

FREMTIDENS BANK

HVOR SKAL BANKERNE SÆTTE IND
FOR AT VINDE FREMTIDENS KUNDER?

H &
B

HILDEBRANDT & BRANDI

” When written in Chinese, the word ‘crisis’ is composed of two characters. One represents danger and the other represents opportunity.

John F. Kennedy

Indhold

1	Kursen skal ændres – og det haster	side	4
2	Fem årsager til den negative udvikling	side	8
3	Bankernes skillevej	side	14
4	Fremtidens bank skal udvikles med afsæt i kundens behov	side	19
5	Tillid er nødvendig i fremtidens bank	side	34
6	Hvad skal du gøre i morgen?	side	40

Hvordan redesignes bankerne til fremtidens kundebehov?

Bankerne er vigtige for Danmark og danskerne, og de har igennem de seneste 150 år været ryggraden i det samfund, vi alle er en del af i dag. Bankerne har igennem de sidste tre årtier gennemgået en omfattende udvikling, men særligt over de seneste 15 år er sektoren kommet under pres. Tidligere tiders styrkepositioner er erstattet af faldende kundetilfredshed, og meget ser ud til, at bankernes tætte forhold til kunderne er blevet langt mere perifert. At kundetilfredsheden falder, er faktisk unikt for bankerne, da vi ikke ser samme fald i andre brancher. Dermed lader noget til, at banksektoren i særlig grad er udfordret. Dette er baggrunden for nærværende magasin, som har fokus på, hvordan bankerne kommer tilbage til danskerne.

Omdrejningspunktet for dette magasin er dermed, hvordan fremtidens banker¹ ser ud, og hvad der skal til for, at bankerne lykkes. Dette bestræber vi os på at besvare med udgangspunkt i H&B's egen bankundersøgelse med ~1000 respondenter, branchestudier samt interviews med både

kunder, bankmedarbejdere og eksperter. Vi har i denne sammenhæng afholdt interviews med bankansatte, der har erfaring fra en række danske banker, og som har arbejdsopgaver inden for hhv. privatrådgivning, specialiseret rådgivning, bankinfrastruktur og customer experience. Det er vores ambition at sætte et aftryk på sektoren og sætte skub i de nødvendige forandringer, der skal til for, at bankerne får succes.

Når du har læst magasinet, er det vores forhåbning, at du føler dig inspireret og kender elementerne i fremtidens bank og dertilhørende kundeønsker, ligesom du har input til, hvordan din bank bliver klar til fremtiden. Du vil også få en forståelse for, hvorfor det mere end nogensinde før er tid til at gentænke forretningsmodellen og sætte jeres kunder i fokus – for rejsen starter med og hos jeres kunder.

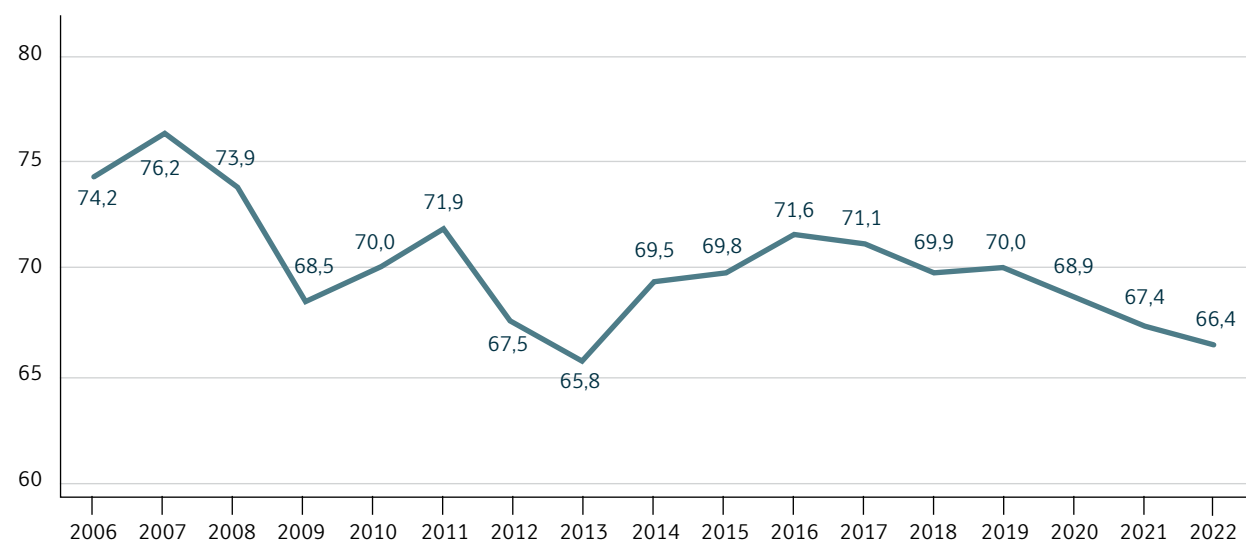
God læselyst!

¹Ved banker menes alle pengeinstitutter, også børsnoterede, sparekasser mv.

