



Dige Lavpris A/S

Afgangsprojekt på HD 1. del – Aalborg Universitet
Magnus Attermann, Malthe Horsager Nielsen & Cecilie Østergaard Bæk

Vejleder: Jens Thøgersen
Dato: 27. Maj 2026



Indholdsfortegnelse

Indledning	3
Problemformulering	4
<i>Underspørgsmål</i>	4
Afgrænsning	5
Metode	6
<i>Paradigmevalg</i>	6
<i>Opgavens teorier og modeller</i>	9
<i>Datagenereringsteknikker</i>	10
Redegørelse	12
<i>Virksomhedspræsentation</i>	12
<i>BMC</i>	14
Analyse	15
<i>Regnskabsanalyse</i>	15
Udvikling i hovedtal	16
Rentabilitetsanalyse	17
Soliditetsanalyse	19
<i>Discounted Cash Flow (DCF)</i>	20
Forudsætninger ved DCF-analysen	21
Realistisk DCF-beregning	22
Følsomhedsanalyse	24
<i>Cost-benefit-analyse</i>	26
<i>Investeringskalkule</i>	27
Nettonutidsværdi (NPV).....	28
Intern rente (IRR)	29
Tilbagebetalingstid (Payback).....	29
<i>SWOT-analyse</i>	31
Diskussion	33
Konklusion	36
Perspektivering	37
Bibliografi	39

Indledning

I Danmark skifter virksomheder hvert år ejer af mange forskellige årsager. For nogle er et salg et resultat af en planlagt afvikling, mens det for andre skyldes faktorer som manglende generationsskifte, ejerens alder eller ændrede markedsforhold. Virksomhedsoverdragelse udgør dermed en væsentlig del af erhvervslivets dynamik og har betydning for, at eksisterende virksomheder kan fortsætte frem for at ophøre.

Udfordringerne ved at sælge en virksomhed kan imidlertid være betydelige og forstærkes ofte, når virksomheden er beliggende i udkantsdanmark. Mange virksomheder i disse områder er påvirket af strukturelle forhold såsom faldende befolkningstal, lavere lokal købekraft og større afstand til byer. Dette kan påvirke både indtjening, fremtidsperspektiver og attraktivitet over for potentielle købere, som ofte oplever en højere risiko sammenlignet med virksomheder i mere centrale områder.

På trods af eksisterende rådgivning og overordnede erhvervsfremmende tiltag opleves markedet for salg af virksomheder i udkantsdanmark fortsat som begrænset. Derved opstår spørgsmålet om, hvorvidt de nuværende strukturer i tilstrækkelig grad understøtter balancen mellem udbud og efterspørgsel. For mindre detailvirksomheder kan beliggenhed, begrænset køberinteresse og udfordringer ved værdiansættelse udgøre væsentlige barrierer i salgsprocessen¹.

Denne problematik gør sig gældende for Dige Lavpris A/S, som driver en isenkræmmerforretning i udkantsdanmark, Øster Assels på Mors. Virksomheden har haft vanskeligheder ved at finde en køber, hvilket i høj grad kan relateres til de nævnte geografiske og strukturelle forhold.

Formålet med dette afgangprojekt er derfor at undersøge, hvordan det kan gøres nemmere for Dige Lavpris A/S, at muliggøre et virksomhedssalg. Der vil i opgaven være fokus på de væsentligste barrierer i salgsprocessen samt på vurdering af potentielle købere og relevante investeringsmuligheder.

¹ (Kempel, 2021)

Problemformulering

Valget af emne tager afsæt i vores daglige arbejde som revisorer, hvor vi løbende arbejder med virksomheders økonomi, værdiansættelse og rådgivning i forbindelse med driftsoptimering og generationsskifte. Problemstillingen omkring virksomhedssalg er derfor både fagligt relevant og praksisnær, da den afspejler de udfordringer, som mange mindre virksomheder står overfor i virkeligheden.

Derudover har opgaven en særlig lokal relevans, idet Dige Lavpris A/S er en virksomhed beliggende på Mors, hvor to af gruppens medlemmer er bosat. Dette giver en øget forståelse for de lokale markedsforhold og de udfordringer, som virksomheder i området oplever, herunder begrænset kundetilgang og køberinteresse. Kombinationen af faglig indsigt og lokal tilknytning bidrager til en stærk motivation for at arbejde med problemstillingen og skabe en analyse, der er både realistisk og anvendelig i praksis. Den endelige problemformulering ses nedenfor:

Hvordan kan Dige Lavpris A/S gøres til et økonomisk attraktivt investeringsobjekt?

Underspørgsmål

1. Hvordan har Dige Lavpris A/S' økonomiske udvikling påvirket virksomhedens indtjeningsevne og værdi?
2. Hvad er virksomhedens værdi ud fra en DCF-analyse, og hvordan stemmer denne overens med en potentiel købers afkastkrav?
3. I hvilken grad er det økonomisk attraktivt for en potentiel køber at investere i virksomheden?
4. Hvilke faktorer begrænser muligheden for salg af virksomheden?
5. Hvilke ændringer i virksomhedens drift eller struktur kan øge virksomhedens værdi og dermed sandsynligheden for et salg?

Afgrænsning

I forbindelse med regnskabsanalysen er likviditetsgraden undladt. Dette valg er truffet med udgangspunkt i, at aflæggelse af regnskab forudsætter, at virksomheden vurderes som going concern. Såfremt der er væsentlig tvivl om virksomhedens evne til at fortsætte driften, vil dette fremgå af regnskabet, hvilket samtidig vil svække grundlaget for de efterfølgende analyser. Inkluderingen af likviditetsgraden vurderes derfor at være forbundet med en vis grad af redundans, idet forudsætningen om fortsat drift allerede ligger implicit til grund for analysearbejdet. I stedet fokuseres der på rentabilitet og soliditet, som vurderes at være mere relevante i forhold til at analysere virksomhedens indtjeningssevne og langsigtede økonomiske bæredygtighed i relation til værdiansættelsen.

I forbindelse med DCF-analysen er der endvidere foretaget en afgrænsning fra en egentlig beregning af WACC (Weighted Average Cost of Capital), som udtrykker virksomhedens samlede kapitalomkostninger. En præcis opgørelse af WACC forudsætter en række yderligere antagelser, herunder fastlæggelse af egenkapitalens afkastkrav samt markedsbaserede risikoparametre. Da DCF-analysen i forvejen er baseret på væsentlige forudsætninger vedrørende fremtidige pengestrømme og vækst, vurderes en detaljeret WACC-beregning at tilføre unødigt kompleksitet og i nogen grad være redundant i forhold til analysens formål. I stedet anvendes et skønnet afkastkrav som diskonteringsrente, hvilket bidrager til en mere gennemsigtig og konsistent værdiansættelse. Skønnet tager bl.a. udgangspunkt i virksomhedens risikoprofil, markedsposition og fremtidsmuligheder. Derudover gennemføres en følsomhedsanalyse med henblik på at belyse usikkerheden forbundet med de anvendte forudsætninger.

I relation til investeringskalkulerne er analysen afgrænset til de mest centrale vurderinger af investeringens attraktivitet set fra en potentiel købers perspektiv. Der arbejdes primært med overordnede vurderinger af pengestrømme og afkastkrav, mens en mere detaljeret finansieringsstruktur, herunder specifik fordeling mellem egenkapital og fremmedkapital, ikke inddrages. Dette skyldes, at sådanne forhold i høj grad vil være individuelle for den enkelte, køber og dermed vanskelige at fastlægge generelt. En yderligere detaljeringsgrad vurderes derfor ikke at bidrage væsentligt til analysens formål, og kan i visse tilfælde skabe redundans i forhold til de allerede anvendte værdiansættelsesmetoder. Afgrænsningen bidrager således til at fastholde fokus på de forhold, der har størst betydning for vurderingen af virksomhedens attraktivitet og muligheden for et salg.

Metode

Paradigmevalg

Dette afsnit redegør for den videnskabsteoretiske synsvinkel, som danner rammen for opgaven. Paradigmet fungerer som de ”briller”, hvorigennem problemformuleringen anskues, og har dermed betydning for, hvilken viden der skabes, samt hvordan analyserne gennemføres. Valget af paradigme er derfor afgørende for den metodiske tilgang og den viden, opgaven frembringer. Opgaven tager udgangspunkt i en praksisnær erhvervsøkonomisk problemstilling vedrørende salget af Dige Lavpris A/S. Der arbejdes med en bevidst metodisk tilgang, hvor der sikres sammenhæng mellem problemformulering, metode og analyse. Virksomhedens værdi betragtes ikke som en objektiv størrelse, men som et resultat af analyser, antagelser og faglige vurderinger. Paradigmevalget bidrager dermed til at skabe en rød tråd gennem opgaven og understøtter formålet om at frembringe anvendelig erhvervsøkonomisk viden, der kan danne grundlag for velbegrundede anbefalinger i relation til virksomhedens drift og salgspris.

Opgavens genstandsfelt er Dige Lavpris A/S med fokus på virksomhedens drift og værdi i forbindelse med et potentielt salg. Det ontologiske udgangspunkt i opgaven er, at virksomhedens værdi ikke betragtes som en objektivt fastlagt størrelse, men som noget der formes gennem vurderinger af både historiske og fremadrettede forhold. Værdien afhænger således af, hvordan virksomhedens performance og udviklingsmuligheder fortolkes af potentielle købere. Den epistemologiske tilgang i opgaven tager udgangspunkt i, at viden skabes gennem analyse og fortolkning. Regnskabstal kan måles og opstilles kvantitativt, men de opnår først mening, når de sættes i kontekst og kobles til virksomhedens drift, brancheforhold og fremtidige forudsætninger. Der arbejdes derfor ikke med en opfattelse af, at der findes én absolut sandhed, men derimod med at frembringe anvendelig viden, som kan danne grundlag for vurderinger og anbefalinger i relation til problemformuleringen.

I opgaven er der valgt et konstruktivistisk paradigme frem for et realistisk. Dette valg hænger sammen med, at virksomhedens værdi og fastsættelsen af en salgspris. Værdi forstås i stedet som afhængig af fortolkning og påvirkes af de antagelser og forventninger, der knytter sig til virksomhedens fremtidige drift. Ved salg af Dige Lavpris A/S vil forskellige aktører kunne have forskellige opfattelser af virksomheden. Sælger, potentielle købere og finansielle rådgivere vurderer virksomheden ud fra hver deres perspektiv, hvilket kan medføre forskellige vur-

deringer af både risiko og potentiale. Økonomiske analyser i opgaven, herunder regnskabsanalyser og investeringskalkuler, baseres samtidig på en række forudsætninger, hvilket betyder, at resultaterne afhænger af de antagelser, der lægges til grund. Virksomhedssalg betragtes derfor som både en økonomisk og social proces, hvor fortolkning spiller en central rolle.

