

RAPPORT MAJ 2021

# BANKEN SOM SPARRINGSPARTNER

Den digitale udvikling giver nye  
muligheder for bankerne

crediwire





- 4 Forord**
- 6 Indledning**
- 7 Dokumenteret potentiale**
- 11 Udvikling er uundgåelig og heldigvis for det**  
Ifølge Allan Thisted, afdelingsdirektør for forretningsudvikling i Sparekassen Kronjylland
- 14 Det handler om mindsettet at se mulighederne og ikke kun udfordringerne**  
Ifølge Thomas Krogh Jensen, CEO af Copenhagen Fintech Lab
- 17 Bankerne i Danmark har stor betydning**  
Ifølge Ulrik Nødgaard, CEO af Finans Danmark
- 20 Back to old banking**  
Ifølge Bent Dalager, Partner and Nordic Head of NewTech hos KPMG
- 24 Tæt på kunderne digitalt**  
Ifølge Jacob Faber, Head of Business Banking, Lunar
- 27 Digital agenda**  
Ifølge Helene Bløcher, COO hos Nordea Business Banking
- 30 Vi skal kigge udenfor andedammen og syv andre perspektiver**  
Ifølge Rina Asmussen, Bestyrelsesmedlem hos Jyske Bank
- 33 Banken skal være mere end det klassiske kerneprodukt**  
Ifølge Ida Schulin-Zeuthen, Head of Beyond Banking Ecosystems hos Danske Bank
- 36 Hvis mennesket forsvinder, er der ikke meget tilbage**  
Ifølge Bankdirektør i Sydbank, Bjarne Larsen
- 39 Kunderne skal have mere, end de forventer**  
Ifølge Mogens Kristensen, CEO af Mokon
- 41 Hvad er god datakvalitet?**
- 43 Selvmodsigelsen i den digitale udvikling**  
POV af Nicholas Meilstrup, CEO Crediwire
- 45 Konklusion**

## FORORD

Vi befinder os i en spændende tid for bankerne og deres kunder. Den digitale udvikling har for alvor taget fat i branchen og dermed måden, vi alle arbejder på. Det giver helt nye muligheder. I første omgang har det betydet en spændende opblomstring af de såkaldte neobanker, der så småt kan begynde at udfordre de traditionelle banker. Bankerne og deres kunder efterspørger i stigende grad bedre finansielle oplevelser - en naturlig udvikling som et resultat af de muligheder, digitaliseringen bringer med sig.

De nye muligheder giver helt nye perspektiver på elementer som datadeling mellem banker og virksomheder og efterspørgsel af finansielle data fra banken til kunderne. Alt dette kan nu automatiseres. Det er banebrydende for måden, vi arbejder på. I stedet for at bruge ressourcer på omkostningstungt indtastningsarbejde, med dertilhørende risiko for fejl, kan ressourcerne nu bruges på, at bankerne fokuserer på relevante arbejdsopgaver, der skaber værdi for både bankerne og deres kunder.

Traditionelt har der været en vis tilbageholdenhed med at dele data. Heldigvis har tiderne skiftet, og datadeling er blevet mere almindeligt. Datadeling sker konstant og i mange tilfælde til en grad, at vi ikke lægger mærke til det mere. Jeg er sikker på, at vi kommer til at se et tydeligt optimeret forhold mellem bank og kunder som et resultat af mere datadeling. Før i tiden har det været helt normalt kun at bogføre ganske få gange om året. Det betyder, at det har været umuligt at basere beslutninger på andet end antagelser og forældet data. Det er stadig ikke alle, der er opmærksomme på, at finansielle data i dag faktisk kan leveres i meget kortere intervaller - ja, i realtid.

Nogle omfavner digitaliseringen og alle dens muligheder. Andre har umiddelbart sværere ved at se værdien, den skaber og tilpasse arbejdsmetoderne hertil. Bankerne er under øget regulering, det er der ingen tvivl om. Til dels også under for hård regulering vil jeg mene. Jeg tror, at det kunne være interessant at kigge på reguleringen fra et mere pragmatisk synspunkt. I dag har vi reelt fem datacentraler. Kunne man forestille sig en virkelighed, hvor bankerne går sammen og i fællesskab løser den lovpligtige del af reguleringen? Alt sammen ét sted. Den forretningsmæssige del vedbliver naturligvis at være individuel. Jeg tror, at vi i højere grad skal indrette vores verden efter den omfattende regulering og compliance, som bankerne er underlagt. Vi kan godt arbejde smartere.

**”De nye muligheder giver helt nye perspektiver på elementer som datadeling mellem banker og virksomheder og efterspørgsel af finansielle data fra banken til kunderne”**

**Jørgen Horwitz**  
Bestyrelsesformand Crediwire

I min tid i branchen har jeg været en del af den udvikling, der er gået forud for det fundament, som vi står på i dag. Med min erfaring i bagagen ser jeg på fremtiden med positive øjne. Udviklingen sker hurtigere end nogensinde før, og det vil den fortsætte med.

Jeg forestiller mig, at adoptionen af løbende finansiel data vil betyde et skifte i forholdet mellem bank og erhvervskunde, idet bankerne kan komme helt ind i maskinrummet uden, at virksomheden skal bruge tid på at sende de nødvendige informationer til banken. Dermed lettes arbejdet for såvel banken som kunden. Flere håndholdte processer vil blive automatiseret og dermed optimeret. Prøv eksempelvis at forestille dig hvordan struktureret finansiel data vil kunne give en langt mere retvisende løbende kreditvurdering af kunderne.

Banken er interesseret i at hjælpe med at skabe stærkere virksomheder og på den måde skabe en bedre kunde for sig selv. Virksomhederne har brug for finansiel sparring i øjenhøjde. Virksomhederne skal skabe vækst i deres forretning, og det gør de ved at gøre det, de er bedst til samtidig med, at de omgiver sig med de bedste sparringspartnere. Jeg mener, at vi står på kanten til en ny tid, hvor banken bliver en endnu vigtigere sparringspartner for virksomhederne.

Jeg kan huske dengang, jeg selv skulle udfylde min selvangivelse. Det kunne tage mere end en hel week-end med alt taste- og bilagsarbejdet. Når vi kigger tilbage i dag, virker det jo helt tåbeligt. I dag sker alt automatisk, og hvis der er behov for rettelser, er det i de fleste tilfælde i småtingsafdelingen, og alt foregår digitalt. Om 10 år er der sikkert ikke mange, der kan huske de manuelle selvangivelser, men de vil huske dengang, man ikke arbejdede med løbende og struktureret data i realtid.

Derfor handler denne rapport om de muligheder, digitaliseringen fører med sig for bankerne. Jeg ønsker dig god læselyst og håber, at rapporten kan give dig nye perspektiver og inspiration til bedre finansielle oplevelser.

**Jørgen Horwitz**

Bestyrelsesformand Crediwire

## INDLEDNING

Digitaliseringen har for alvor taget sit greb i de danske banker og måden, de arbejder på. Det bringer fordele og ulemper. Men hvordan arbejder bankerne med digitaliseringen, og hvilke muligheder bringer den med sig? Det handler denne rapport om. Vi har sat nogle af de førende bankfolk i Danmark i stævne for at få deres spændende perspektiver på den digitale udvikling i branchen, et bud på hvordan de arbejder, hvad de drømmer om i deres arbejde og ikke mindst et forsigtigt bud på, hvordan fremtiden ser ud. Derudover byder rapporten også på gode råd til dig, der ønsker at arbejde bedst muligt med digitaliseringen.

I rapporten skal du blandt andet møde Jacob Faber, der har mange års erfaring fra de traditionelle banker, som han har skiftet ud med en stilling som Head of Business Banking hos udfordrerbanken, Lunar, der er fuldkommen digital. Han fortæller blandt andet om vigtigheden af partnerskaber og om at ramme målgruppen. Du skal også hilse på Ulrik Nødgaard, CEO hos Finans Danmark. For ham betyder digitaliseringen en øget mulighed for bæredygtighed. Derudover skal du møde spændende aktører fra Copenhagen Fintech Lab, Nordea, Danske Bank, Sparekassen Kronjylland, KPMG og Jyske Bank.

Vi ønsker dig god fornøjelse.

## DOKUMENTERET POTENTIALE

Crediwire er en platform for finansiel optimering for virksomheder og deres rådgivere. Crediwire arbejder for at skabe bedre finansielle oplevelser. Vi indsamler, strukturerer og aktiverer finansiel data for at skabe mere viden, bedre beslutninger og ultimativt stærkere virksomheder. Det gør vi ved at facilitere et tættere digitalt forhold mellem bank og kunde. Vi bruger tech til at automatisere manuelle opgaver, og vi er opmærksomme på implementering step by step.

Vi har igennem de sidste fem år arbejdet indgående med de processer og det arbejde, der foregår mellem bank og deres erhvervs-kunder. Vi har i perioden faciliteret flere undersøgelser og workshops på tværs af de danske banker og sparekasser. Det er tydeligt, at bankerne og kunderne i stigende grad efterspørger bedre finansielle oplevelser.

Det handler i høj grad om indsigt og automatisering af de nuværende processer. Med digitaliseringens muligheder giver det ikke mening at holde processerne i live i den form, vi kender i dag.

Med dette afsnit ønsker vi at kaste lys over de indsigter, vi har udarbejdet i tæt samarbejde med erhvervsrådgiverne og deres kunder. Det er formålet, at vi kan tydeliggøre nødvendigheden og mulighederne, ikke mindst, i at gøre det bankerne i forvejen gør, bare lettere og mindre tidskrævende.

Hvordan vil bankens arbejdet se ud, hvis vi automatisk indsamlede, strukturerede og aktiverede kundernes bogføringsdata? Hvordan vil det være altid at have adgang til den data, man i dag ikke har adgang til? Vil det spare tid? Vil det mindske frustration? Vil det skabe bedre forhold mellem bank og kunde, bedre rådgivning og bedre resultater? Det korte svar, ja. Det længere svar får du nedenfor.

### Løbende data giver flere muligheder

Et af de store skift vi oplever med digitaliseringen, er den unikke mulighed for at arbejde med kundernes løbende data, der automatisk bliver sendt til banken. Men arbejder man med struktureret, opdateret bogføringsdata, bliver bankerne mere effektive og kan

desuden rådgive kunderne bedre, såfremt dataen flyder frit mellem banken og kunderne.

At kundernes finansielle tal automatisk bliver sendt til banken betyder også, at hverken banken eller kunderne skal bruge tid på at sende opdateret data frem og tilbage. Denne udveksling foregår i stedet automatisk og sparer store mængder tid og rugbrødsarbejde.

Det betyder også, at erhvervsrådgiverne kan tage en mere aktiv rolle i rådgivning nu, når der kan frigives tid på de mere manuelle opgaver via automatiseringen. Og det er en væsentlig pointe. Udviklingen handler ikke om, at robotterne skal overtage. Udviklingen handler om, at vi skal skabe mere værdi for vores kunder.

### Forberedelsen er en tidsrøver (ikke kun for banken)

At forberede sig til kundemøder er en større opgave for bankerne og erhvervsrådgiverne. Kundens tal skal overvåges, analyseres og vurderes. Det kræver i første sted, at man har adgang til kundernes data. I det fleste tilfælde er det en øvelse i sig selv at indhente den relevante data fra kunderne. Tiden bliver altså brugt på manuel indsamling i stedet for at blive brugt på kvalificeret rådgivning, der hjælper virksomhederne. Det er et meget håndgribeligt eksempel på en arbejdsproces, der vil kunne optimeres ved automatisk indsamling, strukturering og aktivering af kundernes bogføringsdata.

**“Før et kundemøde blev vi enige om at lave forberedelserne to dage inden det egentlige kundemøde for at være sikker på, at vi havde det nødvendige materiale fra kunden.”**

### Kæmpe tidsmæssige besparelser kan bane vejen for mere kunderådgivning

For at illustrere hvordan digitaliseringen kan være med til at gøre bankarbejdet nemmere, har vi udarbejdet et estimeret eksempel baseret på vores undersøgelser blandt de danske og nordiske banker. Lad os folde regnestykket ud.

Vi antager, at en erhvervsrådgiver arbejder 37 timer x 47 uger = 1.739 timer på et år. En erhvervsrådgiver har i gennemsnit fem kundemøder på en uge. Det resulterer i 235 kundemøder årligt. Vi antager, at en erhvervsrådgiver bruger én time pr kunde årligt på at skaffe data.

Det beløber sig til 235 timer årligt. Samtidig skal en erhvervsrådgiver bruge 1,25 timer på at forberede sig til hvert møde. Det giver i alt 294 timers forberedelse på et år. Den totale tid der bliver brugt på at indsamle data og forberede sig til kundemøderne er altså 529 timer på et år.

Med struktureret bogføringsdata kan vi reducere arbejdet til blot 15 minutter eller mindre per kundemøde. På tværs af de 235 møder skal en erhvervsrådgiver altså kun bruge 15 minutter på at indsamle data og forberede sig på kundemøder.

**529 timer**  
**- 59 timer**  
**= 470 timer**

**470 timer /**  
**1,739 \* 100**  
**=**

**27%**

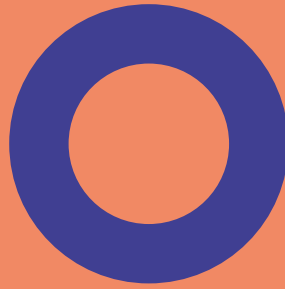
**sparet**  
**på tid**



# Hvad siger erhvervsrådgiverne om at arbejde med struktureret bogføringsdata?

**100%**

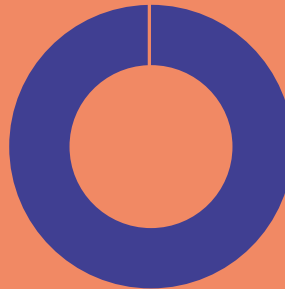
BEDRE RÅDGIVNING\*



“Struktureret bogføringsdata giver mig et hurtigt overblik, hvilket forbedrer min samtale og rådgivning af mine kunder.”

