvilket kan understeges med en sammenligning med Finanstilsynets gruppe 2, som i gennemsnit forrentede egenkapitalen med -43,30 % i 2009.¹⁵ Ringkjøbing Landbobanken har altså formået, at generere et resultat som er væsentligt bedre end gennemsnittet for gruppe 2, som udviser negativt resultat.

Et nøgletal som fortæller noget om hvor solidt et pengeinstitut vi har med at gøre er solvensprocenten. I bekendtgørelsen ”lov om finansiel virksomhed” er det angivet at solvensprocenten skal til enhver tid udgøre mindst 8 %¹⁶. Det vil sige at basiskapitalen altid skal udgøre mindst 8 % af de risikovægtede poster.

En opgørelse af Landbobankens basiskapital og risikovægtede poster for 2010 ses nedenfor:

Figur 3 – Opgørelse af basiskapital og risikovægtede poster

Basiskapitalopgørelse 2010 i 1000 kr.		Opgørelse af risikovægtede poster 2010 i 1000 kr.	
Aktiekapital	25.200	Vægtede poster med kredit-	11.110.261
Overført overskud	2.287.144	og modpartsrisiko	
Udbetalt udbytte	-60.980	Markedsrisiko	714.897
Hybrid kernekapital	200.000	Operationel risiko	1.322.788
Ansvarlig lånekapital	491.575	Risikovægtede poster i alt	13.147.946
Basiskapital efter fradrag	2.942.939		

Kilde: Ringkjøbing Landbobanks regnskab, side 45.

Landbobankens solvensprocent kan for 2010 derfor opgøres som:

$$(2.942.939 / 13.147.946) \times 100 = 22,4$$

¹⁴ Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2010, side 72.

¹⁵ <http://www.finanstilsynet.dk/da/Tal-og-fakta/Statistik-noegletal-analyser/Noegletal.aspx>

¹⁶ Lov om finansiel virksomhed, kapitel 10 § 124 stk. 2

Landbobanken har igennem perioden fra 2003 til 2010 formået at øge sin solvens fra 14,40 % til 22,40 %.

Det vil sige at Landbobankens basiskapital over perioden er steget forholdsvis mere end Landbobankens risikovægtede poster. Nedenfor ses udviklingen i solvensprocenten for henholdsvis Landbobanken og Finanstilsynets gruppe 2.

Figur 4 - Solvensprocent

Solvensprocent	2005	2006	2007	2008	2009
Ringkjøbing Landbobank	11,60	12,30	13,00	16,30	20,20
Gruppe 2	12,54	11,54	11,40	10,22	15,39

Kilde: Finanstilsynet

Det fremgår af figuren at både solvensprocenten for Landbobanken og gruppe 2 ligger væsentligt over kravet på 8 %. Landbobankens solvensprocent lå i 2005 under gennemsnittet for gruppe 2, men har over perioden formået at øge denne med 8,6 % point, til i dag at ligge ca. 5 % point over gennemsnittet for gruppen. Dette viser at Landbobankens høje forrentning af egenkapitalen, ikke er sket på bekostning af bankens solvens, som over perioden er vokset meget sammenlignet med gruppe 2, hvilket bekræfter at Landbobanken er en meget solid bank.

4.2 Landbobankens finansieringsomkostninger

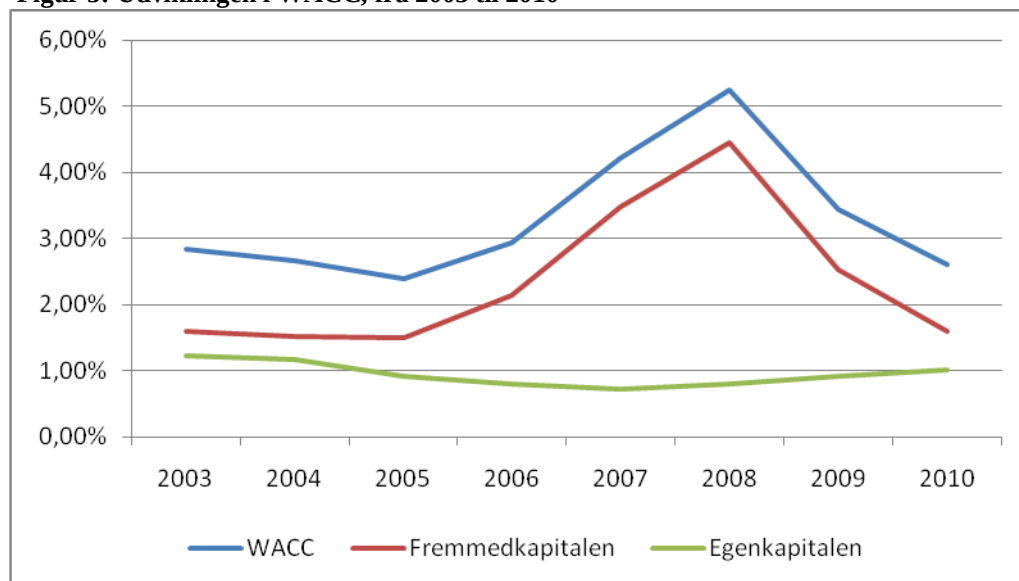
Et af de forhold der er medvirkende til ovenstående udvikling er Landbobankens gennemsnitlige finansieringsomkostninger. Bankens finansieringsomkostninger består af henholdsvis finansiering af fremmedkapitalen og egenkapitalen, og til at vurdere dette vil jeg anvende nøgletallet WACC.¹⁷

Udviklingen i Landbobankens WACC fra 2003 til 2010 ses nedenfor¹⁸:

WACC	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
$KW = K_d(1-T)L + K_e(1-L)$	2,83%	2,67%	2,39%	2,93%	4,21%	5,24%	3,43%	2,60%
Fremmedkapital: $K_d(1-T)L$	1,60%	1,51%	1,49%	2,14%	3,48%	4,45%	2,52%	1,59%
Egenkapital: $K_e(1-L)$	1,22%	1,16%	0,91%	0,79%	0,72%	0,79%	0,92%	1,01%

¹⁷ For en redegørelse for nøgletallet WACC, se bilag 1

¹⁸ For udregning af Landbobankens WACC, se bilag 1.

Figur 5: Udviklingen i WACC, fra 2003 til 2010

Kilde: Egen tilvirkning

Det ses at Landbobankens gennemsnitlige finansieringsomkostninger fra 2003 til 2010 er faldet fra 2,83 % til 2,60 %, svarende til 0,23 procent point, hvilket som udgangspunkt er positivt, da dette vil sige at Landbobanken finansierer sig billigere i dag end i 2003.

Landbobankens fald i WACC skyldes udelukkende et fald i omkostningerne til finansiering af egenkapitalen, da Landbobankens udgift til finansiering fremmedkapitalen er uændret.

Faldet i udgiften til egenkapitalen skyldes, at bankens andel af aktiverne der finansieres via egenkapitalen er faldet fra 15,3 % i 2003 til 12,7 % i 2010.

For at kunne vurdere om der reelt er tale om en positiv udvikling i Landbobankens faldende WACC, er det relevant at drage en sammenligning til udviklingen i det generelle renteniveau. Jeg har derfor valgt at drage en sammenligning med udviklingen i Cibor 3-renten, som er en usikret 3 måneders referencerente, der angiver den rentesats, hvortil et pengeinstitut er villigt til at udlåne danske kroner.¹⁹

Nedenfor har jeg skitseret udviklingen i Cibor 3 renten²⁰:

Referencerente	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Cibor 3 mdr.	2,42%	2,20%	2,22%	3,18%	4,44%	5,28%	2,48%	1,25%

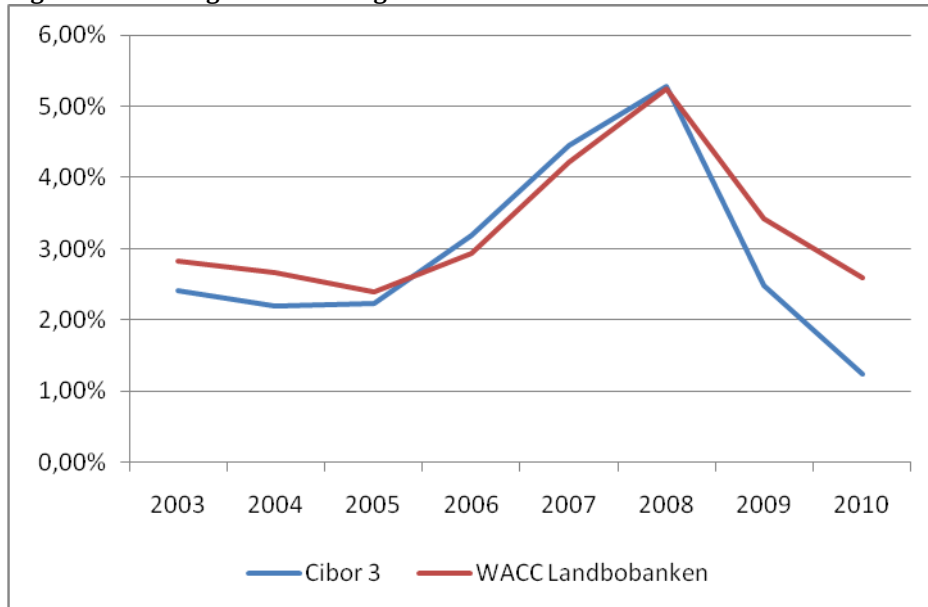
¹⁹ <http://www.finansraadet.dk/tal--fakta/satser/regler-for-fastlaeggelse-af-cibor/vejledning-til-fastsaettelse-af-cibor.aspx>

²⁰ <http://nationalbanken.statistikbank.dk/nbf/104107>

Det ses at Cibor 3 renten i perioden er faldet fra 2,42 % til 1,25 %, svarende til 1,17 % point, mod Landbobankens fald i WACC på 0,23 %.

Udviklingen i Cibor 3 og Landbobankens WACC er illustreret i grafen nedenfor:

Figur 5: Udviklingen i Cibor 3 og WACC for Landbobanken

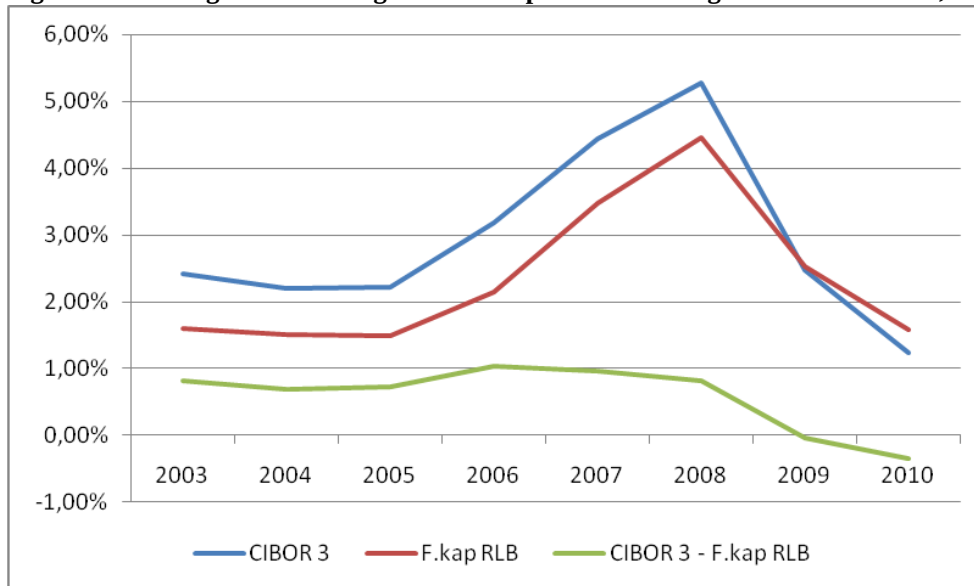


Kilde: Egen tilvirkning

Af ovenstående figur ses det tydeligt at Ringkjøbing Landbobanks WACC i 2010 ligger noget over Cibor 3 renten. Dette var også tilfældet i 2003, men det fremgår dog også tydeligt at forskellen på Landbobankens WACC og Cibor 3 er blevet større fra 2003 til 2010.

Landbobankens gennemsnitlige finansieringsomkostninger er altså faldet mindre end det generelle renteniveau. Der er tale om en forskel på 1,35 %, og årsagen til denne udvikling skyldes udviklingen i Landbobankens fremmedfinansieringsomkostninger.

For at se nærmere på denne udvikling, vil jeg sammenligne udviklingen i Landbobankens fremmedfinansieringsomkostninger med udviklingen Cibor 3, hvilket er illustreret i nedenstående figur.

Figur 6: Udviklingen i Cibur 3 og fremmedkapitalsomkostninger i Landbobanken, fra 2003 til 2010

Kilde: Egen tilvirkning

Det ses af figur 6 at Landbobankens omkostninger til finansiering af fremmedkapitalen til og med 2008 er lavere end Cibur 3 renten. Herefter i 2009 og 2010 vender det, og Landbobankens fremmedfinansieringsomkostninger bliver højere end Cibur 3 renten. Der er tale om en forskel på henholdsvis 0,04 % og 0,34 %, som er skitseret med den grønne graf.

Det kan derfor konkluderes at årsagen til at Landbobankens WACC var højere end Cibur 3 renten i 2003, udelukkende skyldes bankens store andel af egenkapital, da bankens omkostninger til fremmedkapital på det tidspunkt lå under Cibur 3 renten.

Hvis man drager denne sammenligning med en stor bank er tendensen været anderledes, her ville vi se at Cibur 3 renten, stadig ligger over finansieringsomkostningerne til fremmedkapitalen.²¹

De seneste års tendens hvor Landbobankens fremmedfinansieringsomkostninger ligger over Cibur 3 renten, er umiddelbart ikke tilfredsstillende på længere sigt, da Landbobanken alt andet lige køber sine 'varer' for dyrt, hvilket kan risikere at presse banken på sin fremadrettede indtjening. Som eksempel på dette kan det af Landbobankens regnskab ses at bankens netto-renteindtægter fra 2009 og 2010 er faldet med 21,6 mio. kr.²², hvilket bl.a. kan skyldes bankens uændrede fremmedfinansieringsomkostninger og samtidige fald i Cibur 3 renten.

²¹ Plancher udleveret af Lars Krull på undervisning i Århus 16.03.11

²² Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2010, side 40.

4.3 Landbobankens udlån

Ringkjøbing Landbobanks væsentligste indtægtskilde er bankens nettorenteindtægter, altså forskellen på bankens renteindtægter og bankens renteudgifter, hvor sidstnævnte udgør bankens fremmedfinansieringsomkostninger, som vi netop så på i forrige afsnit. Jeg vil i det efterfølgende afsnit se på hvorfra Landbobankens renteindtægter stammer.

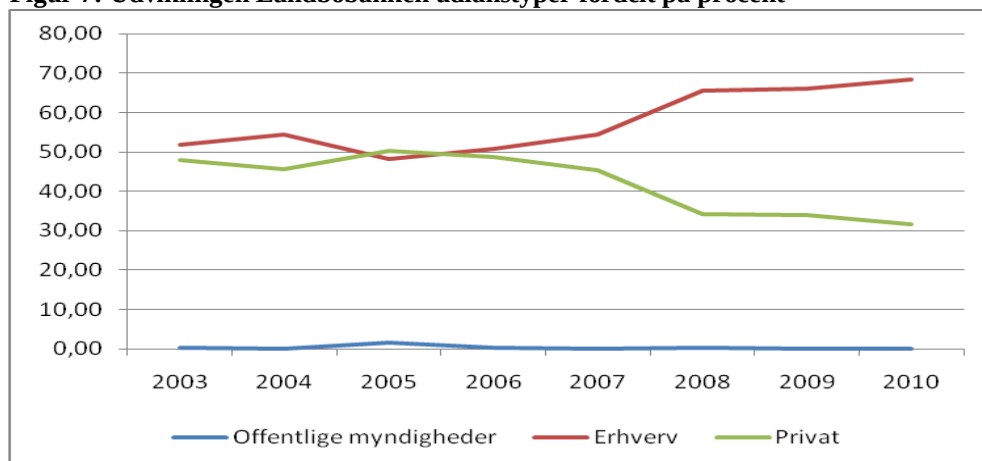
Landbobankens renteindtægter er fra 2003 til 2010 steget fra 384 mio. kr. til 833 mio. kr., svarende til en stigning på 117 %. Stigning skyldes ikke ændringen i markedsrenten, jf. Cibor 3 renten som i samme periode er faldet 1,17 %.

Landbobankens stigende renteindtægter må derfor alt andet lige skyldes en stigning i bankens udlån, hvilket også fremgår af bankens balance som i perioden er udvidet med 142 %, hvilket på balancens aktivside primært afspejles via bankens udlånsvækst på 152 %.

Det kunne derfor være interessant at se på udviklingen i bankens udlån, og undersøge fra hvilke typer udlån bankens renteindtægter kommer, og hvilken risiko der for Landbobanken er forbundet hermed.

I den forbindelse har jeg opstillet en oversigt over bankens forskellige typer udlån og udviklingen inden for disse i perioden 2003 til 2010. Oversigten fremgår af bilag 2, og udviklingen er skitseret nedenfor:

Figur 7: Udviklingen Landbobanken udlånstyper fordelt på procent



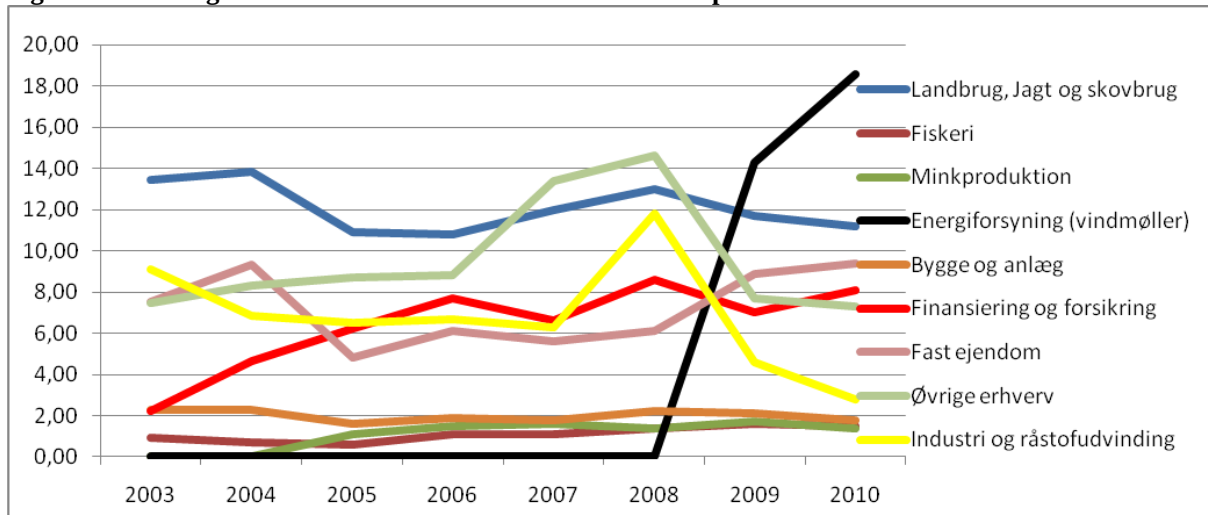
Kilde: Egen tilvirkning, efter information fra Ringkjøbing Landbobanks regnskaber

Som det ses af figur 7 er der sket en stor ændring i fordelingen af bankens udlån mellem privat og erhverv. Længst til venstre på grafen ses det at bankens udlån i 2003 ca. udgjorde 50 % til både privat og erhverv. Frem mod 2010 er bankens andel af udlån til erhverv steget væsentlig, og udgør i dag ca. 70 %

Bankens udlånsvækst kan altså primært henføres til udlånsstigningen til erhverv, hvorfor jeg efterfølgende vil se nærmere på denne udlånskategori.

Bankens udlån indenfor erhvervs har jeg skitseret nedenfor:

Figur 8: Udviklingen i erhvervsudlån fordelt brancher holdt op imod bankens samlede udlån.



Kilde: Egen tilvirkning efter information fra Ringkjøbing Landbobanks regnskaber

Figur 8 virker en anelse uoverskuelig, men den største stigning ses i bankens udlån til **"Energiforsyning"**, som er bankens finansiering i vindmøller. Stigningen udgør ca. 2.640 mio. kr., svarende til 33 % af den samlede udlånsstigning. Udlåns kategorien **"Energiforsyning"** ses første gang i bankens regnskab i 2009, jeg vurderer dog at bankens finansiering af vindmøller tidligere har været indeholdt i kategorien **"Industri og råstofudvinding"**, hvilket ligeledes kan forklare det store fald i denne kategori fra 11,8 % i 2008 til 4,6 % i 2009.

Den næststørste stigning i bankens udlån er til **"Finansiering og forsikring"** som omfatter bankens værdipapirbelåning²³, denne stigning udgør 967 mio. kr. svarende til 12 % af den samlede udlånsstigning.

Jeg vil i de efterfølgende afsnit se nærmere på disse to udlånsporteføljer som i 2010 tilsammen udgør 30 % af bankens samlede udlån mod kun 11 % i 2003.

4.3.1 Et gear mere i Ringkjøbing Landbobank

Ord som bundsolid, velpolsteret, konservativ og Vestjysk, er blandt de positive tillægsord som beskriver Ringkjøbing Landbobank. Men en del af succesen bag bankens lønsomme vækst handler bl.a. om velhavende kunders spekulationer på aktiemarkedet.²⁴

²³ Ringkjøbing Landbobanks regnskab 2010 side 64.

Landbobankens udlån til værdipapirer udgjorde i 2003 182 mio. kr. som frem til 2010 er steget til 1.150 mio. kr. svarende til en stigning på 532 %.²⁵

Risikoen ved gearede investeringer er afspejlet i varierende aktiekurser, som bestemmes af markedsforholdene. Kunden risikerer foruden sit eget indskud, at tabe det lånte indskud – og Landbobankens risiko består i at kunden ikke kan betale det lånte indskud tilbage. Der er derfor umiddelbart ikke meget Vestjysk fornuft og konservatisme over gearede investeringer, og bankens image og adfærd synes måske, at gå i hver sin retning. Ringkjøbing Landbobanks Bankdirektør John Fisker oplyser, at der bag bankens koncept for porteføljeudlån er fakta omkring bankens rådgivning som gør, at han ikke mener der er uoverensstemmelser mellem image og adfærd.²⁶

Hvad der præcis ligger bag Landbobankens koncept for finansiering af porteføljer, har jeg ikke indsigt i. Landbobanken har dog udtalt, at de ikke sikrer deres porteføljeudlån via pant i kundernes øvrige aktiver²⁷, hvorfor jeg formoder at Landbobanken sikrer sine porteføljeudlån:

- ved pant i værdipapirdepotet og/eller
- ved at have forskellige belåningsværdier på de forskellige typer værdipapirer og/eller
- ved at lave aftaler om kritiskværdi og stop loss på ordningerne.²⁸

Det kræver en (måske usandsynlig) høj opfølgning og konsekvens på ordningerne for at ovennævnte sikkerheder minimerer Landbobankens risiko ved porteføljeudlån. Med det mener jeg at aktiekurserne hele tiden varierer, og det kan gå meget stærkt som bl.a. er set ved IT-boblen i 2000 og ved finanskrisen i 2008/2009. Landbobanken skal derfor hele tiden have et tilstrækkeligt antal medarbejdere til at overvåge ordningerne, og banken må være tro mod de stop loss aftaler der laves med kunderne.