1. KURSEN SKAL ÆNDRES – OG DET HASTER

Kundetilfredsheden og -loyaliteten i de danske banker er i 2022 på et meget lavt niveau. Det afslører EPSI's bankkundetilfredshedsundersøgelse. Dette er ikke nogen overraskelse, da man har set en nedadgående trend i kundetilfredsheden for private kunder. Samtidig vil færre kunder genvælge deres bank, hvis de skulle vælge i dag. Dette er et udtryk for, at kundernes loyalitet over for bankerne er kraftigt nedadgående.

Kundetilfredshed i de danske banker 2006 – 2022



Kilde: EPSI Bank Branchemåling 2022

— Kundetilfredshed privatkunder

” Både kunderne og bankerne er utilfredse. Kunderne føler ikke, at de får ordentlig service, og bankerne tjener for lidt. Kunderne forstår ikke, at bankerne skal tjene penge, og hvordan de tjener pengene. Bl.a. derfor blev negative renter et stort problem for bankerne.

- Michael Møller, Professor CBS

Fortsætter denne udvikling, bliver bankerne lige så stille mere irrelevante og dermed et passivt depot for kunderne. I fremtiden forventer 11%¹, at banken kun er et depot. Derfor forventes det, at kunderne vil gå andre steder hen for at få rådgivning og økonomisk sparring.

Sammenlignet med EPSI's branchestudie for forsikringer ligger bankkunders tilfredshed på et meget lavere niveau. Forsikringsbranchens tilfredshed er indeks 77,5² i 2022. Tilfredsheden har ligget på et stabilt niveau over en lang periode, mens bankkunders tilfredshed har været nedadgående.

Den gode nyhed er dog, at der stadig er håb for bankerne, da forbrugerne har behov for bankydelser, men spørgsmålet er, hvem der leverer denne ydelse i fremtiden? For at lykkes på lang sigt er bankerne nødt til at ændre kurs. Der er behov for, at de gentænker deres forretningsmodel, og dette kan ikke gå hurtigt nok, hvis de vil sikre, at de ikke bliver overhalet indenom af nye aktører på markedet også fra andre sektorer.

Bankerne leverer ikke på kerneydelsen

Bankers kerneydelse består i at sikre optimal behandling af deres kunders økonomi gennem kompetent og relevant rådgivning. Disse ydelser efterspørges i høj grad af danskerne, men desværre nævner størstedelen også, at bankerne ikke formår at levere på disse ydelser. I takt med at relationen mellem bankerne og kunderne er blevet mere distanceret, har bankerne gjort det svært for rådgiverne at lykkes.

Bankerne bevæger sig længere væk fra deres kunders behov, hvilket betyder, at kunderne får deres behov opfyldt andre steder og over tid vil anse banken som irrelevant. Dette understøtter EPSI's branchestudie for privatkunder i bankerne, da kun **55%** af danskerne føler, at banken er interesseret i deres økonomiske udvikling.

Det er en foruroligende udvikling – særligt når kundetilfredsheden blandt de kunder, som ikke er enige i udsagnet, er væsentlig lavere end for de kunder, som er enige. For at sikre den gode kundeoplevelse er det således altafgørende, at bankerne er i stand til at forstå og opfylde kundernes behov.

Tilliden er under pres

H&B's bankundersøgelse afslører, at det vigtigste element for kunder i forbindelse med rådgivning er tillid til deres bank. Desværre har kunderne ikke tillid til deres bank, da tilliden i banksektoren i Danmark har været faldende over en årrække, og tilliden til bankerne som helhed er helt nede på 57 på en skala fra 0 til 100 i 2022³. Ifølge forfatter Jens Almegaard er tillid drevet af tre ting⁴:

- 1** **Kompetence:** Banken skal være dygtig til at drive bank og ikke lave fejl. Den skal være proaktiv, konkurrencedygtig, svare hurtigt på henvendelser og have kompetente medarbejdere mv.
- 2** **Intention:** Banken skal vise, at den har til hensigt at varetage kundens interesser og opfylde kundens ønsker og behov snarere end selv at tjene penge.
- 3** **Fortrolighed:** Fortrolighed opstår, når kunden føler sig set, hørt, lyttet til og respekteret. Dette forstærkes, hvis kunden bliver anbefalet banken af andre og har en stærk personlig relation til rådgiveren.

Kompetencen er blandt andet udfordret af dårlig tilgængelighed og det faktum, at bankers skandalesager i høj grad er blevet dækket i medierne. Bankernes intention er udfordret af manglende interesse, og fortrolighed er udfordret af, at relationen mellem kunde og bank er blevet svagere over de senere år, hvilket blandt andet er drevet af manglende kontakt. Alt dette mindsker kunders tillid til banken.

¹ H&B analyse

² EPSI Branchestudie Forsikring

³ EPSI. Respondenterne har svaret på spørgsmålet:

"Hvordan er din generelle tillid til banksektoren i Danmark?"

⁴ "Vind kundernes Tillid" af Jens Almegaard, 2021

” Jeg ønsker, at de er der, når jeg har brug for dem. At de er til at komme i kontakt med. At de kontakter mig og siger: Hør nu, der er otte år, til De skal pensioneres, skal vi ikke lige tale om dine planer?

-Kunde

” Har spurgt mange gange om hjælp til at optimere vores privatøkonomi. Det er som at løbe hovedet mod en mur.

-Kunde

” At jeg kunne stole på, at de råd, der blev givet, var fokuseret på mine behov og ikke bankens. Banken tjener penge uanset hvad, så selvom banken måske tjener lidt mindre, får banken en tilfreds og loyal kunde.