**99%**

HURTIGERE OVERBLIK\*



“Struktureret bogføringsdata giver hurtigere og bedre overblik over portfolio og kundernes resultater.”

**100%**

SPAR TID\*



“Struktureret bogføringsdata sparer tid når jeg indsamler data fra kunderne, forbereder møderne og analyserer kundernes data.”

**100%**

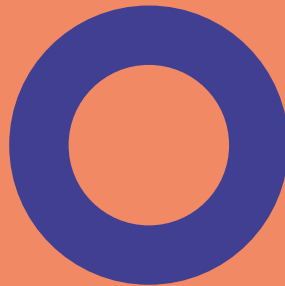
LETTERE OPFØLGNING\*



“Struktureret bogføringsdata tilbyder en lettere tilgang til at følge op med kunderne.”

**100%**

FORBEDRE KREDITPROCES\*



“Hvis vi kan forbedre dialogen med vores kunder skaber vi en bedre forretning. Det handler om at have adgang til det relevante data på sine kunder så man kan være i stand til at se de relevante perspektiver og hjælper kunderne bedst muligt.”

\*Baseret på en kvalitativ analyse af over 100 erhvervsrådgivere

# Hvad siger erhvervskunderne om at arbejde med struktureret bogføringsdata?

**100%**

BEDRE FORSTÅELSE\*



“Jeg får bedre indsigt i min egen virksomhed”

**100%**

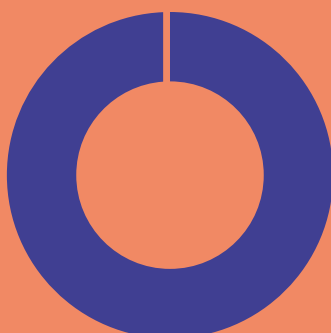
LETTERE RAPPORTERING\*



“Rapportering er tit en hovedpine for mig. Med struktureret bogførings data slipper jeg for besværet”

**98%**

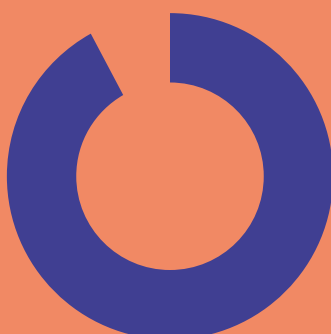
KORTERE ANSØGNINGSTID\*



“Der er ikke nogen grund til at gøre det sværere end det er. Jeg vil bare gerne bruge min tid der hvor jeg har mulighed for at tjene penge”

**89%**

VIL DELE DATA MED BANKEN\*



“Det handler i høj grad om hvad jeg får tilbage. Hvis jeg får mere værdi ud af at dele min data er det da klart at jeg gør det”

\*Baseret på en kvalitativ analyse af over 1000 kunder

### Hvad betyder det for fremtiden?

Der er en stærk digital udvikling i gang, som kalder på nye og mere effektive måder at arbejde på. Som fintech-virksomhed er vi afhængige af bankerne. Det er essentielt, at vi har en dyb forståelse for bankerne. Vores dokumentation har til formål at kaste lys over vores forståelse for bankerne og deres arbejde og bekræfte mulighederne, som vi tilbyder. Strukturering og automatisering af data vil lette arbejdet og forbedre forholdet mellem banken og kunderne.

Vores dokumentation viser, at banker og ikke mindst virksomheder kan spare mange timer og ressourcer ved at automatisere visse arbejdsopgaver. Det viser en tydelig retning, og vi har tilmed en testet løsning på plads. Som med alle nye ting tager det tid for bankerne at adoptere nye løsninger og måder at arbejde på. Men vi står måske på tærsklen til en ny tid, hvor markedet og produkterne er modne nok til at eksekvere ønskerne og rent faktisk skabe bedre finansielle oplevelser.

Crediwire arbejder for at skabe bedre finansielle oplevelser. Vi indsamler, strukturerer og aktiverer finansiell data for at skabe mere viden, bedre beslutninger og ultimativt stærkere virksomheder. Crediwire er en platform for finansiell optimering for virksomheder og deres rådgivere.

## UDVIKLING ER UUNDGÅELIG OG HELDIGVIS FOR DET

Ifølge Allan Thisted, afdelingsdirektør for forretningsudvikling i Sparekassen Kronjylland

Med ansvar for Sparekassen Kronjyllands forretningsudvikling og fastholdelse af den personlige relation i en digital virkelighed, er Allan Thisted naturligt digitalt interesseret og kigger ofte uden for branchen, når han skal finde inspiration. For ham kommer man ikke uden om den digitale udvikling, hvis man vil holde sig relevant og tilbyde kunderne det bedste.

### Kunderrelationer er grundstenen

“Vi vægter den personlige relation utroligt højt i alt, hvad vi gør. Det er faktisk grundstenen i den måde, vi bygger vores kundeforhold på,” siger Allan.

Et af de spørgsmål Allan og Sparekassen Kronjylland arbejder meget med er, hvordan man løfter den personlige relation ind i en digital verden. Digitaliseringen er ikke nødvendigvis en udvikling væk fra den varme, personlige relation, som banken traditionelt har tilbudt.

“Vi skal forsøge at fastholde de trygge elementer, som skaber troværdighed i forholdet, selvom forholdet måske rykker væk fra de fysiske filialer og ud i de digitale kanaler,” forklarer Allan og fortsætter:

“Vi fokuserer på en langsigtet relation med vores kunder, og det er afgørende for os, at vores medarbejdere forstår at sætte sig ind i kundens forretning. Kender vi kundens forretningsmodel, så har vi mulighed for at være med til at finde vækstpotentiale og yderligere konkurrenceevne i deres forretning. Vores rådgivere brænder ofte næsten lige så meget for kundens forretning, som de selv gør.”



**“Udvikling er uundgåelig og heldigvis for det. Det handler om at acceptere den og finde sin plads og proces i systemet”**

**Allan Thisted**

Afdelingsdirektør for forretningsudvikling  
Sparekassen Kronjylland



Allan mener, at der er mange gode eksempler på, hvordan de lykkes i det strategiske samarbejde med kunden: "I nogle tilfælde har vi oplevet, at vores rådgivere er blevet inviteret helt med ind i bestyrelseslokalet for at være med i strategiarbejdet."

For Allan betyder vellykket rådgivning, at Sparekassen Kronjylland kan få etableret et solidt partnerskab med kunderne.

"På den måde håber vi, at vores kunder også vælger at arbejde sammen med os, når de skal udvide et varelager, opkøbe en virksomhed eller på anden måde har brug for de services, som vi tilbyder," forklarer Allan.

#### **Vi forsøger konstant at udvikle os**

Det digitale landskab skaber utallige tendenser og muligheder. Ifølge Allan kommer man først rigtigt i mål, hvis man er villig til at sætte sig ind i de dynamikker, som er i konstant forandring.

"Vores mindset er, at vi skal holde os opdateret og innovative. Derfor har vi taget en beslutning om, at vi konstant forsøger at udvikle os," siger Allan.

"For at holde fingeren på pulsen søger vi inspiration uden for bankbranchen. Det er der åbenlyse grunde til. Vi skal identificere andre brancher, som måske er gode til at løse den samme type udfordring, som vi står overfor og se, lære og forstå, hvordan de griber tingene an. På den måde skal vi innovere den branche, vi er en del af," forklarer Allan og fortsætter:

"Når det kommer til digitale kanaler og kommunikation, må vi bare erkende, at andre er kommet før os. Det ser jeg kun som en fordel, for nu kan vi lære af de erfaringer, de har gjort sig og implementere de elementer, vi kan se, virker for os, så det passer ind i vores form."

#### **Et broget digitalt landskab**

Allan fortæller også, at der selvfølgelig er ulemper ved

digitaliseringen. Der er flere og flere, der tror, at de kan bygge en digital forretning på bankernes troværdighed overfor virksomhederne. Bygge en løsning og blot regne med, at bankerne kan bruges som distributionskanal.

Allan påpeger en essentiel pointe: "Vi er ikke sat i verden for at få fintechs til at lykkes, men vi vil gerne samarbejde, hvis det kan skabe værdi for vores kunder."

"Det kan være svært for bankerne at vurdere den reelle indvirkning ved fintechs og digitale løsninger, da der hele tiden kommer nye til, og der er så relativt let adgang til kapital, at alle gode, eller mindre gode, ideer kan blive ført ud i livet. Det betyder også, at der går en del tid til screeningsprocesser, fordi der skal sorteres gevaldigt fra i de digitale tilbud. Desuden taler de digitale løsninger ikke altid sammen," fortæller Allan.

"Digitaliseringen sker ikke kun udefra og ind. Den er lige så meget indefra og ud. Derfor er vi meget opmærksomme på, at vores succes afhænger af vores dygtige medarbejdere, rekruttering og virksomhedskulturen," forklarer Allan og fortsætter:

"Vi kører en del interne projekter, hvor nøglemedarbejdere får til opgave at gå forrest med projekter og nye tiltag, for at resten vil følge efter. Det er en super udviklingstilgang for hele organisationen, som vi har stor værdi af. Vi har oplevet en stor udvikling på tværs af vores medarbejdere."

#### **Forståelse er alfa omega**

I forhold til at rådgive kunderne bedst muligt, spiller digitaliseringen også en rolle i Allans arbejde.

"For vores kunder ser jeg de største muligheder i at have styr på sin forretning, sin forretningsmodel og ikke mindst have forståelse for, om det går godt eller dårligt, og hvordan det kommer til at se ud i fremtiden," siger Allan og fortsætter:

“Det er vigtigt at have en plan A, B og C. Det har corona-krisen for alvor bekræftet. Det giver ro og overskud at vide eller have planlagt, hvad planen er, hvis ikke det går som forventet. Det er blandt andet derfor, at vi arbejder sammen med Crediwire. Her kan vi tage rådgivningen ned i øjenhøjde og identificere vækstpotentialet sammen med kunderne. Vi kan lettere skabe strategisk forståelse med Crediwire, og på den måde kan vi give vores kunder en mere målrettet rådgivning.”

Allan fremhæver også fordelene i at arbejde med løbende data, så man på den måde kan identificere, hvad der går godt.

“Det sjove er, at væksten mange gange gemmer sig i den eksisterende forretningsmodel. Man ender bare i en situation, hvor man ikke kan se skoven for bare træer. Crediwire er med til at skabe det overblik,” konkluderer Allan.

“Udvikling er uundgåelig og heldigvis for det. Det handler om at acceptere den og finde sin plads og proces i systemet,” konstaterer Allan.

## DET HANDLER OM MINDSETTET AT SE MULIGHEDERNE OG IKKE KUN UDFORDRINGERNE

Ifølge Thomas Krogh Jensen, CEO hos Copenhagen Fintech Lab

Hvorfor har vi set den her opblomstring af fintechs, og hvor kommer udviklingen i branchen fra? Først var der finanskrisen, og så så vi tillidskrisen. Kriserne har sammen fungeret som katalysator for udviklingen af fintechs. Med de to events kom der øget regulering. Samtidig ser vi traditionelle banker med tech-landskaber, der kraftigt trænger til en udskiftning.

Også organisatorisk og kulturelt ser vi et mindset, der ikke er agilt. Derfor ser vi en time to market fra bankernes side, der ikke har været hurtig nok i forhold til at reagere på tendenserne. Her har fintech-virksomheder trådt ind med innovation, nye muligheder og tilbud, der går ud over bankernes tilbud.

Thomas Krogh Jensen er CEO hos Copenhagen Fintech Lab, en hub for danske fintechs. Copenhagen Fintech Labs vision er at gøre Danmark til et af de ledende fintech-hubs i verden ved at støtte fintech-virksomheder. Thomas arbejder altså tæt sammen med fintech-virksomheder og har fingeren på pulsen i forhold til, hvad der rører sig i den finansielle sektor.

### Fire megatrends

Hvis vi skal tage en tur helt op i helikopteren, peger Thomas Krogh Jensen på fire megatrends med bæredygtighed som gennemgående trend, som han mener kommer til at drive udviklingen i fremtiden. I det følgende gennemgår Thomas de fire trends og peger også på, hvordan bankerne bør respondere på udviklingen.

- 1. Digitalisering af virksomhederne**
- 2. Bæredygtighed**
- 3. Digital transformation af den etablerede sektor**
- 3. Integrerede finansielle produkter**

### 1. Digitalisering af virksomhederne

Det her er en brændende platform. SMV'erne er et segment, der historisk ikke har fået nok opmærksomhed og ikke er blevet serviceret. Det skaber naturligvis muligheder. Det kan handle om fakturahåndtering, det kan handle om dashboards, det kan handle om pension eller løn. Det bærende punkt er, at langt de fleste virksomheder er SMV'er. SMV'erne har krav, de udvikler sig, og de vil stille langt større krav i fremtiden.



C

**“Der findes store internationale etablerede banker, der følger med tiden, formår at rykke sig og skabe positiv opmærksomhed såsom Citi, BNP Paribas og ING. Det bekræfter, at andre store, som mindre, nordiske banker kan gøre det samme.”**

**Thomas Krogh Jensen**  
CEO Copenhagen Fintech Lab

Derfor er der meget at vinde for de spillere, der forstår at levere services og oplevelser, der matcher deres behov.

Det er også her, at Crediwire spiller en vigtig rolle ved at sætte finansielle oplevelser på dagsordenen og gøre noget SMV'erne allerede gør bare lettere.

Jeg er sikker på, at hele udviklingen omkring PSD2 kommer til at levere nogle spændende løsninger, også fra brancher der ikke naturligt beskæftiger sig med finans.