Slutningsform og metodologi

Opgaven anvender overvejende en deduktiv slutningsform, hvilket er i tråd med anvendelsen af erhvervsøkonomiske modeller og analyser såsom regnskabsanalyse, DCF og investeringskalkuler. Den deduktive tilgang betyder, at analysen tager udgangspunkt i etablerede teorier og modeller, som anvendes på den konkrete virksomhed, Dige Lavpris A/S, for at vurdere virksomhedens økonomiske situation og salgsbarrierer. Samtidig indgår der elementer af en induktiv tilgang, hvilket er typisk for det konstruktivistiske paradigme. Dette ses ved, at analysen tager udgangspunkt i den konkrete virksomhed og de driftsmæssige udfordringer, der observeres i forbindelse med virksomhedens nuværende situation og salgsproces.

Analysen er således delvist åben og undersøgelsesorienteret, idet der arbejdes med at identificere mønstre og sammenhænge på baggrund af regnskabstal, investeringskalkuler og vurderinger af driften. Der foretages løbende refleksion over det anvendte datagrundlag, de opstillede antagelser samt de foretagne beregninger, hvilket giver mulighed for justeringer undervejs i analyseprocessen, hvis nye indsigter eller forhold viser sig relevante. Kombinationen af deduktive og induktive elementer understøtter dermed opgavens formål om at udvikle et nuanceret og praksisnært beslutningsgrundlag.

Opgavens metodologi omhandler, hvordan undersøgelsen er tilrettelagt med henblik på at besvare problemformuleringen. Metodologien tager udgangspunkt i en struktureret analyse af Dige Lavpris A/S, hvor både kvantitative og kvalitative datatyper anvendes for at opnå en helhedsorienteret forståelse af virksomhedens situation. De kvantitative metoder består primært af en regnskabsanalyse med fem regnskabsår samt investeringskalkuler. Disse anvendes til at analysere virksomhedens økonomiske performance og vurdere sammenhængen mellem drift, indtjening og værdi. De kvantitative analyser danner dermed det beregningsmæssige grundlag for vurderingen af, hvorvidt virksomheden kan opnå den ønskede salgsspris. Supplerende inddrages kvalitative vurderinger af virksomhedens drift, effektivitet og strukturelle forhold. Disse forhold bidrager med kontekst og forklaring til de økonomiske resultater, som ikke alene kan

aflæses direkte af regnskabstallene. Opgaven anvender således en integrativ metode, hvor der skabes samspil mellem talbaserede analyser og kvalitative vurderinger for at danne et nuanceret og anvendeligt beslutningsgrundlag.

I opgaven anvendes en metodekombination for at sikre en helhedsorienteret og nuanceret analyse af problemstillingen. Kombinationen muliggør, at forskellige typer viden kan supplere hinanden og bidrage til en mere fyldestgørende forståelse af Dige Lavpris A/S' situation i forbindelse med et eventuelt salg. Formålet med metodekombinationen er ikke at validere resultaterne ved at opnå samme konklusion gennem forskellige metoder, men derimod at skabe mætning i analysen. Ved at belyse problemstillingen fra flere vinkler opnås et mere nuanceret beslutningsgrundlag, som understøtter opgavens praktiske og anvendelsesorienterede formål. Metodekombinationen bidrager dermed til at styrke opgavens relevans i relation til besvarelsen af problemformuleringen.

Kvalitet

I opgaven er der fokus på metodebevidsthed for at sikre kvaliteten af de gennemførte analyser. Validitet forstås som, hvorvidt der måles på det, der søges svar på, og om de anvendte analyser og metoder er relevante i forhold til problemformuleringen. Dette sikres ved, at de økonomiske analyser og vurderinger er målrettet spørgsmålet om, hvilke ændringer i driften der kan øge virksomhedens værdi og understøtte salgsprisen. Reliabilitet omhandler pålideligheden og konsistensen af det anvendte datagrundlag. I opgaven understøttes reliabiliteten gennem anvendelsen af konsistente regnskabsdata samt anerkendte erhvervsøkonomiske modeller og beregningsmetoder. Der er samtidig bevidsthed om opgavens styrker og svagheder, herunder at analysernes resultater afhænger af de opstillede forudsætninger og det tilgængelige datagrundlag. Denne refleksion bidrager til en mere gennemsigtig og fagligt funderet besvarelse af problemformuleringen.

Valget af det konstruktivistiske paradigme giver en fleksibel tilgang til analysen, hvor der er mulighed for at arbejde med forskellige antagelser og vurderinger i forhold til virksomhedens drift og værdi. Dette er særligt relevant i en opgave, der tager udgangspunkt i en konkret virksomhed og en praksisnær problemformulering. Paradigmet understøtter udviklingen af praktisk anvendelig viden, idet analyserne ikke alene har til formål at beskrive virksomhedens nuværende situation, men også at belyse, hvilke ændringer der kan gennemføres for at øge værdien.

Der skabes mulighed for at opstille og vurdere forskellige scenarier for fremtidig drift, hvilket bidrager til bedre beslutningsstøtte. Samtidig sikrer paradigmevalget en tæt kobling mellem teori og praksis, hvor de anvendte modeller aktivt anvendes til at understøtte konkrete anbefalinger i opgaven.

Valget af det konstruktivistiske paradigme medfører også en række begrænsninger. Da der ikke arbejdes ud fra en entydig sandhed, vil opgavens resultater i høj grad være afhængige af de antagelser og vurderinger, der lægges til grund for analyserne. Fortolkningen af både regnskabstal og driftsmæssige forhold kan dermed have indflydelse på de konklusioner, der drages. Derudover er opgavens resultater tæt knyttet til den konkrete case, Dige Lavpris A/S, hvilket medfører en begrænset grad af generaliserbarhed. Analyser og anbefalinger kan derfor ikke uden videre overføres til andre virksomheder, men skal ses i lyset af virksomhedens særlige kontekst og forudsætninger.

Opgavens teorier og modeller

I opgaven anvendes teorier og modeller som analytiske værktøjer til at strukturere analysen og understøtte besvarelsen af problemformuleringen. Udvælgelsen af teorier og modeller er styret af problemformuleringens fokus på virksomhedens drift, værdi og muligheder for salgsmodning. Tilgangen er anvendelsesorienteret, idet teorier og modeller ikke anvendes for deres egen skyld, men som redskaber til at belyse konkrete problemstillinger i Dige Lavpris A/S. Modellerne anvendes således aktivt i analysen med henblik på at skabe overblik, identificere forbedringspotentialer og vurdere konsekvenserne af forskellige driftsmæssige tiltag. Teorier og modeller fungerer dermed som beslutningsstøtte og bidrager til at danne grundlag for velbegrundede anbefalinger i opgaven.

De økonomiske analyser anvendes til at skabe et overblik over Dige Lavpris A/S' økonomiske udvikling og til at vurdere sammenhængen mellem virksomhedens drift og dens værdi. Regnskabsanalysen omfatter en vurdering af rentabilitet, og soliditet, som tilsammen belyser virksomhedens indtjeningsevne, finansielle balance og kapitalstruktur. Nøgletalsanalysen anvendes som grundlag for en historisk gennemgang af driftsperformance, hvor udviklingen over tid analyseres med henblik på at identificere centrale styrker og svagheder. Disse indsigter anven-

des efterfølgende til at vurdere, hvilke driftsmæssige forhold der har størst betydning for virksomhedens værdiansættelse, og hvor der potentielt kan sættes ind for at forbedre værdiskabelsen for en kommende ejer.

Investeringkalkuler og værdiansættelse anvendes i opgaven med udgangspunkt i et køberperspektiv, hvor fokus er rettet mod virksomhedens evne til at skabe fremtidige pengestrømme. I denne sammenhæng vurderes Dige Lavpris A/S ikke alene på baggrund af historiske resultater, men ud fra forventninger til den fremtidige indtjeningsevne. Værdiansættelsen baseres på opstillede forudsætninger og budgetter, som afspejler mulige ændringer i virksomhedens drift. Investeringkalkulerne anvendes til at analysere, hvordan ændringer i indtjening, omkostningsstruktur eller effektivitet påvirker virksomhedens værdi. Der arbejdes med følsomhed over for ændringer i afkastkrav for et køberperspektiv.

I opgaven rettes der særsomt fokus mod virksomhedens nuværende drift med henblik på at identificere forbedringsmuligheder, der kan have betydning for en potentiel købers vurdering. Analysen omfatter blandt andet virksomhedens effektivitet og omkostningsstruktur, da disse forhold har direkte indflydelse på indtjeningspotentialet. Der ses endvidere på mulighederne for at forbedre indtjeningen gennem driftsoptimering samt på virksomhedens skalerbarhed, herunder i hvilken grad driften kan udvikles eller udvides uden tilsvarende stigning i omkostninger. Samtidig inddrages overvejelser om risiko og usikkerhed, da disse faktorer kan påvirke købers forventninger til fremtidig indtjening. Drifts- og forbedringsfokus bidrager således til at belyse de forhold, der har særlig betydning for en købers samlede vurdering af virksomheden, og understøtter analysen af, hvordan ændringer i driften kan øge virksomhedens attraktivitet og understøtte den ønskede salgspris.

Datagenereringsteknikker

I opgaven anvendes en kombineret tilgang til datagenerering, hvor både primære og sekundære data inddrages. Fokus er på at anvende data, som er tilgængelige, valide og relevante i forhold til problemformuleringen. En væsentlig del af datagrundlaget består af sekundære data. Disse omfatter blandt andet artikler og andre relevante kilder, der bidrager til en bedre forståelse af problemstillingen. Derudover inddrages markedsforhold, som bidrager til at placere virksomheden i en bredere kontekst.

De kvantitative data består primært af regnskabstal. Disse data anvendes til at gennemføre de økonomiske analyser og investeringskalkuler, som indgår i opgaven. Der lægges vægt på anvendelsen af konsistente beregningsmetoder for at sikre sammenlignelighed og gennemsigthed i analyserne. Ud over de kvantitative data inddrages kvalitative vurderinger, som bidrager med indsigt i forhold, der ikke umiddelbart kan aflæses af regnskaberne. Dette omfatter blandt andet virksomhedens markedsposition samt strategiske udfordringer. Herudover inddrages lokationsmæssige forhold, herunder virksomhedens placering på Sydmors, da dette kan have betydning for både drift og købers vurdering af virksomheden.

Dokumentanalyse anvendes som central datagenereringsteknik i opgaven. Analysen omfatter både interne dokumenter, såsom regnskaber, samt eksterne dokumenter i form af artikler. Ved udvælgelsen af dokumenter foretages der en kildekritisk vurdering med fokus på relevans og aktualitet. Dokumentanalysen bidrager til at understøtte forståelsen af virksomhedens kontekst og de vilkår, som analysen baseres på.