-Kunde

” Min utilfredshed bunder i manglende tillid. At nogen skal håndtere ens penge, er så personligt, som noget kan være. Derfor er det ligefrem ubehageligt, når ens bank kan fremstå fjendtlig, hvilket min bank efterhånden mestrer.

-Kunde

” Der har været et naturligt fald i tilliden under pandemien, hvor kunderne ikke har følt, at bankerne har hjulpet dem gennem krisen. Det har givet et dyk i tilliden og følelsen af, at banken holder hånden under dem.

- Bankansat

” Tilliden er til stede, når kunden har haft personlig kontakt til banken. Tilfredsheden er høj efter et rådgivningsmøde, men falder frem til næste møde. Kunder skal have tryghed og tillid i mellemprioriden også.

- Bankansat

” Tilliden til bankerne har været faldende gennem flere år, og den foruroligende tendens ser ud til at fortsætte. Bankerne bliver nødt til at genopfinde sig selv for at vende den negative udvikling.

- Sofie Breum, Country Manager.
EPSI Rating Danmark

2. FEM ÅRSAGER TIL DEN NEGATIVE UDVIKLING

Hvorfor er bankerne endt, hvor de er, og hvorfor udvikler de sig ikke?

Bankerne bliver nødt til at sadle om for at forblive konkurrencedygtige. Men dette er ikke ny viden, så hvorfor har bankerne endnu ikke taget hånd om de negative tendenser? Vi har talt med medarbejdere og ledere fra bankerne, og de fremhæver fem primære årsager til den skæve udvikling:

- 1 **Dårlige rammebetingelser**
- 2 **Skandalesager**
- 3 **Uambitiøse indtjeningsmål**
- 4 **Manglende ledelsesmobilitet**
- 5 **Bankerne har valgt den forkerte succesformel**

1 **Dårlige rammebetingelser**

Bankerne her en væsentlig finansiell infrastruktur. Netop derfor er det nødvendigt med høj sikkerhed, hvilket retfærdiggør en høj grad af regulering og styring – men reguleringen og styringen skal give mening, og der skal være plads til at nytænke.

Bankerne er underlagt et stigende antal omfattende compliancekrav, som afføder mindre tid til rådgivning og den gode kundeoplevelse. Dermed er bankernes rammebetingelser for at lykkes blevet forringet i løbet af de seneste år. De stigende compliancekrav dræner energien hos bankrådgiverne, idet de besværliggør flere processer – der stilles flere og flere krav inden for blandt andet kreditgivning og hvidvask.

Det kan til tider virke som om, Finanstilsynet har tilsidesat den sunde fornuft i udviklingen af de mange compliancekrav. Det er for eksempel næsten lige så tidskrævende for en rådgiver at udlåne 30.000 DKK som 3.000.000 DKK. Samtidig er der høje dokumentationskrav, hvor en kunde eksempelvis skal argumentere for, hvad de skal bruge deres penge til, såfremt de vil hæve 10.000 DKK.

De dårligere rammebetingelser er dog ikke ensbetydende med, at bankerne ikke selv har et ansvar – bankerne skal finde måder at mobilisere sig på, således at de bedst muligt tilpasser sig de stigende compliancekrav, så rådgiverne igen får tid til at rådgive.

”

Som rådgiver bruger jeg 75% af min tid administrativt og 25% på kunderne – men det burde være omvendt.

- Bankansat

”

I dag skal alt undersøges og dokumenteres. Finanstilsynet bliver ved med at stramme kravene til, hvad vi som rådgivere må gøre i forhold til kunderne – vi har ikke meget råderum. Selvom vi som rådgivere rigtig gerne vil hjælpe kunderne, kan det være svært, da vi er bundet på hænder og fødder.

- Bankansat

”

Rådgiverne tør ikke at give rådgivning i forhold til, hvad der er bedst for kunden, for det er meget lettere at blive hængt op på dårlig rådgivning i dag end førhen.

- Michael Møller, Professor CBS

Dårlige rammebetingelser giver mindre tid til rådgivning

” Banken agerer nærmest som politimænd for staten og hvidvasksekretariatet.

- Bankansat

” Stigende dokumentationskrav inden for kreditgivning.

- Bankansat

” Vi kan ikke gradbøje krav, så i nogle tilfælde må vi give afslag, selvom det kan virke helt urimeligt.

- Bankansat

” Kend din kunde (KYC) tager meget tid.

- Bankansat

” Vi skal ofte ringe kunder op for at indsamle dokumentation.

- Bankansat

” Vi skal reagere på hvidvaskalarmer.

- Bankansat

” Gældsfaktor 4 kan fx ramme særligt det unge segment.

- Bankansat

2 Skandalesager

Det er ikke kun skærpede compliancekrav af eksterne faktorer, der har gjort det svært for bankerne. Siden finanskrisen har bankerne kæmpet med at komme tilbage på sporet og få vendt den nedadgående kurve for kundetilfredsheden og genvinde samfundets tillid. I de seneste år har der været en række skandaler, som har påvirket danskernes opfattelse af bankerne. Mediernes dækning af disse sager har medført, at

danskerne opfatter bankerne som de onde, der ikke vil dem det bedste – og det har mindsket danskernes tillid. Dette forstærkes af, at bankerne ikke har haft held til at få dækket de positive vinkler i samme grad. Dog har bankerne selv en part i dette, da måderne, de håndterer skandalesagerne, kan være med til at gøre skaderne henholdsvis mindre eller større.