## **2. Bæredygtighed**

Bæredygtighed er en væsentlig megatrend. Hvilke virksomheder vil du handle med i fremtiden? Hvilke underleverandører vil du bruge? Hvor meget kredit kan du få? Det kommer til at afhænge af din bæredygtighedsprofil. Bæredygtighed som megatrend handler om, at alt den data, der er tilgængelig, siger noget om dit aftryk. Hvem er det, du handler med, og hvordan driver du din forretning? Det kan vi jo se i data i dag. Crediwire er jo selv en aktør i dette space, da I har adgang til den her data. Vi ser, at der er en kæmpe interesse på dette område, og derfor ser vi stort udviklingspotentiale. Man kan forestille sig at introducere en egentlig bæredygtighedsscore, så man kan få bedre lån, rente og bedre generelle forhold, jo mindre og mere veldokumenteret ens aftryk er. Det her er ikke kun et dansk eksempel - det er en global tendens.

## **3. Digital transformation af den etablerede sektor (incumbent reinvention)**

Den her tredje megatrend handler om den udvikling, der foregår hos de etablerede finansielle institutioner i forhold til at skabe digital transformation. Innovation kan ikke kun foregå indefra og ud. Derfor har de etablerede spillere brug for fintechs. Digitaliseringens muligheder og fintechs udbud driver udviklingen og gør, at bankerne også må udvikle sig. Og det er her potentialet ligger. Situationen skaber en spændende

mulighed for fintechs, som tilbyder bedre finansielle oplevelser. Det ligger et stort potentiale for at ramme nogle af de større budgetposter hos de finansielle institutioner ved at tilbyde løsninger, der kan implementeres bid for bid i samarbejde med bankerne, som en afløser til de klassiske finansielle digitale løsninger.

## **4. Integreerede finansielle produkter**

Et koncept der taler ind i, at andre brancher er begyndt at få øjnene op for at tilbyde finansielle ydelser. Her er PSD2 også drivkraften for løsningerne. Det er et interessant område, da vi faktisk har kendt til det i mange år. Blandt andet med rejseforsikringer - du køber en rejse, og du kan tilkøbe en forsikring. Norwegian er både et flyselskab og en bank, ligesom vi ser, at Ageras nu skal til at lave bank og kreditscoring. Flere brancher vil få øjnene op for spændende og værdifulde koblinger. Det er en udvikling, der bliver enormt spændende at følge.

## **Nysgerrighed i stedet for en afvisning**

Når det kommer til, hvordan bankerne skal gribe udviklingen i den finansielle sektor an, siger Thomas, at det er vigtigt, at man som bank vælger at se mulighederne frem for udfordringerne. At tage et bevidst valg om at vælge det rigtige fokus.

“Der foregår udvikling på så mange forskellige planer. Jeg mener, at det er afgørende, at man som etableret spiller stiller sig nysgerrig og ikke afvisende overfor nye muligheder og ændringer i markedet,” siger Thomas og fortsætter:

“Der findes store internationale etablerede banker, der følger med tiden, formår at rykke sig og skabe positiv opmærksomhed såsom Citi, BNP Paribas og ING. Det bekræfter, at andre store, som mindre, nordiske banker kan gøre det samme. Partnerskaber bliver afgørende fremadrettet. En væsentlig kompetence bliver at kunne definere sine udfordringer, lede efter et godt match og så indgå i et partnerskab hvor begge parter opnår værdi. Det lyder enkelt, men er sværere i praksis.“



### Et skift hos kunderne

“Der sker også et skift hos virksomhedskunderne. Det skal bankerne være opmærksomme på,” forklarer Thomas og illustrerer et eksempel:

“Moneyflow tilbyder et klassisk bankprodukt i en ny kontekst. Moneyflow er blot et ud af mange eksempler på den her fragmentering af det klassiske bankprodukt. Det er en udvikling, der absolut truer de mere etablerede banker, fordi det er en udfordring af deres kerneforretning.

Jeg tror, at vi kommer til at se endnu mere fragmentering på markedet, og vi kommer til at se endnu flere produkter og services opstå i situationer, hvor kunderne rent faktisk har brug for dem.”

“Det kræver, at bankerne holder tungen lige i munden og sørger for at holde sig opdaterede på markedet og byde innovation og nye partnerskaber velkommen” siger Thomas slutteligt.

## BANKERNE I DANMARK HAR STOR BETYDNING

Ifølge Ulrik Nødgaard, CEO af Finans Danmark

Bankerne i Danmark har stor betydning. Ikke blot for privatpersoner, men også for hele samfundet og det offentlige, såvel som private, virksomheders hverdag. Bankernes primære rolle er at sikre og kanalisere penge mellem borgere, virksomheder og myndigheder, hvilket eksempelvis sker gennem rådgivning, långivning og udvikling af smarte, tidssvarende og nemme betalingsløsninger.

Ulrik Nødgaard er CEO for interesseorganisationen Finans Danmark. Finans Danmark varetager interesser for finansbranchen i Danmark herunder bank, realkredit, kapitalforvaltning, værdipapirhandel og investeringsfonde. Vi har talt med Ulrik om, hvordan han ser de muligheder, digitaliseringen fører med sig for forholdet mellem bank og erhvervskunde.

### Værdifuld data

Det er klart, at der ligger en stor værdi i data. Det bekræfter Ulrik.

“Jeg mener, at vi skal bruge data til skabe nye forretningsmuligheder og innovation. Hos Finans Danmark arbejder vi aktivt på at udnytte muligheden for at bruge data til at fremme vækst. Det gør vi herhjemme og i

Europa. Det er jo ingen hemmelighed, at kigger vi mod USA og Kina. De lande er nemlig meget længere fremme på det her område, end vi er i Europa,” fortæller Ulrik og fortsætter:

“Data giver bedre muligheder for at skræddersy løsninger til den enkelte kunde. Data kan også bruges til at optimere eksisterende processer således, at der frigives tid og ressourcer til at fokusere på centrale kerneområder.”

### Dialog og udvikling starter der, hvor det er muligt

Er der en udfordring i forhold til kommunikation fra banken til kunderne? Er det tydeligt for kunderne, hvad de får ud af at dele deres data med bankerne? Ifølge Ulrik mangler der ikke klarhed i kommunikationen fra bankernes side:

“Jeg mener, at der er åbenhed omkring hvilke data, bankerne har til rådighed om kunderne. Når bankerne forhåbentligt på et tidspunkt får mulighed for at indhente data fra andre sektorer, skal det altid ske med samtykke fra forbrugeren,” siger Ulrik.



“Data giver bedre muligheder for at skræddersy løsninger til den enkelte kunde. Data kan også bruges til at optimere eksisterende processer således, at der frigives tid og ressourcer til at fokusere på centrale kerneområder.”

Ulrik Nødgård  
CEO Finans Danmark

Bankerne i Danmark har stor betydning. Ikke blot for privatpersoner, men også for hele samfundet og det offentlige, såvel som private, virksomheders hverdag. Bankernes primære rolle er at sikre og kanalisere penge mellem borgere, virksomheder og myndigheder, hvilket eksempelvis sker gennem rådgivning, långivning og udvikling af smarte, tidssvarende og nemme betalingsløsninger.

Ulrik Nødgaard er CEO for interesseorganisationen Finans Danmark. Finans Danmark varetager interesser for finansbranchen i Danmark herunder bank, realkredit, kapitalforvaltning, værdipapirhandel og investeringsfonde. Vi har talt med Ulrik om, hvordan han ser de muligheder, digitaliseringen fører med sig for forholdet mellem bank og erhvervskunde.

#### Værdifuld data

Det er klart, at der ligger en stor værdi i data. Det bekræfter Ulrik.

“Jeg mener, at vi skal bruge data til skabe nye forretningsmuligheder og innovation. Hos Finans Danmark arbejder vi aktivt på at udnytte muligheden for at bruge data til at fremme vækst. Det gør vi herhjemme og i Europa. Det er jo ingen hemmelighed, at kigger vi mod USA og Kina. De lande er nemlig meget længere fremme på det her område, end vi er i Europa,” fortæller Ulrik og fortsætter:

“Data giver bedre muligheder for at skræddersy løsninger til den enkelte kunde. Data kan også bruges til at optimere eksisterende processer således, at der frigives tid og ressourcer til at fokusere på centrale kerneområder.”

#### Dialog og udvikling starter der, hvor det er muligt

Er der en udfordring i forhold til kommunikation fra banken til kunderne? Er det tydeligt for kunderne, hvad de får ud af at dele deres data med bankerne? Ifølge Ulrik mangler der ikke klarhed i kommunikationen fra bankernes side:

“Jeg mener, at der er åbenhed omkring hvilke data, bankerne har til rådighed om kunderne. Når bankerne forhåbentligt på et tidspunkt får mulighed for at indhente data fra andre sektorer, skal det altid ske med samtykke fra forbrugeren,” siger Ulrik.

#### Digitale muligheder

“Vi står i en spændende tid. Der kommer hele tiden nye og bedre digitale løsninger på markedet. Vi har en meget spændende fintech-scene i Danmark, der er med til at skubbe og muliggøre udviklingen. Jeg ved, at bankerne arbejder med flere spændende løsninger til at hjælpe med at facilitere det, de i forvejen gør men på en nemmere måde. Denne situation vil frigive værdifuld tid til at fokusere på andre emner,” forklarer Ulrik.

**“Jeg oplever en fantastisk evne til at tage nye tilgange og muligheder til sig. Det er noget, vi ser hver dag til fordel for både banker og kunder. Også det bæredygtige fokus i finanssektoren er positivt og noget, vi arbejder dedikeret med i Finans Danmark blandt andet med bæredygtige investeringer og fokus på FNs verdensmål”**

“Vi har udviklet en model, som den finansielle sektors aktører kan bruge til at måle CO2-aftrykket af udlån og investeringer. Det gør, at vi kan måle og reducere CO2-aftrykket i de kommende år.”

Ulrik mener, at fremtiden for branchen ser lys ud: “Vi skal ikke glemme, at banker og samfundet generelt lever af stærke virksomheder,” siger Ulrik.

# BACK TO OLD BANKING

Ifølge Bent Dalager, Partner and Nordic Head of NewTech hos KPMG

Med en baggrund inden for computervidenskab og kunstig intelligens og en stilling som *Partner and Nordic Head of NewTech ved KPMG*, ved Bent Dalager, hvad der rører sig inden for teknologi og digitaliseringen.

I en snak med Bent talte vi blandt andet om, hvordan tech faktisk, og paradoksalt nok, kan være med til at tage os tilbage til de gode gamle bankdage inden kassetænkning og gut-feeling-regler og om, hvordan traditionelle banker sagtens stadig kan være relevante. Og så talte vi også lidt om effektiv ledelse.

## Data giver bedre individuelle muligheder

Ifølge Bent har data og adgangen til data fuldstændig ændret måden, vi lever og arbejder på. Der er store fordele i at være 100% drevet af data, men alligevel er det de færreste banker, der er fuldkommen datadrevne.

“Det lader til, at den måde banker arbejder med data på i dag, er ud fra, hvad de regner med, deres gennemsnitlige kunde ønsker. Problemet med det er bare, at der er ikke nogen gennemsnitlig kunde, og der er slet ikke flere af dem. Kunder er grundlæggende forskellige og har forskellige behov på forskellige tidspunkter,” forklarer Bent og uddyber:

“Det at være datadreven betyder, at din organisation og dine løsninger er 100% funderet i, og drevet af, data. I det tilfælde betyder det, at du kan servicere dine kunder bedre ved faktisk at behandle dem som individuelle kunder med individuelle behov. Data kan skabe en situation, hvor vi kan hjælpe de enkelte kunder på en meget mere personlig måde, fordi data hjælper os med at holde styr på deres behov, når de opstår. Det kan også hjælpe os med at koble de behov til eksempelvis de finansielle produkter, som banker kan sælge til deres kunder.

En 100% datadrevet bank baseret på machine learning vil nok kunne tage os tilbage til ‘old banking’ og en situation, hvor vi rent faktisk er tæt på kunden og samtidig forstår at bruge den situation til at hjælpe kunden bedst muligt. Som bankrådgiver har man fået mange flere kunder. Det er umuligt at være tæt på dem alle sammen, det er præcis derfor, tech, data og digitalisering er så vigtig.”

## Din bankrådgiver kunne være et device

På trods af at banker ikke er datadrevne endnu, mener Bent, at det er den vej, de skal.

“Og vi kan jo tænke tanken endnu længere. Der er en spændende udvikling inden for voice tech, så hvorfor skulle vi ikke bygge oven på tanken om en 100% datadrevet bank og en bankrådgiver lavet i plastik med en mikrofon og en højttaler?” siger Bent og fortsætter:

“Jeg kan sagtens forestille mig, at jeg har min bankrådgiver stående på mit bord, og jeg kan tale til hende, mens jeg laver mad. Jeg kan sagtens forestille mig, at den digitale bankrådgiver kan hjælpe mig med spørgsmål som:

**”Hvor mange penge står der på min budgetkonto?**

**Flyt 10.000 kroner fra den konto til den konto.”**





”Jeg kan sagtens forestille mig at min bankrådgiver er et device der står på mit bord som jeg kan tale med når jeg laver mad.”

**Bent Dalager**

Partner and Nordic Head of NewTech hos KPMG



Et scenarie kunne også være: “God aften Bent. Jeg kan se, at den aktie, du har kigget på den seneste uge har en god udvikling - skal jeg købe for 15.000 dkk til dig?”

“Det er en helt anden oplevelse end at udfylde og afkrydse utallige dokumenter, sende dem ind og få en person i røret, der alligevel ikke har haft tid til at læse dine ting igennem og ikke ved, hvad der optager dig lige nu.”