Dermed sagt, at hvis Landbobanken på den forkerte dag, ikke har et tilstrækkeligt antal medarbejdere til at følge op, eller banken udviser for lang tids passivitet eller der på anden vis er manglende opfølgning på ordningerne, kan det medføre at banken og bankens kunder mister mange penge pga. faldene aktiekurser - og går det galt, går det meget galt og der kan tabes mange penge – meget hurtigt.

²⁴ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article2361646.ece

²⁵ Jf. bilag 2, figur 3

²⁶ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article2361646.ece

²⁷ http://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/Ringkj_bing_Landbobank/article2361646.ece

²⁸ Kritisk værdi og Stop Loss angiver minimum kursen for værdipapirbeholdningen. Hvis denne kurs nås skal kunden indskyde yderligere midler eller aftalen skal lukkes ned og værdipapirerne sælges.

Ringkjøbing Landbobank har hidtil vist, at de formår at håndtere den fornødne opfølgning og konsekvens på deres finansiering til porteføljer. På trods af dette mener jeg dog alligevel at Landbobankens risiko ved porteføljeudlån ikke er uvæsentlig, da der konkurreres mod markedskræfterne, og at det med et øjeblikks uopmærksomhed kan gå meget galt.

4.3.2 Blæsten går friskt

Ringkjøbing Landbobank har ca. 19 % af sin samlede udlånsportefølje udlånt til finansiering af vindmøller, og det er inden for denne kategori hvor banken har vækstet mest siden 2003. Nedenfor ses udviklingen inden for bankens udlån til vindmøller.

Figur 9: Udviklingen i Industri og råstofudvinding og energiforsyning

År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Industri og råstofudvinding	2,80	4,60	11,80	6,30	6,70	6,50	6,82	9,08
Energiforsyning (vindmøller)	18,60	14,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Kilde: Egen tilvirkning, ud fra informations fra Ringkjøbing Landbobanks regnskaber.

Hvis vi ser på Landbobankens udlån til ”Industri og råstofudvinding” falder dette 2,26 procentpoint fra 2003 til 2004, hvilket kan skyldes at 2003 var et dårligt år når vi ser afregningsprisen på el. Dette kan ligeledes skyldes det mindre fald fra 2004 til 2005 og de begrænsede stigninger frem til 2007.

Bankens vækst i vindmøllefinansieringen er størst i årene fra 2008 til 2010. Den øgede efterspørgsel efter finansiering af vindmøller, kan hænge sammen med VE-aftalen af 21. februar 2008, hvor vindmøller tilsluttet efter denne dato ville opnå et pristillæg på 25 øre/kWh i de første 22.000 fuldlasttimer.²⁹

Ringkjøbing Landbobank har tilbudt finansiering af vindmøller i flere årtier og banken er dybt involveret i området hvilket banken også regner med at være fremover.³⁰ Banken forsøger at afdække sin risiko ved få første prioritetspant i vindmøllerne.

En vindmølle er et driftsaktiv og vindmøllens værdi forringes løbende som følge af udnyttelse. Derfor er det afgørende at vindmøllen kan generere den nødvendige indtjening til dækning af såvel værdiforringelse, renter og afdrag, løbende drift og ikke mindst afkast.

²⁹ <http://www.ft.dk/samling/20081/beslutningsforslag/b16/spm/1/svar/593211/632378.pdf>

³⁰ <http://www.erhvervsbladet.dk/boersnyt/ringkjoebing-landbobank-venter-staerk-vindmoellavaekst>

Landbobankens risiko består i, at kunden ikke kan betale sit lån til købet af vindmøllen tilbage, som bl.a. afhænger af kundens afhængighed af indtjeningen fra vindmøllen, for at betale de løbende ydelser på lånet.

Følgende forhold er afgørende for den løbende indtjening fra vindmøllen:

- **God vind** er afgørende for et vindmølleprojekt. Vindmøller placeres naturligvis efter vindpotentialet, men dette ikke en garanti for, hvordan vinden vil blæse nu og til evig tid.
- Vindmølleindtjeningen er ligeledes afhængig af den **tekniske drift**. Manglende vedligeholdelse og overvågning af dette kan medføre driftsstop, indtægtstab og uforudsete omkostninger.
- **Afregningsprisen på el**. For at der er tale om en god investering er det en forudsætning, at den producerede strøm sælges til en god pris. Der er på det tyske marked hvor Ringkjøbing Landbobank ligeledes har finansieret vindmøller, en garanteret afregningspris i op til 20 år, hvilket er med til at reducere denne risiko.
- **Lovgivningen** påvirker ligeledes vindmølleprojekter, da vindmøller bl.a. er afhængige af offentligt tilskud. Jeg vil dog tilkendegive at hvis vi ser på problemerne i Japan omkring deres atomkraftværker og skaderne som disse kan medføre, at risikoen for at tilskuddet til vindmøllerne falder bort inden for en kortere årrække er minimal. Jeg vurderer dog stadig at dette er en væsentlig risiko, da afhængigheden af tilskuddet er stort, og vindmølleprojekter ofte forudsætter en levetid på 20-25 år. Ingen kan spå om tilskuddet til vindmøllere måske reduceres væsentligt til fordel for f.eks. alternativ energi såsom bølgeenergi eller solenergi.
- **Rentestigninger** på kundernes lån til vindmøller, vil medføre øgede krav til kundernes økonomi eller til vindmøllens indtjening. Der er en historisk lav rente på markedet på nuværende tidspunkt, og alt andet lige må en rentestigning forventes. En rentestigning kan ødelægge økonomien i et vindmølleprojekt.

Jeg vurderer ud fra ovenstående, at investering i vindmøller kan være en attraktiv investering, som markedet er i dag. Jeg ser dog nogle væsentlige risikofaktorer, som afhængighed af vind, lovgivningen og offentlig tilskud for at sikre indtjeningen fra en vindmølle. Der er tale om faktorer som hverken Landbobanken eller den enkelte investor har indflydelse på og mulighed for at påvirke. Samtidig er tale om et svært omsætteligt aktiv, hvor kunden ikke kan sælge vindmøllen fra dag til dag og derved indfri sine forpligtelser.

Da indtjeningen fra vindmøllen har indflydelse på kundens tilbagebetalingsevne, vurderer jeg derfor at der ligeledes tale om væsentlige risikofaktorer for Landbobanken.

4.4 Sammenfatning

Jeg er indtil nu kommet frem til at Ringkjøbing Landbobank er en bank der har præsteret et flot resultat og en høj forrentning af egenkapitalen uden at gå på kompromis med bankens solvens.

Landbobankens finansieringsomkostninger har i perioden været faldende, hvilket udelukkende skyldes at banken i dag er finansieret med fremmedkapital i højere grad end i 2003.

Landbobankens finansieringsomkostninger til fremmedkapitalen er uændret over perioden, til trods for at det generelle renteniveau har været faldende. Dette har resulteret i at bankens udgifter til fremmedfinansieringen i dag ligger 0,43 % point højere end Cibor 3 renten, hvilket ikke er tilfredsstillende på længere sigt, da dette kan true banken på sin fremtidige indtjening, ligesom bankens faldende nettorenteindtægter stiller øgede krav til den øvrige indtjening.

Bankens renteindtægter har over perioden ligeledes været stigende, hvilket ikke skyldes det generelle renteniveau, men primært stigningen i bankens udlån. Denne stigning ses primært i udlån til erhverv inden for udlånskategorierne *”Industri og råstofudvinding”* og *”Finansiering og forsikring”*, som til sammen er gået fra at udgøre ca. 11 % til ca. 30 % af bankens samlede udlån.

Risikofaktorerne ved disse typer udlån er bl.a. aktiekursudvikling, afhængighed af vind, lovgivningen og offentligt tilskud, hvilke alle er faktorer som Ringkjøbing Landbobank og den enkelte kunde ikke har nogen mulighed for at påvirke.

Landbobankens økonomiske baggrund for salg af skadesforsikring er derfor en mulig indtjening i form af provision, som kan supplere bankens øvrige indtægter henset til bankens faldende nettorenteindtægter. Samtidig er der tale om en risikofri indtjening, da salg af forsikringer ikke er kapitalbelastende, hvorfor indtjeningen ligeledes kan ses som delvis reducere af bankens risiko ved udlån til vindmøller og finansiering af porteføljer.

Om Landbobanken har et egentligt indtjeningspotentiale ved salg af forsikringer står dog stadig uklart, hvilket jeg vil se på i det efterfølgende afsnit.

4.5 Indtjeningspotentiale

Hvis salg af skadesforsikrings skal være fordel for bankens aktionærer, vil det indebære at banken må tjene flere penge, og uden at belaste bankens solvens, som ved salg af forsikringer som minimum bør fastholdes, for at indikere overfor omverdenen, at bankdriften forsat har det samme sikkerhedsmæssige niveau.

For at undersøge dette vil jeg anvende nøgletallet ICGR³¹, som beskriver hvor meget Landbobankens kan øge sin balance og samtidig fast holde solvensen.

Jeg er opmærksom på at der i denne sammenhæng, ikke er tale om en ønsket udvidelse af bankens balance – da salg af forsikringer som tidligere nævnt ikke er kapitalbelastende og ikke kræver en udvidelse af balancen. Men med ICGR nøgletallets udgangspunkt i uændret solvens, vil en mulig vækst i ICGR være afhængig af hvor meget egenkapitalen øges og hvor meget årets resultat efter skat og udbytte øges. Hvis ICGR derfor forbedres som følge af salg af skadesforsikringer, vil det derfor kunne forventes, at bankens mulighed for at tjene penge øges.

For at vurdere bankens indtjeningspotentiale ved salg af forsikringer ud fra nøgletallet ICGR, må bankens nuværende ICGR kendes, som over perioden 2003 til 2010 kan ses nedenfor:

Figur 10: ICGR over perioden 2003 til 2010

ICGR	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
	15,95%	5,98%	7,91%	15,99%	10,73%	13,45%	11,28%	8,50%

Kilde: Egen tilvirkning jf. bilag 3

Landbobankens ICGR som i 2010 udgør 8,50 % bør som minimum kunde indeholde et års rentetilskrivning, svarende til 836. mio. kr. Landbobankens ICGR fortæller at banken kan udvide balancen med 1.551 mio. kr., hvilket svarer til næsten 2 års rentetilskrivninger, hvorfor Landbobankens ICGR vurderes at ligge i et tilfredsstillende niveau.

For at kunne udregne Landbobankens fremtidige ICGR nøgletal, må vi kende bankens forventede indtjening fra salg af forsikringer, og i den forbindelse opstilles Landbobankens fremtidige forventede resultatopgørelse.

³¹ For en redegørelse af ICGR se bilag 3.

Resultatopgørelsen er en alt andet lige betragtning, hvorfor det ses at bankens udgifter til national bankpakke I er videreført. Landbobanken vil ikke have denne udgift fremover, men jeg har valgt at videreføre denne, for direkte at kunne afspejle effekten af salg af skades forsikringer. Resultatopgørelsen fremgår af figur 11 nedenfor:

Figur 11 – Fremtidig resultatopgørelse

Resultatopgørelse (1000 kr.)	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Renteindtægter	836.339	836.339	836.339	836.339	836.339	836.339
Renteudgifter	241.954	241.954	241.954	241.954	241.954	241.954
Netto renteindtægter	594.385	594.385	594.385	594.385	594.385	594.385
Rentelignede provisionsindtægter	208	208	208	208	208	208
Udbytte af aktier m.v.	1.219	1.219	1.219	1.219	1.219	1.219
Gebyrer og provvisionsindtægter	170.181	170.181	170.181	170.181	170.181	170.181
Provisionsindtægter Topdanmark		49.182	50.592	52.001	53.411	11.211
Afgivne gebyrer og gebyrindtægter	-25.996	-25.996	-25.996	-25.996	-25.996	-25.996
Netto rente- og gebyrindtægter	739.997	789.179	790.589	791.998	793.408	751.208
Kursreguleringer	52.159	52.159	52.159	52.159	52.159	52.159
Andre driftsindtægter	3.893	3.893	3.893	3.893	3.893	3.893
Udgifter til personale og administration	236.374	236.374	236.374	236.374	236.374	236.374
Udgifter til implementering af skadesforsikring		6.458	0	0	0	0
Af- og nedskrivninger på immatrielle og materielle aktiver	3.219	3.219	3.219	3.219	3.219	3.219
Andredriftsudgifter						
Diverse andre driftsudgifter	195	195	195	195	195	195
Garantiprovision vedrørende national bankpakke I mv.	46.590	46.590	46.590	46.590	46.590	46.590
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender						
Nedskrivninger på udlån og tilgodehavender	-138.217	-138.217	-138.217	-138.217	-138.217	-138.217
Nedskrivninger vedrørende national bankpakke I m.v.	-33.152	-33.152	-33.152	-33.152	-33.152	-33.152
Resultat af kapitalandele i associerede virksomheder	14	14	14	14	14	14
Resultat før skat	338.316	381.039	388.908	390.317	391.727	349.527
Skat (Forudsat uændret skattesats) 24,07%	81.443	91.728	93.622	93.961	94.300	84.142
Årets resultat	256.873	289.312	295.286	296.356	297.427	265.385

Kilde: Egen tilvirkning

(For en redegørelse af: Provisionsindtægter Topdanmark & Udgifter til implementering af skadesforsikring henvises til efterfølgende afsnit: "7.3.3 Indtjening" & "8.2 Budget")

Ud fra ovenstående resultatopgørelse kan Ringkjøbing Landbobanks nettoresultat ved salg af skadesforsikringer kan opgøres som:

Figur 12 – Resultat ved forsikringssalg

	2011	2012	2013	2014	2015	I alt
Nettofortjeneste ved salg af forsikringer (1000 kr.)	32.439	38.413	39.483	40.554	8.512	159.401
Vækst i resultat efter skat i procent	12,6%	15,0%	15,4%	15,8%	3,3%	12,4%

Kilde: Egen tilvirkning

Nettofortjenesten i figur 12 udregnes som differencen mellem årets resultat efter skat og resultatet efter skat året før. Figuren viser at Landbobanken over en 5 åring periode kan forvente

et resultat efter skat på 159.401.000 kr., svarende til en vækst i resultatet efter skat på 12,4 %. Denne indtjening skulle gerne afspejles i Landbobankens fremtidige ICGR, hvilket jeg vil se på i efterfølgende afsnit.

4.5.1 Fremtidige ICGR

For at kunne redegøre for Landbobankens fremtidige ICGR, skal vi kende ændringen i bankens egenkapital, aktiver, resultat efter skat og udbytte.

Jeg forudsætter at fortjenesten ved salg af forsikringer anvendes som opsparet overskud, hvilket vil betyde at bankens egenkapital og bankens aktiver vil blive øget med nettoindtjeningen. Herefter kan Landbobankens egenkapital og aktiver opgøres som anført i figur 13 nedenfor.

Figur 13 – Opgørelse af egenkapital & aktiver

Egenkapital opgørelse i 1000 kr.	2011	2012	2013	2014	2015
Egenkapital primo året	2.312.344	2.344.783	2.383.196	2.422.679	2.463.232
Nettoindtjening skadesforsikring	32.439	38.413	39.483	40.554	8.512
Egenkapital ultimo året	2.344.783	2.383.196	2.422.679	2.463.232	2.471.745
Opgørelse af Aktiver i 1000 kr.	2011	2012	2013	2014	2015
Aktiver primo året	18.247.204	18.279.643	18.318.056	18.357.539	18.398.092
Nettoindtjening skadesforsikring	32.439	38.413	39.483	40.554	8.512
Aktiver ultimo året	18.279.643	18.318.056	18.357.539	18.398.092	18.406.605

Kilde: Egen tilvirkning

Bankens resultat efter skat fremgår af resultatopgørelsen i figur 11, og bankens udbytte betaling forudsætter jeg gennem perioden er tilsvarende 2010.

Herefter kan Landbobankens fremtidige ICGR udregnes som anført nedenfor:

Figur 14 – Udvikling i ICGR³²

ICGR	2010	2010	2012	2012	2014	2015
	8,50%	9,76%	9,86%	9,74%	9,62%	8,29%

Kilde: Egen tilvirkning

Landbobankens ICGR er stigende hvorfor det konkluderes at Landbobanken kan forvente en stigende indtjening ved salg af forsikringer.

³² For en udregning af ICGR henvises til afleveret CD, Excelfil – ark ”NY WACC-ICGR”

Ud fra ovenstående nye regnskabstal vil jeg i det efterfølgende se på hvilken indflydelse forsikringssalg har på udviklingen i bankens solvensprocent og WACC,

4.5.2 Fremtidige solvensprocent

For opgørelse af Landbobankens fremtidige solvensprocent, skal bankens fremtidige basiskapital og risikovægtede poster opgøres. Jeg har i afsnit 4.1 anført at Landbobankens basiskapital i 2010 var opgjort til 2.942.318 tkr. og risikovægtede poster til 13.147.946 tkr.

Landbobankens risikovægtede poster vil i forbindelse med salg af skades forsikringer være uændret, da der er tale om en ikke kapitalbelastende aktivitet.

Landbobankens fremtidige basiskapital kan opgøres som anført nedenfor:

Figur 15 – Basiskapital opgørelse

Basiskapital opgørelse i 1000 kr.	2011	2012	2013	2014	2015
Basiskapital primo året	2.942.939	2.975.378	3.013.791	3.053.274	3.093.827
Nettoindtjening skadesforsikring	32.439	38.413	39.483	40.554	8.512
Basiskapital ultimo året	2.975.378	3.013.791	3.053.274	3.093.827	3.102.340

Kilde: Egen tilvirkning

Ud fra ovenstående basiskapitalopgørelse og uændrede risikovægtede poster, kan Ringkjøbing Landbobanks solvensprocent opgøres som følgende:

Figur 16 – Fremtidig solvensprocent³³

Ny solvensprocent	2011	2012	2013	2014	2015
	22,6	22,9	23,2	23,5	23,6

Kilde: Egen tilvirkning

Der ses af figur 16 at solvensprocent er svagt stigende, hvorfor salg af skadesforsikringer kan implementeres i Landbobanken uden at påvirke bankens solvens i negativ retning.

4.5.3 Fremtidig WACC

For opgørelse af Ringkjøbing Landbobanks fremtidige WACC, skal ændringerne i egenkapitalen og aktiverne kendes hvilket der allerede er redegjort for i figur 13, de øvrige faktorer som indgår i WACC fremgår af resultatopgørelsen i figur 11.

Landbobankens fremtidige WACC kan derfor udregnes som anført i figur 17 nedenfor:

³³ For en udregning af solvensprocenten henvises til afleveret CD, Excelfil – ark ”NY Resultatopgørelse”

Figur 17 – WACC udvikling

WACC	2010	2011	2012	2013	2014	2015
$KW = Kd(1-T)L + Ke(1-L)$	2,60%	2,61%	2,62%	2,63%	2,64%	2,65%
Fremmedkapital: $Kd(1-T)L$	1,59%	1,59%	1,58%	1,58%	1,58%	1,57%
Egenkapital: $Ke(1-L)$	1,01%	1,03%	1,04%	1,06%	1,06%	1,07%

Kilde: Egen tilvirkning

Det fremgår at Landbobankens WACC vil være stigende som følge af salg af forsikringer. Det vil sige at Landbobankens finansieringsomkostninger stiger. Dog ses den omvendte tendens end da vi så på Landbobankens hidtidige WACC, nemlig at finansieringsomkostningerne til egenkapitalen er stigende og til fremmedkapitalen faldende.

Den stigende WACC skyldes derfor udelukkende, at banken ved salg af forsikringer vil få en stigende andel af bankens aktiver som finansieres via egenkapitalen. Den stigende WACC er ikke overraskende jf. min forudsætning omkring bankens anvendelse af indtjeningen som overført overskud, hvilket får bankens egenkapital til at stige. De faldende omkostninger til fremmedkapitalen er positivt, da denne rente i så fald vil nærme sig Cibor 3 renten.

4.6 Delkonklusion

Ringkjøbing Landbobank har både i 2009 og 2010 leveret et flot resultat og en høj forrentning af egenkapitalen, hvilket ikke er sket ved at gå på kompromis med bankens solvens, som i perioden har vist en stigende tendens. Bankens flotte resultat kan understeges ved sammenligning med gennemsnittet for Finanstilsynet gruppe 2, hvor dennes egenkapitals forrentning, men også solvensprocent ligger noget under Landbobankens.

Landbobankens væsentligste udlånsstigninger ses inden for *"Industri og råstofudvinding"* og *"Finansiering og forsikring"* som er finansiering af vindmøller og porteføljer. Risikoen herved er primært baseret på faktorer som Ringkjøbing Landbobank ikke har indflydelse på, hvorfor jeg på trods af bankens sikkerheder for udlånet ikke synes, at der er tale om en uvæsentlig risiko.

Ringkjøbing Landbobanks nettorenteindtægter er fra 2009 til 2010 faldet med 21,6 mio. kr., hvilket bl.a. kan skyldes udviklingen i Landbobankens omkostninger til finansiering af fremmedkapitalen, som viser et uændret niveau over perioden, med samtidig fald i det generelle renteniveau.

Bankens høje omkostninger til fremmedkapitalen set i forhold til CIBOR 3 renten stiller øgede krav til bankens øvrige indtjening, hvorfor salg af skadesforsikringer som ikke kapitalbelastende ses som en mulighed for at øge denne indtjening.

Ringkjøbing Landbobanken kan via salg af forsikringer forvente at øge indtjeningen med 207.938.341 kr. over de næste 5 år, svarende til en stigning i bankens resultat efter skat på ca. 12,4 %. Dette bekræftes ved stigningen i bankens fremtidige ICGR nøgletal.

Hvis banken vælger at anvende fortjenesten ved salg af forsikringer som opsparat overskud, vil det medføre at bankens finansieringsomkostninger vil stige. Dette på grund af at bankens egenkapital og aktiver vil stige tilsvarende, som gør at andelen af bankens aktiver som finansieres via egenkapitalen øges. – Og jo højere andel af aktiverne der finansieres via egenkapitalen – jo højere WACC. Dette vil dog samtidig medføre et fald i Landbobankens omkostninger til finansiering af fremmedkapitalen, hvilket er positivt.