3 Uambitiøse indtjeningsmål

Bankerne lykkes gentagne gange med en positiv bundlinje trods den lave kundetilfredshed – og bankerne har generelt en høj økonomisk soliditet. Dette mindsker incitamentet til at skabe forandring. Bankdirektørerne vil måske mene, at der ikke er grund til forandring – men det er langt fra det, tallene peger i retning af. Egenkapitalforrentningen i banksektoren ligger væsentlig under egenkapitalforrentningen i forsikringsbranchen, samtidig med at kurs/indre værdi er ringere end hos andre børsnoterede selskaber. Selvom den nedadgående kundetilfredshed ikke har haft fatale konsekvenser for bankerne endnu, tyder alt på, at bankerne er nødt til at rykke sig, hvis de vil lykkes. Der mangler højere ambitioner ift. indtjening, der sikrer, at

bankerne udfordrer den nuværende måde at drive bank på, og dermed bliver i stand til at investere i fremtiden.

Den gennemsnitlige egenkapitalforrentning for de største banker målt på arbejdende kapital i 2021 er 12%¹, hvorimod den i gennemsnit er 19% for nogle af de største forsikrings-selskaber. Kurs/indre værdi for børsnoterede banker er 1,06, hvorimod den er 3,34 for øvrige selskaber i C25-indekset, large cap-, mid cap- og small cap-selskaber. Der er tydeligvis en manglende sult. Det nytter ikke at sammenligne sig med andre banker uden også at se på, hvordan sektoren generelt klarer sig, for som en bankansat kommenterer:

” Den nedadgående trend er foruroligende, for benchmarker vi os mod hinanden, og det går nedad, så bliver vi bare de bedste af de dårligste.

- Bankansat

¹Egenkapitalforrentningen har for danske banker ligget mellem ca. 5,5-14% i 2014-2019.

” Der er meget omkring de valg, bankerne træffer. Fx i forhold til negative renter – der kunne branchen have vundet billige point, hvis vi havde gjort os lidt mere umage om, hvordan man positivt kunne pushe tilliden.

- Bankansat

” Der er en problematik i ikke at få nok blod udefra. Der mangler diversitet, både ift. køn, baggrund og mindset.

- Bankansat

” Vi har en tendens i banksektoren til at ansætte nogle, der ligner os selv. Vi trænger til en indsprøjtning med andre typer.

- Bankansat

4 Manglende ledelsesmobilitet

Sektoren er kendetegnet ved, at de øverste ledelsespositioner ofte er besat af de samme personer over en lang årrække. Den gennemsnitlige ansættelsesperiode for de nuværende administrerende direktører for de største banker i 2022, målt på arbejdende kapital, er over 14 år. Det er 10 år mere end gennemsnittet for de største forsikringsselskaber¹. Det er ofte allerede ansatte personer, som forfremmes til disse poster, hvorfor de har været i sektoren

– og ofte samme bank – store dele af deres arbejdsliv. En årsag til dette kan være de gældende fit and proper-regler, der gør det svært at ansætte nye bankdirektører og næsten helt umuligt at tiltrække nogen uden for branchen. En konsekvens heraf er, at der ikke kommer nye kræfter ind og udfordrer status quo. Bankerne er således mere tilbøjelige til at blive i gamle vaner.

5 Bankerne har valgt den forkerte succesformel

Bankerne har forsøgt at industrialisere rådgivningen, og mange har satsset på den forkerte succesformel, hvor fokus er på produkter, koncepter og inddeling af kunder i kasser med de forkerte KPI'er. Banken forsøger at styre rådgiverne i stedet for at give dem råderum at agere i og de rette værktøjer til at lykkes. Der skal skabes en kultur, hvor der er en sult på kundeoplevelser og en iver efter at skabe forretning, hvor rådgiverne har en mere proaktiv og offensiv tilgang. Det vil blandt andet kræve, at rammerne ændres, og i endnu højere grad at kulturen ændres.

Der skal skabes en kultur, hvor der er en sult på kundeoplevelser og en iver efter at skabe forretning, hvor rådgiverne har en mere proaktiv og offensiv tilgang. Det vil blandt andet kræve, at rammerne ændres, og i endnu højere grad at kulturen ændres.

¹Undersøgelse lavet i september 2022.

” Bankerne er fokuseret på indtjening og salgstal, mens kunderne er fokuseret på de bløde værdier – vi skal have de to ting til at mødes, så vi måler på det, der får kunden i fokus.

- Bankansat

” Vi skal ikke holde møder bare for at holde statistikmøder:

- Bankansat

Hør hvad Tomas Lykke mener, bankerne skal måle på for at lykkes:

SALG må aldrig blive en selvstændig målsætning for en rådgiver, for så ender banken med at jagte egen interesse frem for kundens. Rådgivere bør i stedet have tid til meningsfulde kundedialoger og måles på tre faktorer:

- 1 Kundernes loyalitet
- 2 Om kunderne føler sig værdsatte
- 3 Om kunderne oplever relevant og proaktiv rådgivning

Der skal være en sult indenfor disse tre områder, og det kommer ikke af sig selv. At levere på disse tre områder kræver en enormt stor ændring i adfærd for rådgiveren, som skal være langt mere proaktiv og værdiskabende. Salget er her et resultat af at være dygtig til disse tre opgaver.