### **Datadeling og negative konsekvenser**

Men at fokusere på, og arbejde med, data fra bankens side er nemmere sagt end gjort. Der er nemlig en udfordring i, at ikke alle kunder er fornøjede ved tanken om at dele deres data. For hvad bliver den brugt til? Nogle kunder har historisk haft en tendens til at tro, at det er negativt at dele data med banken.

“Der ligger en væsentlig opgave i, at banken skal kommunikere med deres kunder og forklare, at datadeling er med til at gøre bankoplevelsen langt bedre for kunden. Præcis som Netflix og Nemlig.com kan skabe skræddersyede oplevelser, der er 100% tilpasset til den individuelle kunde baseret på data. Der er de færreste, der vil sige, at de synes, det er besværligt eller skræmmende at bruge Netflix. Bankerne kan også skabe den unikke oplevelse gennem data,” forklarer Bent og fortsætter:

“Mange kunder sidder tilbage med en oplevelse af, at de

bliver straffet, hvis de deler data med deres bank. Det er helt forkert, for jo mere du deler, jo bedre en oplevelse bør din bank kunne give dig med skræddersyede løsninger, der passer til dig og dine behov. I yderste konsekvens vil det betyde, at du som kunde har bedre vilkår for at lykkes og bygge en stærk virksomhed. Det er du interesseret i, men det er din bank i allerhøjeste grad også.”

Det er en væsentlig pointe, at den teknologiske og digitale udvikling er ikke enkeltstående for banker. Hospitaler, teleselskaber og alverdens andre brancher er i samme proces og skal i disse dage lære, hvordan de bruger data som en fordel for deres kunder, og kunderne skal forstå, at det også er i deres interesse at dele data.

### **Effektiv ledelse**

Hvordan får man overbevist kunderne om at dele deres data og agere på den mest hensigtsmæssige måde, der er til fordel for alle parter? Bents bud er:

“Det er vigtigt, at bankerne kommunikerer og viser vejen gennem handlinger. Fuldstændig som det er tilfældet med effektiv ledelse. Vi kan sige det samme nok så mange gange uden at medarbejderne forstår, hvad det er, at ledelsen egentlig vil. Viser lederen derimod i sine handlinger, hvad lederen mener gennem sine handlinger, er det meget lettere for medarbejderne at forstå. Så der skal ikke blot tales, men handles.”

“For bankerne handler det om at skabe en følelse hos kunderne: *“hvad gør andre folk som mig?”* - *“OK, så gør jeg også det”*. Bankerne skal vise virksomhederne, hvordan andre gør, så mulighederne og fordele bliver helt konkrete og altså ikke blot en historie, banken binder dig på ærmet for at tjene flere penge på dig. Virksomhedsejere skal dele data med banken for at slippe for besværet og få bedre rådgivning løbende, og når behovet opstår. På den måde kan banken formå altid at være en relevant sparringspartner for kunderne. Bankerne skal være til rådighed og være klar med løsninger og skabe muligheder for deres kunder, der er individualiserede og baseret på data,” forklarer Bent.

### Innovation kommer ikke kun udefra

Bent fortæller om konceptet two speed economy, der grundlæggende handler om, hvordan en del af en industri kan udvikle sig hurtigt, mens en anden del af samme industri udvikler sig langsomt. En af præmisserne er, at man skal fokusere på sin kerneforretning samtidig med, at man konstant har fingeren på pulsen

og udvikler sig. At man tør søsætte spændende projekter med potentiale baseret på data og de behov, man kan identificere hos kunderne. "Jeg er sikker på, at virksomheder som Blockbuster gerne ville have været opmærksom på at holde sig opdateret på udviklingen i markedet, inden streaming blev mainstream," tilføjer Bent.

Bankerne er under en voldsom regulering. En regulering, som er en delvis konsekvens af finanskrisen og flere bankskandaler. Faktum er, at reguleringen bremser bankernes mulighed for udvikling af det digitale kundeforhold.

"Vi ser en stor vækst i antallet og kvaliteten af fintechs. Det er vigtigt for bankerne at sætte gang i projekter med potentiale. Også selvom det er små projekter, der kun er en del af den samlede løsning. Det er en måde, hvorpå bankerne kan bruge udviklingen uden for banken til stadig at skabe udvikling og innovation inde i banken. Det handler om at komme i gang. Få lavet, implementeret og testet løsningerne. Så kan vi altid binde løsningerne sammen på et senere tidspunkt, hvis det giver mening. Jeg tror, at bankerne skal lade være med at bygge hele elefanten på en gang - start med at bygge foden, så benet, sidenhen halen og så fremdeles," siger Bent og fortsætter:

"Før i tiden var det umuligt rent teknisk, men i dag muliggør brug af microservices, API'er og så videre, at det kan fungere"

### Tre gode råd fra Bent Dalager

1. Etabler en strategi om at blive data- og AI-drevet, så såvel de operationelle processer som de operationelle beslutninger bliver drevet af AI, mens medarbejderne assisteres af AI ud mod kunderne.

2. Behandl ikke kunderne ens. Spørg ikke om, hvad underne vil have. "Kunden" findes ikke. Derimod findes der en række kundesegmenter, hvis behov er forskellige. Eksempelvis vil nogle have personlig kontakt og andre helst ikke. Nogle ønsker ikke deres data anvendt, og andre ikke blot ønsker det, men bliver i stedet utilfredse, når banken ikke anvender sin dataviden. Adfærdsegmenterne findes ved hjælp af data science, ikke ved blot at dele kunderne op efter eksempelvis aktiver og lønsomhed.

3. Uddan hele banken - og glem særligt ikke legal, compliance og mellemledere - i hvad det vil sige at være datadrevet og ændre processerne til at basere sig på AI efterhånden.





## TÆT PÅ KUNDERNE DIGITALT

Ifølge Jacob Faber, Head of Business Banking, Lunar

Udviklingen for banker har aldrig gået hurtigere, end den gør nu. Det bekræfter virksomheder som Lunar, der nok er Danmarks mest kendte udfordrerbank.

Lunar har de seneste år skabt en stærk position i det danske marked, og i 2020 introducerede virksomheden deres business banking med Jacob Faber ved roret. Jacob har 20 års erfaring fra Nordea og den traditionelle bankverden og har nu aktivt taget springet ind i, hvad man kan kalde en moderne bank.

I det følgende tager vi pulsen på banken, dens roller, udviklingen i markedet og ikke mindst potentialet for begrebet bank.



**Alt er digitalt**

Det er interessant, at præmissen grundlæggende er den samme for alle banker, neo eller traditionelle. Det handler om at være tæt på kunderne. Men forskellen ligger i, hvordan man som bank vælger at være tæt på sine kunder. “Det er fortolkningen af dette, der bliver interessant for, hvordan man vælger at være tæt på sine kunder, og hvem kunderne er,” siger Jacob.

“Vores kunder forventer, at alt er digitalt, alt foregår på mobilen, og alt er tilgængeligt altid. Det er sådan, de lever deres liv. Derfor er det de krav om digitalisering og tilgængelighed, de stiller til deres omgivelser og de services, de benytter,” forklarer Jacob.

**“Det er utroligt vigtig at forstå, og vise, at vi som bank eller service har samme forretningsmodel som vores kunder. Hurtig reaktionsevne, time to market, feedback og tydelig forbedring,” siger Jacob og fortsætter:**

**“Det er grundlæggende, at kunder hellere vil arbejde sammen med nogen, der ser verden på samme måde som dem selv. Hvis vi som bank har en mere traditionel holdning og ikke kan se verden fra vores kunders perspektiv, bliver det en ond spiral uden tillid og derfor også uden loyalitet.”**

“Vender vi billedet om og bliver den partner, der forstår vores kunder og viser, at vi arbejder på samme måde som dem, bliver der skabt tillid og forståelse. Det er et

rigtigt godt fundament at bygge på for os som bank,” konkluderer Jacob.

**Flere møder eller flere digitale touch points?**

I forhold til hvordan bankerne fortolker det at være tæt på deres kunder, er det tydeligt, at Lunar har en skarpt defineret tilgang til, hvordan de vælger at være tæt på deres kunder.

“Vores kunder er altid på digitalt, så hvor traditionelle banker definerer tæt på kunderne gennem flere møder og mere dialog, definerer vi det som digitale touch-points. Hvor aktive er vores kunder,” siger Jacob og illustrerer:

“Gennem data ved vi alt om vores kunder. Vi kender deres behov, og vi kan matche det med spændende løsninger. Der er ingen udfordringer i at bruge data til at gøre en oplevelse bedre for dem, der afgiver data. Problemet med data opstår primært, når ikke det er tydeligt for den, der afgiver data, hvad han eller hun får igen.”

**“Vi kan reagere fra sekund til sekund og være med, hvor vores kunder er i realtid. Vores kunder har adgang til alle services gennem vores app 24 timer i døgnet. Det er tæthed for os, og det er sådan, vi regner med at vinde,” siger Jacob.**

**Vigtigheden af partnerskaber**

Men det er ikke kun fortolkningen af kundetæthed og den digitale tilgang, hvor Lunar som udfordrerbank adskiller sig fra de traditionelle banker.

“Vi er struktureret markant anderledes end traditionelle banker. Vi er 40% bank og 60% partnerskabere at arbejde på, og det er naturligvis kun muligt, fordi kunderne efterspørger det. Før købte man hele pakken et sted.

I dag har man flere konti i flere banker, man køber sin forsikring til det ene et sted, og til det andet et andet sted - hvorfor? Fordi man kan, og fordi at det giver mening for vores kunder at købe de services, de har brug for, så de er skræddersyede til deres behov,” forklarer Jacob.

Lunar samarbejder både med bæredygtighedsorganisationer, forsikringer, Astralis, et professionelt dansk Counter Strike-hold, og det understreger vigtigheden af alsidige samarbejder.

“Det bliver identitetsskabende at være kunde hos Lunar. Vi ved, at vores kunder, har brug for formål Uden formål, igen interesse. Vores kunder køber sig ind i produkter og virksomheder, som de identificerer sig selv med, og som de anser som gode virksomheder,” forklarer Jacob og illustrerer med et eksempel:

“Vores samarbejde med Project Blue taler direkte ind i, at Lunar skal være identitetsskabende for vores kunder. Project Blue et projekt, der arbejder på at fjerne plastik fra havene. Hver gang kunderne bruger deres Lunar kort, er de med til at fjerne plastik. Vores målgruppe går op i bæredygtighed, og på den måde er det en win-win, at vi kan være med til at støtte vores målgruppes kernesager, og at de på den måde kan identificere sig med deres valg af bank. Derfor tilbyder vi heller ikke plastikkort.”

### **Et opgør med en forældet model**

Jacob kan være bekymret for de traditionelle banker og deres forretningsmodel. De tjener 80% af deres penge på 20% af deres kunder. Hvad sker der, når de 20% af kunderne vælger at tage deres forretning et andet sted hen eller går på pension?

“Lunar er en digital bank. Vi er anderledes, og vores udgangspunkt er ikke fysiske filialer. Vores udgangspunkt er digitalt. Vi ved hvordan, man fortæller historier, og hvordan man skaber tryghed og forståelse i en digital sammenhæng. Vi forstår data, og vi forstår, at vi skal skabe værdi til gengæld for den data, vi har adgang til,” fortæller Jacob og fortsætter:

“Vi sælger ikke data. Det er en forældet tankegang. Vi måler på alt, og i realtid kan vi hjælpe kunderne med deres behov uanset, om det handler om bank, forsikring, pension, oplevelser eller andet. Når vi er bygget op på den måde, er det fordi, at vi har set, at verden har forandret sig. Hvis vi bygger vores forretning som en traditionel bank, så er vi sårbare over for udviklingen. Det ville være tåbeligt, når nu vi har accepteret, at udviklingen foregår hurtigere end nogensinde før. Derfor minimerer vi risici ved at fokusere på partnerskaber. Hvis vi kan arbejde sammen med alle de nye smarte løsninger, er det meget mere sandsynligt, at vi kommer til at vækste sammen med partnere, end at det modsatte er tilfældet.”



# DIGITAL AGENDA

Ifølge Helene Bløcher, COO hos Nordea Business Banking

“Vi vil jo egentlig alle sammen gerne have mere tid,” siger Helene Bløcher. Helene Bløcher er COO hos Nordea Business Banking og har 17 års erfaring fra Nordea. I det følgende fortæller Helene, hvordan digitaliseringen er med til at skabe mere tid, og hvordan det er hårdt arbejde at investere i, omfavne og udvikle.

## Et kundeforhold i forandring

Helt centralt i bankbranchen er kundeforholdet, der er påvirket af digitaliseringen. “Jeg mener egentlig ikke, at vores forhold til kunderne har ændret sig, men derimod måden vi interagerer med dem. Det er stadig den mest centrale del af Nordea, at vi er tæt på vores kunder,” mener Helene.

Vores interaktion med kunderne har grundet corona-krisen accelereret den digitale agenda.

“I dag betyder ‘tæt på kunden’, at vi interagerer med kunden via mange forskellige kanaler. Grundet at vi i lange perioder i 2020 var nødsaget til at lukke filialer, har vi naturligvis mødt vores kunder online meget mere end tidligere. Jeg tror, at denne udvikling fortsætter. Den digitale udvikling skaber mulighed for større gennemsigtighed, datadeling og at flere og flere kunder gør tingene selv. Det gør, at vi kan optimere den måde, vi tidligere har arbejdet på og gøre noget, vi i forvejen gør bare lettere for både kunden og os,” siger Helene.

Ifølge Helene vil udviklingen i kundeforholdet være positiv af mange grunde. “Eksempelvis kan deling af relevant data mellem rådgiver og kunde ske automatisk. Det vil lette en masse manuelle processer og skabe et markant bedre samarbejde, bank og kunde imellem. Jo mere vi ved om vores kunder, jo bedre kan vi hjælpe dem, når de har brug for det,” siger Helene.