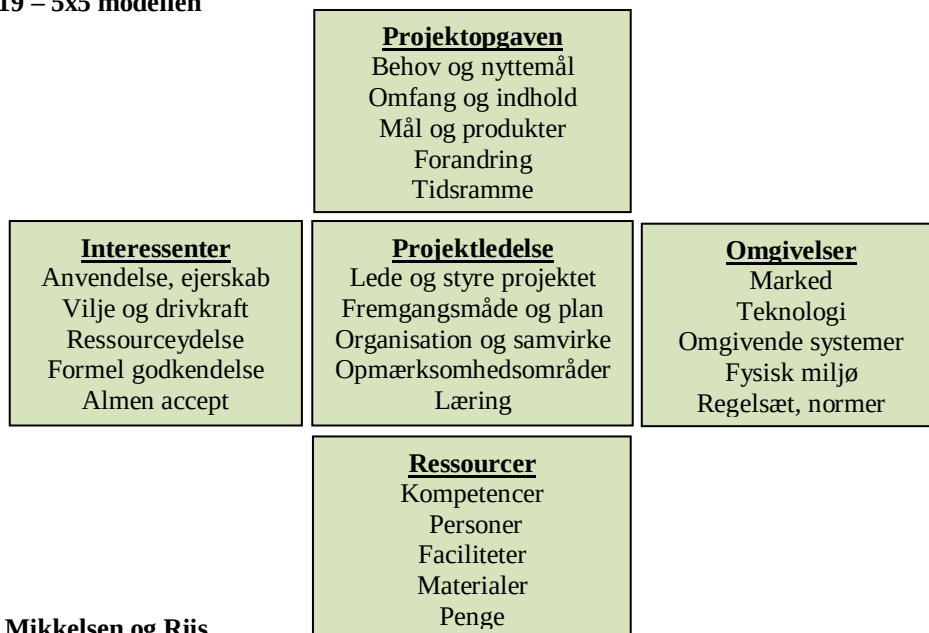
Bankens indtjening fra salg af skadesforsikringer, ses som et godt supplement til bankens sidste års faldene nettorenteindtægter, hertil kommer at salg af forsikringer ikke er forbundet med nogen risiko for Landbobanken, hvorfor indtjeningen ligeledes ses som supplement/delvis eliminering af bankens risiko ved udlån til vindmøller og finansiering af porteføljer – og sammen med bankens forventede øgede indtjening vurderer jeg, at salg af skadesforsikringer vil være fordel for Ringkjøbing Landbobank, set ud fra et økonomisk perspektiv.

5. 5x5 modellen

Jeg har i foregående afsnit konkluderet at Landbobanken har et økonomisk potentiale ved salg af skadesforsikringer. Den endelige beslutning omkring fremtidig salg af skadesforsikringer, skal dog ikke udelukkende tages på baggrund af det økonomiske perspektiv, da nogle væsentlige elementer som er afgørende for om det økonomiske potentiale kan realiseres, i så fald overses. Disse elementer vil jeg ved hjælp af 5x5 modellen analysere i de efterfølgende afsnit. Først vil jeg kort redegøre for 5x5 modellen.

5x5 modellen som kan ses nedenfor bygger på 5 grundelementer, som kan identificeres og er essentielle i ethvert projekt. 5x5 modellen er et overordnet koncept for det samlede projektet i sin helhed, og bør tilpasses det enkelte projekt.

Figur 19 – 5x5 modellen



Kilde: Mikkelsen og Riis

Implementering af skadesforsikringssalg, betragter jeg som et projekt for Ringkjøbing Landbobank, da der er tale om en tidsbegrænset opgave som er kompleks og da mange sammenhænge og delelementer skal behandles. Samtidig har implementering af skadesforsikring ligeledes en udviklingskarakter, da der tale om tilrettelægning af nye arbejdsgange og løsninger, hvilke alle kendetegner et projekt. Jeg er i denne opgave opmærksom på 5x5 modellen brede indgangsvikling, hvorfor jeg vil anvende modellen situationsbestemt, og derfor ikke vil belyse alle ovennævnte punkter inden for hvert element.

6. Projektopgaven

Denne del af opgaven har sammen med efterfølgende afsnit 7 til formål, at besvare følgende underspørgsmål i min problemformulering:

”Hvad er Ringkjøbing Landbobanks markedsfølsomme potentiale ved salg af skadesforsikring?”

Min analyse af denne del af opgaven har til formål at redegøre for de muligheder og ikke økonomiske fordele Landbobanken har ved salg af skadesforsikringer.

6.1 Uudnyttet potentiale

I min analyse af bankens regnskaber i afsnit 4 har jeg konkluderet at Ringkjøbing Landbobank har en høj soliditet og har leveret flotte resultater. Finanstilsynet har ligeledes anerkendt bankens solide kapitalstruktur på tilsynets ordinære inspektion i foråret 2010.³⁴ Udgangspunktet for salg af forsikringer er derfor ikke en decideret nødvendig indtjening, da Landbobanken som sagt allerede leverer flotte resultater.

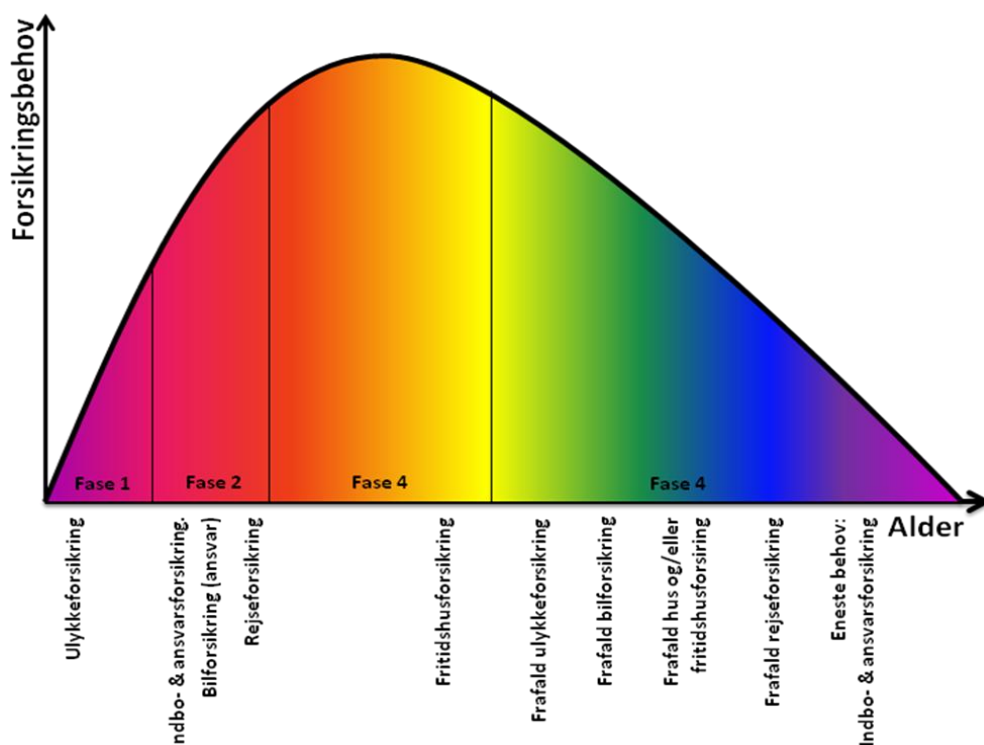
Udgangspunktet for projektet er derfor et uudnyttet potentiale, som for det første består i at banken har en markedsandel i det Midt – og Vestjyske på 50 %, og dermed en stor berøringsflade og indgangsvinkel til de Midt – og Vestjyske kunder.

For det andet er der mulighed for salg af forsikringer til alle bankens privatkunder. Kunders forsikringsbehov stiger alt andet lige med alderen, for igen at falde igen ved pensionsalderen.

Kundernes forsikringsbehov gennem livet er skitseret i modellen nedenfor:

³⁴ <http://www.landbobanken.dk/investor/>

Figur 19 – Livscyklus for forsikringsbehov



Kilde: Egen tilvirkning

Fase 1 er primært kendetegnet ved børn og unge, som er hjemmeboende. Forsikringsbehovet hos kunder i denne fase er en ulykkforsikring.

Fase 2 er kendetegnet ved unge, som skal til at flytte hjemme fra og/eller til at købe deres første bil. Her stiger forsikringsbehovet fra at omfatte ulykkforsikring, til ligeledes at omfatte en indbo- og ansvarsforsikring og bilforsikring.

Fase 3 er kendetegnet ved den enlige eller parret, som skal til eller har etableret sig. Forsikringsbehovet er størst i denne periode. Mange bor i hus, investerer i større og/eller nyere bil og måske også et sommer/fritidshus.

Fase 4 er kendetegnet ved kunder i pensionsalderen. Det ses at forsikringsbehovet er faldende i takt med at dækninger ikke ønskes, eller aktiverne frasælges. Det ses at behov til sidst kun er omfattet af en indbo- og ansvarsforsikring.

Det er naturligvis forskelligt og individuelt fra kunde til kunde, hvornår - og om forsikringsbehovene opstår, og hvornår disse frafalder.

6.2 Forsikring og Ringkjøbing Landbobank

Ringkjøbing Landbobank tilbyder i dag finansielle produkter inden for daglig økonomi, indlån, udlån, pension og investering. Salg af forsikringer er den sidste brik som Landbanken mangler for at fuldende helhedsrådgivningen af kunden – og det full-service koncept banken

har. Helhedsrådgivning vil sige, at komme hele vejen rund om kunden og kundens finansielle behov, hvilket skadesforsikring er den del af.

Økonomi handler i høj grad om tryghed og tillid mellem banken og kunderne. Muligheden for at samle samtlige finansielle produkter via Landbobanken, kan skabe øget tryghed og faste rammer da kunderne i så fald kun behøver at forholde sig til Landbobanken og den personlige relation de har der.

Uvæsentlig er heller ikke, at Landbobanken ved salg af forsikringer ligeledes får beskyttet bankens kunder mod andre forsikringsselskabers pengeinstitutter.

6.2.1 Samarbejdsaftale med Topdanmark

Ringkjøbing Landbobank har i dag en samarbejdsaftale med Privatsikring, som er et forsikringsselskab der samarbejder med lokale pengeinstitutter. Landbobankens forsøg på et samarbejde med et *lokalt* forsikringsselskab betragter jeg som mislykket, hvorfor jeg vurderer at en ny samarbejdsaftale er nødvendig, og jeg ser Topdanmark som mulig samarbejdspartner, hvilket der er flere årsager.

For det første har Topdanmark har en multidistributionsstrategi, som indebærer salg af forsikringer gennem pengeinstitutter, og selskabet prioriterer dette salg højt i selskabets udviklingsstrategi.

For det andet har Topdanmark samme grundlæggende strategi som Landbobanken. Topdanmark har fokus på en lav omkostningsprocent og lav finansiell risiko, og målet er at de skal være lavere end det generelle niveau. Topdanmark ønsker på baggrund af førnævnte at, tilbyde, -1 kvalitetsforsikringer med brede dækninger og til konkurrencedygtige priser til kunderne og -2 konkurrencedygtige afkast til aktionærerne. Ringkjøbing Landbobank kan afspejle visse ligheder, og synes derfor at kunne stå inden for Topdanmarks forretningsmodel. Landbobanken kan *med ro i sindet* tilbyde Topdanmarks produkter og opretholde den kvalitetsrådgivning, som banken ønsker at sikre sine kunder.

For det tredje vil Landbobanken udelukkende skulle stå for at tegne forsikringerne via Topdanmark. Dette er ligeledes i overensstemmelse med bankens ønske om effektiv central administration, da Topdanmark vil stå for den efterfølgende administration omkring udsendelse af policer, indkrævning af præmier, skadesanmeldelser mv.

Jeg ser dog også nogle ulemper ved at vælge Topdanmark som samarbejdspartner. Topdanmark er Danmarks andet største forsikringsselskab³⁵, og jeg ser heri en risiko for at samarbejdsaftale kan blive opfattet som Landbobankens manglede ønske til deltagelse og udmeldelse af det fællesskab der eksisterer blandt de lokale pengeinstitutter, hvilket kan medføre utilfredshed blandt bankens interessenter.

Landbobanken skal ligeledes være opmærksom på at de ved salg af forsikringer via Topdanmark samtidig siger til kunderne, at de står inde for Topdanmarks som virksomhed. Dermed sagt, at hvis en kunde får en uheldig oplevelse med Topdanmark, indirekte kan smitte af på forholdet mellem Landbobanken og kunden, da bankens anbefaling og salg af forsikringer via Topdanmark ikke har levet op til kundens forventninger.

6.3 Værdier for Landbobanken

Salg af skadesforsikringer vil skabe øget værdi for Ringkjøbing Landbobank. Værdi har flere betydninger, og der kan skabes værdi inden for flere områder. Jeg vil i det følgende afsnit redegøre for nogle af værdier som Landbobanken kan opnå ved salg af skadesforsikring inden for økonomi og sociologi.

6.3.1 Øget indtjening

Ringkjøbing Landbobanks indtjening ved salg af skadesforsikring vil bestå af provision. I bilag 4 er opstillet en tabel, som viser hvad jeg forudsætter at Landbobanken vil få i tegningsprovision fra Topdanmark. Udover tegningsprovisionen forudsættes det tillige, at banken vil få en bestandsprovision på 1,25 %, det vil sige 1,25 % af præmien på de ikraftværende forsikringer.

En nærmere redegørelse for hvor mange og hvilke forsikringer Landbobanken kan forvente at sælge vil jeg komme ind på i efterfølgende afsnit 7.3 *”Udbud og efterspørgsel”*

6.3.2 Krydssalg

Foruden den direkte indtjening som banken vil få via ovennævnte provision, ser jeg også andre muligheder for salg hvor skadesforsikring er indgangsvinklen.

Den teknologiske udvikling gør, at netbanken har høj prioritet for mange travle danskere.

Netbanken giver kunderne mulighed for at klare banksagerne hele døgnet og de selvhjulpne

³⁵ Jf. afsnit 7.1.1

kunder sparer Landbobankens tid på administrative opgaver som f.eks. betaling af giro-kort, kontooverførsler og posteringsoversigter. Dette gør dog også at de selvhjulpne kunder sjældent er i banken, og at bankens kontakt til disse kunder derfor kan være begrænset, hvilket kan føre til mistet indtjening.

Det er jf. markedsføringsloven ikke lovligt at kontakte kunder uopfordret pr. telefon for salg af produkter, og det er kun ganske få brancher der har tilladelse til at ringe forbruger op, uden der forinden er givet tilladelse til dette. Formidling og tegning af forsikring er en af disse få brancher.³⁶

Salg af forsikring vil derfor give Landbobanken mulighed for at kontakte både eksisterende kunder og potentielle kunder for tilbud om gennemgang af forsikringer. Dette er en indgangsvinkel til at få nye kunder eller få eksisterende kunder *ned i stolen* til møde og dermed potentielle for salg af både forsikringer og bankens øvrige produkter.

Derudover er der krydssalgsmuligheder inden for de fleste af bankens øvrige produkter.

Rådgiverne kan som indgangsvinkel til krydssalg f.eks. stille kunderne følgende spørgsmål:

- *"Nu har vi gennemgået din husforsikring, hvornår har du sidst fået gennemgået dine boliglån?"* (Krydssalg til bolig)
- *"Nu har vi tilpasset dine forsikringer dine behov. Hvornår har du sidst fået gennemgået din investeringsportefølje?"* (Krydssalg til investering)
- *"Nu har vi forsikret dine ting. Hvordan forsikrer du dig selv og din familie?"*. (Krydssalg til pension og personforsikring)

Det er ikke sikkert, at dette giver yderligere salg i første omgang, men det kan også være et mål blot at få aftalt et møde 2. Det er også en mulighed, at kunden helt takker nej i første omgang, men i dette tilfælde har Landbobanken præsenteret muligheden og kunden vil måske huske dette næste gang kunden har behov for rådgivning.

³⁶ Jf. markedsføringsloven § 2

6.3.3 Medarbejder- & kundetilfredshed

Foruden ovenstående værdier som kan måles direkte på bundlinjen, giver skadesforsikrings-salg ligeledes mulighed for øget medarbejder- og kundetilfredshed.

Der er flere faktorer, som påvirker medarbejdernes tilfredshed, som bl.a. nærmeste leder, det fysiske og psykiske arbejdsmiljø, samarbejde og arbejdsopgaver. Salg af forsikringer vil kræve øget kompetence hos bankens medarbejdere, hvilket både kan påvirke en medarbejder positivt og negativt.

Kompetenceudvikling kan give en medarbejder følelse af anerkendelse, ansvar og påskønnelse, hvilket fører til øget tilfredshed hos medarbejderen.³⁷ Et krav om øget kompetence hos en medarbejder kan omvendt også påvirke medarbejdertilfredsheden i negativ retning. Hvis en medarbejder ikke kan se hvordan der skal blive plads til salg af forsikringer i en i forvejen meget travl og presset hverdag, eller hvis der er tale om en medarbejder der tvivler på om han/hun kan indfri bankens krav til de nye kompetencer, vil det efterlade følelsen af frustration og usikkerhed hvilket vil føre til lavere med arbejdstilfredshed. Hvordan Ringkjøbing Landbobank kan minimere disse virkninger vil jeg komme ind på i afsnit 10 ”Interessenter”.

Jeg vil i det efterfølgende fokusere på hvad en øget medarbejdertilfredshed kan give Ringkjøbing Landbobank. (En lavere medarbejdere tilfredshed, vil give modsat effekt for Landbobanken.) Øget medarbejdertilfredshed medfører lavere medarbejderomsætning, færre sygedage, bedre image og øget kundetilfredshed.³⁸ En lav medarbejderomsætning medfører lavere udgifter til ansættelse af nye medarbejdere, ligesom tilfredse medarbejdere vil tale godt om Landbobanken og har dermed andel i at opbygge et godt image omkring banken. Ydermere medfører færre sygedage højere indtjening fra den pågældende medarbejder.

Den øgede tilfredshed hos medarbejderne har ligeledes indflydelse på kundetilfredsheden.

Den tilfredse medarbejder er mere tilbøjelig til at være imødekommende og har større overskud til at indfri kundens ønsker, hvilket har direkte indflydelse på kundens tilfredshed.

Ved uopfordret kontakt til bestående kunder, vil kunderne opleve interesse fra bankens side, som vil efterlade en følelse af høj grad af interesse og service fra banken side, som er faktorer som er med til at give kundetilfredshed.

Tilfredse kunder giver også loyale kunder som gør Ringkjøbing Landbobank mindre sårbar overfor konkurrenternes forsøg på at *stjæle* kunder. Derudover køber tilfredse kunder flere af

³⁷ Jf. teori om Maslows behovshieraki. Organisationsteori side 197.

³⁸ <http://www.jyskanalyse.dk/index.php/analyseprodukter/medarbejdertilfredshed>

bankens produkter og er ofte villige til at betale mere for det. Tilfredse kunder er ligeledes gode ambassadører for banken og vil anbefale banken til omgangskredsen. Kundernes tilfredshed kan dog falde i tilfælde af at kunden får en uheldig oplevelse med Topdanmark, hvilket jeg var inde på i foregående afsnit.

6.4 Sammenfatning

Ringkjøbing Landbobanks udgangspunkt for salg af forsikringer er et uudnyttet potentiale, der består i bankens markedsandel, store berøringsflade og indgangsvinkel til de Midt – og Vestjyske kunder. Hertil kommer at alle bankens kunder har et forsikringsbehov, og behovet vil alt andet lige stige med alderen, for igen at falde ved pensionsalderen.

Ringkjøbing Landbobanks værdier er ved salg af forsikringer øget indtjening og øget tilfredshed. Den øgede indtjening vil bestå af tegningsprovision og bestandsprovision. Derudover giver salg af forsikring mulighed for, at kontakte både eksisterende kunder og potentielle kunder telefonisk med henblik på, at skaffe nye kunder og salg af bankens øvrige produkter.

Salg af forsikringer kræver øget kompetence hos medarbejdere, som både kan have en positiv og negativ indflydelse på tilfredsheden. Medarbejderne som oplever øget værdi i deres arbejde bliver mere tilfredse, og tilfredse medarbejdere kan føre til mere tilfredse kunder, hvilket er med til at give banken lavere omkostninger og øget indtjening. En lavere tilfredshed blandt medarbejdere og kunder, vil give modsat effekt for Landbobanken.

Derfor er der foruden det økonomiske potentiale som nævnt afsnit 4 ligeledes er en række andre fordele for Ringkjøbing Landbobank ved salg af skadesforsikringer, f.eks. yderligere indtjening via krydssalg, og øget indtjening og lavere omkostninger hvis tilfredsheden blandt medarbejderne og kunderne stiger, hvilket dog er afhængig af hvilken følelse salg af forsikringer efterlader hos den enkelte medarbejder.

7. Omgivelser

Denne del af opgaven har sammen med foregående afsnit 6 til formål at besvare følgende underspørgsmål i min problemformulering:

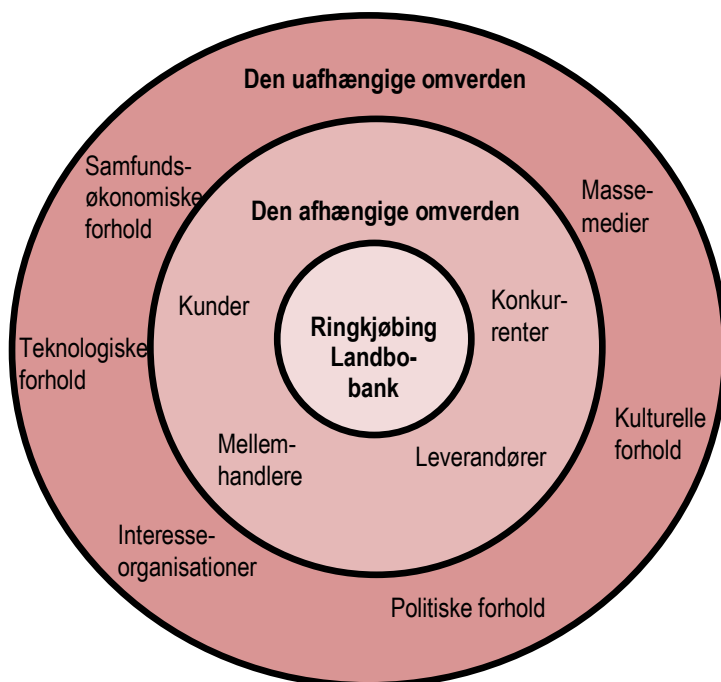
”Hvad er Ringkjøbing Landbobanks markedsmæssige potentiale ved salg af skadesforsikring?”

Jeg har nu undersøgt de økonomiske og de ikke økonomiske værdier som Ringkjøbing Landbobank kan opnå ved salg af forsikringer. Disse forhold kan dog ikke stå alene ved Landbobankens beslutning omkring salg af skadesforsikringer, da der i så fald overses en væsentligt faktor - nemlig de omgivelser som forsikringssalget skal indgå i.

Min analyse af dette element vil derfor omhandle de eksterne forhold, som har indflydelse på Ringkjøbing Landbobank ved salg af forsikringer og vil tage udgangspunkt i Omverdensmodellen, som ses neden for.

Formålet med analysen er at få indblik i hvilke markedsmæssige forhold der er omkring salg af forsikringer, og dermed de eksterne forhold som har indflydelse på Landbobankens muligheder for salg af forsikringer.

Figur 20: Omverdensmodellen

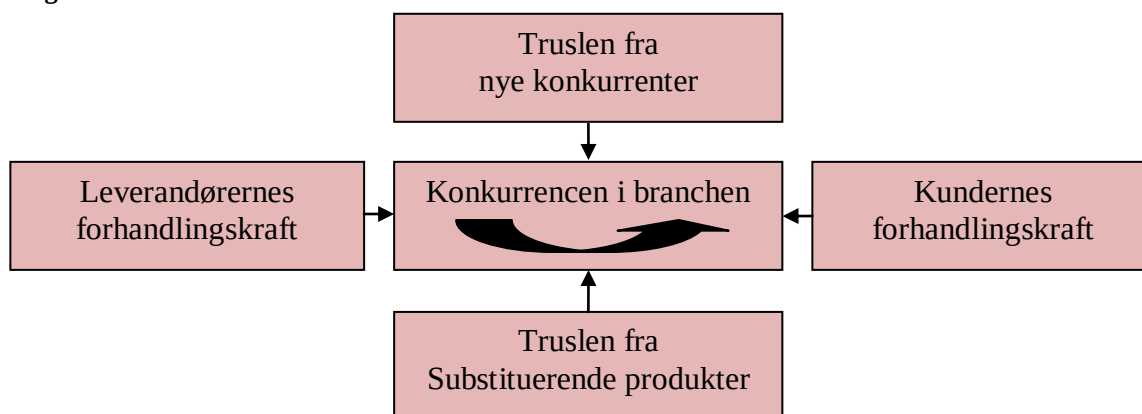


Kilde: Strategi i vindervirksomheder

7.1 Porters Five Forces

Omverdensmodellen er inddelt i den afhængige og uafhængige omverden. Jeg vil anvende analyseværktøjet Porters Five Forces, i min analyse af den afhængige omverden, som omfatter de interessenter der direkte kan påvirke hinanden. Porters Five Forces har til formål at give et overblik over konkurrencesituationen ved salg af forsikringer, og modellen indeholder fem kræfter som alle har indflydelse på Landbobankens muligheder for salg af forsikringer.