Tomas Lykke
Senior partner, H&B

11% af kunderne ønsker alene at anvende banken som depot i fremtiden.

11% af danskerne er allerede kunde i en ren digital bank – yderligere 12% overvejer at blive det, og det tal forventes at stige.

3. BANKERNES SKILLEVEJ

Bankerne har stadig en eksistensberettigelse, men de bliver nødt til at genopfinde sig selv, hvis ikke andre skal overtage opgaven.

Vi ser to scenarier, som kan udfolde sig:



"Bill Gates-scenariet" (Andre overtager banking opgaven)

Hvis bankerne fortsætter med at drive bank, som de gør i dag, kommer deres eksistensberettigelse under pres, og flere aktører vil tage en større og større del af markedet. Bankerne vil således marginaliseres og blive mindre relevante. Dette vil resultere i, at kunder går til andre udbydere for at få rådgivning og kun bruger banken til det mest nødvendige – som depot. Hvis bankerne ikke ændrer

adfærd og tager hånd om de nuværende problematikker, vil der ske det, som Bill Gates allerede forudså tilbage i 1994: Bankerne vil gradvist blive redundante og ende som ren infrastruktur. Med andre ord risikerer bankerne langsomt at dø og kommer i en situation, hvor andre overtager rådgivningsdelen. Dermed bliver bankerne mindre relevante.

"Netflix-scenariet" (Banker genopfinder sig selv)

På trods af at flere aktører tager en position i markedet, så kan bankerne stadig øge deres eksistensberettigelse og relevans, men det kræver, at de evner at genopfinde sig selv. Banker bør gentænke deres måde at være bank på, da kunderne forsat har behov for banking-ydelser. Der er dermed et behov for, at bankerne både er digitale, men også har en personlig relation til kunderne – herved kan de øge deres relevans. Bankerne skal genbesøge deres formål og værdier og bruge det som afsæt til at finde nye måder at være bank på. Kunderne efterspørger stadig kompetent rådgivning og tillidsfulde relationer fra bankerne. Hvis

bankerne formår at finde nye måder at levere deres kerneydelser på, der matcher kundernes behov, vil de få en værdifuld plads i markedet, men dette kræver hårdt arbejde.

Netflix er et eksempel på, at det kan lykkes at genopfinde sin forretningsmodel. I dag er de verdens største og mest succesfulde abonnementsvirksomhed, på trods af at Netflix startede med en forretningsmodel, hvor de udlejede DVD'er – det innovative skift til abonnement endte med at redde virksomheden, da det så værst ud.

”

Banking is necessary. Banks are not.

- Bill Gates, 1994.

Hvilket scenarie vælger du?

I Danmark har man tidligere haft et slags monogamt forhold til sin bank, men med negativ omtale, kriser mv. er tilliden begyndt at krakelere; der er ikke længere den samme relation mellem bank og kunde. Kunderne udtrykker stadig et behov for rådgivning, men det store spørgsmål er, om det er bankerne, som skal rådgive kunder, eller om de skal have behovet afdækket andetsteds.

Bankerne er på vej mod Bill Gates-scenariet - flere vælger at lægge forretninger uden om bankerne, og kontakten mellem bank og kunde mindskes. Det medfører, at flere oplever, at de kan undvære banken. For eksempel ønsker hele 11% af kunderne alene at anvende banken som depot i fremtiden.

For at bevæge sig mod Netflix-scenariet skal bankerne lykkes med at bygge banken op omkring kundens individuelle behov, tilbyde relevante digitale løsninger og gentænke rådgivermodellen. Samtidig er der forskellige potentielle indtrængere, som er en trussel for traditionelle banker. Afhængig af hvilket af de to scenarier, der udspiler sig, vil bankerne være mere eller mindre rustet til at modstå truslen fra disse indtrængere.

”

Det er ærgerligt, hvis vi ikke formår at løfte opgaven i at transformere os selv, og blot ender med at blive infrastruktur – fx hvor kunder bruger uvildige parter.

- Bankansat



Truslen fra nye indtrængere

En potentiel trussel er, at nye indtrængere vinder flere og flere kunder, og at traditionelle banker bliver overflødige. Digitale banker, investeringsforeninger, investeringsplatforme, udenlandske banker og pensionselskaber er eksempler på aktører, der vil udfordre bankerne i fremtiden. De varetager alle nogle af de samme funktioner som den traditionelle bank, og de forventes at blive mere og mere attraktive for kunder at benytte i fremtiden. Pensionselskaber har mange af de samme kompetencer og arbejder allerede i dag med finansiell rådgivning. Udenlandske banker kunne potentielt indtage det danske marked og vinde de danske kunder. De er gode til banking, og det er ikke usandsynligt, at disse aktører overtager banking-delen. Investeringsplat-

forme er en potentiel trussel, der allerede har taget en position i markedet, hvor flere og flere kunder eksempelvis vælger at investere igennem den populære online investeringsplatform Nordnet frem for banken.