Der tilstræbes en klar sammenhæng mellem teori, data og analyse gennem hele opgaven. De valgte teorier og modeller anvendes aktivt i analysen, mens data understøtter de økonomiske beregninger og kvalitative vurderinger. Fortolkningen af data tager udgangspunkt i problemformuleringen, og de anvendte metoder bidrager samlet set til at nå frem til velbegrundede anbefalinger.

Samlet set er opgavens metode tilrettelagt med udgangspunkt i problemformuleringen og med fokus på at frembringe anvendelig erhvervsøkonomisk viden. Gennem valget af paradigme, metodisk tilgang, teorier og modeller samt datagenereringsteknikker sikres der en sammenhængende og systematisk undersøgelse af Dige Lavpris A/S. Metodeafsnittet danner således rammen for de efterfølgende analyser, hvor økonomiske beregninger og kvalitative vurderinger kombineres for at belyse, hvilke ændringer i driften der kan understøtte salgsprisen. Den valgte metode understøtter opgavens formål om at skabe et solidt beslutningsgrundlag, som danner grundlag for analyse, konklusion og anbefalinger.

Redegørelse

Virksomhedspræsentation

Dige Lavpris A/S er en familieejet detailhandelsvirksomhed beliggende i Øster Assels på det sydlige Mors, CVR-nr. 15 23 95 49. Under den nuværende ejergenerations ledelse, gennemgik virksomheden en markant fysisk ekspansion. Fra beskedne forhold ved overtagelsen i 1970, med et samlet areal på blot 120 m², udviklede forretningen sig over årene til at råde over et samlet areal på ca. 1.000 m², hvoraf knap to tredjedele udgøres af salgsareal². Virksomheden er registreret under detailhandel med elektriske husholdningsapparater og supermarkeder samt beskæftiger ifølge CVR fire ansatte³.

Ejerskab og ledelse

Dige Lavpris har siden grundlæggelsen opereret som en familievirksomhed uden ekstern kapital. Direktør Niels Reinhardt Førby Dige overtog i 1970 driften sammen med sin ægtefælle Grace Dige⁴. Ejerstrukturen har givet handlefrihed i sortimentsbeslutninger og prissætning, men har samtidig skabt en sårbarhed ved ejerlederstruktur og manglende videreførelsesstrategi.

Da Niels Dige i 2025 måtte ophøre driften som følge af sygdom, overtog næste generation – børnene Anja og Allan Dige – den administrative afvikling af virksomheden⁵.

Sortiment og forretningsmodel

Virksomhedens forretningsmodel er baseret på en bred non-food lavprisstrategi. Sortimentet har på sit højeste omfattet over 60.000 varenumre inden for kategorier som hårde hvidevarer, køkkenudstyr, isenkram, hånd- og elværktøj, maling, el og belysning, TV og lyd, IT og mobiludstyr, sko, arbejdstøj samt have- og biludstyr⁶. Sortimentets bredde adskiller sig fra specialiserede forretninger ved at dække hele værdikæden fra indkøb til slutforbruger inden for et bredt produktsortiment under ét tag⁷.

² (Om Dige Lavpris A/S, u.d.)

³ (Erhvervsstyrelsen, CVR Dige Lavpris A/S, 2026)

⁴ (Om Dige Lavpris A/S, u.d.)

⁵ (Nielsen, Købmand Dige kan ikke mere: Nu skal livsværket afhændes, 2025)

⁶ (Nielsen, Købmand Dige kan ikke mere: Nu skal livsværket afhændes, 2025)

⁷ (Om Dige Lavpris A/S, u.d.)

Fraværet af kædetilknytning har muliggjort strategisk indkøb og fleksibel lagerstyring, men har omvendt ikke givet adgang til de stordriftsfordele, der karakteriserer franchisedrevne lavpriskæder. Konkurrenceparametrene har primært været pris, sortimentsbredde og geografisk tilgængelighed – ikke service- eller oplevelsesorienteret differentiering.

Marked og kundesegment

Virksomhedens primære afsætningsmarked udgøres af Mors og det tilstødende opland. Øster Assels er beliggende ca. 17 km sydvest for Nykøbing Mors og har dermed en placering for kunder, der undgår kørsel til øens handelscentrum. Markedsstrukturen på Mors er karakteriseret ved begrænset lokal konkurrence i non-food segmentet uden for Nykøbing, hvilket historisk har understøttet virksomhedens volumen.

Kundesegmentet kan opdeles i tre grupper: lokale beboere fra Øster Assels og opland, kunder fra det øvrige Mors med behov for bredt non-food sortiment, samt sæsonbaserede turister. Sidstnævnte segment er reelt, da Mors har en betydelig turiststrøm drevet bl.a. af Jesperhus Feriepark⁸.

Konkurrencesituation

Konkurrenceanalysen kan struktureres på to niveauer: lokalt og regionalt. Lokalt er den eneste sammenlignelige konkurrent Dagli' Brugsen Øster Assels, drevet af Øster Assels Brugsforening (CVR 41 18 06 17) under Coop-kæden⁹. De to butikker har opereret med forskellige varesortimenter – dagligvarer over for non-food – og har dermed primært suppleret hinanden frem for at konkurrere direkte¹⁰. Denne struktur har stabiliseret det lokale handelsgrundlag og reduceret priskonkurrencen inden for overlappende kategorier.

Regionalt udgør Nykøbing Mors det primære konkurrencemæssige alternativ, med et bredere udbud af specialforretninger og kædebutikker. Strukturelt er den væsentligste langsigtede udfordring væksten i e-handel, der muliggør direkte prissammenligning og eliminerer den geografiske fordel, som hidtil har understøttet virksomhedens konkurrenceposition. Denne tendens rammer generelt uafhængige non-food detailhandlere i yderområder og udgør en varig ændring i konkurrencevilkårene snarere end en konjunkturl udsving.

⁸ (Fonager, 2024)

⁹ (Erhvervsstyrelsen, Øster Assels Brugsforening, 2026)

¹⁰ (Frederiksen, u.d.)

Delkonklusion

Dige Lavpris A/S repræsenterer historisk en geografisk bred non-food detailhandelsvirksomhed med en lavprisstrategi baseret på sortimentsbredde og lokal tilgængelighed¹¹. Fraværet af kædetilknytning har betydet fleksibilitet, men samtidig begrænset adgang til stordriftsfordele, hvilket har reduceret den strukturelle robusthed i et marked præget af digitalisering og e-handel. Virksomheden befinder sig aktuelt i en afviklingsfase som følge af ejerskabsmæssige og helbredsmæssige forhold, og casen illustrerer de strukturelle udfordringer for uafhængige detailhandlere i danske landdistrikter¹².

BMC

Business Model Canvas (BMC) er et strategisk analyseværktøj, der visualiserer en virksomheds forretningsmodel gennem ni centrale byggesten. Modellen giver et samlet overblik over, hvordan virksomheden skaber, leverer og fastholder værdi — fra nøglepartnere og nøgleressourcer til kundesegmenter og indtægtsstrømme. I det følgende præsenteres en BMC for Dige Lavpris A/S med udgangspunkt i virksomhedens forretningsmodel på sit driftsmæssige højdepunkt forud for afviklingen i 2025¹³.

<p>Nøglepartnere </p> <ul style="list-style-type: none"> -Grossister og engros-leverandører -Partivare-leverandører -Transport og logistik -Online auktionsplatform 	<p>Nøgleaktiviteter </p> <ul style="list-style-type: none"> -Fleksibelt/opportunistisk vareindkøb -Lagerstyring -Butiksdrift 7 dage/uge -Kundebetjening <p>Nøgleressourcer </p> <ul style="list-style-type: none"> -Butiklokale -Varelager -Familieejerskab og lokal knowhow -Ejendom 	<p>Værditilbud </p> <ul style="list-style-type: none"> -Bredt non-food sortiment under et tag -Lavprisstrategi på tværs af kategorier -Samlet non-food indkøb, one-stop-shop funktion -Lokal geografisk tilgængelighed -Ingen kædetilknytning – Flexibelt sortiment 	<p>Kunderelationer </p> <ul style="list-style-type: none"> -Personligt betjening -Langvarige lokalrelationer -Primært fysisk kunderelation <p>Kanaler </p> <ul style="list-style-type: none"> -Udelukkende fysisk butik -Direkte salg over disk -Ingen e-commerce -Lokal markedsføring og mund-til-mund 	<p>Kundesegmenter </p> <ul style="list-style-type: none"> -Lokale beboere, øster Assels og opland -Morsingboer med non-food behov -Turister -Prisbevidste kunder
<p>Omkostningsstruktur </p> <ul style="list-style-type: none"> -Vareindkøb -Drift af stor fysisk butik -Lageromkostninger -Løn 		<p>Indtægtsstrømme </p> <ul style="list-style-type: none"> -Varesalg -Volumebaseret omsætning, lav enhedsavance -Ingen abonnement, loyalitetsprogram eller online salg 		

¹¹ (Om Dige Lavpris A/S, u.d.)

¹² (Nielsen, Købmand Dige kan ikke mere: Nu skal livsværket afhændes, 2025)

¹³ (Modernbusiness.dk, u.d.)

Analyse

I den analyserende del af projektet vil vi tage udgangspunkt i en række centrale problemstillinger, der tilsammen skal belyse Dige Lavpris A/S' økonomiske situation og dens betydning for en potentiel investering. Analysen indledes med en vurdering af virksomhedens økonomiske udvikling med fokus på, hvordan denne har påvirket indtjeningsevnen og den overordnede værdi af virksomheden. Her vil der blive arbejdet med centrale nøgletal og regnskabsdata.

Herefter vil vi foretage en værdiansættelse af virksomheden ved hjælp af en Discounted Cash Flow (DCF)-analyse. Denne metode gør det muligt at estimere virksomhedens fremtidige pengestrømme og tilbagediskontere dem til nutidsværdi. Resultatet af DCF-analysen vil blive sammenholdt med en potentiel købers afkastkrav for at vurdere, om den estimerede værdi er realistisk og attraktiv.

På baggrund af disse analyser vil vi vurdere, i hvilken grad det er økonomisk attraktivt for en potentiel køber at investere i Dige Lavpris A/S. Her inddrages både den estimerede værdi, virksomhedens risikoprofil samt fremtidige vækstmuligheder. Afslutningsvis vil vi identificere og diskutere de faktorer, der kan begrænse muligheden for et salg af virksomheden. Dette er forhold relateret til markedssituationen, virksomhedens økonomi, eller potentielle usikkerheder, som kan påvirke købers incitament til at gennemføre en handel.