Figur 21: Porter Five forces



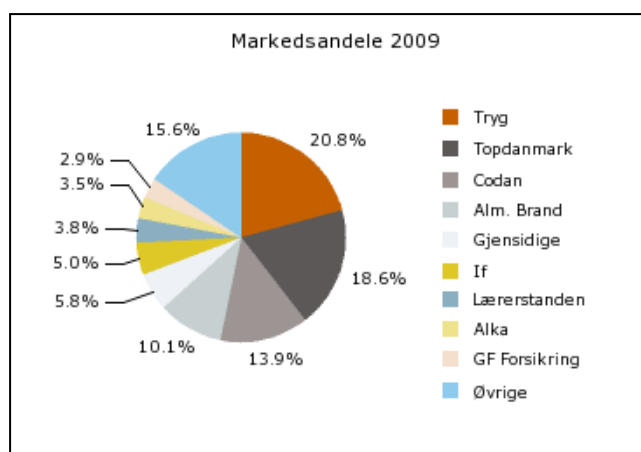
Kilde: Michael Porter / Strategi i Vindervirksomheder

7.1.1 Konkurrencen i branchen

I de seneste år er der set en udvikling i forsikringsbranchen, hvor erstatninger er vokset markant, og mere end selskabernes præmieindtægter. Økonomien i selskaberne har derfor haft det svært og konkurrencen mellem selskaberne er en stor del af forklaringen på dette.³⁹

Konkurrencesituationen på forsikringsmarkedet vurderes at være meget intens. Der konkurreres på parametre indenfor priser, produkter/dækninger, og markedsføring anvendes for at fremme differentieringen og fastholde præferencer.

Som det ses af billedet til højre, så besidder Tryg, Topdanmark, Codan og Alm. Brand tilsammen 63,4 % af markedsandelen, og største delen af de øvrige selskaber der er på forsikringsmarkedet besidder under 3 % af mar-



³⁹ <http://www.forsikringogpension.dk/presse/nyheder/2010/Sider/overskud-paa-trods-af-store-erstatninger.aspx>

kedsandelen. Konkurrencen er derfor domineret af nogle enkelte store selskaber, og en masse små.

Prisen for at flytte sine forsikringer er en faktor, der er medbestemmende til konkurrencen på markedet. Tidligere var det kun muligt at skifte forsikringerne én gang årligt, og var til hovedforfaldsdatoen. Dette kunne få kunder til at fravælge skifte af forsikringsselskab, da dette gjorde det mere uoverskueligt eftersom skiftet i værste fald først ville træde i kræft efter ca. 1 år. I dag er det nemmere at skifte selskab, da det muligt at skifte forsikringsselskab med en måneds varsel til den første i en måned. Dette koster dog 50 kr. pr. forsikring kontra opsigelse til hovedforfaldsdatoen som er gratis og stadig er muligt.

Muligheden for at skifte forsikringsselskab hurtigere, mener jeg øger konkurrencen blandt forsikringsselskaberne, dog mener jeg også at prisen for hurtig opsigelse på 50 kr. pr. forsikringspolice begrænser konkurrencen lidt, da prisen for opsigelsen for en husstand med flere forsikringer hurtigt kan blive brugt på første års besparelse i det nye selskab, hvilket kan få motivationen til at falde.

Flere forsikringsselskaber laver kundetilfredshedsundersøgelser for at vide hvordan kunderne opfatter selskaberne, og dermed for at klare sig bedre i konkurrencen om kunderne. At betragte kundetilfredshed som et vigtigt parameter har vist sig at være fornuftigt. Danskerne er generelt meget tilfreds med deres selskaber, hvilket afspejles i at kun 3-4 % af privatkunderne klager over deres forsikringsselskab.⁴⁰ En undersøgelse foretaget blandt 2.000 kunder viser at nøglen til tilfredse kunder er gennemskuelige produkter og undersøgelsen viser ligeledes at tilfredshed er en god faktor for forsikringsselskaberne at fokusere på, idet tilfredse kunder køber mest og er mere tilbøjelige til at samle deres forsikringer i ét selskab.⁴¹ Gennemskuelige produkter er derfor endnu et konkurrenceparameter.

27 % af private forsikringskunder har inden for de seneste 2 år skiftet forsikringsselskab, 18 % har skiftet inden for de sidste 3-5 år, og 51 % af kunderne har ikke skiftet selskab inden for de sidste 5 år.⁴² Og alt i alt vurderer jeg, at der er en forholdsvis skarp konkurrence indenfor skadesforsikringsbranchen.

⁴⁰http://www.asb.dk/omos/nyheder/nyheder/nyhed/artikel/finanskrisen_bider_ikke_paa_populaere_forsikringsselskaber/

⁴¹ <http://penge.dk/forbrug/artikler-forbrug/tilfredse-kunder-koerber-mest>

⁴²http://www.gfforsring.dk/Toolbar/henvisningssider/~media/Images/sondagsavisen_forskel%20p%C3%A5%20forsikringer%20uge%2010_2011.pdf

7.1.2 Trusler fra nye konkurrenter

En væsentlig adgangsbarriere er at man ikke uden videre kan starte et forsikringsselskab. For at starte et forsikringsselskab skal man have Finanstilsynets tilladelse, hvilket kræver at adskillige regler og betingelser om bl.a. bestyrelse, kapital, forsikringer mv. skal være opfyldt. Denne adgangsbarriere gør det sværere for helt nye selskaber at etablere sig på det danske marked. Dette sammenligner jeg med øvrige brancher så som håndværkerbranchen, restaurationsbranche og IT-branchen, hvor det groft sagt ikke kræver mere end drømmen og en begrænset kapital.

Dog vil der hele tiden kunne komme nye konkurrenter. På baggrund af den stigende globalisering vurderer jeg, at der i fremtiden vil komme en stigende konkurrence fra udenlandske selskaber, som ligeledes vil konkurrere på dækning og pris.

Øget konkurrence i fremtiden kunne derudover være yderligere salg af forsikringer via internettet. I dag er selskaberne meget traditionelle på den måde, at de har en butik eller er tilknyttet f.eks. en bank, hvorfra forsikringsprodukterne sælges. Selskaberne har en internetside, men det er ikke via denne deres primære salg sker. Indtil videre er markedet for online salg af forsikringer begrænset, jf. oplysninger fra forsikringsselskabet Alka sælges kun ca. 2 % af alle forsikringer via internettet.⁴³

Jeg vurderer derfor at en ny konkurrent kunne være forsikringsselskaber, der udelukkede er internetbaseret, ligesom det er set indenfor pengeinstitutsektoren, hvor de internetbaserede pengeinstitutter, som f.eks. Eik Bank, har været med til at øge konkurrencen, især på pris. Jeg vurderer dog ikke en internetbaseret forsikringsvirksomhed som et alternativ for Landbobanken, og dette er der flere årsager til. For det første vil det alt andet lige kræve at Landbobanken har sit eget forsikringsselskab, da forsikringer solgt via nettet alternativ vil blive tegnet direkte hos Topdanmark. Hvis Landbobanken skal starte sit eget forsikringsselskab, vil dette medføre væsentligt større kompleksitet, yderligere administration, omkostninger, og krav – bl.a til Landbobankens IT-systemer.

7.1.3 Trusler fra substituerende produkter

I Danmark findes der umiddelbart ingen substituerende produkter, hvis der udelukkende tænkes i samme baner som skadesforsikringsselskaberne.

⁴³ http://finanswatch.dk/secure/Finansnyt/Forsikring___Pension/Alka/article2383110.ece

Der findes naturligvis varierende dækninger på forsikringerne selskaberne i mellem, og der ses og en trussel i hvis befolkningen vil få større dækning via det offentlige, men dette er ikke substituerende produkter, men derimod konkurrerende produkter da disse er omfattet af konkurrencen i branchen.

7.1.4 Leverandørernes forhandlingskraft

Opfattelsen af begrebet *leverandører* er meget forskellig alt afhængig, af hvilken virksomhed der er tale om. Når der tales om et skadesforsikringsselskab, vil de samarbejdspartnere som selskaberne har være leverandørerne. Her kan der bl.a. være tale om investeringsselskaber, pengeinstitutter og forsikringsmæglere. Investeringsselskaberne, som investerer de reserver, som selskaberne har opbygget for at kunne opfylde kundernes krav om erstatning, er med til at genererer indtjening til forsikringsselskabet, og er derfor et vigtigt parameter for selskaberne.⁴⁴ Pengeinstitutter og forsikringsmæglerne er ligeledes vigtige, da de formidler salg af selskabernes forsikringer og dermed genererer præmieindtægter til selskaberne.

Jeg vil i det efterfølgende udelukkende se på pengeinstitutterne som leverandører, da dette har størst relevans for denne opgave.

Der findes 100 forskellige skadesforsikringsselskaber i Danmark.⁴⁵ De 2 største selskaber er Tryg og Topdanmark, som står for henholdsvis ca. 21 og 19 % af markedsandelen.

Hvis vi sammenligner dette med danske pengeinstitutter så findes der 148 pengeinstitutter, hvor Danske Bank som den største står for ca. 33 % af markedsandelen, og Nordea som den næststørste med 20 %.

Det ses, at der er ca. 50 % flere pengeinstitutter end skadesforsikringsselskaber, og hvis der ses bort fra Danske Bank og Nordea, har pengeinstitutterne en forholdsvis beskeden markedsandel, hvorfor det vurderes at pengeinstitutternes forhandlingskraft overfor forsikringsselskabet er begrænset. Forsikringsselskaberne har et stort udbud af samarbejdspartnere blandt pengeinstitutterne, og hvis disse stiller for store krav, er der rig mulighed for at søge andre samarbejdspartnere.

Det har dog indflydelse, hvor stort et forsikringsselskab der er tale om, hvor stor en del af deres indtjening der kommer fra den enkelte samarbejdspartner. Samtidig er det værd at bemærke, at ca. en tredjedel af alle forsikringer som forbrugerne tegner, bliver solgt via forsik-

⁴⁴ <http://www.konkurrencestyrelsen.dk/service-menu/publikationer/konkurrence-redegoerelse/konkurrenceredeagoerelse-2006/konkurrenceredeagoerelse-2006-kapitel-4-skadesforsikring/>

⁴⁵ Bilag 3.2

ringsselskabernes samarbejdspartnere^{46/47}. Årsagen til dette kan være, at kunderne synes, det er lettere at vælge det selskab, som deres rådgiver anbefaler, selv om kunden frit kan købe forsikringer fra andre.

Produkterne inden for skadesforsikring er som udgangspunkt meget standardiserende. Alle forsikringsselskaber tilbyder de samme forsikringer, og forsikringerne dækker stort set det samme. Dette gør at pengeinstitutterne også har mulighed for at søge en ny samarbejdsaftale blandt det også forholdsvis store udbud af forsikringsselskaber. Det vil dog medføre større udgifter for et pengeinstitut, hvis det ønsker at indgå en ny samarbejdsaftale både i form af administrative og systemmæssige omkostninger.

Set med udgangspunkt i Ringkjøbing Landbobank som leverandør til Topdanmark, vurderer jeg at Landbobankens forhandlingsstyrke er lav. Topdanmark er det 2. største forsikringsselskab, og Ringkjøbing Landbobank er blandt de pengeinstitutter med en lille markedsandel på landsplan, hvorfor Landbobankens muligheder for at opstille krav og regler til aftalen med Topdanmark som udgangspunkt vurderes begrænset. Landbobankes markedsandel i Vestjylland er dog stor, og bankens forhandlingskraft vil stige, hvis banken formår at sælge mange forsikringer og dermed øge Topdanmarks markedsandel i dette område.

7.1.5 Kundernes forhandlingskraft

Kundernes forhandlingskraft er blevet styrket igennem de seneste år. Kundernes viden er øget og der er kommet større gennemsigtighed i forsikringsbranchen. Bl.a. med hjemmesiden forsikringsguiden.dk, der sammenligner priser og vilkår indenfor 15 selskaber.

Da der er en lav differentiering i de produkter som forsikringsselskaberne tilbyder, hvorfor kunderne forholdsvis nemt kan få en tilsvarende forsikring hos en konkurrent, hvilket øger kundernes forhandlingsstyrke. Danskerne har dog en generel manglende interesse for skadesforsikring⁴⁸ og det vurderes derfor, at kundernes forhandlingskraft sagtens kan blive bedre. En forbedring af gennemsigtigheden, f.eks. i form af flere forsikringsselskaber kommer med på sammenligningshjemmesiden forsikringsguiden.dk vil forbedre kundernes forhandlingsstyrke.

⁴⁶ Kan både være pengeinstitutter, ejendomsmæglere og bilforhandlere.

⁴⁷ <http://www.konkurrencestyrelsen.dk/service-menu/publikationer/konkurrence-redegoerelse/konkurrenceredeagoerelse-2006/konkurrenceredeagoerelse-2006-kapitel-4-skadesforsikring/>

⁴⁸ Jf. afsnit: 7.2.3.2 Interesse

I Ringkjøbing Landbobanks situation vurderes det, at kundernes forhandlingsstyrke er på et middelniveau. Grundet kundernes manglende interesse for forsikring, kan blive svært for Landbobanken at motiverer deres kunder til gennemgang af forsikring og til at skifte forsikringsselskab. Dog er Landbobanken ofte i kontakt med deres kunder i situationer, hvor de er nødsaget til at tegne forsikringer⁴⁹, f.eks. i forbindelse med bilskifte eller huskøb, hvilket er en fordel for Landbobanken da tegning af nye forsikringer ofte er årsagen til at kunderne vælger at skifte forsikringsselskab.⁵⁰

7.2 PEST – analyse

Den uafhængige omverden er præget af faktorer der har indflydelse på Landbobankens salg af forsikringer, men som Landbobanken ikke selv har mulighed for at påvirke.

I min analyse af den uafhængige omverden vil jeg foretage en PEST-analyse, som har til formål at vurderer faktorerne og deres indflydelse på Ringkjøbing Landbobank, og dermed forsikringssalget markedsomvendte attraktivitet for Landbobanken.

Som det ses af bilag 6 består PEST-analysen af 4 forhold, som alle har indflydelse på både kunderne og selskaberne. De punkter som jeg har valgt at tage med i PEST-analysen, er afbilledet i nedenstående figur.

Figur 22: PEST-analyse

Political (Politiske forhold)	Economic (Økonomiske forhold)
• Lovgivning • Forbruger beskyttelse • Velfærdsstaten • Etik	• Konjunktur • Demografi
Social (Sociale forhold)	Technological (Teknologiske forhold)
• Uddannelses - & Indkomstniveau • Interesse	• Internettet • Online salg

Kilde: Strategi i Vindervirksomheder

⁴⁹ Jf. efterfølgende afsnit 7.2.1.1 Lovgivning.

⁵⁰ <http://www.konkurrencestyrelsen.dk/service-menu/publikationer/konkurrence-redegoerelse/konkurrenceredeagoerelse-2006/konkurrenceredeagoerelse-2006-kapitel-4-skadesforsikring/>

7.2.1 Politiske forhold

Der findes en række politiske forhold, som har stor indvirkning på forsikringsselskaberne – og dels kunderne.

7.2.1.1 Lovgivning

Der findes forsikringer som er lovpligtige. Jf. færdselsloven skal der f.eks. tegnes ansvarsforsikring for motordrevne køretøjer, efter hundeloven skal der tegnes ansvarsforsikring for hunde, og efter realkreditloven skal alle huse, hvori der er ydet realkreditfinansiering, brandforsikres. Lovgivningen gør at kunderne i visse tilfælde skal tegne en forsikring. Dette betyder for Landbobank at de hver gang de finansierer en kundes bil eller hus, har en direkte mulighed for forsikringssalg. Især den lovpligtige bilforsikring giver Landbobanken mulighed for øget forsikringssalg, da årsagen til kunderne skifter forsikringsselskab ofte er i forbindelse med bilskifte.⁵¹ Dette kan skyldes at forbrugerne har været i en situation, hvor de under alle omstændigheder har skullet forsikre den nye bil, og derfor har været tvunget til at forholde sig til deres forsikringssituation.

7.2.1.2 Forbrugerbeskyttelse

I Danmark er der et provisionsforbud, som indebærer, at når en kunde køber et forsikringsprodukt, må der fra forsikringsselskabet ikke udbetales provision til forsikringsmæglere.⁵²

Provisionsforbuddet er en forbrugerbeskyttelse, som skal sikre, at kunden altid får en uvildig og saglig rådgivning. Provisionsforbuddet blev vedtaget af folketinget i 2006, og efter nogle overgangsregler for skadesforsikringsmæglere trådte forbuddet fuldt i kraft 1. januar 2011.⁵³

Provisionsforbuddet gør, at det for forsikringsselskaberne ikke længere er muligt at tilbyde mæglerne provision for at tegne forsikringer via deres selskab, og dermed er der ikke længere fordele for mæglerne ved at tegne forsikringer i ét selskab frem for andre.

Provisionsforbuddet har ingen indflydelse på Ringkjøbing Landbobanks potentiale for salg af forsikringer, da bankens indtjening ved salg af forsikring ikke består af indtjening fra mæglere. Provisionsforbuddet har kun indflydelse på Topdanmark.

⁵¹ <http://www.konkurrencestyrelsen.dk/service-menu/publikationer/konkurrence-redegoerelse/konkurrenceredeagoerelse-2006/konkurrenceredeagoerelse-2006-kapitel-4-skadesforsikring/>

⁵² En forsikringsmægler er en uvildig rådgiver, som kan hjælpe med at vælge det forsikringsselskab, som kan give den helt rigtige dækning til den bedst mulige pris.

⁵³ http://www.finanstilsynet.dk/Temaer/Forbrugere/Spoergsmål-og-svar/Forsikring-og-pension/Sporgsmål-maeglere.aspx?sc_lang=da

Forsikringsselskaberne er ligeledes omfattet af God Skik bekendtgørelsen, som skal sikre selskaberne opfører sig redeligt og loyalt overfor sine kunder. God Skik bekendtgørelsen omfatter ligeledes selskabernes oplysningspligt omkring regler, vilkår og risici. Ringkjøbing Landbobank skal overholde God Skik reglerne ved salg af forsikringer via Topdanmark, ligesom banken også skal overholde reglerne, ved rådgivning og salg af bankens øvrige produkter. Der er tale om en allerede implementeret regel, hvorfor denne ikke vil føre til yderligere administration eller omkostninger for Landbobanken.

Skadesforsikringsselskaber er omfattet af Finanstilsynets bestemmelser om blandt andet solvens, kapitalkrav og oplysningspligt. Målsætningen er bl.a. at selskaberne skal foretage intern risikostyring for beskyttelse af forbrugeren.

Bestemmelserne er administrative tunge og dyre for Topdanmark, da arbejdsgange og forretningsgange skal tilpasses lovgivningen, og har derfor en direkte indvirkning på Topdanmarks resultater. Finanstilsynet regler på forsikringsområdet, medfører ikke yderligere krav eller administration til Ringkjøbing Landbobank, i forbindelse med bankens salg af forsikringer. Banken skal naturligvis stadig leve op til finanstilsynets krav for pengeinstitutter, men det er Topdanmark som er underlagt og må leve op til de særlige krav finanstilsynet stiller til forsikringsselskaber.

7.2.1.3 Velfærdstaten

Danmark er i dag en velfærdsstat, og her tænker jeg på vores sygehusvæsen, kontanthjælpssystem, ældrepleje, uddannelsessystem – og generelt det sikkerhedsnet at staten altid er der, hvis alt skulle gå galt.

Regeringen er for nylig kommet med et lovforslag om, at udlændinge skal optjene ret til velfærdsydelserne i Danmark, hvilket blandt andet indebærer, at udlændinge skal tegne en privat forsikring de første fire år, de opholder sig i Danmark. Hvis lovforslaget bliver gennemført vil salget af forsikringer som dækker muligheden for bl.a. sygebehandling stige.

Ligeledes må det forventes at hvis al tandlægebehandling var omfattet af velfærdssamfundet, ville forsikringen for tandskade ikke have nogen interesse hos kunderne. Der er derfor en sammenhæng mellem forsikringsselskabernes indtjening og retten til at modtage ydelser velfærdsstaten, idet kundernes efterspørgsel og behov for forsikringer afhænger af, hvilke behov der er dækket gennem velfærdstaten.

Ringkjøbing Landbobanks indtjeningspotentiale ved forsikringssalg vil variere i takt ændringer i velfærdssamfundet. Jo flere behov og ydelser der er omfattet af velfærdstaten jo lavere er kundernes efterspørgsel og behov for forsikringsdækning, og dermed også Landbobankens indtjeningspotentiale - og omvendt. Det vurderes dog at den økonomiske situation med lavkonjunktur og ønskede besparelser på de offentlige budgetter, ikke vil medføre yderligere tiltag i velfærdssamfundet inden for de kommende år – tvært imod. Jeg vurderer derfor at velfærdssamfundet, ikke har afgørende indflydelse på Landbobankens salg af forsikringer.

7.2.1.4 Etik

Befolkningens interesse for grønne virksomheder er stigende, og en undersøgelse for klimaforandringer viser, at foruden staten og kommunerne, mener danskerne også at forsikringsselskaberne har ansvar for, at reducere udslippet af drivhusgasser og forebygge klimarelaterede skader som storme og skybrud.⁵⁴

Dansker efterspørger mere klimavenlige forsikringer, men villigheden til at betale mere er begrænset, da danskere mener at miljørigtige forsikringer ikke bør koste mere end almindelige forsikringer. Danskerne er dog villige til, at vælge et forsikringsselskab frem for et andet, hvis forsikringsselskabet der har en mere miljørigtig og grønnere profil.

Danskernes interesse for grønnere forsikringsselskaber har indirekte indflydelse på Ringkjøbing Landbobanks mulige indtjening. Hvis Topdanmark har en grønne profil øger det Landbobankens muligheder for at få bankens kunder til at skifte forsikringsselskab. Kunderne er dog ikke villige til at skifte selskab hvis prisen er højere end i et *ikke grønt selskab*, hvorfor det vurderes at Topdanmarks grønne profil eller mangel på samme, ikke er en afgørende faktor for Landbobankens indtjeningsmuligheder for salg af forsikringer, da prisen stadig er en afgørende faktor for kunderne.