Det er også sandsynligt, at der opstår en ny type bank, der er en serviceforretning, og som i tillæg laver banking. Dette kunne eksempelvis være butikker, som i forvejen er meget servicemindede og har kompetencerne og forretningsmodellen til at have kunden i fokus. Her vinder de på at yde god kundeservice med fokus på den enkelte snarere end at kunne alt inden for banking. Et eksempel på dette er Amazon, der er begyndt at tilbyde finansielle services.

TRADITIONELLE AKTØRER



Traditionelle banker



Pensionselskaber



Investeringsplatforme
fx Nordnet, Saxo Bank



Udenlandske banker

NYE AKTØRER



Fintech virksomheder



Ny type bank
fx Amazon



Investeringsforeninger



Neobanker

Så kære bankdirektør...

For at banken opnår fremtidig succes, skal man spørge sig selv om følgende:

- Hvad er de vigtigste kundeforventninger?
- Hvilke krav stiller kundeforventninger til fremtidens banks designkriterier?
- Hvordan skal vi leve op til forventningerne – hvordan lever vi ikke op til det i dag?
- Hvor kan vi søge inspiration og vigtig viden?
- Hvordan designer jeg fremtidens bank – og hvad skal jeg gøre allerede i morgen?

Baseret på mange års erfaring og omfattende kvantitative og kvalitative analyser giver vi vores besyv på ovenstående spørgsmål på de følgende sider af magasinet, hvor der vil være masser af inspiration at hente.

Nordnet som trussel mod bankerne

Nordnet er blevet en meget populær investeringsplatform. Nordnet blev grundlagt i 1996 og opererer i dag i Sverige, Norge, Finland og Danmark. Nordnet er specialiseret i investeringsområdet: De gør det billigt og nemt for kunderne at investere. Dette er i tråd med deres formål om at give private investorer samme adgang til information og værktøjer, som mere professionelle investorer har.

Nordnet har skabt en simpel og brugervenlig investeringsplatform, og det er den største digitale platform for private kunders opsparing samt handel med aktier og værdipapirer

i Danmark. Grundet deres specialisering er deres investeringsplatform mere avanceret end bankernes. Udover at tilbyde investering har Nordnet udvidet og tilbyder også låne- og pensionsprodukter. Det er dog stadig relative simple produkter ift. bankernes, men det er ikke sikkert, at det varer ved. Nordnet prøver at komme ind på milliardmarkedet for kapitalforvaltning ved at lancere simple indeksbaserede produkter. I Sverige er de begyndt at udbyde boliglån. Her er det værd at overveje, hvad der ville ske, hvis Nordnet begyndte at tilbyde endnu flere services og produkter, som ellers har været den traditionelle banks?

”

Særligt da der var negative renter, mistede bankerne kunder – og dermed også penge – til Nordnet og Saxobank.

- Bankansat

”

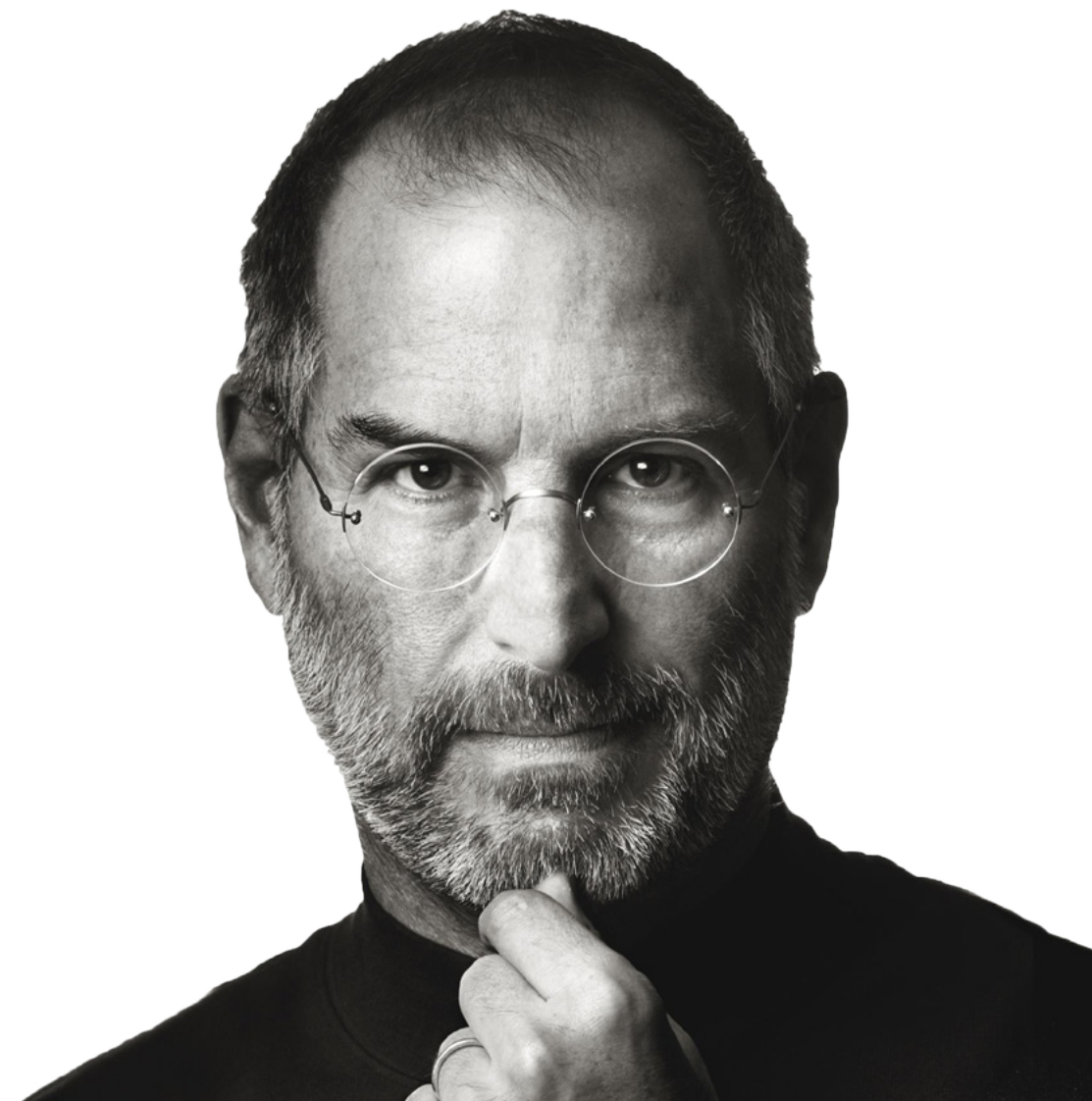
Nordnet specialiserer sig i et lille område og er agile – de kan hurtigt ændre tingene, hvis noget går galt. Bankerne er som et kæmpe Mærskskib – de skal overveje, om de vil dreje, og derefter tager det et halvt år at ændre kurs.