Regnskabsanalyse

Formålet med en regnskabsanalyse af Dige Lavpris A/S er at vurdere den økonomiske udvikling, indtjeningsevne og kapitalstruktur i perioden 2021-2025. Analysen baserer sig på virksomhedens offentliggjorte årsrapporter indhentet via Erhvervsstyrelsens CVR-register.¹⁴ Analyseperioden er valgt med henblik på at belyse den udvikling, der kulminerede med driftsstop og afvikling i 2025, som følge af ejernes sygdom.

Analysen er struktureret efter følgende elementer: udvikling i hovedtal, rentabilitetsanalyse, soliditetsanalyse og delkonklusion. Nettoomsætningen er ikke opgjort som selvstændig post i årsrapporterne, da virksomheden aflægger regnskab i forenklet form i overensstemmelse med årsregnskabslovens klasse B. Det bemærkes, at beregningen er foretaget med bruttofortjene-

¹⁴ (Erhvervsstyrelsen, CVR Dige Lavpris A/S, 2026)

sten frem for nettoomsætning, da nettoomsætning ikke fremgår af årsrapporterne. Dette medfører, at overskudsgraden ikke er direkte sammenlignelig med virksomheder, der opgør nettoomsætning separat, men vurderes som det mest retvisende tilgængelige mål for driftsindtjeningen relativt til aktivitetsniveauet. Alle tal er angivet i tusinde danske kroner (t.kr.).

Udvikling i hovedtal

Bruttofortjenesten udviser en markant faldende tendens fra 2021 til 2023, svarende til et fald på ca. 87 pct. over to regnskabsår. En delvis genopretning ses i 2024 og 2025. Sidstnævnte afspejler imidlertid primært provenu fra auktionssalget af varelageret og skal ikke betragtes som udtryk for normaliseret driftsniveau. Årets resultat er positivt i 2021 og 2024, men negativt i 2022, 2023 og 2025, hvilket indikerer en vedvarende strukturel presset situation i driften.

Balancesummen falder fra 2021 til 2025. Det markante fald i varelager fra 2021 til 2025 og faldet i debitorer bekræfter, at driften i praksis er ophørt i løbet af 2025. Egenkapitalen er faldende i alle år, primært som følge af akkumulerede underskud.

Tabel 1 — Resultatopgørelse (t.kr.)					
(t.kr.)	2021	2022	2023	2024	2025
Bruttofortjeneste	1.427	546	182	316	825
Personaleomkostninger	-898	-650	-389	-403	-1.072
Andre driftsomkostninger	-184	-46	-37	-18	-26
Afskrivninger	-50	-30	-30	-30	-30
EBIT	296	-181	-274	-136	-303
Finansielle indtægter	204	133	200	260	100
Finansielle omkostninger	-23	-473	-23	-31	-19
Resultat før skat	476	-521	-97	93	-222
Årets resultat	340	-703	-97	93	-222

Tabel 2 — Balance, udvalgte poster (t.kr.)					
(t.kr.)	2021	2022	2023	2024	2025
Anlægsaktiver	706	676	646	615	548
Varelager	655	572	503	500	82
Debitorer mv.	609	490	374	311	32
Likvide midler	3.627	2.935	3.079	3.255	3.766
Balancesum	5.647	4.723	4.651	4.731	4.478
Egenkapital	5.229	4.412	4.197	4.168	3.811
Kortfristet gæld	418	312	455	563	667

Rentabilitetsanalyse

Rentabilitetsanalysen belyser virksomhedens evne til at skabe afkast på henholdsvis omsætningen, de samlede aktiver og egenkapitalen. De centrale nøgletal der anvendes er: overskudsgrad, afkastningsgrad, aktivernes omsætningshastighed og egenkapitalens forrentning. For en potentiel køber er disse nøgletal særligt relevante, da de tilsammen giver et øjebliksbillede af virksomhedens evne til at generere indtjening og forrente den investerede kapital. Dette danner grundlag for købers vurdering af, hvorvidt Dige Lavpris A/S udgør en økonomisk attraktiv investering.

Tabel 3 — Rentabilitetsnøgletal					
	2021	2022	2023	2024	2025
Overskudsgrad (EBIT/BF)	20.8 %	-33.1 %	-150.6 %	-43.0 %	-36.7 %
Afkastningsgrad (EBIT/Aktiver)	5.2 %	-3.8 %	-5.9 %	-2.9 %	-6.8 %
EK-forrentning (Resultat/EK)	6.5 %	-15.9 %	-2.3 %	2.2 %	-5.8 %
Akt. omsætningshastighed (BF/Bal.)	0,25	0,12	0,04	0,07	0,18

Overskudsgrad

Overskudsgraden er beregnet som EBIT i forhold til bruttofortjenesten og udgør 20,7 pct. i 2021, hvilket er det eneste år med positiv driftsindtjening. Den kraftige forværring i 2023 skyldes primært et markant fald i bruttofortjenesten kombineret med fortsat høje personaleomkostninger relativt til omsætningsniveauet. Overskudsgraden indikerer, at virksomheden i perioden 2022-2025 ikke har kunnet generere positiv driftsindtjening, hvilket er kritisk for en detailhandelsvirksomhed med høje faste omkostninger.

Aktivernes omsætningshastighed

Aktivernes omsætningshastighed er beregnet som bruttofortjenesten i forhold til balancesummen og måler, hvor effektivt virksomheden anvender sine aktiver til at generere omsætning. Nøgletallet falder markant fra 2021 til 2023, hvilket afspejler det samtidige kollaps i bruttofortjenesten, mens aktivmassen forbliver relativt stabil. Den begrænsede stigning i 2024 og 2025 skal som nævnt ses i sammenhæng med auktionssalget af varelageret og er ikke udtryk for en reel driftsmæssig forbedring.

Den generelt lave omsætningshastighed er særligt problematisk for en detailhandelsvirksomhed, hvor høj aktivrotation normalt er en forudsætning for rentabel drift med lave marginer. Det store varelager og de betydelige likvide midler binder kapital, der ikke i tilstrækkelig grad omsættes til driftsindtjening.

Afkastningsgrad

Det lave og faldende afkast på aktiverne afspejler en kapitalstruktur, der er tungt belastet af anlægsaktiver (primært ejendommen) og et stort varelager med lav omsætningshastighed. For en lavprisdetailhandler uden kædetilknytning er netop den kombinerede effekt af lav bruttomargin og høj aktivbinding en central strukturel udfordring i konkurrencen med kædebaserede og digitale konkurrenter.

Egenkapitalens forrentning

Det positive resultat i 2024 er bemærkelsesværdigt og skal ses i sammenhæng med finansielle indtægter som oversteg EBIT-underskuddet. Forrentningen er generelt lav og utilstrækkelig til at tiltrække ekstern kapital, men dette er forventeligt for en familieejet virksomhed uden vækstambitioner og uden ekstern finansiering.

Soliditetsanalyse

Soliditetsanalysen belyser virksomhedens finansielle robusthed og modstandsevne over for tab ved at sætte egenkapitalen i forhold til de samlede aktiver.

Tabel 5 — Soliditetsnøgletal					
(t.kr.)	2021	2022	2023	2024	2025
Egenkapital (t.kr.)	5.229	4.412	4.197	4.168	3.811
Balancesum (t.kr.)	5.647	4.723	4.651	4.731	4.478
Soliditetsgrad	92.6 %	93.4 %	90.2 %	88.1 %	85.1 %
Langfristet gæld (t.kr.)	0	0	0	0	0

Soliditetsgraden er høj i 2021, faldende til 2025. Den observerede soliditet afspejler, at virksomheden er finansieret næsten udelukkende via egenkapital uden langfristet fremmedkapital i perioden, hvilket er karakteristisk for en familieejet virksomhed med konservativ finansieringsstrategi og ingen vækstfinansiering via fremmedkapital.

Den høje soliditet har givet virksomheden en betydelig robusthed over for de driftsmæssige tab i 2022 og 2023, som i en mere gældsfinansieret virksomhed ville have udgjort en større trussel. Egenkapitalen falder dog fra 2021 til 2025, svarende til en reduktion på ca. 27 pct. over perioden, primært som følge af akkumulerede underskud. Såfremt driften var fortsat med uændret tab, ville egenkapitalen gradvist falde, men på analysetidspunktet udgør den fortsat en solid buffer.

Delkonklusion

Regnskabsanalysen af Dige Lavpris A/S for perioden 2021-2025 tegner billedet af en finansielt robust, men driftsmæssigt presset virksomhed i strukturel tilbagegang. Virksomheden udviser en ekstraordinært høj soliditetsgrad og formelt stærk likviditet, som begge er funderet i en konservativ, egenkapitalbaseret finansieringsstruktur og i betydelige finansielle omsætningsaktiver.

Rentabiliteten er imidlertid svag og faldende: EBIT er positiv alene i 2021, og overskudsgraden er negativ i fire ud af fem år. Den primære driver bag den negative driftsudvikling er kombinationen af kraftigt faldende bruttofortjeneste - fra 2021 til 2023 - og en omkostningsstruktur,

der ikke i tilstrækkelig grad har kunnet tilpasses det lavere aktivitetsniveau. Varelagerets gradvise reduktion bekræfter, at en gradvis driftstilpasning var i gang forud for det endelige driftsstop.

Regnskabsanalysen identificerer dermed to modsatrettede forhold. På den ene side udgør den høje soliditetsgrad og de likvide midler en styrke, der vidner om en finansielt konservativ og gældfri virksomhed. På den anden side udgør den vedvarende negative driftsindtjening, den faldende bruttofortjeneste og den lave aktivudnyttelse centrale svagheder, som en kommende ejer vil skulle forholde sig til.

Den faldende rentabilitet og negative EBIT i fire ud af fem år svækker virksomhedens evne til at understøtte en højere salgspris, da en potentiel køber vil efterspørge dokumenteret indtjeningsevne som grundlag for investeringsbeslutningen. Den stærke soliditet og betydelige egenkapital udgør dog en reel buffer, som kan virke tryghedsskabende for en køber, der overvejer at overtage aktiverne frem for driften. Den dokumenterede tilbagegang i indtjeningsevnen har direkte betydning for virksomhedens værdi, idet en potentiel køber vil tillægge den historiske driftsperformance betydelig vægt i sin vurdering af, hvad virksomheden er værd at betale for. Samlet set illustrerer analysen en traditionelt drevet detailhandelsvirksomhed med stærk finansiell basis, men med en forretningsmodel under forandring drevet af e-handelsvækst, demografisk pres og manglende digital integration. Ejernes sygdom og det deraf følgende tvungne driftsstop i 2025 udgør den umiddelbare årsag til afviklingen, men de underliggende strukturelle udfordringer indikerer, at virksomhedens langsigtede bæredygtighed i uændret form ville have været udfordret uanset ejerskiftesituationen.