7.2.2 Økonomiske forhold

7.2.2.1 Konjunkturer

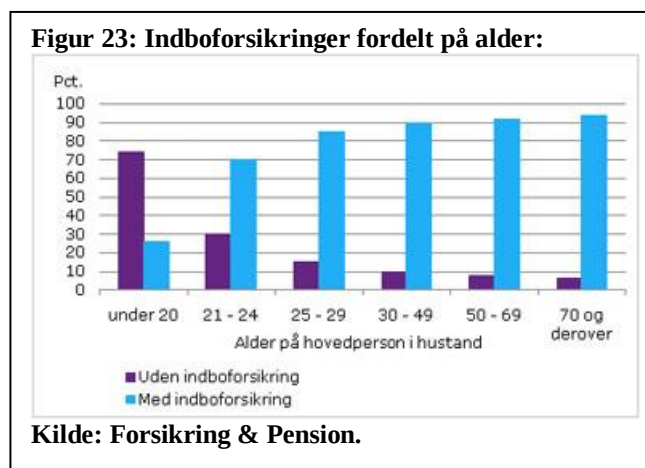
Perioder med lavkonjunktur gør at forsikringserstatningerne ryger i vejret. I de seneste år hvor økonomien i samfundet har været presset er erstatningsprocenten steget, viser en undersøgelse foretaget af Pension og Forsikring. Jf. bilag 7 ses det at udbetalte erstatninger fra 2006 til

⁵⁴ http://www.forsikringogpension.dk/presse/Statistik_og_Analyse/analyser/Sider/danskernes-holdning-til-klimaforandringer-og-forsikring.aspx

2010 på privatforsikringer er steget fra ca. 6.000 mio. kr. 10.700 mio. kr. De samme tendenser ses på motorkøretøjsforsikringerne. Årsagerne her til kan være, at kunderne er mere økonomisk pressede og derfor mere opmærksomme på deres forsikringsdækninger og melder flere skader til forsikringsselskaberne end de ville gøre i en højkonjunktur periode. Det kan også skyldes at der i lavkonjunktur perioder bliver begået mere kriminalitet, eller kunder med presede økonomier begår forsikringssvindel. Disse forhold har dog ingen indflydelse på Ringkjøbing Landbobank, da det vil være Topdanmark der skal udbetale erstatningerne.

7.2.2.2 Demografiske forhold

Demografiske forhold som alder, civilstatus og boligforhold har indflydelse på om kunderne vælger at tegne forsikringer eller ej.

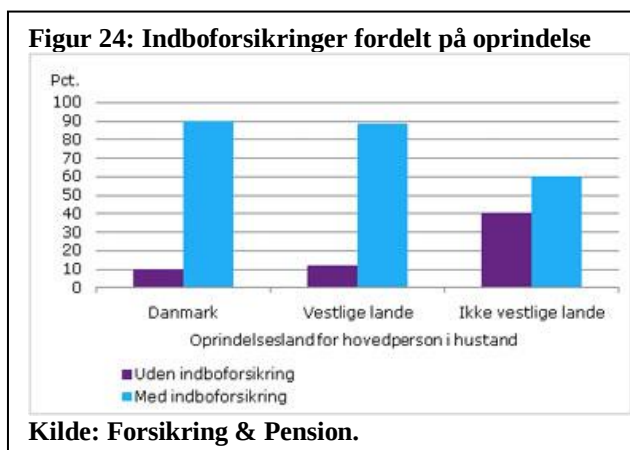


Som det ses af figur 23 fravælger unge under 25 oftere at tegne indboforsikring end de øvrige aldersgrupper. De unge oplyser at årsagen til fravalget er at forsikringerne er for dyre og SU-budgettet ikke rækker dertil.

Den samme tendens med fravalg af indboforsikring ses også hos udlændinge i Danmark fra ikke vestlige lande, hvor 40 % af husholdningerne har fravalgt forsikringen.

Hvilket fremgår af figur 24.

Dette kan f.eks. skyldes sproglige problemer eller manglende kendskab. Det kan også skyldes at en del af denne gruppe tilhører underklassen med dårlig økonomi.



Undersøgelser foretaget af Forsikring og Pension viser ligeledes, at næsten alle husejere foruden deres husforsikring ligeledes har tegnet en indboforsikring. Undersøgelsen viser samti-

digt at husstande der bor i lejligheder og enlige voksne er blandt de grupper der ofte fravælger indboforsikringen.

4,2 % af borgerne i Ringkjøbing Landbobanks markedsområde⁵⁵ kommer fra ikke-vestlige lande⁵⁶, hvilket er lavere end gennemsnittet for region Midtjylland, hvor gennemsnittet er ca. 5,5 %. Hvis Århus som har den langt største borgerprocent holdes uden for regionen er gennemsnittet 3,9 % hvilket er en anelse under Landbobankens markedsområde. De samme tendenser ses hvis vi ser på befolkningen af unge.⁵⁷

Landbobankens markedsområde forventes derfor ikke at være påvirket af en stor andel af kunder som ikke tegner indboforsikringer.

7.2.3 Sociale og kulturelle forhold

7.2.3.1 Uddannelsesniveau og indkomstniveau

Som tidligere nævnt er gratis uddannelse en del af velfærdssamfundet, hvilket er med til at niveauet for uddannelse bliver højere. En analyse foretaget af Pension og Forsikring viser, at kunderne med lavere uddannelsesniveau oftere fravælger at tegne indbo/ansvarsforsikring⁵⁸ i forhold til højt uddannede. Årsagen til dette kan være at et højere uddannelsesniveau medfører en brede viden og forståelse for samfundets problemer, og har større interesse for økonomien og herunder også deres forsikringer.

Et stigende uddannelsesniveau vil, alt andet lige også medføre et højere indkomstniveau, hvilket ligeledes afspejler om kunder tegner forsikringer eller ej. Den tidligere nævnte analyse viser nemlig også at husstande hvor indkomsten er under 150.000 kr. også kendetegner gruppen uden indboforsikring.

Som det ses af bilag 10 så har uddannelsesniveauet været stigende fra 2006 til 2010. Dette ses blandet andet ved et stigende antal danskere har en uddannelse på bachelor niveau og lange videregående uddannelser. Samtidig ses det at et lavere antal danskere kun har grundskolen som højeste uddannelsesniveau. Hvis denne statistik også holder i fremtiden vil dette betyde at en større andel af Landbobankens kunder vil tegne indbo- og ansvarsforsikringer, det vurderes dog at ikke at have væsentlig indflydelse på Landbobankens salg af forsikringer.

⁵⁵ Ringkjøbing-Skjern, Viborg, Holstebro og Herning.

⁵⁶ Jf. Bilag 8

⁵⁷ Jf. Bilag 9

⁵⁸http://www.forsikringopension.dk/presse/Statistik_og_Analyse/analyser/Sider/uforsikrede_restgrupper_forbrugundersøgelsen.aspx

7.2.3.2 Interesse

Den helt generelle interesse fra borgernes side spiller ind på Ringkjøbing Landbobanks potentiale for skadesforsikringssalg. Danskernes interesse for forsikringer er generelt lav, og forsikringer er et af de første områder hvor familier vil spare, hvis der skal skæres ned på udgifterne i budgettet.⁵⁹

Konkurrencestyrelsen har i 2006 undersøgt, om danskerne er villige til at bruge tid på at undersøge forsikringsmarkedet. Undersøgelsen viste at hele 39 % af danskerne oplyser, at de ikke ønsker til at afsætte tid eller højst vil afsætte ½ time til at undersøge forsikringsmarkedet, selvom de kan spare minimum 500 kr. ved at skifte til et andet selskab.⁶⁰

Danskernes manglende interesse for skadesforsikring kan gøre det svært for Ringkjøbing Landbobank at sælge forsikringer til deres kunder, det vil derfor være vigtigt for Landbobanken at bruge de rigtige indgangsvinkler for at opnå kundernes interesse.

7.2.4 Teknologiske forhold

7.2.4.1 Internettet

Den teknologiske udvikling herunder Internettet, har haft en stor betydning for hvordan, hvornår og hvor borgerne kan betjene sig selv. Via hjemmesider har forsikringsselskaberne mulighed for at nå en lang række kunder uden den personlige kontakt, som ofte er den dyreste kontakt.

De internetbaserede muligheder omkring forsikring er i Danmark større end Sverige, Norge, Storbritannien, Holland og Belgien. En international undersøgelse af forbrugerinitiativer i de nævnte lande, viser at Danmark er det eneste land hvor det er muligt at sammenligne priser og forsikringsvilkår på alle de vigtigste forsikringer på ét website⁶¹ Sammenligningerne giver åbenhed og gennemsigtighed, hvilket gør det nemmere for kunderne at sammenligne priser og dækninger.⁶²

Endnu en teknologisk udvikling er, som tidligere nævnt muligheden for internetbaseret salg af forsikringer. Det vil sige at kunderne ikke behøver at have direkte kontakt til selskabet for at tegne forsikringer, dette gør de blot online via selskabets hjemmeside. Indtil videre er marke-

⁵⁹ <http://www.dr.dk/Nyheder/Penge/2010/09/04/120226.htm?rss=true>

⁶⁰ <http://www.konkurrencestyrelsen.dk/service-menu/publikationer/konkurrence-redegoerelse/konkurrenceredegoerelse-2006/konkurrenceredegoerelse-2006-kapitel-4-skadesforsikring/>

⁶¹ Denne website er www.forsikringsluppen.dk

⁶² http://www.forsikringogpension.dk/presse/Statistik_og_Analyse/analyser/Sider/international-undersoegelse-af-forbrugerinitiativer-paa-skadesforsikringsomraadet.aspx

det for online salg af forsikringer som sagt begrænset da det kun er ca. 2 % af alle forsikringer som er solgt via online salg.

Hvis andelen af online salg af forsikringer stiger og dette fremadrettet bliver en foretrukken måde for kunderne at tegne forsikringer, vil dette påvirke Landbobankens potentiale for salg af forsikringer negativt, da kunderne i så fald vil tegne forsikringerne direkte via Topdanmarks hjemmeside. Landbobankens vil da miste muligheden for provision.

7.3 Udbud & Efterspørgsel

I de 2 foregående afsnit 7.1 og 7.2 har jeg undersøgt de generelle markedsforhold som er gældende inden for forsikringsbranchen, og disses indflydelse på Ringkjøbing Landbobanks fremtidige forsikringssalg. Jeg vil med udgangspunkt i dette grave et spadestik dybere og i det efterfølgende afsnit redegøre for udbuddet og efterspørgslen på forsikringer i Ringkjøbing Landbobanks markedsområde. Dette gøres for mere detaljeret at undersøge Landbobanken markedsområdets potentiale, og dermed komme frem til hvor mange og hvilke forsikringer Landbobanken kan forvente at sælge.

Udbuddet er væsentligt at kende, da dette fortæller noget om hvor mange konkurrenter Landbobanken har. Ved en søgning på krak.dk ses det at der er repræsenteret 5 forskellige forsikringsselskaber i Ringkjøbing-Skjern området⁶³. Da der findes i alt 100 forsikringsselskaber i Danmark, vurderes denne søgning ikke realistisk, og det forventes at det er væsentligt flere selskaber repræsenteret i området. Det forventes at alle de større selskaber som er nævnt i billedet i afsnit 7.1.1 "*konkurrencen i branchen*" som minimum er repræsenteret, og at udbuddet i Landbobankens markedsområde ikke skiller sig ud fra det gennemsnitlige forsikringsmarked i Danmark.

Efterspørgslen er ligeledes vigtig at kende, hvorfor i dette afsnit vil undersøge efterspørgslen efter forsikringer i Ringkjøbing Landbobanks markedsområde, og derudad redegøre for hvilke og hvor mange forsikringer Ringkjøbing Landbobank kan forventes at sælge.

Jeg har valgt at tage udgangspunkt i det markedsområde hvor Ringkjøbing Landbobank har deres filialer, det vil sige Ringkjøbing-Skjern, Holstebro, Herning og Viborg.

⁶³ <http://www.krak.dk/forsikringsselskaber/ringkøbing-skjern/søg.cs>

Jeg forudsætter at Landbobanken kan få 50 % af sine privatkunder som forsikringskunder. Dette har jeg anslået ud fra andelen af Danske Banks kunder, der har valgt at tegne forsikringer via Danske Bank – hos Danske Forsikring.

Som det fremgår af bilag 11 i figur 1, har jeg ved hjælp af Danmarks Statistik undersøgt hvor mange der bor i henholdsvis Ringkøbing-Skjern, Holstebro, Viborg og Herning.

Herudaf har jeg anslået at Ringkjøbing Landbobank har ca. 112.000 privatkunder, svarende til 50 % af befolkningen i Ringkøbing-Skjern, og 35 % af befolkningen i Holstebro, Viborg og Herning. Dette svarer til ca. 2 % af Danmarks befolkning, hvis jeg ikke synes lyder urealistisk.

Hertil kommer Landbobankens privatkunder som ikke bor i disse områder, hvorfor jeg er klar over, at andelen af privatkunder måske er i underkanten. Dette set i lyset af at Landbobankens markedsandel i Midt og Vestjylland på 50 % formentlig ikke kun dækker Ringkøbing-Skjern området, ligesom bankens privatebanking kunder kommer fra hele landet. Dette har jeg valgt at kompensere for, ved ikke at tage højde for andelen kunder der fravælger at tegneforsikringer, f.eks. unge og indvandrere fra ikke vestlige lande, lige som jeg ikke tager for kunder som evt. allerede er forsikringskunder i Topdanmark. Jeg går derfor ud fra at alle kunderne i Landbobankens markedsområde tegner forsikringer.

7.3.1 Ulykke forsikringer

Som tidligere nævnt har alle bankens kunder behov for en ulykkeforsikring, hvorfor jeg anslår at banken kan sælge en ulykkeforsikring til alle de 50 % af bankens kunder som tegner forsikringer i Ringkjøbing Landbobank.

Landbobanken har 112.000 privatkunder, 50 % af disse bliver forsikringskunder, hvilket svarer til at Landbobanken kan tegne 56.000 stk. ulykkeforsikringer.

7.3.2 Indbo- & Ansvarsforsikring

Bilag 11 figur 2 viser at der er 101.705 husstande i Landbobankens markedsområde. Det forventes, at Landbobankens kunder er fordelt på disse husstande, og at alle husstande har en indboforsikring. Ud fra en markedsandel på 50 % i Ringkøbing-Skjern og 35 % i Holstebro, Viborg og Herning, anslås det at Landbobanken kan tegne 49.883 stk. indbo- & ansvarsforsikringer til sine kunder.

7.3.3 Husforsikring & Fritidshusforsikring

Af bilag 12 fremgår det at der i Landbobankens markedsområde er:

- 68.230 stk. parcelhuse
- 6.251 stk. Række-, kæde- og dobbelthuse
- 336 stk. beboede fritidshuse

Det forventes ligesom ved antal husstande at Landbobankens kunder er fordelt blandt disse ejerboliger, og ud fra den samme markedsandel på hhv. 50 % og 35 %, anslås det at Landbobanken kan sælge 28.421 stk. husforsikringer og 144 stk. fritidshusforsikringer.

7.3.4 Bilforsikringer

Af bilag 13 fremgår det at der i Landbobankens markedsområde er:

- 28.977 familier med 1 personbil
- 6.341 familier med 2 personbiler

Det forventes igen at Landbobankens kunder i gennemsnit har samme antal biler, og ud fra den samme markedsandel på hhv. 50 % og 35 %, anslås det at Landbobanken kan sælge 41.659 stk. bilforsikringer. Hertil kommer at det forventes at kunderne skifter deres bil ud hvert 10. år, hvorfor det ligeledes forudsættes at Landbobanken hvert år kan sælge 4.166 bilforsikringer som følge af bil skifte.

Oversigten i bilag 13 som kommer fra Danmarks statistik viser ligeledes, antal familier med 3 og flere biler, antal familier med varevogne og antal familier firmabiler, men disse har jeg for overskueligheden skyld valgt at se bort fra.

7.3.5 Øvrige forsikringer

Som det fremgår af provisionstabellen i bilag 4 har Landbobankens mulighed for at sælge flere forsikringer end de ovennævnte.

Jeg har valgt at se bort fra hvor mange Landbobanken kan forvente at sælge af disse forsikringer, dels fordi det ikke har været muligt at finde statistisk materiale på disse områder og et forventet salg derfor vil være forbundet med større usikkerhed, og dels for overskuelighedens skyld.

Ud fra ovenstående kan Landbobankens derfor forvente at sælge:

- 56.000 stk. ulykkforsikringer

- 48.883 stk. indbo- & ansvarsforsikringer
- 28.421 stk. husforsikringer
- 114 stk. fritidshusforsikringer
- 41.659 stk. bilforsikringer
 - Herefter 4.166 stk. bilforsikringer årligt ved udskiftning af bil hvert 10. år.

7.4 Indtjening

Vi er nu kommet frem til hvordan de eksterne forhold vil påvirke Ringkjøbing Landbobanks markedsmæssige potentiale og decideret hvor mange styk forsikringer Landbobankens kan sælge til sine kunder. På baggrund af disse oplysninger vil jeg i dette afsnit redegøre for hvilken indtjening Landbobanken kan forvente ved salg af forsikringer.

Bankens indtjening fra salg af forsikringer afhænger foruden af antallet af solgte forsikringer, også af præmien på forsikringerne og provisionssatsen banken vil modtage. Provisionssatsen er der redegjort for i afsnit 6.3.1 "*Øget indtjening*" hvorfor det eneste uafklarende forhold er præmien på forsikringerne.

Der er flere forhold som har indflydelse på hvilke præmie kunderne skal betale for de enkelte forsikringer. Det er f.eks. forhold som ønsket dækningsstørrelse, størrelse af bolig, størrelse motor på bilen, beskæftigelse mv.

Priserne på forsikringerne vil derfor variere fra kunde til kunde, hvorfor priserne som der tages udgangspunkt i er anslåede og ud fra et forventet gennemsnit.

Nedenfor fremgår en oversigt over provisionsindtjeningen som Landbobankens kan forvente ved salg af forsikringer:

Figur 26 – Landbobankens forventede provisionsindtjening

Landbobankens forventede provisionsindtjening ved salg af forsikringer	Stk.	Præmie kr. / stk.	Præmie Topdanmark i alt kr.	Provision %	Indtjening Landbobanken
Ulykke forsikring	56.000	1500	84.000.000	57%	47.880.000
Indbo- & Ansvarsforsikringer	48.883	1500	73.324.500	57%	41.794.965
Husforsikringer	28.421	3000	85.263.000	57%	48.599.910
Fritidshusforsikringer	114	2000	228.000	57%	129.960
Bilforsikringer	41.659	5000	208.295.000	28%	58.322.600
			451.110.500		
Tegningsprovision til Landbobanken					196.727.435
Bestandsprovision herefter årligt	1,25%	å	451.110.500	=	5.378.506
Udskifning af bil, hver 10 år.	4166	5000	20.830.000	=	5.832.400

Kilde: Egen tilvirkning

Ovennævnte indtjening markeret med gult forventes bankens at kunne indtjene over en 4 årrig periode – og indtjeningen markeret med orange er bankens løbende indtjening efter de første 4 år. Dette giver en indtjening til Landbobanken fordelt på de 5 år, som anført nedenfor.

Figur 27 - Provisionsindtjening⁶⁴

Indtjening i 1.000 kr.	2011	2012	2013	2014	2015
Provision til Landbobanken	49.182	50.592	52.001	53.411	11.211

Kilde: Egen tilvirkning

Ringkjøbing Landbobank vil altså i de første 4 år, have en forventet indtjening på 196.727.436 kr. og i de efterfølgende år en årlig indtjening på 11.211.906 kr. som følge af skadesforsikringer. Til denne indtjening kommer bankens salg af andre typer forsikringer, som ikke fremgår af tabellen ovenfor, samt bankens salg af forsikringer til bestående forsikringskunder som skal nytegne en forsikring.

⁶⁴ Forudregning af tallene henvises til afleverede CD – Excel fil, ark ”Indtjening forsikring”

8. Delkonklusion

Ringkjøbing Landbobank er omgivet af forhold som alle i større eller mindre grad påvirker Landbobankens muligheder for salg af forsikringer, og jeg er kommet frem til følgende:

- Forsikringsmarkedet er præget af høj konkurrence med standardiserede produkter, hvor prisen på forsikringerne er en væsentlig konkurrence faktor. Indgangsbarriererne i branchen er høje, men en nu konkurrent som forventes er forsikringsselskaber der udelukkede er internetbaserede, som vil true Landbobankens indtjeningspotentiale.
- Lovgivningen som på nuværende tidspunkt stiller krav til at aktiver som bil og hus skal forsikres, hvilket sammen med et stigende uddannelsesniveau og indkomstniveau vil påvirke Landbobankens muligheder for salg af forsikringer i positiv retning.
- Finanstilsynet krav omkring forbrugerbeskyttelse og de stigende erstatningsudbetalinger som ses ifølge af lavkonjunktoren vil ikke have nogen direkte indflydelse på Landbobanken, da det er Topdanmark som skal leve op til disse øgede krav og udbetalinger.
- Øgede tiltag og dækninger i velfærdsstaten og den stigende interesse for grønne virksomhederne, kan få betydning for Landbobankens fremtidige forsikrings salg, men lavkonjunktoren i samfundet og at danskerne på nuværende tidspunkt ikke vil betale for *grønne forsikringer* gør at jeg vurderer at disse forhold er af lav betydning.

Ovennævnte faktorer forventes som enkeltstående forhold ikke at have afgørende betydning for Landbobankens fremtidige muligheder for salg af forsikringer. Dermed sagt at hvis forholdene inden for disse faktorer vil ændre sig samtidigt, vil de tilsammen kunne have en afgørende betydning for Landbobankens salg af forsikringer.

Kundernes manglende interesse kan påvirke Landbobankens muligheder for salg af forsikringer i negativ retning, og dette forventes at blive Landbobankens største udfordring.

Jeg vurderer dog at den vestjyske kultur og de vestjyske kundernes forventede tætte relation til deres bankrådgiver, samt at Landbobanken ofte er i kontakt med kunderne i situationer hvor der skal tegnes nye forsikringer vil være stærkere end kundernes manglede interesse, hvorfor det ikke vurderes at være en faktor der skal afholde Landbobanken fra evt. salg af forsikringer.

Min konklusion er derfor at Landbobanken trods den høje konkurrence i branchen har mulighed for at sælge forsikringer i deres marked. Det vurderes mere specifikt, at Landbobanken har et markedsmæssigt potentiale for salg af forsikringer, som de første 4 år vil give banken en forventet indtjening på 196.727.436 kr. og i de efterfølgende år en årlig indtjening på 11.211.906 kr. som vil blive suppleret med nytegning af bankens bestående ordninger.

9. Ressourcer

Denne del af opgaven har sammen med efterfølgende afsnit 10 og 11 til formål, at besvare følgende underspørgsmål i min problemformulering:

”Hvilken fremgangsmåde bør Ringkjøbing Landbobank følge ved implementering af skadesforsikringssalg?”

Indtil videre er jeg kommet frem til at der ud fra de økonomiske og markedsmæssige forhold vil være en fordel for Ringkjøbing Landbobank ved at sælge forsikringer. Ud fra disse betragtninger bør Landbobanken derfor implementerer skadesforsikringssalg.

En række forhold har stor indflydelse på om implementeringen af forsikringssalg bliver en succes, og dermed om Landbobankens fordele kan realiseres. Disse vil jeg redegøre for i de efterfølgende afsnit.

Før implementeringen kan igangsættes og planlægges er det vigtigt at få afklaret hvilket ressource der er behov for. I min behandling af dette element vil jeg derfor redegøre for ressourcerne ”kompetence” og ”økonomi”, som jeg vurderer er de væsentligste ressourcer da de begge isoleret set er alt afgørende, for om implementeringen kan gennemføres. Analysens formål er der for at skabe et overblik over omfanget disse ressourcer, hvilket er vigtigt for at kunne fastlægge en optimal fremgangsmåde for implementeringen. Hvilket er omdrejningspunktet i afsnit 11.