## Digitalisering og handling?

“Digitalisering er et ord, der efter min mening næsten er ved at være brugt for meget. Hvad betyder det, når man siger digitalisering? Er det bare en diskurs? Er det

muligheder? Eller er det et konkret ønske om at skabe en organisation, der er bygget på data?”

“Budskabet er, at vi arbejder benhårdt på at fremme digitaliseringen, fordi det er grundlaget for at skabe gode kundeoplevelser og møde fremtidens krav hos kunderne. Dette er allerede blevet accelereret med COVID-19. Vi ser, at kunderne er blevet langt mere modtagelige for digital betjening og i højere grad forventer det, og så handler det om at tilrettelægge en digitalisering, som møder kundernes krav og behov. En af vores ambitioner er at kunne levere finansielle tjenester i realtid,” siger Helene.

“Jeg kan sagtens se hvordan, vi, som bank, kan give vores kunder bedre oplevelser. Jeg glæder mig til den dag, hvor vi er truly digital (end to end) og kan tilbyde finansielle produkter i realtid.

Vores arbejde er koncentreret om at få struktur på data i en digital platform, således at det styrker vores rådgivere, når de taler med kunden, men også giver os indsigt og mulighed for at række ud til kunderne om deres udfordringer frem i tid,” fortæller Helene.

**“Digitalisering er et ord, der efter min mening næsten er ved at være brugt for meget.**

**Hvad betyder det, når man siger digitalisering? Er det bare en diskurs? Er det muligheder?**

**Eller er det et konkret ønske om at skabe en organisation, der er bygget på data?”**





**“Vi vil jo egentlig  
alle sammen gerne  
have mere tid.”**

Helene Bløcher  
COO Nordea Business Banking



### Fra hovedkontor til frontline

Når man taler om vellykket digitalisering i bankbranchen, har Helene en væsentlig pointe. At udviklingen kun lykkes, hvis udviklingen starter, og formår at skabe adoption, hos frontlinjen.

“Vores dygtige rådgivere er vores vigtigste ressourcer. Vi skal have alle vores dygtige medarbejdere i vores lokale afdelinger til at forstå og være med til at drive en mere databaseret udvikling og dialog med vores kunder,” siger Helene og fortsætter:

**“Vi kan tænke rigtig mange flotte tanker på hovedkontoret, og vi kan se de spændende perspektiver lidt fra oven, men det væsentlige er, at det fungerer i frontlinjen.”**

**Hos Nordea arbejder vi benhårdt på at sikre implementeringen dér, hvor forandringen skal ske. Det er lokalt, og det er i forholdet mellem rådgiver og kunde.“**

**“Det er er ikke en overflødhedsdiskurs, det er en forandringsdiskurs. Vi er dybt afhængige af vores dygtige frontline.”**

“Vi kan tænke rigtig mange flotte tanker på hovedkontoret, og vi kan se de spændende perspektiver lidt fra oven, men det væsentlige er, at det fungerer i frontlinjen. Hos Nordea arbejder vi benhårdt på at sikre implementeringen der, hvor forandringen skal ske. Det er lokalt, og det er i forholdet mellem rådgiver og kunde.“

“Det er er ikke en overflødhedsdiskurs, det er en forandringsdiskurs. Vi er dybt afhængige af vores dygtige frontline.”



# VI SKAL KIGGE UDENFOR ANDEDAMMEN OG SYV ANDRE PERSPEKTIVER

Ifølge Rina Asmussen, Bestyrelsesmedlem hos Jyske Bank

Rina har en mangeårig karriere i bankverdenen bag sig og arbejder i dag som konsulent og som medlem i en række bestyrelser, blandt andet hos Jyske Bank.

Vi har sammen taget temperaturen på digitaliseringen i den danske bankbranche. Ifølge Rina har vi i Danmark været forude, hvad angår udviklingen og slået rytmen an. Det er positivt, men risikoen er, at udviklingen stagnerer, fordi branchen ikke føler sig presset til at følge med og benytte de nyeste teknologier og digitale muligheder. "Det er en farlig situation for udviklingen," siger Rina.

Vi har talt med Rina om, hvad bankerne kan og skal gøre for at holde sig opdaterede og ikke sakke bagud i udviklingen.

Løsningerne vil komme fra bankerne selv, men der vil også være løsninger, der skabes i et fællesskab med fintech-startups som Crediwire eller Big Tech som Apple Pay. Disse samarbejder er ved at modnes, men der er stadig et stort ubrugt potentiale.

## Kig udenfor andedammen

Brancherne flyder sammen i dag, og det er ikke længere kun i banken, at man som kunde kan finde de klassiske bankservices. Man skal huske på, at selv om kundernes basale behov er de samme, så vil deres krav til, hvordan de skal opfyldes blive påvirket af, hvad de oplever andre steder udenfor banking. Det er derfor essentielt, at vi følger med i, hvad der rører sig uden for vores egen lille andedam både i forhold til andre lande og andre brancher.

Betalingsområdet har udviklet sig meget, og de digitale investeringsplatforme er ved at slå igennem. Asien har taget nogle kæmpe skridt på den digitale rejse herunder i levering af finansielle services. Her har Big Tech haft fornøjelsen af at have førertrøjen på med udviklingen af sociale medie-platforme, der også fungerer som banker.

Jeg forventer ikke, at den samme udvikling vil ske her i Europa. Derfor skal vi stadig lade os inspirere af de løsninger, vi ser fra andre og anderledes markeder.

## Værdifulde partnerskaber

Vi har længe talt om platforme, der udgør et egentligt økosystem omkring kunden, hvor vi i bankerne sammen med partnere, de traditionelle og de nye partnere, løser konkrete problemstillinger frem for blot at levere en finansiell ydelse. Her forventer jeg en spændende udvikling i den kommende tid.

I Danmark er der opstået et stærkt fintech-startup-miljø, som sikrer, at vi stadig er med helt fremme på finansiell innovation. Partnerskaberne mellem de traditionelle banker og fintech er ved at modnes, og jeg er helt sikker på, at vi kommer til se meget mere af det i de kommende år.

Hvis jeg skal kigge ud i verden i mere hjemlige himmelstrøg, ville jeg kigge på Holland. Det er et marked, der ligner vores, men hvor jeg oplever, at flere af de hollandske banker er længere fremme både i forhold deres måde at organisere sig på og i forhold til aktivt at arbejde med partnerskaber for at skabe bedre finansielle oplevelser.

## De fleste vil hellere i biografen

Et område hvor vi i bankerne kan lære noget af tech-selskaberne er i forhold til anvendelse af data. Vi skal bruge den data, vi har om vores kunder til at blive mere relevante – så dialogen med banken bliver enklere, og vi kan tage kontakt til vores kunder på det rette tidspunkt med de rigtige ideer. Men også med en sikker forståelse af at værne om privatlivets fred, så vi bevarer en tillidsfuld relation.



**”Løsningerne vil komme fra bankerne selv, men der vil også være løsninger, der skabes i et fællesskab med fintech-startups som Credewire eller Big Tech som Apple Pay”**

Ifølge Rina Asmussen  
Bestyrelsesmedlem hos Jyske Bank





### Data og bæredygtighed

Vi skal huske at koble den digitale agenda med bæredygtighedsagendaen. Bæredygtighed er en agenda, der for alvor har taget fart i det seneste år. Digitalisering kan i høj grad være med til at fremme bæredygtig transformation. Her tænker jeg ikke kun på det åbenlyse, at digitale møder nedsætter transportbehovet og dermed CO2 udledning. Men også at digitale værktøjer kan bruges til overblik og behandling af de mange nye ESG data, som bæredygtig investering og låntagning med mere vil indebære.

**”Selvom et velfungerende finansielt system er afgørende for et velfungerende samfund, må jeg som bankkvinde nok erkende, at bank ikke er et høj-interesseområde. De fleste vil hellere gå i biografen, end de vil gå i banken. Det er en forståelse, jeg har været bevidst om gennem min karriere.**

**Det har nok gjort, at jeg har forsøgt at arbejde ud fra, at finansielle services skal være enkle og enkelt integreret i vores liv. De fleste har brug for at have økonomisk tryghed og være sikker på, at man udnytter mulighederne i sin økonomi. Kan det løses på en endnu mere digital måde end i dag? – Ja, det kan det.”**

### Fokus på organisationen

Den øverste ledelse i en etableret organisation skal i dag evne ambidekstral ledelse. Man skal både drive, udvikle og effektivisere sin eksisterende forretningsmodel samtidig med, at man arbejder på at skabe fremtidens forretningsmodel. En etableret bank skal, i modsætning til en startup, tjene penge nok til både at give aktionærene en god forrentning af kapitalen og til at ’brænde penge af’ på langsigtet udvikling. Og i et negativt rentemiljø med stigende omkostninger til regulering og compliance og stigende konkurrence, er det ikke nogen helt nem opgave, hvilket også kan aflæses i kursen på bankaktier. Bankens nytænkende forretningsmodel vil nok også medføre nye prismodeller.

Bankerne har heldigvis mange dygtige og dedikerede medarbejdere. Men den digitale transformation vi er i fuld gang med og den bæredygtigheds transformation, vi står overfor, kræver kompetenceudvikling og forandringsparathed. Ikke blot i udviklingsafdelingen, men i alle led af organisationen. Og derfor er det helt afgørende, at ledernes værktøjskasse i forhold til at lede forandringer er helt up to date. Forandringsledelseskompetencer har altid været vigtige og bliver kun vigtigere herfra.

### Vi skal være hurtige på fødderne

Bankerne skal tage udviklingen alvorligt. Vi skal passe på, at vi ikke sidder for længe på den eksisterende forretningsmodel, blot fordi der er penge i den her og nu. Vi skal være open-mindede, agile og organisere os, så vi bliver hurtige på fødderne. Vi skal naturligvis kontinuerligt forsøge at tegne et billede af fremtiden, hvilken position vi ønsker og har kompetencerne til at have i den fremtid, og hvordan forretningsmodellen så ser ud. Men ingen kan forudse, hvad der sker på den lidt længere bane. Derfor er det vigtigt, at vi organiserer os agilt og fleksibelt, så vi kan bevæge os hurtigt.



# BANKEN SKAL VÆRE MERE END DET KLASSISKE KERNEPRODUKT

Ifølge Ida Schulin-Zeuthen, Head of Beyond Banking Ecosystem hos Danske Bank

Ida Schulin-Zeuthen arbejder som Head of Beyond Banking Ecosystem hos Danske Bank. Hun kommer ikke med en traditionel bankbaggrund. Ifølge hende selv er dette dog kun en fordel i hendes arbejde. I stillingen har hun ansvaret for flere af bankens partnerskaber, blandt andet partnerskabet med virksomheden Zenegy.

På den måde spænder Idas arbejde bredere end klassiske bankopgaver, for vigtigheden af partnerskaber er nemlig med til at udvikle fremtidens bank.

## Partnerskaber oven på kerneproduktet

Idas vision er at bygge oven på bankens kerneprodukter med strategiske samarbejder, der skaber bedre finansielle oplevelser for kunden, der i sidste ende er med til at lette deres arbejde.

“At bygge samarbejde er absolut lettere sagt end gjort, med det er en nødvendighed og derfor en essentiel opgave i fremtidens bank. Med relevante partnerskaber har vi mulighed for at være mere for vores kunder. Den mulighed skal vi gribe,” siger Ida.

For Ida betyder partnerskaberne, at Danske Bank på sigt kan tage skridtet videre fra bankforretningen og bankens kernetilbud og bygge ovenpå de traditionelle tilbud.

“For mange af vores kunder er vi en betroet rådgiver, og det er vigtigt, at vi tager den position alvorligt i alle aspekter af kundernes forretning. Vi er godt på vej og hjælper allerede flere kunder i dag. Har vores kunder brug for et let og intuitivt løssystem, så har de adgang til det via vores partner Zenegy.”

## Etik og data

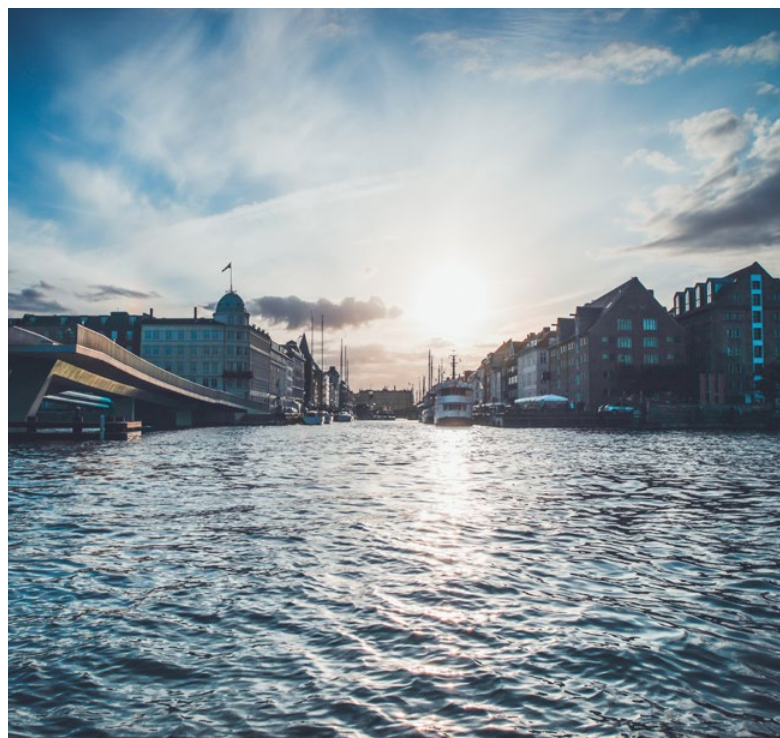
Ifølge Ida er det vigtigt, at man ikke blot følger med den digitale udvikling og omfavner data og automatiseringen uden at kigge på det med en vis skepsis. Udviklingen skal give mening, for det er alfa og omega for adoptionen af en given løsning. Det er væsentligt, at man er bevidst om, hvad man gerne vil opnå med de processer, man vælger at implementere. For Ida handler det om troværdighed.