Discounted Cash Flow (DCF)

Der vil i afsnittet være fokus på en DCF-analyse. Modellen anvendes typisk til at værdiansætte en virksomhed, et projekt eller investering på baggrund af forventede fremtidige pengestrømme. Metoden bygger på antagelser og fremtidig indtjening med en passende diskonteringsrente, som medfører en betydelig usikkerhed ved værdiansættelsesmetoden. Dog er det muligt at sammenligne værdien af penge over tid, og dermed estimere den økonomiske værdi af virksomheden. Formålet med en DCF-analyse er derfor ikke at fastlægge en præcis værdi, men at give et fornuftigt, teoretisk estimat der kan anvendes i den økonomiske vurdering og sammenlignes med alternative investeringer.

Forudsætninger ved DCF-analysen

DCF-analysen bygger på en række forudsætninger, der tilsammen har til formål at sikre en realistisk og konsistent værdiansættelse af virksomheden. Kriterierne fastlægger, hvordan og med hvilken risiko de fremtidige pengestrømme vurderes. Prognoseperiode, afkastkrav og terminalværdi anvendes derfor som overordnede rammer, der strukturerer analysen og sikrer, at værdiansættelsen afspejler både virksomhedens indtjeningssevne og investeringsrisiko.

Prognoseperioden på 5 år er valgt, da forretningen er beliggende i udkantsdanmark med begrænset langsigtet forudsigelighed og lavt strukturelt vækstpotentiale. En potentiel køber vil samtidig kræve positivt cash flow kort tid efter overtagelse, idet investeringen vurderes som relativt risikofyldt, og værdien primært knytter sig til den nære indtjeningssevne frem for langsigtet vækst.

Et afkastkrav på 10 % vurderes som forsvarligt, da der er tale om en mindre detailforretning med relativt høj risiko. Afkastkravet udtrykker det minimumsafkast, som investor kræver for at binde kapital i virksomheden, og fungerer samtidig som diskonteringsrente i analysen, hvor fremtidige cash flows tilbagediskonteres til nutidsværdi. Det betyder at hver krone i fremtiden er mindre værd end i dag. Jo højere usikkerhed og risiko, desto højere afkastkrav stilles der. Beliggenheden i udkantsdanmark indebærer usikkerhed omkring kundegrundlag og efterspørgsel med begrænsede vækstmuligheder, hvilket understøtter et relativt højt afkastkrav¹⁵.

En terminalvækst på 0 % vurderes ligeledes som realistisk, idet der ikke forventes strukturel vækst efter budgetperioden på 5 år. Forretningen antages at kunne opretholde et stabilt cash flow, men uden langsigtet ekspansion, hvilket er potentielt for en lokal detailforretning i et område med begrænsede vækstmuligheder.

Skat er ligeledes en essentiel faktor i analysen. Ved at forsimpler, med en flad virksomhedsskat på 22%, kan man beregne hvad der er frit tilgængelig som cash flow. Uden medtagen af skatten, vil man overvurdere virksomhedens evne til at skabe frie cash flows, hvilket kan føre til en for høj værdiansættelse. Ved at medtage skat opnås en mere realistisk vurdering af de pengestrømme der rent faktisk står til rådighed for en mulig investor.

¹⁵ (Ekeroth, 2026)

De finansielle poster medtages ikke i analysen, da formålet er at værdiansætte virksomhedens drift, hvilket sikrer at værdiansættelsen ikke påvirkes af valg af finansiering.

Realistisk DCF-beregning

Dige Lavpris A/S har været til salg siden sommeren 2021¹⁶. De seneste regnskaber afspejler et planlagt salg, hvorfor indtjeningen har været svingende lige siden. På baggrund af dette vurderes det ikke hensigtsmæssigt at basere værdiansættelsen på et enkelt regnskabsår, hvorfor der foretages en normalisering af indtjeningen. Ved at tage gennemsnittet af resultatet før finansielle poster, vil man kunne estimere hvad der er muligt at tjene. I en treårig periode har dette tal været negativt, som følge af dalende aktivitet, jævnfør regnskabsanalysen. Det er derfor antaget, at virksomheden fremadrettet kan opnå en lav, men stabil positiv indtjening, som omsættes til et forsigtigt estimat for fremtidige frie pengestrømme. Antagelsen afspejler, at virksomheden har fortsat drift, men samtidig er begrænset af beliggenhed og markedsforhold. På baggrund af dette vurderes det realistisk at forvente et fremtidigt resultat før renter på ca. 80–100 t.kr. årligt, hvilket afspejler fortsat drift på et lokalt marked med begrænsede vækstmuligheder.

Et realistisk budget, for at opnå resultat før renter og skat på ca. 80–100 t.kr. årligt, vil være følgende:

<u>Generelle budget poster</u>	<u>Beløb</u>
Nettoomsætning	1.200.000
Vareforbrug	-660.000
Bruttofortjeneste (45%)	540.000
Personaleomkostninger	-400.000
Driftsomkostninger, inkl. afskrivninger	-50.000
Resultat før finansielle poster	90.000
Skat (22%)	-19.800
Frit cash flow	70.200

¹⁶ (Retailnews.dk, 2021)

fremtiden. Her udgør den samlede tilbagediskonteret nutidsværdi af de frie cash flows i budgetperioden, 277.544 kr. Det er et estimat over hvad en investor kan forvente at tjene over en 5-årig periode.

Det antages som udgangspunkt at driften fortsættes efter udløbet af budgetperioden, hvorfor det er nødvendigt at inddrage nutidsværdien af terminalværdien. Terminalværdien er baseret på at virksomheden kan fortsætte driften i al evighed, og værdien af de fremtidige pengestrømme, efter endt budgetperiode. Efter tilbagediskontering, udgør nutidsværdien af terminalværdien 469.574 kr., hvilket understreger, at størstedelen af værdiansættelsen af virksomheden knytter sig til forventningen om fortsat, stabil drift og indtjening.

Samlet set er virksomhedens værdiansættelse summen af nutidsværdien af de frie cash flows i budgetperioden og nutidsværdien af terminalværdien, hvilket giver en samlet værdi på 747.118 kr. Dette er således et estimat af virksomhedens værdi når der er taget højde for høj risiko, begrænset vækst og indtjeningsevne.

Følsomhedsanalyse

Ovenstående afsnit, vedrørende den realistiske DCF-analyse, er i høj grad baseret på en række begrundede antagelser om fremtidig indtjening, omkostningsstruktur, vækst og afkastkrav. Små ændringer i budgettet og forudsætningerne, som analysen er bygget op på, kan have en betydelig indflydelse på den beregnede værdi og dermed en investors beslutning. Det vurderes derfor hensigtsmæssigt at supplere analysen med en følsomhedsanalyse, som viser, hvordan virksomhedens værdi påvirkes af variationer i forudsætningerne: Afkastkrav og terminalvækst. Det giver et interval for virksomhedens værdiansættelse, og bidrager yderligere en mere transparent værdiansættelse.

Dagsværdi af Dige Lavpris A/S					
Terminal vækst	Diskonteringsrente				
	8,00%	9,00%	10,00%	11,00%	12,00%
-0,50%	898.008	802.241	724.757	660.785	607.080
-0,25%	916.357	816.225	735.665	669.458	614.086
0,00%	935.853	830.985	747.118	678.524	621.384
0,25%	956.607	846.588	759.158	688.013	628.993
0,50%	978.744	863.110	771.832	697.953	636.932

De røde tal er forudsætningerne, samt den beregnede værdi af Dige Lavpris A/S, fra DCF-analysen. Særligt ved ekstremerne ses der et stort udsving i virksomhedens værdi, som understreger usikkerheden forbundet med DCF-analysen.

I det mest optimistiske scenarie, hvor diskonteringsrenten er 8,0 % og terminalvæksten 0,5 %, opnås den højeste værdi på ca. 978.744. Dette scenarie forudsætter lavere risiko og en mere stabil langsigtet vækst, hvilket betyder, at fremtidige pengestrømme nedskrives mindre, hvor der samtidig antages en svag vækst. I den modstridende ende, med en rente på 12% og en terminalvækst på -0,5%, ses der den laveste værdi på ca. 607.080. Det afspejler det modsatte, med højere risiko og en lavere forventning til den langsigtede indtjening, hvilket reducerer virksomhedens værdi en del.

Grundet beliggenhed og fremtidsmuligheder vurderes det mere sandsynligt at virksomhedens værdien ender i den lavere ende af intervallet end i den optimistiske ende. Udviklingsmulighederne reducerer sandsynligheden for langsigtet vækst og taler for en lav eller negativ terminalvækst samt et højere risikoniveau.

Delkonklusion

På baggrund af den gennemførte DCF-analyse vurderes Dige Lavpris A/S' værdi ud fra forventede fremtidige frie pengestrømme, justeret for risiko og begrænset vækstpotentiale. Analysen bygger på en række centrale forudsætninger, herunder en femårig prognoseperiode, et afkastkrav på 10 % og en terminalvækst på 0 %, som samlet vurderes realistiske for en mindre detailforretning beliggende i udkantsdanmark. Valget af disse forudsætninger afspejler både den øgede investeringsrisiko og de begrænsede langsigtede vækstmuligheder, der kendetegner markedet.

Den normaliserede indtjening og det opstillede budget viser, at virksomheden forventes at kunne opretholde en lav, men stabil positiv drift fremadrettet, hvilket omregnes til et årligt frit cash flow på ca. 70 t.kr. Nutidsværdien af de frie pengestrømme i budgetperioden udgør 277.544 kr., mens nutidsværdien af terminalværdien udgør 469.574 kr. Dette indikerer, at hovedparten af virksomhedens værdi knytter sig til forventningen om fortsat stabil drift snarere end vækst. Den samlede værdiansættelse af Dige Lavpris A/S udgør således 747.118 kr.

Følsomhedsanalysen viser imidlertid, at værdien er relativ følsom over for ændringer i diskonteringsrente og terminalvækst. Ved ekstremerne varierer virksomhedens værdi betydeligt, hvilket understreger usikkerheden i analysen. Virksomhedens placering på Sydmors begrænser kundetilstrømningen og dermed også potentialet for vækst. Det vurderes derfor mest sandsynligt, at den reelle værdi befinder sig i den nedre ende af værdiintervallet grundet den høje risiko. DCF-analysen bør ses som et teoretisk estimat, der primært anvendes som beslutningsstøtte frem for en præcis værdifastsættelse.

Cost-benefit-analyse

Hvor DCF-analysen giver et estimat for, hvad Dige Lavpris A/S kan være værd, har en cost-benefit-analyse til formål at vurdere, om investeringen samlet set kan betale sig for en potentiel køber. Analysen anvendes typisk ved vurdering af projekter, investeringer eller beslutninger ved at opveje forventede *cost* op mod de forventede *benefits*. I situationen med Dige Lavpris sammenholder vi, i det følgende afsnit, de forventede økonomiske og ikke-økonomiske gevinster ved overtagelsen med de omkostninger og risici, som investeringen indebærer. Cost-benefit-analysen gennemføres primært kvalitativt, idet både købsprisen og de forventede gevinster er forbundet med væsentlig usikkerhed. Analysen har derfor til formål at vurdere investeringsmæssig rimelighed frem for et fast økonomisk resultat. Det er væsentligt at understrege, at både omkostnings- og gevinstsiden i analysen i høj grad er baseret på antagelser og estimater fra DCF-analysen.