9.1 Forsikringskompetence

For at Ringkjøbing Landbobank kan implementere salg af forsikringer med succes, er det nødvendigt at kompetencen inden for forsikringer øges og udvikles, lige som der skal tages stilling til hvem og hvor mange der skal have disse kompetencer. Formålet med dette afsnit er derfor at give Landbobanken et overblik over de kompetencer som er nødvendige og komme med forslag til hvilke personer i banken som skal have disse kompetencer.

Forsikringskompetencen hvilket vil indebære:

- at have indgående kendskab til alle forsikringstyper, herunder dækninger, forsikringsvilkår og mulige tilvalgsdækninger. Hvilket er vigtigt for at kunne afholde et forsikringsmøde og sikre den optimale rådgivning af kunden.
- at være orienteret og opdateret omkring regler og lovgivning inden for forsikringsområdet. Dette for at sikre, at Landbobanken ikke overtræder gældende regler.
- at have kendskab til konkurrerende forsikringsselskabers dækninger og priser. Hvilke er vigtige argumenter i forbindelse med overførsel af kunders forsikringer fra et andet selskab. Omvendt er det også vigtigt, at vide hvilke forsikringsselskaber der ikke kan konkurreres med, så man ikke anvender sin tid unødigt.
- at behandle indvendinger fra kunderne effektivt, hvilket kan påvirke kundernes beslutningskraft og øge Landbobankens salg af forsikringer.
- at opfange og udnytte krydssalgsmuligheder, og dermed øge indtjening til Landbobankens fra øvrige produkter.
- at anvende det nye forsikringssystem.

9.1.1 Kompetenceuddeling

Det kræver utrolig meget viden at være rådgiver i et pengeinstitut, og der kommer hele tiden nye produkter, ny information, nye regler osv. og sammen med det forventede omfang af salg af forsikringer, vurderes det at rådgivere ikke alle skal have samme grad af kompetence inden for forsikring.

Jeg vurderer at Landbobanken skal have 3 rådgiverniveauer inden for forsikringskompetencen

1. Specialisten
2. Nøglepersonen
3. Rådgiveren

9.1.1.1 Specialisten

Ringkjøbing Landbobank skal oprette en ny jobprofil som forsikringsspecialist, og specialisten skal udelukkende beskæftige sig med salg af forsikringer.

Der skal være én specialist i Landbobanken og bankens 16 afdelinger skal have adgang til specialisten kalender og booke møder, hvor de ønsker at anvende specialistens særlige kompetence. Der er her tale om større og mere komplekse forsikringsmøder hvor der skal være

mulighed for at tegne minimum 3 forskellige forsikringer. (Indbo, Ulykke og hus eller bil.)

Disse retningslinjer er vigtige for at sikre, at der ikke opstår tvivl blandt rådgiverne om hvilke møder specialisten skal holde, og som følge af at det ikke risikeres at der ikke bliver arrangeret møder eller arrangeret de forkerte møder.

Specialisten skal have alle de ovennævnte kompetencer, og skal være bankens medarbejder med den absolut højeste viden og salg inden for skadesforsikringer – deraf titlen specialist.

Specialisten skal være en medarbejder som ønsker en specialist funktion og dermed en meget stor viden inden for et lille område, og derfor ikke ser *et tab i sin hverdag* ved ikke længere at rådgive om bankens øvrige produktområder.

Landbobanken må ansætte specialisten internt i banken, for at holde omkostningsniveauet lavt, hvilket er et af bankens målsætninger. Det er dog vigtigt at den nye specialist selv har ansøgt stillingen, for at opnå den ønskede effekt med funktionen. Hvis en tilfældig medarbejder bliver bedt om at varetage funktionen risikeres at motivationen hos medarbejderen falder, og den ønskede effekt ikke opnås – nærmere tværtimod. Hvis Landbobankens ikke kan besætte stillingen internt i banken, bør Landbobanken søge eksternt, da motivationen og drivkraften hos medarbejderen er afgørende i en specialistfunktion. Hertil kommer ligeledes at banken kan spare ressourcer (tid) på uddannelse af specialisten, hvis denne ansættes eksternt fra et andet forsikringsselskab. Dette vil dog medføre ekstra løbende udgifter i form af en ekstra lønudgift til specialisten, som fra dag 1. vil kræve en høj løn pga. af de allerede opnåede kompetencer.

9.1.1.2 Nøglepersonen

Der skal udvælges 16 nøglepersoner i Landbobanken – en fra hver afdeling. Nøglepersonerne skal være afdelingens daglige tovholder inden for forsikring. Nøglepersonen skal i høj grad have ovennævnte kompetencer, men ikke i samme grad som specialisten, hvilket ikke er muligt da nøglepersonerne stadig skal indgå og bidrage i det daglige arbejde i afdelingerne.

Nøglepersonernes vigtigste funktioner er:

- at være superbruger i det nye skadesforsikringssystem
- at have en bred viden og forståelse inden for skadesforsikring.
- at løbende følge op på skadesforsikringssalget i afdelingen.
- at motivere og hjælpe de øvrige rådgivere i afdelingen.

Nøglepersonernes funktion er yderst vigtig i forbindelse med at fastholde fokus på salg af forsikringer. Rådgiverne er i dag *opdraget* til at forsikringer ikke er et fokusområde, hvorfor der bliver tale om en generel adfærdsændring, hvorfor det er særligt vigtigt at fokus fastholdes, for at mindske risikoen for at skadesforsikringer endnu engang bliver et skuffeprodukt.

Årsagen til at der skal udvælges nøglepersoner er, at antallet af større forsikringsmøder ikke er højt nok til at ansætte en fuldtidsspecialist i hver afdeling. Hvis specialisterne i så fald også skulle koncentrere sig om bankens øvrige rådgivningsområder, risikeres det at der ikke leves op til den kompetence som er tiltænkt specialisterne, som følge af at kompetencen ikke bliver holdt tilstrækkelig ved lige.

Nøglepersonerne skal vælges blandt rådgiverne i afdelingen og kan med fordel være en person, som er velset blandt de øvrige medarbejdere i afdelingen, både rent socialt og kompetencemæssigt. En velset og dygtig medarbejder, vil have lettere ved at skabe engagement og motivation i afdelingen.

Alternativt kunne vælges en rådgiver som *er kendt for* at se negativt på forandringer, og derfor forventes at ville forholde sig kritisk til salg af forsikringer og dermed påvirke motivationen i afdelingen negativt. Fordelen ved at vælge denne type rådgiver er personen vil føle sig specielt udvalgt, og man derved vende noget forventet negativ adfærd til positiv adfærd. Dette valgt kan ligeledes få de øvrige medarbejdere til at være positivt indstillede som udgangspunkt, da kollegaen som generelt var negativ indstillet nu er positiv – *hvilket må betyde at banken har fat i noget af det rigtige*.

9.1.1.3 Rådgiveren

Bankens øvrige rådgivere skal have en viden indenfor de forskellige typer forsikringer og dækninger. Rådgivernes viden skal være så høj, at rådgiverne føler sig trygge ved salg af skadesforsikring og selv kan gennemføre et salg – evt. ved hjælp fra nøglepersonen.

Det er vigtigt at rådgiverne i afdelingerne også har forsikringskompetence og selv kan tegne forsikringerne i systemet, da specialisten ikke alene sælge det antal forsikringer der skal til, for at nå den indtjening som er angivet i forrige afsnit 7.4 *”Indtjening”*. Afdelingen skal derfor selv afholde de møder hvor der kun er potentiale for salg af 2 forsikringer eller mindre, hvilket ligeledes er for at optimere specialisten tid, da specialisten ikke skal bruge tid på tegne en enkelt indboforsikring til Simon på 22 år, som lige er flyttet hjemmefra.

9.2 Budget for projektet

Jeg vil i dette afsnit udregne den forventede omkostning som implementering af forsikrings-salg vil medføre Ringkjøbing Landbobank. Det er vigtigt at have et overblik over de forventede omkostninger, inden de videre processer i forbindelse med implementeringen kan igangsættes. Dette er vigtigt for at kunne følge omkostningerne og dermed sikre at den egentlige gevinst ved implementeringen i sidste ende ikke bliver indhentet af for høje omkostninger.

Den væsentligste omkostning for Landbobanken i forbindelse med implementering af skadesforsikring er det investerende antal timer, og dermed løn. Landbobanken vil foruden dette kun have en mindre udgift til kursusmaterialer, hvilket jeg har valgt at se bort fra.

Banken må udover løn til medarbejderen som deltager i projektet, ligeledes forbinde en form for offeromkostning i forbindelse med procesarbejdet. Årsagen til dette er at de medarbejdere, f.eks. rådgiverne som skal bruge tid på uddannelse, ikke samtidig kan holde kundemøder, hvorfor banken vil miste denne indtjening. Dette har jeg forsøgt at tage højde for via den anslåede timeløn som fremgår af figur 28.

Nedenfor er opstillet en oversigt, som opgør det forventede antal medarbejdere som skal involveres og med det forventede antal timeforbrug fordelt på projektets faser.

Figur 27: Oversigt over timeforbrug

Timeforbrug	Projektleder 1 pers.	Direktionen 2 pers.	Topdanmark	Afdelingschefer 16 pers	Rådgivere 144 pers	Nøglepersoner 16 pers	Specialisten 1 pers	Udvikling 5 pers	HR 2 pers.	IT 4 pers	I alt
1. Markedsundersøgelse / rapport	320	16									336
2. Planlægge konceptet for salg af forsikring	160										160
3. Salg af forsikringer - Godkendt		32									32
4. Process arbejde	640		450	128	1508	512	450	2220	320	1280	7.508
5. Salg af forsikring - sat i drift											
6. Opfølgning	37										37
Timeforbrug i alt	1.157	48	450	128	1508	512	450	2.220	320	1280	8.073

Kilde: Egen tilvirkning

For en mere detaljeret beskrivelse af indholdet i punkt 3 "*Proces arbejde*" henvises til bilag 15 hvor koordinations- og styringstidsplanen fremgår.

Ud fra det forventede antal timeforbrug i figur 27 på 8.073 timer, kan den forventede pris for implementeringen opgørelses som anført nedenfor:

Figur 28: Forventede omkostninger

Budget	Timer	Gns. timeløn	Omkostninger
	8.073	800	6.458.400

Kilde: Egen tilvirkning

Det forventes at det ikke vil være problematisk at gå godkendt den beregnede udgift til implementering af forsikringssalg, da omkostningerne forventeligt allerede vil tjenes ind det første år.

10. Interessenter

Denne del af opgaven har sammen med foregående afsnit 9 og efterfølgende afsnit 11 til formål at besvare følgende underspørgsmål i min problemformulering:

”Hvilken fremgangsmåde bør Ringkjøbing Landbobank følge ved implementering af skadesforsikringssalg?”

Jeg vil i min behandling af dette element foretage en analyse af de interessenter, som jeg vurderer er de vigtigste i forbindelse med bankens ønske om salg af forsikringer. Analysens formål er at redegøre for interessenternes forventede holdninger og adfærd i forbindelse med implementeringen, og redegøre for nogle af de modstande og konflikter som kan forventes. Ved at kende til disse forhold, kan banken tilpasse fremgangsmåden for implementeringen, så der opnås større tilfredshed blandt interessenterne, og forventede problemstillinger kan løses på forhånd.

Jeg har valgt udelukkende at se på direktion og ledelsen, afdelingscheferne og rådgiverne, da jeg vurderer at disse er de vigtigste interessenter da de har størst indflydelse på succesen ved implementering af projektet. For en redegørelse af de øvrige interessenter, som i også har indflydelse på Landbobankens fremtidige salg af forsikringer henvises til bilag 14.

10.1 Direktionen & ledelsen

Direktionen og ledelsen er en vigtig interessent for projektet, da ledelsen er beslutningsmyndigheden, og har direkte indflydelse på hvorvidt skadesforsikringssalg skal implementeres eller ej. Direktionen vil forvente, at projektet skaber øget værdi for Landbobanken, og er interesseret i alle faser af projektet, dog vurderes projektets analysefase at have størst interesse, da dette er fasen hvor potentialet analyseres og redegøres, hvilket skal danne grundlag for direktionens beslutning om projektets gennemførsel og fremtid. (Fase 1 og 2 som fremgår af koordinations- og styringstidsplanen i bilag 15)

Ledelsen vil i forbindelse med godkendelse af projektet have høj indflydelse på de generelle rammer, herunder hvilke og hvor mange ressourcer der kan stilles til rådighed for projektets gennemførsel. Her tænkes på tidsforbrug, penge og antal personer.

10.1.1 Adfærd og konflikter

Da bankens bestående samarbejdsaftale med Privatsikring ikke er blevet en succes, kan det forventes at ledelsen vil stille sig kritisk overfor projektet og dets gennemførelse. Ledelsen forventes at have forståelse for de fordele som Landbobanken har ved salg af forsikringer, men vil forholde sig meget kritisk i forhold til realismen i disse fordele.

Det er derfor vigtigt at konkretisere hvorfor skadesforsikringssalg ikke er en succes i Landbobanken i dag, og præsenterer en fremgangsmåde for implementeringen, som er overskuelig og gennemarbejdet så direktionen og ledelsen kan se, at dette er vejen til fremtidig succes for forsikringssalg.

10.2 Afdelingscheferne

Landbobankens afdelingschefer vil i høj grad blive påvirket ved bankens salg af forsikringer, og vil spille en central rolle i forbindelse med implementeringen, hvorfor de have afgørende indflydelse på om forsikringssalg vil blive en succes i Landbobanken.

Cheferne skal sammen med nøglepersonerne stå for implementeringen på afdelingens niveau, og direktionen og ledelsen må derfor sørge for at skabe engagement og motivere deres afdelingschefer.

10.2.1 Adfærd og konflikter

Det ikke er en selvfølge at alle cheferne er lodret enige i ledelsens beslutning omkring salg af skadesforsikring, hvilket kan skyldes at der ikke skal ansætte flere medarbejdere, og chefen derfor ikke kan se hvor der kan blive tid til salg af forsikring, i en i forvejen travl hverdag, eller blot at chefen ikke finder salg af forsikringer interessant.

Det er derfor vigtigt at opnå forståelse for projektet blandt afdelingscheferne, hvilket blandt andet kan gøres via en dybdegående dialog, omkring de bagvedliggende årsager til ledelsens beslutning omkring forsikringssalg.

Direktionen og ledelsen må ligeledes sørge for at præsentere vejen frem og tydeliggøre bankens værdier ved salg af forsikringer. De skal være meget konkrete så det overfor afdelingscheferne står klart hvilke muligheder der er ved salg af skadesforsikringer. Den enkelte afdelingschef bliver motiveret ved, at se kunne gode resultater for sin afdeling, derfor må ledelsen tydeliggøre det indtjeningspotentiale som afdelingen kan opnå hvis salg af forsikringer bliver en succes i afdelingen. Dette vil skabe engagement og commitment blandt afdelingscheferne.

En forventningsafstemning omkring målet for salg af forsikringer må ligeledes foretages, for at sikre at der ikke opstår en konflikt omkring afdelingernes prioritering og ledelsens forventninger til anvendt tid på salg af skadesforsikring. Herunder er det ligeledes vigtigt at direktionens og ledelsens tilkendegiver deres opbakning, og det accepteres at der anvendes den nødvendige tid i afdelingerne, til implementering af forsikringssalg.

For at fastholde afdelingsledernes fokus og motivation anbefales ledelsen ligeledes at afholde kampagner for salg af forsikringer, og opstille mål for afdelingerne så de ved hvad de arbejder efter – og lige så vigtigt er at fejre disse mål/succeser undervejs, da dette fastholder motivationen.

10. 3 Rådgiverne

Rådgiverne i filialerne er de medarbejdere som bliver berørt mest, da de skal sælge skadesforsikringerne til kunderne og dermed sørge for indtjeningen til banken. Salg af skadesforsikringer vil medføre endnu et rådgivnings- og salgsfokusområde, og skal derfor øge deres kompetencer og drage kendskab til nye systemer.

Da rådgiverne kan modstille sig salg af skadesforsikringer, hvorved det endnu engang vil blive et skuffeprodukt og resultatet af projektet blive en fiasko, er det vigtigt at rådgiverne er motiverede og opnår engagement omkring salg af forsikringer.

10.3.1 Adfærd og konflikter

Rådgiverne kan have forskellige indstillinger til projektet, og der kan både opleves stort engagement og modstand. Rådgiverne der går indtil projektet med stort engagement, er medarbejdere som ser et personligt udbytte i projektet, som i nærværende primært vil være faglige incitamenter.

Da Landbobanken ikke har haft fokus på salg af forsikringer via deres bestående samarbejdsaftale, kan der opstå manglende forståelse blandt rådgiverne for at banken nu ønsker at ændre dette fokus. Denne manglende forståelse kan føre til modstand til projektet, og Landbobanken anbefales i den forbindelse, at involvere rådgiverne i planlægningen for implementeringen af salg af forsikringer i afdelingen, da dette skaber en følelse af ejerskab, hvilket får rådgivernes engagement og forståelse til at stige.

Det er ligeledes vigtigt at foretage en forventningsafstemning. Det er vigtigt at ledelsen kommunikerer ud at bankens fremtidige salg af forsikringer ikke vil medføre organisationsændringer, som vil påvirke den enkelte rådgivers jobsikkerhed. Dette sikrer at usikkerheden blandt rådgiverne omkring evt. afskedigelser bliver lukket ned, men ledelsen må samtidig gøre det klart at rådgivernes engagement og motivation forventes.

For at sikre både nøglepersonen og rådgivernes fokus og engagement fastholdes anbefales det at nøglepersonen hver morgen kort redegør for gårsdagens salg af forsikringer, og der kort udveksles erfaringer og succeshistorier. Samtidig må der drøftes hvad der forventes af salg af forsikringer den pågældende dag. Dette er især vigtigt at gøre i starten af implementeringsfasen, da der er tale om en adfærdsændring blandt rådgiverne, hvorfor der hele tiden må sikres, at de fastholder fokus. På sigt kan denne statusopfølgning ændres til ugentligt eller månedligt – alt efter hvad der er behov for i den enkelte afdeling.

Der kan ligeledes med fordel opsættes ”tavler eller flip-overs” i frokoststuen, hvor det fremgår hvad afdelingens mål er, og hvad salget udgør indtil nu. At synliggøre hvor langt afdelingen er nået, vil ligeledes være med til at sikre afdelingens fokus.

Det er samtidig vigtigt at der skabes forståelse for, at især nøglepersonen i høj grad må prioriterer sin tid på salg af forsikring og på at hjælpe de øvrige rådgivere. Derfor vil nøglepersonens tid til afholdelse af møder, indtjening til banken mindskes.

11. Projektledelse

Denne del af opgaven har sammen med foregående afsnit 8 og 9 til formål at besvare følgende underspørgsmål i min problemformulering:

”Hvilken fremgangsmåde bør Ringkjøbing Landbobank følge ved implementering af skadesforsikringssalg?”

Projektledelse er den samlede betegnelse for planlægning, organisering og styring af projektet.⁶⁵ I de 2 foregående afsnit kom vi frem til hvilke ressourcer vi har brug for, og hvilke interesser som er særligt betydningsfulde i forbindelse med implementering af forsikringssalg. Formålet er med dette afsnit at udarbejde den optimale fremgangsmåde, som Landbobanken anbefales at følge i forbindelse med implementeringen. Denne udarbejdes ud fra min viden fra opgavens foregående afsnit.

11.1 Fremgangsmåde for implementeringen

For at skabe et overblik over forløbet ved implementering af forsikringssalg i Landbobanken har jeg lavet og opstillet en koordinations- og styringstidsplan, som fremgår af bilag 15. Planen er et værktøj til styring af forløbet og skaber overblik over hvilke arbejdsprocesser som skal igangsættes og inden for hvilke tidsfrister. Planen giver ligeledes et overblik over hvilke medarbejdere der involveres og hvor mange. På grund af den stramme tidsplan på 6 måneder, forventes det at de deltagende medarbejdere fra stabsfunktionerne skal frigives helt og dermed ikke kan deltage i andre projekter. Dette ligeledes for at undgå konflikter mellem prioritering af tid mellem 2 projekter.

Uddannelse udgør en væsentlig del af arbejdsprocesserne som har til formål, at sikre at specialisten, nøglepersonerne og rådgiverne opnår den ønskede kompetence som er angivet i afsnit 9.1 *”Kompetencer”*.

Specialisten skal gennemgå et 12 ugers uddannelsesforløb hos Topdanmark, hvor der er tale om et intenst forløb, hvor kompetencerne på kort tid opnås. Der vurderes at specialisten skal i et eksternt forløb fordi Ringkjøbing Landbobank ikke selv besidder de kompetencer, som uddannelse af en forsikrings specialist kræver.

⁶⁵ Mikkelsen & Riis, Grundbog i Projektledelse, side 33.

De udvalgte nøglepersoner skal på 4 dages internt kursus. På kurserne skal de op nå de ovennævnte kompetencer, men de må ligeledes involveres i diskussionen omkring implementeringen på afdelingens niveau. Herved opnås at nøglepersoner bliver inddraget i beslutningsprocessen, hvilket sikrer større accept i afdelingen omkring implementeringsforløbet. Nøglepersonerne skal ligeledes teste forsikringssystemet og e-learningssystemet, for at sikre brugervenligheden af disse.

De øvrige rådgivere skal op nå deres kompetencer, via 6 timers e-learningkursus. Fordelen ved e-learning er fleksibiliteten, rådgiverne kan tage kurset når det passer ind i kalenderen, dele det op i flere intervaller eller tage det hele i én omgang. Uddannelsen stopper dog ikke her, da rådgiverne skal vedligeholde deres kompetencer. Derfor må der opstilles et mål for rådgiverne om at sælge/rådgive om skadesforsikringer på 3 møder den første uge, og herefter have en målsætning omkring 1-2 forsikringsmøder om ugen. At opstille individuelle mål for rådgiverne, er både med til at fastholdelse af kompetencen med ligeledes at fastholde fokus. Skadesforsikring kunne ligeledes være et punkt på den årlige medarbejdersamtale, hvor rådgiveren præstation drøftes så evt. yderligere uddannelse kan sættes i gang hvis nødvendigt.

De 4 møder som fremgår af koordinations- og styringstidsplanen, har til formål at op nå det nødvendige informationsniveau og sikre forståelsen for direktionens og ledelsen valg for implementering af skadesforsikring *hele vejen ned igennem banken*. Møde nr. 4 – som er angivet kick-off meeting, har primært til formål at symbolisere startskuddet for salg af forsikringer, og skabe fælles ånd og kampgejst i afdelingerne.

11.2 Mine 7 gode råd til succesfuld implementering

Igennem min nye viden omkring Ringkjøbing Landbobanks økonomiske og markeds-mæssige potentiale, samt bevidstheden omkring de forhold som har indflydelse på bankens opnåelse af fremtidig succes med forsikringssalg. Ser jeg mig nu i stand til, at give 7 kvalificerede råd til, hvordan Landbobanken bør håndtere implementeringen af skadesforsikringssalg.