“Vi arbejder med mennesker, deres forretning og deres penge. Det forhold er bygget på tillid og eksisterer af en primær årsag. At skabe mere værdi for kunden ved at bygge en stærkere forretning, for det er den slags kunder, vi som bank kan leve af,” tilføjer Ida og fortsætter:

“Det er vigtigt, at vi lægger vores kræfter der, hvor det giver mening. Vi har kun så meget tid. Den tid skal bruges korrekt og der, hvor vi skaber værdi.”

Kigger Ida på fremtidens rådgivning, mener hun at, at det bliver en blanding af mennesker og tech. “Det er en optimal sammensætning, der fritager bankrådgiveren fra manuelle opgaver, der i mange tilfælde kan løses bedre af maskiner end af mennesker.” siger hun og fortsætter:

“Derimod tror jeg, at det menneskelige touch er lige så vigtigt i den interpersonelle forståelse. Jeg tror ikke på, at effektiv rådgivning kan leveres af maskiner alene. Maskiner og data kan facilitere et optimalt grundlag for rådgivere at tage beslutninger på. Derfor er kombinationen af mennesker og tech essentiel.”







Men partnerskaberne strækker sig også til tilbud, der spreder sig længere væk fra klassiske finansydelser. Derfor vil Danske Bank eksempelvis også i fremtiden anbefale ecommerce-løsninger til kunderne.

“Det er en ny måde at tænke på, men for os er det vigtigt, at vi er en betroet rådgiver for hele virksomhedens økosystem,” bekræfter Ida.

Derfor har Danske Bank udviklet den digitale erhvervsplatform, District.

“Med District har vi skabt en platform for vores erhvervs kunder. Her har de adgang til deres data, og de kan eksempelvis få adgang til tredjepartsdata, som vi som bank ikke har adgang til. Vi tager altså en tilgang, hvor kunderne skal have lov til at sammensætte de data, der er vigtige for dem, så de kan optimere deres forretning. Vi håber, at det med tiden vil medføre en naturlig sparring, hvor kunderne også vil se fordele i at dele data med os. Dermed vil vi over tid bygge en stærkere forståelse af, hvad vi kan bruge et mere datafunderet forhold til,” forklarer Ida.

**Ida Schulin-Zeuthen**  
Head of Beyond Banking Ecosystem  
hos Danske Bank





### Digitalisering som modulære byggeklodser

Digitaliseringen er ikke en "one size fits all"-løsning. Ida mener faktisk, at en tilgang til digitalisering, som tilgodeser en komplet problemstilling sommetider kan fungere som en stopklods for udvikling, idet at det simpelthen er en for stor opgave at implementere en samlet løsning.

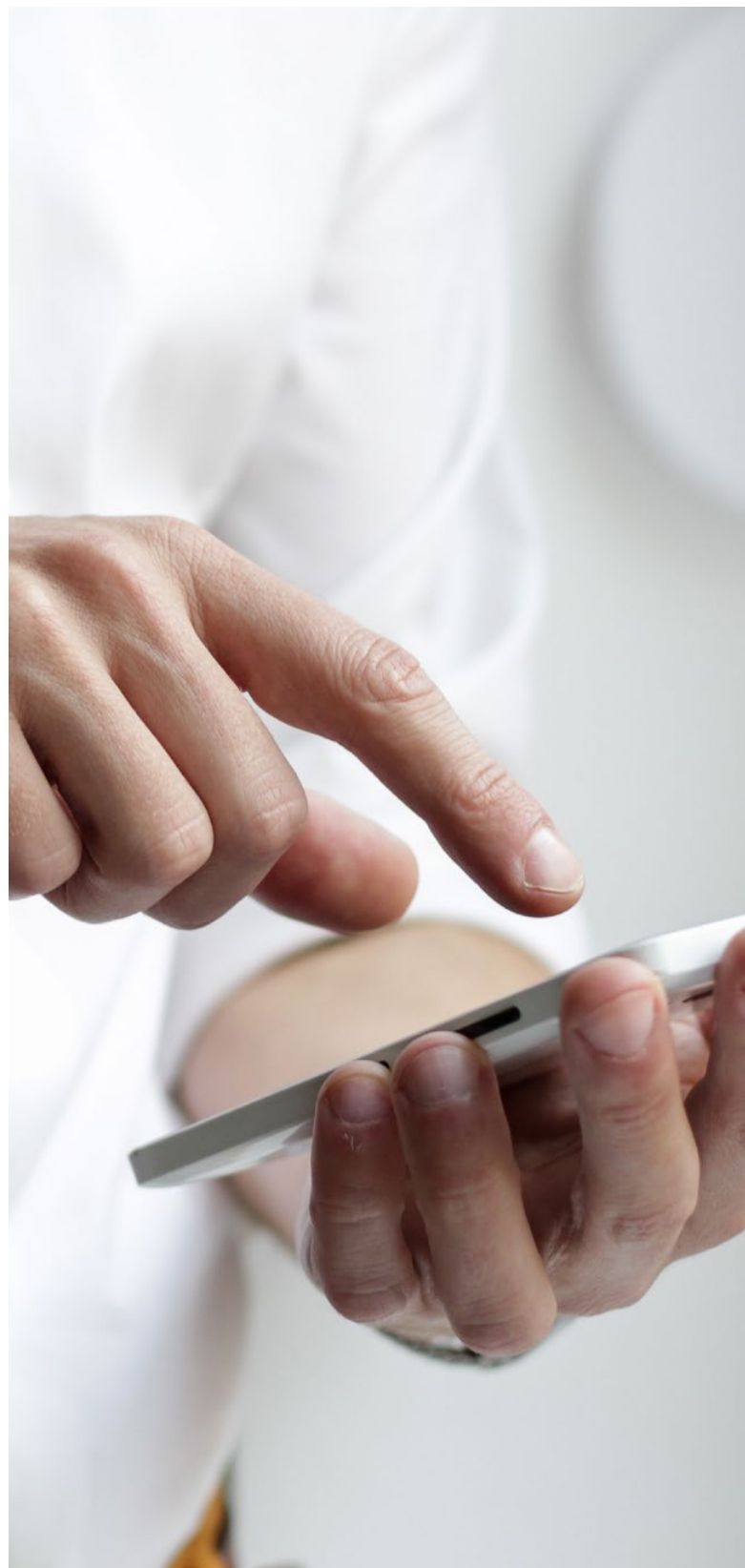
"Jeg er selv stor tilhænger af modulære løsninger, som giver kunden mulighed for at fokusere på at styrke et specifikt område. Om det er løn, ecommerce eller bogføringsdata. Det bringer flere positive effekter med sig. Det skaber bedre oplevelser på den korte bane. Det giver os mulighed for at forblive relevante for vores kunder og aktivt at tilbyde bedre løsninger. Jeg tror også, at det er en vigtig pointe i, at man altid kan binde løsningerne sammen som digitale byggeklodser," fortæller Ida.

### Løsningerne er drevet af behov

Ida mener, at de digitale byggeklodser, der er behov for, bør dikteres af kundernes behov. Disse behov skal banken, som løsningsudbyder, blive bedre til at levere. "Det er en tilgang, der handler om at lytte, observere og levere de relevante løsninger, der passer ind i kundernes individuelle behov. For at lykkes her kræver det en høj grad af gennemsigtighed og data-delning mellem kunde og bank, dér, hvor det giver mening" forklarer Ida og fortsætter:

"Vi skal som bank have stor forståelse for, hvor kundens grænser går i forhold til deling af data. Vi er meget opmærksomme på, at kunderne er skeptiske over for at dele visse typer data med banken

Det skal vi respektere med også udforske. Det gør vi blandt andet via vores tilgang, hvor vi tager udviklingen i kundernes tempo og hele tiden sikrer os, at kunderne forstår vores ambition om at levere digitale løsninger, som understøtter og giver værdi til netop deres forretningsstrategi."



# HVIS MENNESKET FORSVINDER, ER DER IKKE MEGET TILBAGE

Ifølge Bankdirektør i Sydbank, Bjarne Larsen

Bjarne Larsen er Bankdirektør i Sydbank, hvor han allerede har en lang karriere bag sig. Bjarne påpeger vigtigheden af mennesket, hvis udvikling skal blive en succes.

“Sydbank er en relationsbank og en rådgivningsbank. Det er vi også i en mere digital verden. Mennesket spiller en central rolle, og det vil være en fejl ikke at anerkende det,” siger Bjarne og fortsætter:

“Jeg tror også, at corona har sat en tyk streg under, at alt ikke kun kan være digitalt, og at den menneskelige relation ikke bare kan undværes.”

## Digitaliseringen er blot en del af en helt naturlig udvikling

For Bjarne betyder digitaliseringen, at vi har med tech og udvikling at gøre. “For 20 år siden lavede vi noget helt andet som bank. Nu håndterer vi eksempelvis ikke kontanter mere. Det har frigivet en masse tid og ressourcer til, at vi i årenes løb har kunnet fokusere på noget andet og udvikle Sydbank,” fortæller han og tilføjer:

“Udviklingen vil altid være her. Jeg tror, at vi skal passe på med at have en tilgang, hvor vi er bange for, at konkurrenterne kommer og spiser os.”

“Udvikling og konkurrence er både naturligt, og det er sundt. Jeg vil være langt mere bekymret for en situation, hvor vi som bank ikke bliver udfordret, og hvor vi falder tilbage på ‘business as usual, og hvor alt udvikling dør,” siger Bjarne.

## Regulering skaber den nødvendige tryk

I forhold til udviklingen mener Bjarne ikke at bankreguleringen kun har negative konsekvenser for at drive og udvikle bank.

“Jeg er personligt meget glad for, at der er nogen, der giver mig mulighed for at vælge hvilken data, jeg vil dele, og som kan bruges omkring mig, og at der for øvrigt stilles store krav til bankerne om at opretholde sikkerheden omkring data og brug af data,” siger han og fortsætter:

“Som sådan er digitaliseringen en helt naturlig udvikling og noget vi i Sydbank ser som en win-win for både kunderne og bankerne. Netop fordi den muliggør, at vi kan optimere og automatisere nogle af vores arbejdsprocesser. Udviklingen handler om at skabe bedre finansielle oplevelser for kunderne, så vi kan udvikle os sammen. Der er i sidste ende det, vi alle sammen er interesserede i.”

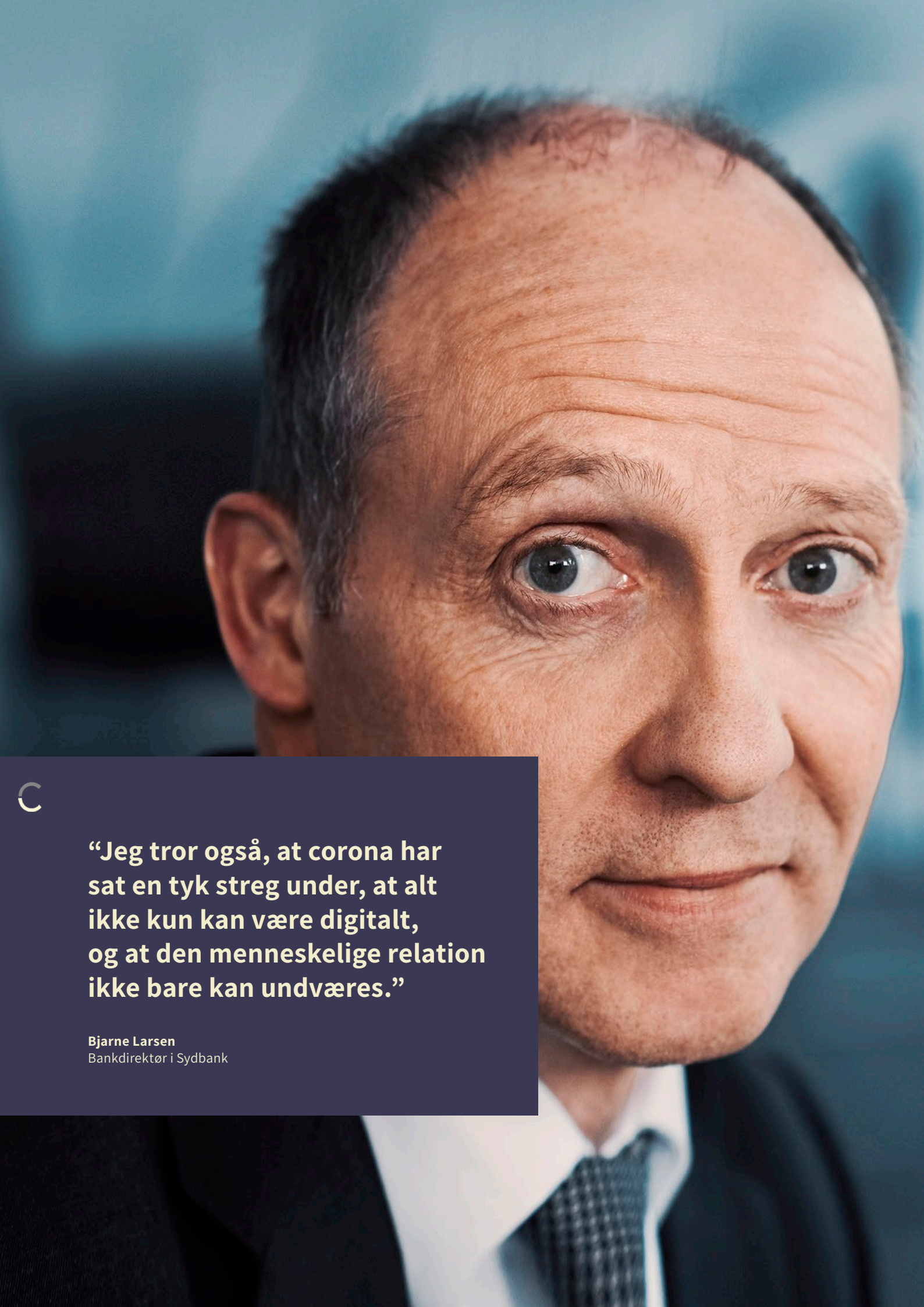
## Det handler om at gøre noget vi i forvejen gør, bare lettere

For at illustrere hvordan digitaliseringen er med til at gøre bankens, og ikke mindst kundernes, arbejde nemmere og tilbyde bedre finansielle oplevelser, tegner Bjarne et eksempel med regnskabsdata:

“Som bank bruger vi mange timer på at indsamle regnskabsdata. Jeg kan sagtens se, at der er en masse at hente på det område ved at automatisere den måde, indsamlingen foregår på. Det gælder også for kunderne, der bruger mange timer på at indsamle de relevante dokumenter og dele med deres bank. Det vil være fantastisk ikke at skulle bruge tid på det, når nu det er muligt at undgå det. Så kan vi bruge tiden på noget, der er sjovere og rent faktisk skaber værdi for vores kunder,” siger Bjarne.