Omkostninger (Costs)

Den primære omkostning ved investeringen er købsprisen på virksomheden, som på baggrund af DCF-analysen estimeres til ca. 747.000 kr. Omkostninger forbundet med salget antages at være indeholdt i købsprisen, hvilket værdiansætter Dige Lavpris A/S lidt lavere end den estimeret værdi.

Derudover påtager investoren sig en løbende driftsmæssig risiko, herunder usikkerhed om omsætning, omkostningsniveau og efterspørgsel. Denne risiko forstærkes af virksomhedens beliggenhed i udkantsdanmark, hvor kundegrundlaget og dermed vækstmulighederne er begrænset. Investeringen medfører også en alternativ omkostning, da der bindes kapital i virksomheden, som ikke kan anvendes i andre investeringer med potentielt højere afkast, lavere risiko eller mere frihed.

Gevinster (Benefits)

På gevinstsiden ligger først og fremmest de forventede frie cash flows fra driften. På baggrund af budgettet forventes virksomheden at generere et årligt frit cash flow på ca. 70.000 kr., hvilket giver et løbende, men relativt begrænset afkast til investoren. Ud over de økonomiske gevinster kan investeringen også indebære ikke-økonomiske fordele, såsom muligheden for selvstændig erhvervsdrift, lokal tilknytning og personlig beskæftigelse for ejeren, hvilket kan have betydning for investeringsbeslutningen, selv om det ikke direkte afspejles i de finansielle beregninger.

Delkonklusion

Sammenholdes omkostninger og gevinster, fremstår investeringen i Dige Lavpris A/S som økonomisk mulig, men forbundet med betydelig risiko. Der medfølger en alternativ omkostning, da man binder kapital ved køb af investeringen. Den forventede indtjening er lav og afhænger i høj grad af stabil drift snarere end vækst. Derfor vurderes investeringen primært attraktiv for en køber, der accepterer et relativt beskedent afkast og samtidig tillægger ikke-økonomiske fordele værdi. Virksomhedens beliggenhed og begrænsede fremtidsudsigter gør at investeringen kun er fordelagtig, hvis købsprisen ligger lidt lavere end den beregnede værdi.

Investeringskalkule

Investeringskalkulen anvendes til at vurdere, om en potentiel køber vil opnå et tilfredsstillende afkast ved at investere i Dige Lavpris A/S. Hvor DCF-analysen estimerer virksomhedens teoretiske værdi ud fra fremtidige pengestrømme, vurderer investeringskalkulen selve investeringsbeslutningen: Er det økonomisk attraktivt at købe virksomheden til den pris, sælger forventer? Investeringskalkulen fungerer dermed som et praktisk beslutningsværktøj, der sammenholder investeringens omkostning med de fremtidige økonomiske gevinster.

I følgende afsnit anvendes tre klassiske investeringsmetoder til at vurdere attraktiviteten af en investering i Dige Lavpris A/S. Først anvendes nettonutidsværdien (NPV), som måler, hvorvidt investeringen skaber økonomisk værdi ved at sammenholde nutidsværdien af de fremtidige pengestrømme med investeringen. Derudover beregnes den interne rente (IRR), som angiver investeringens forventede afkast og dermed gør det muligt at sammenholde afkastet med investorens afkastkrav. Endelig anvendes tilbagebetalingstiden, som viser, hvor lang tid der går, før

den investerede kapital er tilbagebetalt gennem virksomhedens pengestrømme. Samlet set suppleres metoderne af hinanden, idet de belyser investeringen fra forskellige vinkler og dermed giver et mere nuanceret og helhedsorienteret billede af investeringens økonomiske attraktivitet.

Beregningerne tager udgangspunkt i de samme forudsætninger som i DCF-analysen:

- Årligt frit cash flow: 70.200 kr.
- Afkastkrav: 10 %
- Købspris/investering: 747.118 kr.
- Prognoseperiode: 5 år
- Terminalvækst: 0 %

Forudsætningerne afspejler en virksomhed med lav vækst og et begrænset kundegrundlag. Samtidig er der en relativt høj risiko forbundet med investeringen som følge af virksomhedens beliggenhed i udkantsdanmark. Virksomheden har desuden en lav grad af skalerbarhed, hvilket begrænser mulighederne for at øge indtjeningen uden tilsvarende stigning i omkostninger. Endvidere er driften i høj grad afhængig af én fuldtidsansat, hvilket øger den operationelle sårbarhed. Dette gør investeringskalkulen særligt vigtig, da en køber skal vurdere, om risikoen står mål med afkastet.

Nettonutidsværdi (NPV)

NPV beregnes som nutidsværdien af de fremtidige frie cash flows fratrukket investeringen:

$$NPV = -I_0 + \sum_{t=1}^5 \frac{CF_t}{(1+r)^t}$$

Hvor: $I_0 = 747.118$, $CF_t = 70.200$,
 $r = 10\%$

Nutidsværdi af cashflow		
		Beregning
År 1	63.818,18	$70200/1,1$
År 2	58.016,53	$70200/1,1^2$
År 3	52.742,30	$70200/1,1^3$
År 4	47.947,54	$70200/1,1^4$
År 5	43.588,68	$70200/1,1^5$
Samlet	266.113,23	
NPV	- 481.004,77	(- Købspris + cashflow)

Fortolkning af NPV

En negativ nettonutidsværdi på -481.005 kr. indikerer, at investeringen ikke er i stand til at forrente sig selv ved et afkastkrav på 10 %. Det betyder, at en potentiel køber i nutidsværdi vil tabe penge ved at erhverve virksomheden, da de forventede fremtidige pengestrømme ikke er tilstrækkelige til at retfærdiggøre investeringen. Virksomheden har begrænsede vækstmuligheder, og de forventede cash flows er lave og stabile uden udsigt til stigning. Derudover reducerer

virksomhedens beliggenhed sandsynligheden for fremtidig ekspansion og indtjeningsvækst. Samlet set indikerer NPV-beregningen derfor, at købsprisen fra DCF-analysen er for høj i forhold til virksomhedens indtjeningsevne.

Intern rente (IRR)

Den interne rente er den diskonteringsrente, der giver NPV = 0. IRR viser dermed investeringens *reelle afkast*.

$$0 = -747.118 + \sum_{t=1}^5 \frac{70200}{(1 + IRR)^t}$$

IRR kan ikke løses direkte uden iterative beregninger, men kan estimeres ved at sammenligne NPV ved forskellige rentesatser.

Intern rente (IRR)		
Investering	747.118	
Årligt frit cashflow	70.200	
		Beregning
År 1	66.857,14	70200/1,05
År 2	63.673,47	70200/1,05^2
År 3	60.641,40	70200/1,05^3
År 4	57.753,71	70200/1,05^4
År 5	55.003,54	70200/1,05^5
Samlet nutidsværdi	303.929,26	
NPV 5%	- 443.189	
NPV 10%	- 481.005	

Fortolkningen af den interne rente (IRR)

Fortolkningen tager udgangspunkt i sammenhængen mellem diskonteringsrenten og nettonutidsværdien (NPV). Da NPV er negativ både ved en diskonteringsrente på 5 % og ved 10 %, må den interne rente nødvendigvis ligge under 5 %. Dette indebærer, at investeringen genererer et meget lavt forventet afkast, som ligger væsentligt under investorens afkastkrav på 10 %. Med andre ord bliver den risiko, som investoren påtager sig ved investeringen, ikke tilstrækkeligt kompenseret gennem virksomhedens indtjening. Den lave interne rente afspejler således en ubalance mellem risiko og afkast, hvor investeringens indtjeningspotentiale ikke står mål med de usikkerheder, der knytter sig til virksomheden. Samlet set indikerer IRR-beregningen derfor, at investeringen ikke fremstår attraktiv – heller ikke i et scenarie, hvor en potentiel køber accepterer et lavere, risikojusteret afkastkrav end normalt.

Tilbagebetalingstid (Payback)

Tilbagebetalingstiden (payback-perioden) viser, hvor lang tid det tager, før en investering er tjent hjem gennem de løbende pengestrømme. Den beregnes som forholdet mellem den oprindelige investering og det årlige cash flow. For Dige Lavpris A/S udgør investeringen 747.118 kr., mens det årlige cash flow er estimeret til 70.200 kr., hvilket giver en tilbagebetalingstid på 10,64 år.

En tilbagebetalingstid på over 10 år vurderes som problematisk i relation til investeringsbeslutningen. I detailbranchen accepterer investorer typisk en tilbagebetalingstid på omkring 2–5 år afhængigt af risiko og vækstpotentiale¹⁸. Dette ses i sammenhæng med DCF-analysen, hvor der er budgetteret med langt mindre end 10 år. I dette tilfælde er investeringen imidlertid forbundet med en relativt høj risiko, blandt andet som følge af virksomhedens beliggenhed i udkantsdanmark, hvilket normalt ville stille krav om en endnu kortere tilbagebetalingstid. Samtidig har virksomheden begrænsede vækstmuligheder, hvilket betyder, at cash flowet ikke forventes at stige over tid, og dermed ikke vil kunne reducere tilbagebetalingstiden fremadrettet. En potentiel køber vil derfor skulle binde kapital i over et årti, før investeringen begynder at skabe reel værdi, hvilket reducerer investeringens attraktivitet betydeligt.

Payback-metoden understøtter dermed vurderingen af, at investeringen ikke er økonomisk attraktiv. Dette billede bekræftes yderligere, når resultaterne fra de tre anvendte investeringsmetoder sammenholdes. Nettonutidsværdien (NPV) er negativ med –481.007 kr., den interne rente (IRR) ligger under 5 % og dermed væsentligt under afkastkravet på 10 %, og tilbagebetalingstiden overstiger klart branchens normale niveau.¹⁹

Delkonklusion

Samlet set peger alle tre metoder entydigt på, at investeringen i Dige Lavpris A/S ikke er økonomisk attraktiv ved en købspris på 747.118 kr. De forventede fremtidige pengestrømme er ikke tilstrækkelige til at forrente investeringen tilfredsstillende, og risikoen overstiger det forventede afkast. For at gøre investeringen interessant vil en potentiel køber enten kræve en lavere købspris eller kunne dokumentere konkrete driftsforbedringer, der kan øge indtjeningen. Investeringskalkulen understøtter dermed konklusionerne fra både DCF-analysen og følsomhedsanalysen og bidrager til en samlet vurdering af, at virksomhedens nuværende prisniveau ikke er realistisk i forhold til markedets forventninger.