Jeg mener altså, at Ringkjøbing Landbobank vil sikre størst mulig succes ved en fremtidig forsikringssalg ved at følge disse råd, som er opstillet nedenfor og i vilkårlig rækkefølge:

1. Fokus på kommunikation
2. Fokus på konflikter

3. Fokus på forventningsafstemning
4. Fokus på uddannelse
5. Fokus på motivation
6. Fokus på ledelse
7. Fokus på opfølgning

11.2.1 Fokus på kommunikation

Jeg vil anbefale ledelsen i at kommunikere åbnet og ikke holde information indtil kroppen. Hvilket fremgår af min koordinations- og styringstidsplan i form af møder hvor samtlige medarbejdere bliver orienteret kort efter beslutningen af truffet. Ledelsen skal dog informere lige så tit der er behov for det, så der ikke opstår tvivl og skepsis hos nogen parter. Ingen skal gætte sig til hvad der skal ske, da det kun kan skabe frustration og gøre implementeringen mere vanskelig. Deling af viden og information med de medarbejdere der involveres, kan nemlig være en vigtig faktor for forståelse og accept.

11.2.2 Fokus på konflikter

Jeg vil anbefale Landbobanken at have fokus på konflikter. Da projektet berører interesserne forskelligt vil interessenternes indflydelse og interesser ligeledes være forskellige, hvilket kan medføre konflikter. Årsagen til de fleste konflikter er ikke reel uenighed eller modsatrettet interesse, men er ofte forårsaget af misforståelser og på baggrund af manglende information. Konflikter kan ligeledes bidrage til nye indgangsviklinger, og kaste lys over problemstillinger, som kan gøres til drivkraft i implementeringsprocessen.

11.2.3 Fokus på forventningsafstemning

En af kilderne til frustration og utryghed, kan være at medarbejderne ikke ved, hvad der skal ske, hvad de skal gøre og hvad der forventes af dem. Dette kan blandt andet skyldes en manglende forventningsafstemning. Forventningsafstemning er vigtigt for at fremme en åben kommunikation mellem medarbejdere og ledelsen, som skal skabe klarhed om medarbejdernes og ledelsens roller, deres ønsker og forventninger behov. På den baggrund kan der nemlig skabes gode forudsætninger for motivation, aktiv deltagelse, medansvar, trivsel og læring.

11.2.4 Fokus på uddannelse

Hvis rådgiverne får følelsen af usikkerhed omkring deres fremtidige jobindhold, eller frygten for at de ikke kan leve op til de nye kompetencekrav, kan det skabe utryghed ved salg af forsikringer, hvilket vil få rådgivernes selvtillid til falde, og en ineffektivitet vil starte. Landbo-

banken anfaldes derfor at prioriterer den fornødne tid til uddannelse af rådgiverne, for at skabe tryghed omkring de nye arbejdsopgaver.

11.2.5 Fokus på motivation

Motivation er en meget vigtig faktor, når vi taler om projekter og er især vigtig i Landbobankens situation hvor forsikringssalg kræver en adfærdsændring hos medarbejderne. Hvis interessenterne ikke erkender, ikke helt har forstået, eller rent ud sagt ikke bryder sig om projektets indhold, kan det have alvorlige konsekvenser for gennemførelsen og den egentlig succes. Endnu et råd er derfor at Landbobanken skal have fokus på motivation, da motivation i højere grad skaber succes.

11.2.6 Fokus på ledelse

Som nævnt er lederens kommunikative evner en af de væsentligste drivkræfter i processen. Derfor mener jeg, at der skal rettes stor fokus mod denne del.

I forhold til tidligere råd er det således yderst vigtigt, at ledelsen kan motivere deltagerne og skabe commitment. Ledelsen skal således have øje og forståelse for ovennævnte punkter og deres betydning, for på den måde at mindske modstanden mod forandring og sikre et så succesfuldt forløb som muligt.

Da der er tale om implementering af forsikringssalg vil jeg anbefale Landbobankens ledelse, at være de der går forrest og tager initiativ, støtter, informere, tager konflikter op og løser disse proaktiv

11.2.7 Fokus på opfølgning

Opfølgning er vigtigt for at gøre status på forløbet, og give afdelingerne indsigt i resultaterne af deres indsats. Mindst lige så vigtig er det at drage nytte af de erfaringer Landbobanken har gjort sig undervejs, og dermed sikre at de uhensigtsmæssigheder som har vist i dette projekt ikke vil blive gentaget i bankens fremtidige projekter.

12. Delkonklusion

For at opnå succes ved fremtidigt salg af forsikringer skal Ringkjøbing Landbobank øge sine kompetencer inden for forsikringer og da det i forvejen kræver utrolig meget viden at være rådgiver i et pengeinstitut, vurderes det at der skal være 3 niveauer af forsikringskompetence i Landbobanken.

1. *Specialisten* – som skal udgøre én person i banken, skal afholde de forsikringsmøder hvor der som minimum er mulighed for at tegne 3 forskellige typer forsikringer. Møderne afholdes på baggrund af møder som Landbobankens rådgivere booker i specialistens kalender.

Specialisten skal ansættes internt i banken for at holde bankens omkostningsprocent nede, men banken kan alternativt ansætte en ekstern konsulent, for at sikre høj motivation og kompetence fra dag 1, hvilket dog vil medfører højere løbende udgifter i form af løn.

2. *Nøglepersonen* – som skal udgøre én rådgiver fra hver afdelingen, skal have den brede forståelse for forsikring og sikre at afdelingen og de øvrige rådgivere er i stand til selv at gennemføre de mindre forsikringsmøder. Nøglepersonerne skal vælges blandt rådgiverne i afdelingen og må være *den velsete og kompetente* eller *den negative*.

3. *Rådgiveren* – som udgør samtlige øvrige rådgivere i afdelingen, skal kunne afholde de møder hvor der kun er potentiale for salg af 2 forsikringer, evt. ved hjælp fra specialisten. De øvrige rådgiveres bidrag er nødvendigt da specialisten ikke selv tegne de forsikringer som er målet for Landbobanken.

Implementering af skadesforsikring med medfører en omkostning på 6.458.400 kr. for Landbobanken. Det skal bruges 8.073 timer og det vil kræve involvering af næsten alle bankens medarbejdere. Da er tale om en forholdsvis kort implementeringsperiode og da bankens omkostninger vil indtjenes allerede første år forventes der at det ikke vil være problematisk at godkende den beregnede udgift og få frigøre det forventede antal medarbejdere til implementering af forsikringssalg.

Ringkjøbing Landbobanks direktion og ledelse skal træffe beslutningen om projektets gennemførelse og fremtid, hvorfor det er vigtigt at præsentere en fremgangsmåde for implementeringen, som er overskuelig og gennearbejdet da denne skal danne grundlag for direktionens beslutning.

Landbobankens afdelingschefer og rådgivere skal sikre afdelingens succes ved salg af forsikringer og derved realisere ledelsens indtjeningsforventninger, hvorfor det er vigtigt at skabe engagement, motivation og fastholde afdelingens fokus, hvilket Landbobanken må gøre ved:

- at vise den konkrete indtjeningsmulighed, hvis salg af forsikringer bliver en succes i afdelingen.
- at forventningsafstemme anvendelsen af tid og den fremtidige jobsikkerhed.
- at afholde kampagner for salg af forsikringer .
- at holde daglige opfølgningsmøder og igangsætte kampagner og opstille mål.
- at synliggøre afdelingens mål og hvor langt afdelingen er nået.
- at involvere medarbejderne i beslutningsprocesserne.

Koordinations- og styringstidsplan, som fremgår af bilag 15, viser den fremgangsmåde som Landbobanken må følge ved implementering af skadesforsikringssalg. Planen sikrer styring af forløbet og viser hvilke arbejdsprocesser som skal igangsættes og inden for hvilke tidsfrister. Planen giver ligeledes et overblik over hvilke medarbejdere der involveres og hvor mange.

Når implementeringsprocessen er igangsat anbefales Ringkjøbing Landbobank at have fokus på følgende områder, da jeg vurderer at fokus på disse7 områder vil sikre størst muligt succes ved implementering af forsikrings salg i banken:

1. Fokus på kommunikation
2. Fokus på konflikter
3. Fokus på forventningsafstemning
4. Fokus på uddannelse
5. Fokus på motivation
6. Fokus på ledelse
7. Fokus på opfølgning

13. Konklusion

Ringkjøbing Landbobank blev stiftet i 1886, og er i dag ejet af ca. 18.500 aktionærer. Ringkjøbing Landbobank kom ud af 2010 med en fremgang i resultatet på 11 % sammenlignet med 2009, og gjorde banken til Danmarks mest i egenkapitalens forrentning og Nordisk mest i omkostningsprocent.

Ringkjøbing Landbobanks økonomiske baggrund for salg af skadesforsikringer er et supplement til bankens sidste års faldende nettorenteindtægter, som dels kan skyldes bankens høje omkostninger til fremmedkapitalen set i forhold til Cibor 3 renten, hertil kommer at salg af forsikringer ikke er forbundet med nogen risiko for Landbobanken, hvorfor indtjeningen ligeledes ses som supplement/delvis eliminering af bankens risiko ved udlån til vindmøller og finansiering af porteføljer.

Ringkjøbing Landbobanks økonomiske potentiale ved salg af forsikringer er en forventet indtjeningen på 207.938.341 kr. over de næste 5 år, hvilket svarer til en stigning i bankens resultat efter skat på ca. 12,4 %

Ringkjøbing Landbobank har mulighed for at sælge forsikringer til alle bankens kunder, og bankens indtjening fra salg af forsikringer vil bestå af provision fra Topdanmark – som ny samarbejdspartner. Men konkurrencen i forsikringsbranchen er høj, og Ringkjøbing Landbobanks markedsmæssige potentiale for salg af forsikringer, vil blive påvirket af adskillige eksterne faktorer. Kundernes manglende interesse forventes at blive den største udfordring, hvor det kan blive svært for banken at motivere kunderne til forsikringsgennemgang. Den vestjyske kultur, bankens full-service koncept og kontakt til kunderne i situationer hvor lovpligtige forsikringer skal tegnes, gør dog at bankens indgangsvinkler for salg af forsikringer kan overvinde kundernes manglende interesse.

Derfor er bankens markedsmæssige potentiale for salg af forsikring opgjort til 50 % af bankens bestående privatkunder.

Landbobankens interessenter har i større eller mindre grad afgørende indflydelse på det fremtidige salg af forsikringer, og banken må i forbindelse med implementeringen sikre forståelse for beslutningen om salg af skadesforsikring blandt interessenterne – og især bankens medarbejdere.

I den forbindelse med implementering anbefales Landbobanken at holde fokus på følgende:

1. *Fokus på kommunikation* – Da mangel på kommunikation kan skabe frustrationer, er en åben og kommunikativ tilgang er meget vigtig.
2. *Fokus på konflikter* – De ansattes indflydelse på og bidrag til projektet er forskellige og konflikter kan derfor forventes at opstå, hvor det anbefales at lytte, diskutere og håndtere konflikter på forkant.
3. *Fokus på forventningsafstemning* – i sammenhæng med kommunikation og den enkeltes behov for at kende mål, er det vigtigt at informerer om baggrunden og bankens mål for salg af forsikringer.
4. *Fokus på motivation* – for at sikre engagement og at fokus på salg af forsikringer fastholdes, er det vigtigt at skabe motivation blandt medarbejderne.
5. *Fokus på uddannelse* – også i relation til motivation er det vigtigt at have fokus på uddannelse for at sikre rådgivernes kompetence og tryghed ved salg af forsikringer.
6. *Fokus på ledelse* – for at sikrer ledelsens opmærksomhed på de øvrige punkter.
7. *Fokus på opfølgning* – for at kunne drage nytte af erfaringer og rette op på uhensigtsmæssigheder i fremtidige projekter, er det vigtigt at følge op på implementeringen.

Målet med min opgave var at belyse, om vil være en fordel for Ringkjøbing Landbobank at sælge skadesforsikringer, og hvordan de kan sikre størst mulig herved. Dette har jeg gennem denne opgave fået belyst, og kan nu konkludere, at salg af forsikringer vil være en fordel for Ringkjøbing Landbobank, og såfremt banken følger ovenstående 7 råd ved implementeringen som et minimum, vil de få succes med salg af forsikringer.

14. Perspektivering

Det har været en spændende og lærerig proces at skrive om Ringkjøbing Landbobank. Særligt interessant har det været at se på Landbobankens regnskab i forhold til forståelsen bag bankens udvikling, og herefter anvendte dette som baggrund for en optimal og specifik fremgangsmåde for implementeringen.

Selvom om jeg i starten af opgaven fremhævede min objektive tilgang til Ringkjøbing Landbobank, er det gået op for mig, at det på nogle områder har været svært at skrive om en organisation, som jeg ikke selv er en del af. Undervejs har jeg diskuteret med mig selv, hvorvidt det jeg skrev, var *for objektivt* og dermed for ukonkret i forhold til Ringkjøbing Landbobank og prostillingen i min opgave.

Set i bakspejlet, kan man stille spørgsmålstejn ved om den anbefalede fremgangsmåde for implementeringen i det hele taget er muligt at gennemføre i en kultur som Ringkjøbing Landbobank. Jeg tænker her på den stramme opfølgning, mål og kampagner, og om en *åben og ærlig dialog* er en selvfølge i Landbobankens kultur. Spørgsmålet er om jeg har været *for farvet* i min tilgang til anbefaling af fremgangsmåden pga. min afsættelse i et stort pengeinstitut, hvor alle arbejdsgange er strømlignet og alt måles og vejes.

Set udelukkende med teoretiske øjne, er denne opgave min vurdering af forløbet.

For at gøre opgaven endnu dybere og mere valid, kunne det have været interessant at kunne inddrage erfaringer fra nogle af Landbobankens tidligere implementeringsprocesser. Dette for at få, et bedre grundlag for at anbefale en specifik fremgangsmåde for succesfuld implementeringen af forsikringer, og dermed samtidig gøre op med min måske farvede tilgang til en optimal fremgangsmåde.

15. Litteraturliste

15.1 Bøger

- Mikkelsen & Riis, ”Grundbog i Projektledelse”, 9. udgave 2007, Provedo ApS.
ISBN.nr.: 87-89477-25-1.
- Bakka & Fivelsdal, ”Organisationsteori”, 5. udgave, Handelshøjskolens forlag 2008.
ISBN.nr.: 987-87-629-0345-6
- Ringkjøbing Landbobank, ”Land, By og Landbobank”, A. Rasmussens Bogtryggeri *
Ringkjøbing. ISBN.nr.: 87-982229-1-0
- Lægaard & Vest, ”Strategi i vindervirksomheder”, 2. udgave, 5 oplag. Jyllands-Postens
Forlag.
ISBN: 978-87-913-8943-6

15.2 Internetsider

- | | |
|--|--|
| - www.landbobanken.dk | - www.finansielstabilitet.dk |
| - www.statistikbanken.dk | - www.nationalbanken.dk |
| - www.finansrådet.dk | - www.ft.dk |
| - www.finanstilsynet.dk | - www.erhvervsbladet.dk |
| - www.forsikringsluppen.dk | - www.forsikringsogpension.dk |
| - www.krak.dk | - www.asb.dk |
| - www.finanswatch.dk | - www.penge.dk |
| - www.jyskeanalyse.dk | - www.topdanmark.dk |
| - www.gfforsikring.dk | - www.konkurrencestyrelsen.dk |
| - www.dr.dk | |

BILAG

Bilag 1: WACC

WACC / Weighted Average Cost of Capital

Nøgletallet WACC beregnes ud fra følgende formel:

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

Det **første** led i formlen udgør *udgiften til fremmedkapital* og det **andet** led *udgiften til egenkapitalen*.

Udgiften på fremmedkapitalen beregnes som bankens renteudgifter delt med aktiver i alt fratrukket egenkapital og evt. garantkapital og pulje på aktivsiden. Tallet reguleres for skat, så der bliver tale om en efter skat betragtning. Tallet vægtes op mod samlede aktiver.

Udgiften til egenkapitalen beregnes som det forventede alternative afkast af egenkapitalen.

Tallet vægtes op mod samlede aktiver.

Udregnes WACC kommer man frem til et gennemsnitligt procenttal, som beskriver en banks samlede finansieringsomkostninger. WACC fortæller hvor billigt eller hvor dyrt en bank har finansieret sig i en analyseperiode.

Nedenfor ses tal som er anvendt i regnearket til udregning af Landbobankens WACC⁶⁶

Landbobanken	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Resultat efter skat	257	232	240	348	432	265	214	230
Renteudgifter	242	377	669	571	309	166	119	101
Udbytte	60,4	0	0	157,2	158,4	145,2	132	46,2
Egenkapital	2.312	2.056	1.785	1.779	1.711	1.515	1.372	1.152
Balance	18.247	17.928	18.002	19.634	17.269	13.361	9.461	7.532
Skat %	23,96%	23,93%	24,53%	23,52%	24,61%	26,59%	25,69%	23,59%

WACC	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
KW = Kd(1-T)L+ Ke(1-L)	2,60%	3,43%	5,24%	4,21%	2,93%	2,39%	2,67%	2,83%
Fremmedkapital: Kd(1-T)L	1,59%	2,52%	4,45%	3,48%	2,14%	1,49%	1,51%	1,60%
Egenkapital: Ke(1-L)	1,01%	0,92%	0,79%	0,72%	0,79%	0,91%	1,16%	1,22%

⁶⁶ For udregning af WACC henvises til excel fil - ark "WACC-ICGR" på vedlagte dvd.

Bilag 2: Landbobankens udlån

Kilde: Egen tilvirkning efter information fra Landbobankens regnskaber

For nærmere redegørelse for udregningen af nedennævnte tal, henvises til afleveret CD hvor på udregninger findes excelfilen under arket ”Udlån”.

Grundtallene er taget fra Ringkjøbing Landbobanks regnskab i respektive år.

Figur 1:

Udlån i mio. kr.	13.151	13.047	13.897	14.135	12.760	10.023	7.209	5.207
Ikke balanceførte poster (garanti)	1.042	1.485	2.386	4.804	4.804	5.142	3.991	2.898
Udlån inkl. grantier	14.193	14.532	16.283	18.939	17.564	15.165	11.200	8.105

Figur 2:

Udlån og garantier fordelt på brancher i pct. ultimo året								
År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Offentlige myndigheder	0,00	0,00	0,30	0,10	0,30	1,60	0,12	0,26
Erhverv:								
Landbrug, Jagt og skovbrug	11,20	11,70	13,00	12,00	10,80	10,90	13,83	13,43
Fiskeri	1,50	1,60	1,40	1,10	1,10	0,60	0,73	0,91
Minkproduktion	1,40	1,70	1,40	1,60	1,50	1,10	0,00	0,00
Industri og råstofudvinding	2,80	4,60	11,80	6,30	6,70	6,50	6,82	9,08
Energiforsyning (vindmøller)	18,60	14,30						
Bygge og anlæg	1,80	2,10	2,20	1,80	1,90	1,60	2,29	2,27
Handel, Transport, Hotel og restauranter, Information og kommunikation	6,20	6,40	6,40	6,10	6,30	7,70	8,41	8,78
Finansiering og forsikring	8,10	7,00	8,60	6,60	7,70	6,20	4,63	2,25
Fast ejendom	9,40	8,90	6,10	5,60	6,10	4,80	9,30	7,55
Øvrige erhverv	7,30	7,70	14,60	13,40	8,80	8,70	8,30	7,46
Erhverv i alt:	68,30	66,00	65,50	54,50	50,90	48,10	54,31	51,73
Privat i alt	31,70	34,00	34,20	45,40	48,80	50,30	45,57	48,01
I alt	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Figur 3

Udlån og garantier fordelt på brancher i kr. ultimo året								
År	2010	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Offentlige myndigheder	0	0	42	14	38	160	9	14
Erhverv:								
Landbrug, Jagt og skovbrug	1473	1526	1807	1696	1378	1093	997	699
Fiskeri	197	209	195	155	140	60	53	47
Minkproduktion	184	222	195	226	191	110	0	0
Industri og råstofudvinding	368	600	1640	891	855	651	492	473
Energiforsyning (vindmøller)	2446	1866						
Bygge og anlæg	237	274	306	254	242	160	165	118
Handel, Transport, Hotel og restauranter, Information og kommunikation	815	835	889	862	804	772	606	457
Finansiering og forsikring	1065	913	1195	933	983	621	334	117
Fast ejendom	1236	1161	848	792	778	481	670	393
Øvrige erhverv	960	1005	2029	1894	1123	872	598	388
Erhverv i alt:	8982	8611	9103	7704	6495	4821	3915	2694
Privat i alt	4169	4436	4753	6417	6227	5042	3285	2500
I alt	13151	13047	13897	14135	12760	10023	7209	5207

Figur 4

Stigning i udlån fordelt på brancheniveau i perioden (2003-2010)	Mio. kr.	Pct. af samlet stigning i kr.	Basispoint
Offentlige myndigheder	-14	0	-0,26
Erhverv:			
Landbrug, Jagt og skovbrug	774	10	-2,23
Fiskeri	150	2	0,59
Minkproduktion	184	2	1,40
Industri og råstofudvinding	-105	-1	-6,28
Energiforsyning (vindmøller)	2446	31	18,60
Bygge og anlæg	119	1	-0,47
Handel, Transport, Hotel og restauranter, Information og kommunikation	358	5	-2,58
Finansiering og forsikring	948	12	5,85
Fast ejendom	843	11	1,85
Øvrige erhverv	572	7	-0,16
Erhverv i alt:	6289	79	16,57
Privat i alt	1669	21	-16,31
I alt	7944	100	0,00

Bilag 3:
ICGR

ICGR / Internal Capital Generation Rate

Nøgletallet ICGR regnes ud fra følgende formel:

$$\text{ICGR} = \frac{1}{\text{Egenkapital/aktiver}} * \frac{\text{Indtjening}}{\text{Aktiver}} * \frac{\text{Indtjening} - \text{udbytte}}{\text{Indtjening}}$$

ICGR udregning for Ringkjøbing Landbobank 2010:

$$\text{ICGR} = 1 / (\text{Egenkapital/Aktiver}) * \text{Resultat e.skat} / \text{Aktiver} * (\text{Resultat e.skat} - \text{udbytte}) /$$

Resultat e.skat

$$\text{ICGR 2010} = 1/(2.312/18.247)*257/18.247*(257-60,4)/257 = 8,50 \%$$

Bilag 4: Provisionstabel

Kilde: Internt materiale fra Danske Bank

Forsikring	Provision
Familiens basisforsikring (Indbo- og ansvarsforsikring)	57 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Husforsikring	57 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Ulykkesforsikring	57 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Bådforsikring	57 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Hunde- og Katteforsikring	57 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Bilforsikring	28 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Motorcykelforsikring	28 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Knallertforsikring	28 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Påhængs- og campingvognsforsikring	28 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Årsrejse- og Årsafbestillingsforsikring	15 % af prisen ekskl. afgifter og gebyrer
Korttidsforsikringer, fx entrepriseforsikringer	10 % af prisen
Ejerskifteforsikring – hus	985 kr./stk.
Ejerskifteforsikring – fritidshus, lejlighed	725 kr./stk.
Tophjælp – bil, knallert, motorcykel, privat, hus	65 kr./stk.
Tophjælp – fritidshus og campingvogn	30 kr./stk.