- Bankansat



You've got to start with the customer experience and work backwards to the technology. You can't start with the technology and try to figure out where you're going to sell it.

- Steve Jobs, 1997



4. FREMTIDENS BANK SKAL UDVIKLES MED AFSÆT I KUNDENS BEHOV

I takt med at kundetilfredsheden i banksektoren har været faldende i en årrække, er bekymringen for den traditionelle banksektor vokset. Det afføder en række spørgsmål for at forstå, hvorfor sektoren ikke formår at vende den negative udvikling i kundetilfredshed. Tendensen viser, at et radikalt redesign af branchen er nødvendigt – nu! Bankens rolle i fremtiden tager afsæt i at gøre livet lettere for kunderne og sikre, at de får indfriet deres drømme. Det er altafgørende, at banker formår at matche fremtidige behov og forventninger til bankerne.

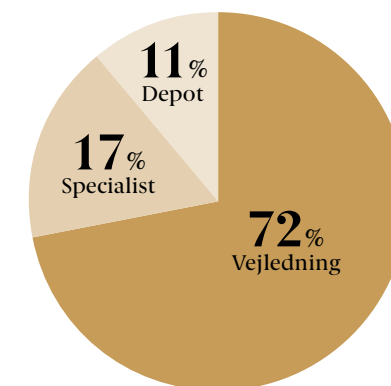
Studiet skal sikre, at bankerne stopper op, visker tavlen ren, gentænker måden, hvorpå man er bank, og fokuserer på, hvordan man bliver klar til fremtiden.

Bankerne skal lade sig inspirere af dem, der lykkes med nye forretningsmodeller og metoder. Netop dette kommer vi ind på senere i kapitlet, hvor vi udfolder cases om DBS Bank og Amazon. Bankerne bør hente inspiration fra disse to virksomheder, så de inspireres til at tænke i nye baner, når de skal udvikle fremtidens bank.

Kundernes forventninger til bankens rolle i fremtiden er klar – de vil have en rådgivningsbank.

I vores bankundersøgelse blev danskerne spurgt ind til, hvilken rolle banken skal have. Langt størstedelen af danskerne ønsker, at banken skal kunne vejlede frem for blot at være et depot eller en specialist. Derfor skal bankens formål være at yde rådgivning til sine kunder. Hvis de lykkes med dette, så sikres eksistensberettigelsen i markedet.

Kunders forventninger til bankens rolle¹



Vi svarer på de fire mest essentielle spørgsmål, man som bank bør stille sig selv:

1. Hvordan ser rådgiverrollen ud i fremtiden?
2. Hvor ofte skal banken have kontakt med kunderne?
3. Skal man satse på digitale løsninger eller personlig rådgivning?
4. Er fremtidens bank lokalt forankret?