¹⁸ (Payback Period, u.d.)

¹⁹ (Payback Period, u.d.)

SWOT-analyse

SWOT-analysen anvendes som et samlet overblik over centrale forhold, der både hæmmer og understøtter mulighederne for et virksomhedssalg. Analysen skaber dermed et overblik over virksomhedens situation og danner fundament for den efterfølgende vurdering af, hvilke tiltag der kan øge sandsynligheden for et salg til den ønskede pris.

Styrker (Strengths)	Svagheder (Weaknesses)
<ul style="list-style-type: none">• Eksisterende kundebase• Lokal tilknytning og kendskab• Lavpris (kundetiltrækning)	<ul style="list-style-type: none">• Geografisk placering• Begrænset vækstpotentiale• Lav afkast• Høj afhængighed af kundebasen
Muligheder (Opportunities)	Trusler (Threats)
<ul style="list-style-type: none">• Optimering af drift• Udvidelse af sortiment• Digital tilstedeværelse	<ul style="list-style-type: none">• Faldende befolkning lokalt• Lav købekraft• Usikker fremtidig indtjening

Styrker

Dige Lavpris A/S besidder en række interne styrker, som bidrager til virksomhedens eksistensgrundlag. Den eksisterende kundebase og den lokale tilknytning giver virksomheden et solidt fundament i nærområdet, hvor kendskabet til virksomheden kan skabe en vis stabilitet i om sætningen. Samtidig kan virksomhedens lavprisprofil virke kundetiltrækkende. Disse styrker understøtter virksomhedens nuværende drift, men deres betydning er i høj grad afhængig af, at kundegrundlaget opretholdes.

Svagheder

Virksomheden er samtidig præget af væsentlige interne svagheder, som begrænser dens attraktivitet. Den geografiske placering medfører en begrænset tilgang af nye kunder, hvilket påvirker vækstpotentialet negativt. Derudover peger analysen på en lav forrentning af den investerede kapital, hvilket reducerer virksomhedens økonomiske tiltrækningskraft for potentielle købere. En høj afhængighed af den eksisterende kundebase øger samtidig sårbarheden, da selv mindre ændringer i kundegrundlaget kan få væsentlig betydning for indtjeningen.

Muligheder

På trods af udfordringerne eksisterer der muligheder for at forbedre virksomhedens situation. Gennem optimering af driften og en mere effektiv omkostningsstruktur kan indtjeningen potentielt øges. Derudover kan en udvidelse af sortimentet bidrage til at tiltrække nye kundegrupper, mens en styrket digital tilstedeværelse kan udvide rækkevidden ud over det lokale marked. Disse muligheder indikerer, at der fortsat er et udviklingspotentiale, som kan være attraktivt for en køber med de rette ressourcer og kompetencer.

Trusler

Virksomheden påvirkes endvidere af en række eksterne trusler, som i høj grad ligger uden for virksomhedens kontrol. Faldende befolkningstal i lokalområdet reducerer kundegrundlaget på længere sigt, mens en generelt lav købekraft begrænser omsætningen²⁰. Samtidig skaber usikkerhed omkring fremtidig indtjening en øget risiko for potentielle investorer, hvilket kan mindske interessen for at overtage virksomheden. Disse forhold bidrager samlet set til at øge kompleksiteten i salgsprocessen.

Delkonklusion

Samlet set rummer Dige Lavpris A/S både interne styrker og svagheder samt eksterne muligheder og trusler, som tilsammen giver et nuanceret billede af virksomhedens situation. De eksisterende kunderelationer og lavprisprofilen skaber et stabilt fundament, men dette udfordres af begrænsede vækstmuligheder, lav forrentning og stor afhængighed af et snævert kundegrundlag. Samtidig er der udviklingsmuligheder gennem optimering, sortimentsudvidelse og digitalisering, men disse kræver ressourcer og strategisk fokus. På den anden side lægger eksterne forhold som faldende befolkningstal og lav købekraft pres på fremtidig indtjening. Overordnet fremstår virksomheden derfor som en stabil, men risikofyldt investering, hvor potentialet afhænger af en målrettet indsats for at udnytte mulighederne og håndtere svaghederne.

²⁰ (Ekeroth, 2026)

Diskussion

På baggrund af de gennemførte analyser kan det diskuteres, hvorvidt Dige Lavpris A/S udgør en økonomisk attraktiv investering, samt hvordan investeringen skal vurderes i forhold til alternative investeringsmuligheder såsom aktier. Analysen viser, at virksomhedens nuværende økonomiske situation er præget af begrænset indtjeningsevne og et relativt lavt afkastniveau, hvilket fremgår af regnskabsanalysen. Dette reducerer umiddelbart attraktiviteten for en potentiel investor, da afkastet ikke i tilstrækkelig grad kompenserer for den risiko, der er forbundet med investeringen.

Samtidig viser DCF-analysen, at virksomhedens værdi i høj grad er afhængig af de opstillede forudsætninger om fremtidige pengestrømme.²¹ Da disse i praksis bygger på skøn og antagelser, eksempelvis i forhold til vækst, omkostningsstruktur og markedsudvikling, opstår der en betydelig usikkerhed i værdiansættelsen. Dette er særligt relevant i relation til Dige Lavpris A/S, da virksomhedens geografiske placering og begrænsede vækstmuligheder vanskeliggør realiseringen af forbedrede fremtidige cash flows. Cost-benefit-analysen understøtter dette billede ved at påvise, at investeringens fremtidige rentabilitet i høj grad afhænger af, om de identificerede forbedringstiltag faktisk kan implementeres og skabe værdi.

Set fra et investorperspektiv indebærer dette, at investeringen i Dige Lavpris A/S adskiller sig væsentligt fra mere traditionelle investeringer som aktier. Investering i aktier giver typisk mulighed for høj likviditet, nem adgang til at ind- og udtræde af investeringen samt mulighed for risikospredning på tværs af flere virksomheder og brancher.²² Disse forhold gør aktier attraktive for den passive investor, som ønsker et relativt stabilt og forudsigeligt afkast uden aktiv involvering²³.

Derimod er en investering i Dige Lavpris A/S karakteriseret ved lav likviditet, høj kapitalbinding og en betydelig afhængighed af virksomhedens fremtidige drift. Det betyder, at investoren i højere grad eksponeres mod virksomhedsspecifik risiko, herunder ændringer i lokal efterspørgsel, konkurrencesituation og interne driftsforhold. Samtidig er det væsentligt at fremhæve, at der ikke eksisterer en entydig eller fast værdi for virksomheden, som det ellers ofte ses ved børsnoterede aktier. Værdien af Dige Lavpris A/S er i høj grad afhængig af forhandling

²¹ (Fernando, 2026)

²² (Hayes, 2026)

²³ (Kronezone.dk, 2025)

samt investorens individuelle vurdering af potentialet, hvilket skaber større fleksibilitet - men også øget usikkerhed.²⁴

Denne fleksibilitet kan dog også anses som en fordel. Hvor investering i aktier typisk er passiv, giver en investering i en virksomhed som Dige Lavpris A/S mulighed for aktivt at påvirke værdiskabelsen. En investor kan gennem driftsoptimering, ændringer i sortiment, forbedret lagerstyring eller øget digital tilstedeværelse, potentielt skabe en væsentlig værdiforøgelse. Dette betyder, at investeringen ikke alene skal vurderes på baggrund af den nuværende økonomiske performance, men i høj grad også på baggrund af de fremtidige udviklingsmuligheder.²⁵ Samtidig peger SWOT-analysen på, at der eksisterer væsentlige muligheder for at forbedre virksomhedens situation. Det afgørende bliver derfor, om en potentiel investor vurderer, at disse muligheder er realistiske og kan implementeres med succes.

SWOT-analysen understøtter også denne vurdering ved at samle de interne og eksterne forhold, der påvirker virksomhedens attraktivitet. På den ene side fremgår det, at virksomhedens styrker, herunder eksisterende kundebase, lokal tilknytning og lavprisprofil, bidrager til en vis stabilitet i driften. På den anden side fremstår svaghederne som relativt dominerende, særligt i form af geografisk placering, begrænset vækstpotentiale og lavt afkast. Disse forhold gør det vanskeligt at tiltrække en bred kreds af investorer.

Et centralt element i denne sammenhæng er virksomhedens varelager, som udgør en betydelig del af den bundne kapital. Et stort eller ineffektivt varelager kan påvirke både likviditet og risiko negativt, da kapital bindes i varer, der ikke nødvendigvis omsættes hurtigt. Dette kan være en væsentlig barriere for en potentiel køber, da det reducerer fleksibiliteten og øger behovet for driftskapital.²⁶ Omvendt kan en optimering af lagerstyringen, eksempelvis gennem bedre indkøbsstyring eller reduktion af langsomt omsættelige varer, frigøre kapital og forbedre virksomhedens samlede økonomi. Dette understreger, at varelageret udgør både en risiko og en mulighed i vurderingen af investeringen.

På baggrund af ovenstående kan det diskuteres, hvilken type investor der vil finde Dige Lavpris A/S attraktiv. For en passiv investor, der sammenligner det med alternative investeringer, som aktier, vil Dige Lavpris A/S sandsynligvis fremstå mindre attraktiv grundet den højere risiko,

²⁴ (Viond, 2018)

²⁵ (Chen, 2026)

²⁶ (Schmidt, 2019)

lavere likviditet og større usikkerhed. Derimod kan virksomheden være interessant for en aktiv investor med lokal indsigt.

Dette kunne eksempelvis være en lokal erhvervsdrivende, som ønsker at udvide sin eksisterende forretning eller en iværksætter med vilje og kompetencer til at udvikle virksomheden. For disse investorer kan muligheden for at skabe værdi gennem aktiv involvering opveje de identificerede risici. Investeringen bliver dermed i højere grad en strategisk investering fremfor en traditionel finansiel investering.

Samlet set viser diskussionen, at investeringen i Dige Lavpris A/S ikke kan vurderes isoleret ud fra nøgletal og beregninger, men må ses i en bredere sammenhæng, hvor både økonomiske, strategiske og kontekstuelle forhold inddrages. Investeringens attraktivitet afhænger i høj grad af investorens profil, risikovillighed og evne til at udnytte de muligheder, der er identificeret gennem analyserne. Dermed bliver det ikke alene virksomhedens nuværende performance, men i lige så høj grad dens fremtidige udviklingspotentiale, der er afgørende for, om investeringen kan anses som rentabel.

Konklusion

På baggrund af opgavens analyser kan problemformuleringen besvares ved, at Dige Lavpris A/S kan gøres til et økonomisk attraktivt investeringsobjekt gennem en kombination af forbedret indtjeningsevne, reduceret risikoprofil og en tydelig synliggørelse af virksomhedens fremtidige potentiale.