Bilag 5**Antal forsikringsselskaber**

Kilde: Danmarks statistik

**Skadesforsikringsselskabernes resultatopgørelse efter
indtægt/udgift og tid**

	2006	2007	2008	2009
Antal selskaber	120	118	113	100

Bilag 6: PEST Analysen

Kilde: Bogen ”Strategi i Vindervirksomheder”

PEST – analysen

PEST-analysen er hentet fra bogen ”strategi i Vindervirksomheder” PEST-analysen er en struktureret tilgang til omverdensanalysen. Det er vigtigt, at vurdere selskabet i forhold til den omverden, som overgiver det. Det er almindeligt kendt, at selskabet ikke leverer i et vakuum, men tværtimod indgår i et større samspil med sine omgivelser. PEST-analysen går ud på, at se hvordan denne omverden på et overordnet niveau, det vil sige på samfunds niveau, øver indflydelse på selskabet.

Political (Politiske forhold)	Economic (Økonomiske forhold)
• Stigende reguleringer og beskyttelse af forbrugere. • Stigende rådgiver ansvar • Stigende åbenhed • Privatiseringer og udlicitering • Monopol- og kartelbekæmpelse • Multietnisk samfund • Europæisk integration, samarbejde inden for OECD og FN • Politiske reguleringer forandres med IT og tilpasses nationale regler • Politisk stabilitet • Garanti for velfærdsstaten	• Det generelle økonomiske klima • Udvikling i bruttonationalproduktet (BNP) • Udvikling hen imod økonomisk union • Arbejdsløshedsudvikling • Inflation • Renteniveau • Valutaudvikling • Prisudvikling på råvarer • Fortsat polarisering af rige og fattige
Social (Sociale forhold)	Technological (Teknologiske forhold)
• Større fokusering på individualiteten fra det kollektive til det individuelle • Kunderne får større og større magt • Grøn tænkning og bæredygtig udvikling sætter dagsordenen • Knaphed på naturressourcer • Uddannelsesniveau • Helbredsforhold • Indkomstfordeling • Aldersprofil • Geografisk spredning og mobilitet	• Den teknologiske udvikling får mere og mere indflydelse på samfunds- og konkurrence forhold. • Behov for produktinnovation • Behov for procesinnovation • Antallet af internetbrugere stiger eksplosivt • Nye patenter og produkter • Globalisering – Verden ’skrumper’ ind. • Politisk opbakning til og fokus på teknologiske forbedringer og innovation • Elektronisk kommunikation gør alle mindre afhængige af tid og sted. • Homeshopping udfordrer handelslivet til, at alternative distributionsformer vinder frem.

De anførte punkter under de fire overskifter er taget direkte fra bogen ”strategi i Vindervirksomheder” og skal udelukkende ses som inspiration til de punkter, der udvælges i opgaven.

Bilag 7:

Forsikringspræmie og erstatning

Kilde: Danmarks statistik

Skadesforsikring efter type, branche og tid

	2006	2007	2008	2009
Præmier				
Erhvervsforsikring i alt	15 027	16 705	17 331	16 837
Privatforsikring i alt	8 765	10 174	10 790	11 895
Familieforsikring	3 318	3 671	3 750	3 966
Grundejerforsikring	3 694	4 610	4 961	5 099
Fritidshusforsikring	484	600	644	670
Ejerskifteforsikring	412	381	392	376
Anden privatforsikring	857	912	1 043	1 784
Motorkøretøjsforsikring i alt	12 555	14 667	15 014	14 997
Ansvar	5 196	6 235	6 285	6 117
Kasko	7 359	8 432	8 729	8 880
Erstatninger				
Erhvervsforsikring i alt	9 947	13 295	10 966	11 696
Privatforsikring i alt	5 988	7 901	9 048	10 679
Familieforsikring	2 113	2 707	3 093	3 726
Grundejerforsikring	2 544	3 878	4 330	4 442
Fritidshusforsikring	249	373	492	513
Ejerskifteforsikring	477	436	481	562
Anden privatforsikring	605	507	652	1 437
Motorkøretøjsforsikring i alt	6 536	8 370	9 736	10 297
Ansvar	2 759	3 320	3 853	4 168
Kasko	3 777	5 050	5 883	6 129

Bilag 8: Demografi

Kilde: Danmarks statistik

Folketal efter tid, område og oprindelsesland

	Danmark	Vestlige lande	Ikke-vestlige lande
2011M01			
Region Midtjylland	1 157 899	36 084	67 010
Favrskov	45 034	941	919
Hedensted	43 896	1 012	1 072
Horsens	74 489	3 433	4 913
Norrdjurs	36 128	779	1 122
Odder	20 694	513	645
Randers	89 751	1 500	4 067
Samsø	3 680	162	43
Silkeborg	83 824	1 890	3 199
Skanderborg	54 934	1 161	1 622
Syddjurs	39 641	1 017	1 076
Aarhus	265 854	13 123	31 979
Herning	79 074	2 512	4 266
Holstebro	53 568	1 264	2 329
Ikast-Brande	37 421	976	2 174
Lemvig	20 682	468	404
Ringkøbing-Skjern	54 416	1 944	1 708
Skive	45 790	745	1 451
Struer	20 824	525	841
Viborg	88 199	2 119	3 180

Antal borgere fra Ikke-vestlige lande i Midtjylland = 67.010 / Svarende til 5,53 %

Antal borgere fra Ikke-vestlige lande i Midtjylland excl. Århus = 35.031/892.045 = 3,9 %

Antal borgere fra Ikke-vestlige lande i Landbobankens markedsområde = 11.483/275.257 = 4,17 %

Bilag 9: Demografi

Kilde: Danmarks statistik

Figur 2: Folketal efter tid, område og alder

	20-29 år	30-39 år
2011M01		
Region Midtjylland	155 921	163 598
Favrskov	3 185	6 691
Hedensted	3 427	6 087
Horsens	9 823	11 698
Norddjurs	3 313	4 082
Odder	1 615	2 500
Randers	10 161	12 455
Samsø	175	330
Silkeborg	8 235	11 880
Skanderborg	3 633	8 167
Syddjurs	2 744	4 782
Aarhus	67 485	42 226
Herning	9 706	11 130
Holstebro	6 337	7 177
Ikast-Brande	3 826	5 296
Lemvig	1 687	2 145
Ringkøbing-Skjern	5 111	6 783
Skive	4 646	5 486
Struer	1 747	2 554
Viborg	9 065	

Antal unge i Midtjylland = $155.921/1.157.899 = 13,50 \%$

Antal unge i Midtjylland excl. Århus = $88.437/892.045 = 9,9 \%$

Antal unge lande i Landbobankens markedsområde = $29.589/275.257 = 10,75 \%$

Bilag 10: Højeste fuldførte uddannelse

Kilde: Danmarks statistik

Befolkningens højeste fuldførte uddannelse efter alder, område,
uddannelse og tid

	2006	2007	2008	2009	2010
Alder i alt					
Hele landet					
10 GRUNDSKOLE	1 227 052	1 212 784	1 200 408	1 211 374	1 202 499
20 ALMENGYMNASIAL UDDANNELSER	228 379	230 240	232 086	238 677	241 652
25 ERHVERVSGYMNASIAL UDDANNELSER	90 308	89 853	89 367	88 963	89 064
35 ERHVERVSUDDANNELSER	1 262 959	1 258 511	1 253 715	1 253 091	1 248 445
40 KORTE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	178 905	181 134	183 799	187 658	189 874
50 MELLEMLANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	462 548	470 085	476 736	483 523	489 602
60 BACHELOR	56 226	58 421	60 263	63 971	67 139
65 LANGE VIDEREGÅENDE UDDANNELSER	213 914	222 650	232 518	242 229	251 465
70 FORSKERUDDANNELSER	12 122	12 907	13 765	14 665	15 617

Se på www.dst.dk/Kommunalreform for definition af landsdelene. Befolkningen mellem 15 og 69 år er opgjort pr. 1. januar det pågældende år. Den højst fuldførte uddannelse er opgjort pr. 1. oktober året før.

Bilag 11:

Antal Ulykke- og Indboforsikringer

Kilde: Danmarks statistik

Figur 1: Folketal efter tid og område

	Herning	Holstebro	Ringkjøbing-Skjern	Viborg
2011M01	85 852	57 161	58 068	93 498

Kunder i Ringkjøbing Landbobank (Ulykkforsikringer):

Ringkjøbing-Skjern (50 %):

- 29.034 privatkunder.

Herning, Holstebro og Viborg (35 %)

- 82.778 privatlåner.

I alt 112.000 privatkunder svarende til 2 % af Danmarks befolkning.

Figur 2: Husstande pr. 1. januar efter tid og område

	Herning	Holstebro	Ringkjøbing-Skjern	Viborg
2011	38 350	25 991	25 251	42 113

I alt: 101.705 husstande.

Indboforsikringer:

Ringkjøbing-Skjern (50 %):

- 12.625 husstande

Herning, Holstebro og Viborg (35 %):

- 37.258 husstande

Husstande i alt: 49.883 svarende til 1,66 pr. husstand

Bilag 12:

Antal husforsikringer

Kilde: Danmarks statistik

Boliger (samtlige) efter ejerforhold, tid, område og boligart

	Parcelhuse	Række-,kæde- og dobbelthuse	Beboede fritidshuse (2005-)
Privatpersoner inkl I/S			
2010			
Herning	18 511	1 389	42
Holstebro	12 792	2 344	64
Ringkøbing-Skjern	14 794	897	173
Viborg	22 133	1 621	57
	68.230	6.251	

336

Husforsikringer:

Ringkøbing-Skjern (50 %):

- 7.845 stk. husforsikringer
- 87 fritidshusforsikringer.

Herning, Holstebro og Viborg (35 %):

- 20.576 stk. husforsikringer
- 57 stk. fritidshusforsikringer.

I alt 28.421 stk. husforsikringer, og 144 stk.

Bilag 13:

Antal bilforsikringer

Kilde: Danmarks statistik

"Familiernes bilrådighed (faktiske tal) efter tid, rådighedsmønster og område"

(Tallene neden for er kopieret direkte ind i regneark via oversigten fra Danmarks Statistik. Tallene er kopieret over i excel for overskueligheden skyld.)

2010 tal	Herning	Holstebro	Ringkøbing-Skjern	Viborg
Familier i alt	41.252	27.623	27.232	44.892
Familier uden bil i alt	13.174	8589	7321	13.399
Familier med bil i alt	28.078	19.034	19.911	31.493
Familier med 1 bil i alt	21.636	15.271	15.398	23.941
Familier med personbil	20.678	14.704	14.726	23.013
Familier med firmabil	275	116	122	179
Familier med varebil	683	451	550	749
Familier med 2 biler i alt	5800	3385	3997	6748
Familier med 2 personbiler	4684	2872	3382	5731
Familier med 2 firmabiler	10	2	3	9
Familier med 2 varebiler	16	10	10	21
Familier med 1 personbil og 1 firmabil	483	203	189	381
Familier med 1 personbil og en varebil	575	292	401	581
Familier med 1 firmabil og 1 varebil	32	6	12	25
Familier med 3 biler i alt	545	337	436	691
Familier med flere end 3 biler	97	41	80	113

Bilforsikringer i Landbobanken ud fra ovenstående tal:

Antal bilforsikringer i Ringkøbing Landbobank	Ringkøbing-Skjern	Holstebro, Herning & Viborg	I alt
Familier med 1 personbil	50 %	35 %	
Antal familier	7.658	21.319	
Antal biler (Antal familier x 1)	7.658	21.319	28.977
Familier med 2 personbiler:	50 %	35 %	
Antal familier	1.691	4.650	
Antal biler (Antal familier x 2)	3.382	9.301	12.683
Bil forsikringer i alt:	(28.977 + 12.683)		41.659

Bilag 14: Interessentanalyse

Aktionærerne

Ringkjøbing Landbobanks grundlæggende opgave er at tilfredsstille sine aktionærer. Aktionærerne har en naturlig interesse for bankens drift og vil derfor også have interesse for dette projekt og succeskriteriet vil være stigende aktiekurs.

Den enkelte aktionær vil ikke blive berørt af projektet, og vil ikke have nogen egentlig indflydelse på om banken i fremtiden skal sælge forsikringer eller ej. Det må dog forventes at banken direktion og ledelse, som tager beslutningen omkring bankens fremtidige salg af skadesforsikring, ønsker at varetage de aktionærers interesse. Den enkelte aktionærs generelle interesse er altså høj, men medindflydelse er lav.

Alle mennesker er forskellige og vil ikke have samme holdninger og meninger, hvilket også er gældende for Landbobankens aktionærer. Landbobanken kan ikke forvente at tilfredsstille samtlige aktionærer og må derfor også forvente at møde utilfredse aktionærer ved valg af implementering af forsikringssalg.

Baggrunden for den utilfredse aktionær kan være svært at spå om, men aktionæren kan være af den opfattelse:

- at det forventede resultat ikke er tilfredsstillende, set i forhold til de anvendte ressourcer, eller
- at aktionæren betragter muligheden for gevinst værende meget lav, da banken ikke tidligere har formået at generere dette ved salg af forsikringer.
- at Landbobanken burde holde sig inden for sine bestående nicheområder, hvor banken allerede og dermed er sikker på succes.

For at imødekomme den utilfredse aktionær anbefales Landbobanken at kommunikere åbent og ærligt omkring bankens planer og motivation for implementering, da en åben dialog vil sikrer bedre forståelse blandt aktionærerne.

Medarbejderne i stabsfunktionerne vil blive berørt i alle faser af projektet og i større eller mindre grad. Medarbejderne der vil blive berørt er:

- **Salg og markedsføringsafdelingen** bliver berørt i planlægningsfasen og i de efterfølgende faser. Salg og markedsføringsafdelingen skal udfærdige selv skadesforsikringskonceptet i samarbejde med Topdanmark, de skal sørge for markedsføringsmateriale,

og arrangerer fokus kampagner internt i banken, og følge op på salget af skadesforsikringer når implementeringen er gennemført.

- **Human Ressource afdelingen** bliver berørt i planlægningsfasen. HR medarbejderne skal udfærdige jobprofil og besætte de nye stillinger internt.
- **IT afdelingen** bliver berørt i planlægningsfasen og i implementeringsfasen. IT medarbejderne skal bidrage til udvikling af systemer og opdatering af hjemmesiden. Herefter vedligeholdelse og hjælp i forbindelse med systemudfordringer i implementeringsfasen.
- **Sekretariatet** bliver berørt i planlægningsfasen og skal bidrage til udfærdigelse af forretningsgangen for salg af skadesforsikringer. De vil ligeledes stå for opdateringer af forretningsgangen i forbindelse med de ændringer der vil ske.
- **Økonomiafdelingen** bliver berørt i alle faser af projektet, økonomi afdelingen skal bidrage til budgetplanlægningen, og opfølgning på at budgettet bliver planlagt.

Medarbejderne fra stabsfunktionerne har indflydelse på projektet, men i lavere grad end medarbejderne i linjen, dette vil ligeledes være årsagen til at stabsmedarbejders interesse og indstilling til projektet ved være lavere end linjemedarbejderne. Stabsmedarbejderne har høj interesse for deres arbejde, men om der er tale om nærværende projekt eller et andet projekt, synes at være irrelevant for stabsmedarbejder, de forventes at udføre det arbejde som 'de får besked på'. Stabsmedarbejderne har dog indirekte indflydelse på projektets succes da kvaliteten af deres arbejde vil have indflydelse på linjemedarbejdernes indstilling og motivation. Spændene jobprofiler og brugervenlige, velfungerende IT systemer vil have en positiv effekt på linjemedarbejderne.

Kunderne

Kunderne er målgruppen for salg af skadesforsikringer. Kunderne har ingen indflydelse på projektet og projektets gennemførsel, men Landbobankens kunder har stor betydning for om projektet bliver en succes. Landbobankens kunder vil ikke have en egentlig interesse eller forståelse for projektet, men kunderne er interesserede i at Landbobanken yder kompetent rådgivning, med et udbyd af gode produkter og til konkurrence dygtige priser.

Ringkjøbing Landbobank sætter kundetilfredsheden højt på dagsordenen. Succeskriteriet er at skadesforsikringssalg kan øge tilfredsheden og loyaliteten blandt Landbobankens kunder, og derved fastholde og skabe øget indtjening på kunderne.

Konkurrenter

Ringkjøbing Landbobanks konkurrenter er primært de pengeinstitutter som ligeledes opererer i de Midt- og Vestjyske, og konkurrenter har en naturlig interesse i de tiltag Landbobanken gør. Landbobankens konkurrenter har lige som kunderne ingen indflydelse på projektet og projektets gennemførsel. Konkurrenter vil dog have stor interesse i projektet og primært projektet gennemførsel og resultat. Konkurrenterne vil være opmærksomme på Landbobankens position i forhold til konkurrenternes egen position, da dette spiller en afgørende rolle for deres indtjening.

Ringkjøbing Landbobanken markedsposition vurderer jeg på baggrund af bankens markedsandele på 50 % og bankens solide ry og gode kapitalforhold at være stærk. Landbobanken skal stadig være opmærksom på konkurrenterne, men jeg vurderer at de ikke har særlig indflydelse på om gennemførselen af projektet bliver en succes eller ej.

Samarbejdspartnere

Topdanmark har stor indflydelse på og er involveret i alle dele af projektet. Topdanmark har stor indflydelse på gennemførelsen af projektet og forløbet af implementeringen.

En ny samarbejdsaftale med Ringkjøbing Landbobank vil medfører øgede omkostninger til Topdanmark, hvorfor deres forventninger til projektet er øgede præmieindtægter, ligesom Topdanmark vil stille krav til Landbobankens IT systemer, som skal anvendes i forbindelse tilbud og accept af forsikringerne, produktet 'salg af skadesforsikrings' synlighed i banken mv. Topdanmarks udgifter består bl.a. af øget administration, udgifter i forbindelse med medarbejdere der stilles til rådighed igennem forløbet af Landbobanken projekt, i forbindelse med udfærdigelse af samarbejdsaftalen, uddannelse af Landbobankens udvalgte medarbejdere, så kompetencerne øges, og de får et indblik i Topdanmarks kultur. Topdanmark er dog også indstillede på at yde denne indsat omkring administration og uddannelse af medarbejdere, til fordel for at implementering af projektet bliver en succes.

Privatsikring, som er bankens bestående samarbejdsaftale, er ligeledes interessant til projektet. Projektet medfører at denne samarbejdsaftale vil ophøre. Privatsikring vil alt at lige have foretrukket at samarbejdet med Landbobanken havde fortsat og forsøgt forbedret, i stedet for at Landbobanken indgår en ny samarbejdsaftale med Topdanmark, som konkurrent til Privatsikring. Ringkjøbing Landbobank vil være i dialog med Privatsikring undervejs i processen og som minimum når samarbejdsaftalen opsiges. Privatsikring vil muligvis forsøge at fastholde samarbejdet, og dermed have indflydelse på gennemførslen af projektet. Det forventes dog

at Privatsikrings kamp for at fastholde samarbejdet ikke vil være af særlig karakter, da Privatsikrings egentlige tab ved ophør af samarbejdsaftalen med Landbobanken, er begrænset da Landbobanken ikke har bidraget til indtjeningen i Privatsikring, da banken bevidst eller ubevidst ikke har solgt forsikringer. Når samarbejdsaftalen er opsagt, vil privatsikring ikke have nogen interesse for eller indflydelse på projektet.

Ringkjøbing Landbobanks øvrige samarbejdsaftaler har ikke nogen indflydelse eller interesse i projektet, så længe det Landbobankens fokus på disse samarbejdsaftale ikke falder.

Samfundet og øvrige eksterne interessenter

Lokalsamfundet, Medier, Familie, Interesse organisationer, Jobsøgere, Uddannelses institutioner. Er alle interessenter for projektet, men deres interesse og indflydelse er lave hvorfor jeg ikke kommer yderligere ind på dem.

Kilde: Egen tilvirkning

KOORDINATIONS- OG STYRINGSTIDSPLAN				INTERESSENT / DELTAGER									
INDSATSSOMRÅDER & AKTIVITET		TIDSPLAN		Projektgruppen	Direktionen	Topdanmark	Afdelingschefer	Rådgivere	Nøglepersoner	Specialisten	Udvikling	HR	IT
NR	BETEGNELSE	Start	Slut										
	IMPLEMENTERING AF SKADESFORSIKRINGSSALG	01-02-2011	01-09-2011										
1	Markedsundersøgelse / rapport	01-02-2011	01-04-2011	U	V								
2	Planlægge konceptet for salg af forsikring	01-04-2011	29-04-2011	U,V	V	L							
3	Salg af forsikringer - Godkendt	29-04-2011			G	I							
4	Process arbejde	30-04-2011	30-08-2011	V	I		U	U	U	U	U	U	U
5	Salg af forsikring - sat i drift	01-09-2011											
6	Opfølgning	01-12-2011		U,V	I	L	L	L					
	ARBEJDSPROCESSER	30-04-2011	30-08-2011										
	Information om beslutning om forsikring												
1	Informationsmøde	05-05-2010		U	U		I						
2	Morgenmøde i afdelinger	06-05-2010					U	I					
	Jobprofil specialist												
1	Tilrettelægge jobprofil	30-04-2011	11-05-2011	K	G							U	
2	Beskrive jobprofil	12-05-2011	14-05-2011									U	
3	Job profil klar	14-05-2011		I								U	
4	Ansøgnings periode	15-05-2011	29-05-2011									R	
5	Samtale periode	29-05-2011	05-06-2011									U	
6	Specialist ansat	05-06-2011		I								G	
	Uddannelse												
	Specialist												
1	Uddannelse specialist	06-06-2011	31-08-2011			L				U			
	Nøgleperson												
1	Valg af nøgleperson	15-06-2011		I			U,G						
2	Infodag nøglepersoner	01-07-2011		V					I		U		
3	Kursus nøglepersoner	03-08-2011	05-08-2011	V					I		U		
	Rådgivere / Afdelingen												
1	Morgenmøde i afdelingen	10-08-2011						I	U				
2	E-learning	17-08-2011	31-08-2011				K	U	L				
3	Kick-off meeting v. chef + nøgleperson	01-09-2011					U	I	U				
	Systemer og materialer												
	Møde materiale												
1	Tilrettelægge & oprette materiale til informationmøde	30-04-2011	05-05-2011	V,G	I						U		
2	Tilrettelægge & oprette materiale til morgenmøde v. chef	30-04-2011	05-05-2011	V,G			I				U		
3	Tilrettelægge & oprette materiale til møde v. nøglepersoner	30-04-2011	01-07-2011	V,G					I		U		
	Forsikringssystem												
1	Implementering af skadesforsikringssystem	15-05-2011	02-08-2011	I		L							U
2	Teste skadesforsikringssystem	03-08-2011	05-08-2011	I					U				U
3	Skadeforsikringssysmten klar	30-08-2011		I	I								U
	Forretningsgang												
1	Tilrettelægge forretningsgang	30-04-2011	12-07-2011	V	G						U		
2	Beskrive forretningsgang	13-07-2011	15-07-2011								U		
3	Forretningsgang klar	15-07-2011		I							U		
	Kursusmateriale Nøglepersoner												
	Tilrettelægge kursusmateriale	30-04-2011	30-07-2011	V,G							U		
	Oprette kursus materiale	31-07-2011	03-08-2011								U		
	Kursusmateriale klar	03-08-2011		I							U		
	E-learning												
1	Design e-learning	30-05-2011	30-05-2011	V,G							U		I
2	Programere e-learning	30-05-2011	03-08-2011										U
3	Teste e-learning	03-08-2011	05-08-2011						U				U
4	E-learning klar	17-08-2011		I									
				SYMBOLER: Udfører = U Bliver informeret = I Vurderer = V Leverer = L Kontrollerer = K Godkender = V									