**“Udviklingen vil altid være her. Jeg tror, at vi skal passe på med at have en tilgang, hvor vi er bange for, at konkurrenterne kommer og spiser os.”**





**“Jeg tror også, at corona har sat en tyk streg under, at alt ikke kun kan være digitalt, og at den menneskelige relation ikke bare kan undværes.”**

**Bjarne Larsen**  
Bankdirektør i Sydbank

### Data skal bruges med respekt

Når det kommer til data, understreger Bjarne vigtigheden af at bruge den korrekt.

“Data ikke bare er data. Man kan komme rigtig galt afsted med data, hvis ikke man har de rigtige processer og kvalitetssikringer på plads. Gode intentioner kan ende som spam, og man kan ende med at spille sin tid og tilmed skade sit brand, hvis ikke man har styr på, hvad man laver med data. Det er et emne, der er højt prioriteret hos Sydbank. Man skal have respekt for data. Det er alfa omega,” forklarer han og fortsætter:

“Der er ingen tvivl om, at data er enormt værdifuldt i det øjeblik, at man har de rigtige processer og kvalitetssikringer på plads. Det giver mulighed for at komme endnu tættere på kunderne.”

**”Som sådan er digitaliseringen en helt naturlig udvikling og noget vi i Sydbank ser som en win-win for både kunderne og bankerne.**

**Netop fordi den muliggør, at vi kan optimere og automatisere nogle af vores arbejdsprocesser. Udviklingen handler om at skabe bedre finansielle oplevelser for kunderne, så vi kan udvikle os sammen. Der er i sidste ende det, vi alle sammen er interesserede i.”**

### Du er ansvarlig for din egen udvikling

Selvom Bjarne er tilhænger af data, automatisering og den digitale udvikling, er det væsentligt for ham at understrege, at han er overbevist om, at mennesker ikke bliver overflødige.

“Udvikling og forandring af arbejdsopgaver og fokusområder er på ikke unikt for den finansielle sektor. Se blot på bilbranchen - der er nok mange der har arbejdet med dieselmotorer, der i dag arbejder med elbiler. Det er en essentiel egenskab i livet, at man er klar på forandringer. Det er den eneste måde, at man kan se muligheder frem for udfordringer,” siger han og fortsætter:

“Derfor handler det også om organisationens indstilling. Er vi alle sammen klar over, hvad der sker, og er vores holdning, at udvikling er naturlig, og noget vi skal arbejde med? Så får vi en mere agil organisation, hvor vores medarbejdere er trygge i den konstante forandring. Den tilgang har vi haft i Sydbank i mange år.”

### Vi byder innovationen velkommen med åbne arme

Bjarne er ikke bange for, at banken bliver irrelevant eller løbet over ende af hverken neobanker eller fintechs.

“Grundsubstansen i det vi laver, er ind- og udlån. Det holder nok de næste 400 år også. Jeg ser mere udviklingen som en nødvendighed for innovation. Det er klart, at innovation ikke kun kan komme fra banken. Vi, ligesom alle andre, bliver nødt til at få nye input og blive inspireret,” fortæller han og tilføjer:

“Det kan være, at der er en fintech, som finder på en supersmart løsning, der passer perfekt til den efterspørgsel, som vi oplever. Så kan vi jo lade os inspirere og bygge noget tilsvarende eller indgå et samarbejde. Så i det lys tror jeg, at alle de nye muligheder og løsninger der opstår i denne digitale udvikling er helt essentielle for, at vi som banker kan holde os på tæerne og blive ved med at være relevante.”

“Grundsubstansen i det vi laver, er ind- og udlån. Det holder nok de næste 400 år også.

# KUNDERNE SKAL HAVE MERE, END DE FORVENTER

Ifølge Mogens Kristensen, CEO af Mokon

Mogens Kristensen har mere end 30 års erfaring fra branchen og har langt det meste af tiden arbejdet med kredit. Mogens er progressiv og motiveret, og det er måske en af de vigtigste grunde til, at han har været med til at præge udviklingen på markedet gennem de sidste 30 år.

## Et sparsomt informationsgrundlag

“Vi har at gøre med et forhold, hvor dialogen mellem bank og kunde ofte baseres på et ret sparsomt informationsgrundlag,” siger Mogens.

Banken modtager årsregnskabet men med en forsinkelse på op til 4-5 måneder. Banken indhenter ofte også månedsbalancer fra virksomhederne for at følge udviklingen tættere, især hvis virksomhedens økonomi vurderes problemfyldt. Problemet er, at den information banken får om virksomhederne kommer sent, og at månedsbalancerne ikke er ensartede på tværs af virksomhederne.

Ifølge Mogens betyder det, at bankerne bruger for meget tid på at indhente information fra virksomhederne og efterfølgende på at strukturere og kvalitetssikre informationen.

“Bankerne har derfor svært ved at agere proaktivt overfor virksomhederne, simpelthen fordi den mangler den løbende og dybere information som er nødvendig hertil,” forklarer Mogens og fortsætter:

“Nogle virksomheder kan derfor opleve banken som reaktive. Virksomhederne kompenserer derfor ved også at søge finansiel rådgivning hos revisor eller i netværket. Det er den problemstilling, der kan løses ved at ændre på måden, bank og virksomhed deler data og information. Begge parter har nemlig stor interesse i at sikre et løbende opdateret og mere præcist beslutningsgrundlag. Det er nemlig basis for, at bank og virksomhed for alvor kan indgå i proaktive rådgivningsdialoger med fokus på at forbedre virksomhedens finansielle situation.”

## Jo mere viden, des bedre beslutninger

Ifølge Mogens er det let at svare på, hvorfor digitaliseringen er vigtig. “Det handler i bund og grund om noget meget simpelt. Jo mere du ved, des bedre beslutninger kan du tage, og jo større effekt vil du have på dit outcome. Det er netop det, digitaliseringen muliggør,” siger Mogens og fortsætter:

**“Med seks måneder gammel data har virksomheder næsten ikke et grundlag for beslutningstagen. Og rådgivere har slet ikke et grundlag for at rådgive en virksomhed. Med løbende opdateret data har rådgivere derimod alle chancer for at redde virksomheder.”**

Digitaliseringen muliggør netop dette vidensgrundlag gennem automatisering. Takket være viden om de rigtige og aktuelle forhold kan bankerne hjælpe virksomhederne meget bedre.

“Med platforme som Crediwire får bankerne en helt unik mulighed for at danne vidensgrundlag om deres kunder, så de kan rådgive meget bedre, men uden de behøver at bruge tid på manuelt tastearbejde. Det hele foregår automatisk på baggrund af data. Det er en kæmpe fordel for både bankerne og deres kunder, at beslutningstagen og strategi kan baseres på automatiserede og opdaterede tal og baggrunde,” forklarer Mogens og tilføjer:

“I sidste ende har bankerne selvfølgelig har interesse i, at virksomhederne bliver stærke og klarer sig godt. Det er nu engang sådan, bankerne tjener penge. På den måde er et stærkt samarbejde mellem bank og kunde en win-win.”





### **Kunderne skal have mere, end de forventer**

Vigtigheden af datadeling mellem bank og kunde er væsentlig for et stærkt samarbejde.

“Vi kan kigge på eksempler som Spotify. De har været super dygtige til at bruge brugernes data på en måde, så brugerne faktisk får mere tilbage end det, de giver. Gennem data og algoritmer kan Spotify tilbyde lytterne en helt unik, skræddersyet oplevelse, der gør produktet meget værdifuldt. Spotify kan forudsige, hvad brugerne vil lytte til, foreslå ny, relevant musik på baggrund af, hvad lytteren ellers hører og skabe relevante spillelister. Denne skræddersyede tilgang gennem data har bankerne jo også mulighed for at tilbyde,” siger Mogens.

Ifølge Mogens kan digitaliseringen altså kun gå for langsomt. “Hvis det her havde været muligt, da jeg sad for enden af bankbordet, havde jeg hoppet direkte med på vognen. Både for at servicere banken mest fordelagtigt men også for at servicere alle vores fantastiske virksomheder bedst muligt og give dem de bedste vækstmuligheder. Det er det, bankerne er her for.”

### **Kære banker - her er fire gode råd**

1. Hav antennerne ude hele tiden. Sørg for hele tiden at lede efter ny relevant information, der kan give jer konkurrencefordele i rådgivningen.
2. Lad data flyde frit fordi det er en fordel for kunden. Det er grundlaget for, at banken kan rådgive mere præcist, og med den rette timing, set fra kundens side. Når kunden oplever denne proaktive tilgang, vil kunden ikke gå tilbage til den gamle måde at udveksle data.
3. Opstil regler/triggers, der hele tiden præcist udpeger de kunder, der med fordel og proaktivt bør være i rådgiverens fokus - lige nu.
4. Oplev ikke flere og bedre data som en ændring af forretningsmodellen men se det som et afgørende værktøj til at rådgive kunderne langt mere præcist - i indhold og timing.



### Hvad er det CrediWire laver, der er svært?

”Hos Crediwire kombinerer vi regnskaber, kunstig intelligens og individualiseret rådgivning; områder der hver især er svære at mestre. Når regnskabsdataen kommer ind, så bruger vi Natural Language Processing (NLP), som er tekstbaseret kunstig intelligens til at standardisere og opstille regnskaber til analytiske formål. Derefter laver vi dynamisk reklassificering, hvilket betyder at vi f.eks. flytter konti til den rigtige side af balancen, baseret på værdien for den pågældende måned. En bankkonto der er gået i minus, reklassificeres som kortfristet gæld under passiver. Det er det samme som en revisor laver i forbindelse med årsregnskabet, men vi gør det løbende. Det betyder at vi kan opstille en rullende 12 måneders årsrapport, med dertil hørende likviditetsbudget, hver måned”

### Men hvad hvis virksomhedens bogføring ikke er opdateret?

”Crediwire har bygget, hvad der sandsynligvis er den mest avancerede forecast model i verden. Det lyder som lidt af en mundfuld, men fakta er, at vi er i stand til at validere alle virksomheders konti på månedsbasis og udfylde manglende bogføring baseret på virksomhedens egen historik, samt forecaste på månedsbasis. Nøjagtigheden af fremskrivningen er afhængig af de normale input, som vækst, profitabilitet og investeringer, men vi har gjort det så nemt, at man nu kan lave en komplet forecast model på 1 sekund.”

”Det er en model, som jeg ville ønske at jeg havde haft da jeg arbejdede som institutionel aktieanalytiker hos SHB og ABN AMRO. Den opdateres automatisk når nye

data bliver bogført, så vi kan hele tiden kan give individualiseret rådgivning.” – Frederik Meinertsen, Principal of Product, Crediwire

”Hvad betyder individualiseret rådgivning?”

Det betyder, at vi kun informerer virksomhederne om tiltag, som vil hjælpe dem. Der er systemer, som f.eks. tilbyder at købe fakturaen, når virksomheden skal sende den til en kunde, men hvis virksomheden ikke står og mangler likviditet inden fakturaen forfalder, så er jo en dårlig ide at sælge sin faktura, og den analyse kan man ikke lave uden den model vi har bygget.

Vi kan også bruge vores industridata til at hjælpe virksomhederne. Hvis en virksomhed f.eks. har en dækningsgrad, som er markant lavere end tilsvarende virksomheder indenfor samme branche, men samme omkostningsstruktur, så kan vi inspirere virksomheden at hæve sine priser, en beslutning som kan være meget svær at træffe uden den nødvendige indsigt. For at gøre data endnu mere relevant, så bliver et kommende projekt at berige data med geografisk lokation, så vi kan gøre rådgivning endnu mere lokal.

Det er en spændende tid for Crediwire og med automatisering af disse enormt tidskrævende processer, så kan vi hjælpe virksomheder, revisorer og banker til at bruge ressourcerne på mere værdiskabende aktiviteter. De værdiskabende aktiviteter er trods alt det som til sidst ligger til grund for regnskabsdataen.