Regnskabsanalysen har vist, at virksomhedens historiske udvikling har været præget af lav rentabilitet og svingende indtjening, hvilket har haft en negativ effekt på virksomhedens værdi. DCF-analysen understreger, at værdiansættelsen i høj grad afhænger af fremtidige pengestrømme, og dermed at selv mindre forbedringer i driften kan have væsentlig betydning for virksomhedens samlede værdi og en potentiel købers afkast.

Samtidig viser analysen af investeringskalkuler, at virksomheden i sin nuværende form ikke er konkurrencedygtig i forhold til alternative investeringer som aktier, primært som følge af højere risiko og lavere likviditet. SWOT-analysen har identificeret, at begrænsningerne særligt knytter sig til eksterne forhold såsom geografisk placering og lav købekraft, men også at der eksisterer konkrete interne forbedringsmuligheder.

Det kan derfor konkluderes, at sandsynligheden for et salg kan øges ved målrettede tiltag, herunder optimering af varelager, effektivisering af driften og en mere strategisk synliggørelse af virksomhedens udviklingsmuligheder. Disse initiativer vil både forbedre de økonomiske nøgletal og reducere investorens oplevede risiko, hvilket er afgørende i forhold til at opnå en attraktiv værdiansættelse.

Samlet set afhænger virksomhedens investeringsattraktivitet således ikke alene af dens nuværende økonomiske situation, men i høj grad af dens evne til at dokumentere og realisere et fremtidigt værdiskabende potentiale for den rette type investor.

Dermed bliver spørgsmålet ikke blot, om Dige Lavpris A/S er attraktiv i sin nuværende form, men om virksomheden formår at synliggøre og realisere det potentiale, som gør den attraktiv for den rette investor.

Perspektivering

Med udgangspunkt i ovenstående konklusion viser opgavens analyser af Dige Lavpris A/S, at de identificerede udfordringer ikke alene knytter sig til virksomhedens interne forhold, men i høj grad også til de strukturelle rammevilkår i udkantsdanmark. Den begrænsede kundetilgang, lavere købekraft og usikker fremtidig indtjening påvirker både virksomhedens nuværende performance og dens attraktivitet som investeringsobjekt. Dette indikerer, at en forbedring af virksomhedens salg kræver en kombination af interne driftsmæssige ændringer og en mere aktiv strategisk positionering.

På baggrund af opgavens resultater vurderes det, at de foreslåede forbedringstiltag, herunder optimering af drift, effektivisering af omkostningsstrukturen og reduktion af varelager, både bør implementeres og tydeligt synliggøres over for potentielle investorer. En central del af at gøre Dige Lavpris A/S til et økonomisk attraktivt investeringsobjekt er således ikke kun at forbedre de økonomiske nøgletal, men også at kommunikere virksomhedens udviklingspotentiale klart og tydeligt.

Dette kan eksempelvis ske gennem en mere målrettet markedsføring af virksomheden, hvor der ikke alene fokuseres på den nuværende drift, men i højere grad på de fremtidige muligheder. Herunder kan det være relevant at synliggøre potentialet i driftsoptimering, forbedret lagerstyring og eventuel udvidelse af kundegrundlaget gennem øget digital tilstedeværelse. En sådan tilgang kan bidrage til at reducere den oplevede risiko for potentielle købere og dermed øge interessen for virksomheden.

Samtidig peger opgaven på, at det for virksomheder i udkantsområder generelt kan være nødvendigt at tænke bredere i forhold til investorgrundlaget. Det indebærer blandt andet at tiltrække aktive investorer, som i højere grad fokuserer på værdiskabelse gennem udvikling frem for eksisterende indtjening. For denne type investorer vil kombinationen af konkrete forbedringstiltag før salg og et tydeliggjort udviklingspotentiale være afgørende for investeringsbeslutningen.

Konkrete forbedringstiltag før salg

For at gøre Dige Lavpris A/S mere attraktiv for en potentiel køber bør ejeren gennemføre en række målrettede tiltag. For det første bør varelageret optimeres ved at reducere langsomt omsættelige varer og frigøre bundet kapital, hvilket vil forbedre likviditeten og virksomhedens økonomiske fremtoning.

Derudover bør driften effektiviseres med fokus på at reducere omkostninger og styrke indtjeningen, da dette direkte påvirker værdiansættelsen. Samtidig er det centralt, at ejeren synliggør virksomhedens udviklingspotentiale, eksempelvis ved at præsentere konkrete forbedringsmuligheder og fremtidige indtjeningsscenarier over for potentielle købere, hvilket analyserne i opgaven afspejler. DCF-analysen værdiansætter virksomheden ud fra fremtidige budgetter baseret på en regnskabsanalyse, der viser en økonomisk svag udvikling, blandt andet påvirket af ejerens helbred. Ligeledes i SWOT- analysen beskrives muligheder for en potentiel køber, samtidig sammenholdes investeringen i investeringskalkulerne med alternative investeringer.

Endelig bør virksomheden arbejde mere aktivt med sin synlighed, både lokalt og digitalt, for at tiltrække en bredere kreds af investorer. Herunder kan en tydelig positionering mod en aktiv investor være afgørende for at øge sandsynligheden for et salg til den ønskede pris.

En samlet gennemførelse af disse tiltag vil bidrage til at styrke virksomhedens økonomiske fundament og samtidig reducere den risiko, som potentielle investorer oplever. Ved at arbejde målrettet med både interne forbedringer og en mere aktiv synliggørelse af virksomhedens potentiale, kan ejeren i højere grad påvirke den opfattelse, en potentiel køber har af virksomheden. Dette er særligt relevant i lyset af DCF-analysen, hvor værdien i høj grad er afhængig af fremtidige indtjeningsforventninger, samt SWOT-analysen, der fremhæver et eksisterende udviklingspotentiale.

Samtidig betyder sammenligningen med alternative investeringer, at virksomheden i sin nuværende form skal kunne tilbyde et mere attraktivt forhold mellem risiko og afkast for at være interessant for en investor. Dette kan opnås ved at dokumentere konkrete forbedringer i driften og ved at synliggøre realistiske fremtidige scenarier, som en potentiel køber kan arbejde videre med. I denne sammenhæng er det afgørende, at ejeren ikke alene gennemfører forbedringerne, men også tydeligt formidler, hvordan disse tiltag påvirker virksomhedens indtjening og værdi fremadrettet.

Bibliografi

- Chen, J. (13. Maj 2026). *Mastering Active Investing: Strategies, Benefits & Costs*. Hentet 20. maj 2026 fra Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/a/activeinvesting.asp>
- Dige Lavpris*. (u.d.). Hentet fra Facebook: <https://www.facebook.com/digelavpris/>
- Ekeroth, T. (20. Januar 2026). *Lex.dk*. Hentet 20. Maj 2026 fra Lex: https://lex.dk/Mors%C3%B8_Kommune
- Erhvervsstyrelsen. (21. Maj 2026). *CVR Dige Lavpris A/S*. Hentet 21. Maj 2026 fra datacvr.virk.dk: <https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/15239549?fritekst=dige%2520lavpris&sideIndex=0&size=10>
- Erhvervsstyrelsen. (2026). *Øster Assels Brugsforening*. Hentet 24. Maj 2026 fra cvr.dk: <https://datacvr.virk.dk/enhed/virksomhed/41180617?fritekst=41180617&sideIndex=0&size=10>
- Fernando, J. (24. Januar 2026). *Explained With Formula and Examples*. Hentet Marts 2026 fra Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/d/DCF.asp>
- Fonager, O. (11. Juli 2024). *TV MidtVest*. Hentet 15. Maj 2026 fra Liste viser store forskelle på besøgstal - men mange steder er der fremgang: <https://www.tvmidtvest.dk/midt-og-vestjylland/liste-viser-store-forskelle-paa-besoegstal-men-mange-steder-er-der-fremgang>
- Frederiksen, J. (u.d.). *"Der var engang..." sådan begynder mange eventyr*. Hentet 12. Maj 2026 fra Assels.dk: <https://assels.dk/engang.html>
- Hayes, A. (23. Januar 2026). *Understanding Liquidity and How to Measure It*. Hentet marts 2026 fra Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/l/liquidity.asp>
- Jensen, H. T. (6. April 2026). *Lex*. Hentet 5. Maj 2026 fra Lex.dk: https://lex.dk/kommuner_med_h%C3%B8jest_og_lavest_gennemsnitsindkomst_pr_i_ndbygger
- Kempel, D. (10. Juni 2021). *Information.dk*. Hentet 20. Maj 2026 fra Information: <https://www.information.dk/debat/2021/06/taler-udkantsdanmark-ingen-ved-virkeligheden>
- Kronezone.dk*. (12. Maj 2025). Hentet 21. Maj 2026 fra Kronezone: <https://www.kronezone.com/aktier/likviditet>
- Modernbusiness.dk*. (u.d.). Hentet fra Modernbusiness: <https://modernbusiness.dk/business-model-canvas-skabelon/>
- Nielsen, L. B. (1. Februar 2025). *Købmand Dige kan ikke mere: Nu skal livsværket afhændes*. Hentet Maj 2026 fra LigeHer.nu: <https://ligeher.nu/thy-mors/nyheder/mennesker/koebmand-dige-kan-ikke-mere-nu-skal-livsvaerket-afhaendes/5403646>
- Nielsen, L. B. (09. April 2026). *Nu findes det ikke længere hos Dige: Det meste af varelageret er solgt på auktion*. Hentet fra LigeHer.nu: <https://ligeher.nu/thy-mors/nyheder/shopping/nu-findes-det-ikke-laengere-hos-dige-det-meste-af-varelageret-er-solgt-paa-auktion/5990712>
- Om Dige Lavpris A/S*. (u.d.). Hentet 20. Maj 2026 fra DigeLavpris.dk: <https://www.digelavpris.dk/om/>
- Payback Period*. (u.d.). Hentet fra Lean Manufacturing: <https://www.leanmanufacture.net/kpi/paybackperiod/>
- Retailnews.dk*. (21. Juli 2021). Hentet 5. Maj 2026 fra https://www.retailnews.dk/article/view/801094/kobmand_saetter_butikken_til_salg_efter_52_ar

- Schmidt, J. (12. September 2019). *CFI*. Hentet Maj 2026 fra Inventory:
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/inventory/>
- Viond, T. (4. Marts 2018). *Private Company Valuation*. Hentet marts 2026 fra CFI:
<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/valuation/private-company-valuation/>
- Åstrøm, S. B. (24. Marts 2025). *Pensionen må vente: Niels og hustruen nægter at lukke butikken*. Hentet 15. Maj 2026 fra TV MidtVest:
<https://www.tvmidtvest.dk/morsoe/pensionen-ma-vente-niels-og-hustruen-naegter-at-lukke-butikken>