### Frederik Meinertsen

Principal, Products  
Crediwire

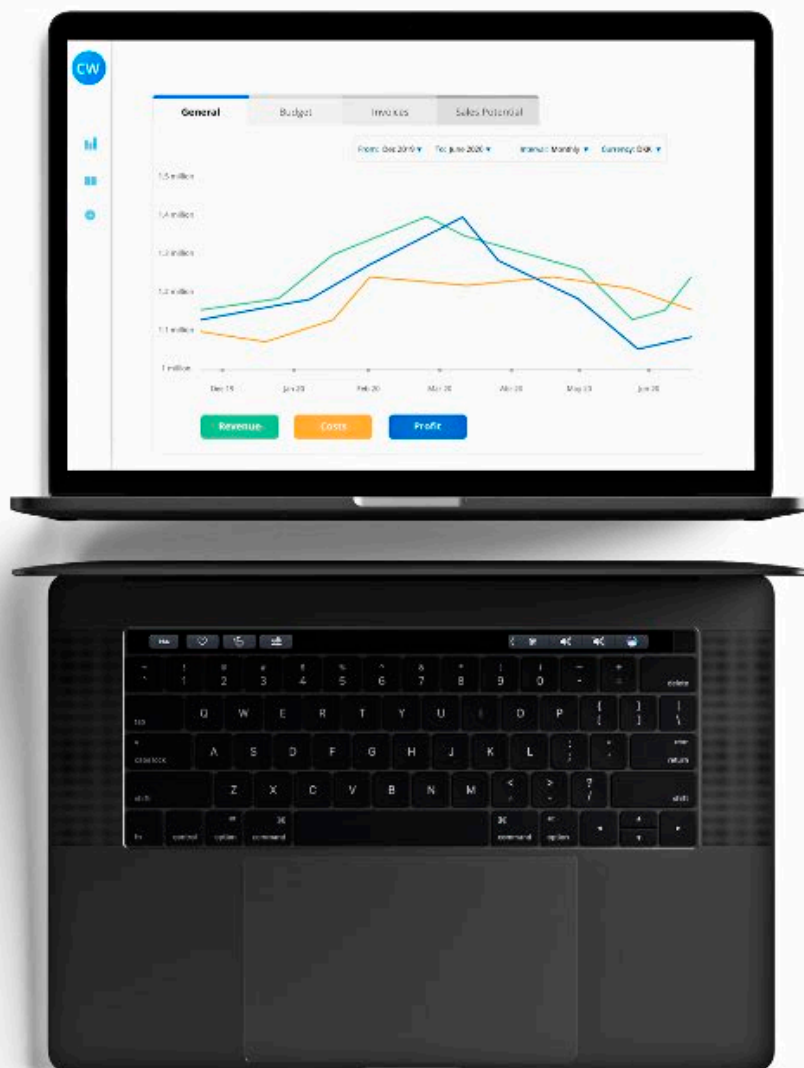
# BEDRE FINANSIELLE OPLEVELSER MED CREDIWIRE

credewire

Kom tættere  
på kunderne

Reducér  
Cost to Serve

Levér finansielle  
produkter i real tid



## CEO POINT OF VIEW

# Selvmodsigelsen i den digitale udvikling

Tættere kundeforhold skabes gennem partnerskaber og via digitale og automatiske processer. Lyder det som en selvmodsigelse?

Crediwire er løbende i dialog med bankerne, og der er fire centrale perspektiver, der går igen:

1. De vil gerne være tæt på kunderne
2. De vil gerne implementere automatiske processer
3. De vil gerne arbejde med partnerskaber
4. De vil gerne implementere løsninger step by step

Disse fire perspektiver er også tydeligt gennemgående i denne rapport.

### Tættere kundeforhold, automatisk processer og partnerskaber

Hvorfor lyder det som et selvmodsigende paradoks? Det gør det primært forstået gennem traditionelle briller. Det tætte kundeforhold har traditionelt været bygget på det personlige forhold mellem rådgiver og kunde. Paradokset ligger altså i ønsket om at forbedre det tætte kundeforhold ved netop at fjerne det tætte og personlige forhold, basere flere beslutninger på data og automatisering og tilmed bringe tredjepart ind i ligningen i form af partnerskaber. Men der er faktisk mening med galskaben.

**“Hvornår har det sidst været en dårlig oplevelse, at Netflix har foreslået dig en ny film eller en serie baseret på det, du tidligere har set?”**

### Det handler kort sagt om at være i stand til at levere bedre oplevelser

Vi skaber bedre finansielle oplevelser ved at arbejde med data for at skabe mere proaktiv rådgivning og individuel sparring med kunderne.

I Crediwire har vi, i de seneste 5 år, arbejdet sammen med nogle af Europas største banker, revisionshuse og mere end 10.000 virksomheder. Vi har skabt en platform med en datastruktur og et datagrundlag, der muliggør, at pengeinstitutter kan gøre, hvad Netflix gør for sine kunder. Levere en skræddersyet oplevelse tæt på kunden, på baggrund af kundes behov, baseret på data og i realtid.

### Finansielle produkter i realtid

Ved at analysere data på tværs af flere tusinde virksomheder, tyder det på, at op imod 64% af alle SMV'er kan drage fordel af det finansielle produkt 'Leasing'. Det er dog langt fra alle, der gør det i dag. 17% af alle fakturaer bliver sendt i fremmede valuta, men meget få SMV'er forholder sig til evt. valutaeksponering. Vi ser et kæmpe potentiale i at levere relevante finansielle produkter i realtid.

### Der er stort potentiale for værdiskabelse hos bankerne ved at komme tættere på kunderne

Kom tættere på kunderne og skab bedre finansielle oplevelser sammen: "Vi kan se, at du kan øge din likviditet, hvis du begynder at lease i større udstrækning. Skal vi hjælpe dig med det?" Eller: "Du har mulighed for at lave fakturafinansiering og få penge til at betale din leverandør". Ovenstående er begge er gode eksempler på proaktiv rådgivning med udgangspunkt i struktureret regnskabsdata.

### Start småt og skab stor værdi

Det bedste sted at starte er at indsamle data - gør det eksempelvis ved den årlige genforhandling eller når en lånerejse starter hos kunden. Det er alligevel her, at kunden skal aflevere data (i dag i en tung proces med PDF'er, Excel-filer og så videre.) Med Crediwire kan I tilbyde at gøre det digitalt for kunden helt enkelt og med få klik.

Mere end 10.000 virksomheder deler data igennem Crediwire allerede i dag. Det svarer til 4% af alle virksomheder i Danmark.

Tak fordi du har læst med og tag endelig fat i mig.

Med venlig hilsen

**Nicholas Meilstrup**  
CEO Crediwire

+45 31412341  
nm@crediwire.com





## KONKLUSION

Denne rapport har forsøgt at tage temperaturen på den digitale udvikling, undersøge hvordan bankerne omfavner digitaliseringen, og hvordan fremtiden ser ud. Med udgangspunkt i en lang række interview med væsentlige aktører i bankverdenen forsøger vi slutteligt at samle de interessante perspektiver op i ni pointer om digitaliseringen, som banken skal gribe i 2021.

### Hvor der er vilje, er der vej

Der er fart på den digitale udvikling i hele verden og i Danmark. Den finansielle sektor er i rivende udvikling, og der opstår konstant nye muligheder omkring os. Hvordan vi vælger at agere over for de påvirkninger, vi er en del af, vil have stor indflydelse for de muligheder eller udfordringer, vi kommer til at stå med.

Udviklingen har flere konsekvenser for bankerne og måderne, de arbejder på. Der er hård regulering af bankerne, og der stilles måske for store krav. Der er digital omstilling, gamle systemer, nye krav fra kunderne og konkurrence fra flere steder end nogensinde før. Der er opgør med det tætte kundeforhold, bæredygtighed er en finansiell diskurs, og dit flyselskab er også din bank.

Det er udfordrende at være bank og drive en digital agenda i en verden med tårnhøje regulative krav og endnu højere forretningsmæssige forventninger samtidig med, at man skal innovere (uden at investere) og forholde sig til nye startups og fintechns, der alle tror, at de har løst hele verdens finansielle problemer med deres state of the art tech.

Heldigvis er der også elementer af mere harmoni i den finansielle verden. Der er enighed om, at digitaliseringen kan være en god erstatning, når det kommer til manuelle processer. Der er enighed om, at vi, med digitale løsninger, kan gøre noget vi i forvejen gør - bare lettere. Der er også eksisterende initiativer og processer, der vidner om handlekraft og faktiske muligheder.

Hvor der er vilje, er der vej og lad os starte med sammen at sætte den ene fod foran den anden.

## 9 fællestræk alle bankerne er enige om:

### 1. Alle er enige om potentialet

Bankerne og kunderne er enige om mulighederne. Det er tid til handling.

Banken skal igangsætte samarbejder, eksempelvis med fintechns, der passer ind i deres arbejdsmetoder. Banken kan spare mange ressourcer ved at benytte partnerskaber til at lette og automatisere dele af arbejdsopgaverne.

### 2. Tæt på kunden: Lyt, forstå, eksekver

Kunderne er naturligvis helt centrale for bankerne. Men der er et skifte på vej i forholdet mellem bank og kunde. Dette skifte mærker både bank og kunde allerede nu. Spørgsmålet omkring hvordan man som bank er tæt på sine kunder er essentielt. Det handler om kundernes ændrede behov ved nye digitale muligheder og bankens formåen og muligheder i forhold til at indfri disse behov. Der er ingen, der har råd til ikke at lytte til deres kunder.

Banken skal beslutte sig for, hvordan de bedst er tæt på deres kunder, og hvordan de kan udfylde de behov, kunderne har.

### 3. Regulering / prioritering

Finanskriser og tillidskriser har betydet øget regulering. Bankerne kæmper for at få deres fundament i orden, og det kan komme i vejen for digitaliseringen af kundeforholdet. Det er tydeligt, at bankerne ønsker en situation med mere tid til at udvikle det digitale kundeforhold. Der er udbredt enighed om vigtigheden og potentialet. Men eksterne forhold må ikke blive en undskyldning for stilstand i den digitale udvikling.

#### 4. Bæredygtighed og finans

Bæredygtighed er et essentielt samfundsemne. Det er en dagsorden, der bliver mere og mere relevant i den finansielle verden. Det handler om at handle med de rigtige kunder og have de rigtige underleverandører, så man kan sikre et lavt footprint for sin egen virksomhed. Men det handler også om et formål hos kunderne. Kunderne bliver stadig mere opmærksomme på, at de virksomheder de vælger at være kunder hos er en direkte forlængelse af deres egne holdninger.

Det er noget bankerne skal være opmærksomme på i alt fra deres investeringer, samarbejdspartnere og aktiviteter. Fokus på bæredygtighed bliver et parameter, kunderne kommer til at vælge til eller fra på.

#### 5. Organisationens rolle i digitaliseringen

Forandring sker i kontakten til kunderne. I bankernes tilfælde er det i frontlinjen. Det er i de lokale afdelinger, hos de lokale rådgivere og kunder. Det betyder, at det især er her, digitaliseringen og forandringen skal implementeres. Det er dog ikke nogen let øvelse at implementere forandringer i alle led af en organisation. Modstand mod forandring er ikke nogen nyhed, for mange tænker "sådan har vi jo altid gjort, så hvorfor skal vi ændre det?".

Ikke desto mindre er det her, at slaget skal slås. Jo bedre bankerne er til at inddrage og arbejde med hele organisationen, des mere sandsynligt vil det være, at de lykkes. Det er grundlæggende, at det her ikke er en "robotterne-overtager"-diskurs. Det er mere en "ny-og-betere-måde-at-gøre-tingene-på"-diskurs.

#### 6. Embedded finance

Embedded finance er en spændende trend, der fokuserer på banking i flere sammenhænge. Med nye fordringer bliver bankdata sat frit. Det er der flere brancher der i den kommende tid har planer om at bygge på ved at skabe bedre finansielle oplevelser uden for den traditionelle bank.

Derfor skal banken huske at fokusere på, hvad konkurrence det skaber ved at kigge uden for andedammen.

#### 7. Problemløsning et skridt ad gangen

Som bank skal man ikke være så bekymret for at gribe de lavthængende frugter og sætte projekter i søen her og nu. Det kan faktisk være farligt at vente. Det er vigtigere at komme i gang, end det er at have en løsning, der omfatter alle områder af bankens aktiviteter. Den teknologiske udvikling gør i stigende grad dette muligt. Den tech der bliver brugt i dag er i de fleste tilfælde så fleksibel, at den kan bygges sammen med andre systemer og løsninger.

#### 8. Værdifulde partnerskaber

Partnerskaber er essentielle. Og sammen er vi stærkere. Derfor bør banken bygge rundt om sit kerneprodukt for at skabe et bredere tilbud til deres kunder. I en tid hvor udviklingen kommer til at betyde mere rådgivning, får kunder brug for en stærkere rådgiver. Ikke blot når det kommer til de traditionelle parametre men på hele forretningen. Her bliver bankens tilgang til partnerskaber afgørende.

#### 9. Lær fra andre brancher

Notifikation fra en streamingtjeneste: Baseret på din interesse for "Mad Men", tror vi også, at du vil kunne lide serien "Suits". Se den her. Du bliver ikke sur over, at Netflix foreslår dig en serie eller en film, der er skræddersyet til dine interesser og behov. Tværtimod...

Banken bør kigge på andre brancher der for nyligt har været igennem større digitale transformationer såsom Netflix, Spotify og Amazon. Fælles for dem er, at de er baserede på en 100% datadrevet præmis. Det gør, at de kan give kunderne en fuldkommen skræddersyet og præcis service, der er et skridt foran og kan forudsige, hvad kunderne vil have - før kunderne overhovedet ved det selv. Det kan kunderne godt lide. Hvis bankerne bruger data bedre, har de præcis samme mulighed for at skræddersy tilbud til deres kunder.







credewire

KONTAKT [SSF@CREDIWIRES.COM](mailto:SSF@CREDIWIRES.COM)