¹H&B analyse

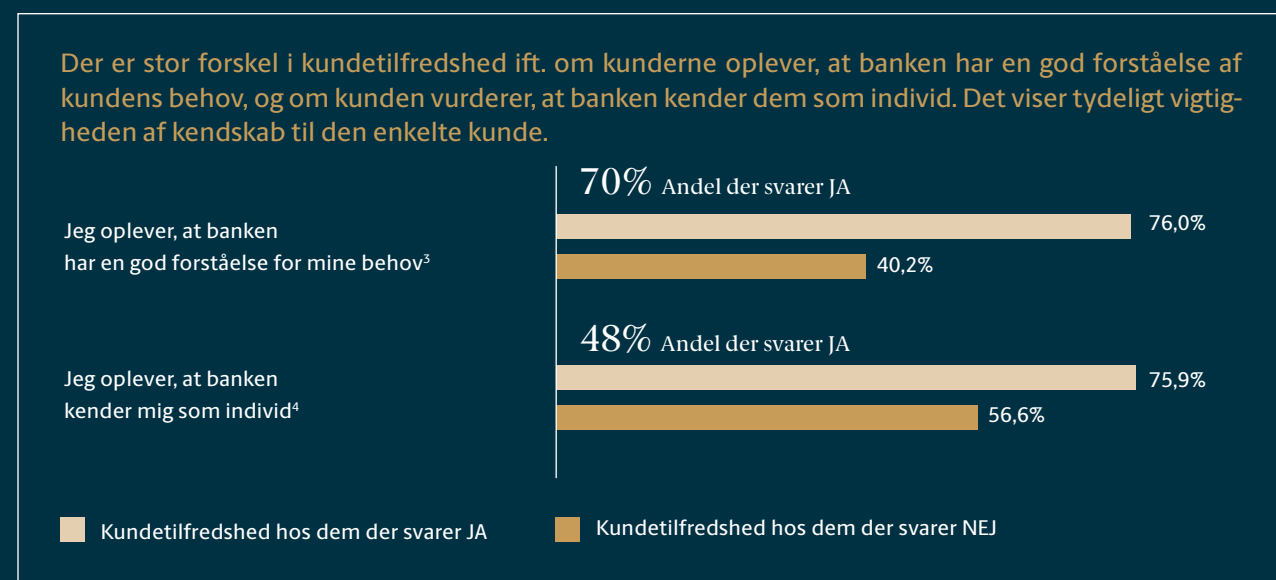


1 HVORDAN SER RÅDGIVERROLLEN UD I FREMTIDEN?

Kunderne vil have 360 graders personlig rådgivning i fremtiden – det kræver en ændring af den traditionelle rådgiverrolle

Kunderne forventer at føle sig velkomne, genkendt af banken og at få en service, som er tilpasset den enkelte kunders individuelle behov og forventninger.

77% af kunderne vil gerne have en fast rådgiver, men noget kunne tyde på, at det ikke er den oplevelse, kunderne har i praksis, da kun 2% rent faktisk vil flytte med deres rådgiver, hvis rådgiveren flytter bank. Noget tyder dermed på, at rådgiveren er kommet for langt væk fra kunderne. Antallet af kunder, der giver udtryk for, at de måske vil flytte med deres rådgiver, er lidt højere med 17%. Det betyder, at et fast holdepunkt i banken er vigtigt, men også at loyalitet til banken ikke ligger ved selve rådgiveren.



55% af kunderne føler, at banken er interesseret i deres økonomiske udvikling.⁵

73% synes, at det er vigtigt, at banken kender dem, når de skal have rådgivning.²

Bankerne har rykket sig længere væk fra kunderne. Det har gjort det sværere for rådgiverne at komme tæt på kunderne, hvilket afspejler sig i den rådgivning, som kunderne får.

^{1,2} H&B analyse
^{3,4,5} EPSI Bank Branchemåling 2022

” Mangler den personlige kontakt. De venter på, at vi kontakter dem. De følger ikke op.

- Kunde

” Bankens fremtidige rolle skal måske have fingeren mere på pulsen – være mere opsøgende med mulighed for tilbud om fordele i min aktuelle økonomisituation.

- Kunde

Derfor skal fremtidens bank:

Tilbyde kunderne en fast rådgiver i de afgørende livssituationer, som kan kontaktes direkte, og som kender kunderne individuelt. En fast rådgiver skal ikke stå alene, men derimod skal man opbygge stærke rådgivningsteam. Med disse dækkes banken ind af kollegaer og specialister, så man sikrer de rette kompetencer og kendskab til kunderne. Det sikrer både hurtig betjening og personligt kendskab. Kundernes indgang til banken vil være via den faste rådgiver, men kunden kan sættes i forløb hos en anden medarbejder, så længe den samme medarbejder er tilknyttet gennem hele forløbet.

Ændre rådgiverprofilen fra sælger til økonomisk coach, så man kan rådgive om helheden i kundens livssituation. Rådgiverrollen skal være mere vejledende og økonomisk coachende. Rådgiverne skal hurtigt kunne sætte sig ind i kundens situation og tænke nyt og kreativt. Derfor skal banken give rådgiverne maksimal beslutningskompetence decentralt, som skal understøttes af enkle systemer. Derudover kræver det, at målene for succes i banken skal ændres fra salg og antal møder til at tage udgangspunkt i engagement og kundeloyalitet i rådgiverens kundeportefølje.

Yde helhedsorienteret rådgivning, så kunden føler en oprigtig interesse fra banken. Helhedsorienteret rådgivning handler om at give rådgivning rundt om hele kundens økonomi og tage højde for fremtidsdrømme og ønsker. Med helhedsrådgivning sikrer bankerne, at de har et samlet overblik over kundens behov og en forståelse af sammenhængen mellem områderne. Det kan fx være forståelse for, hvordan ens boligdrømme har betydning for pensionsplanlægning og investeringer.

Sikre, at rådgiverne bruger tiden på rådgivningsmøder. Hovedparten af rådgiverens tid skal bruges på at holde rådgivningsmøder, og der skal bruges minimal tid på administrative opgaver. Der skal skabes mere tid i rådgiverens dagligdag til rådgivning ved at begrænse unødvendigt bureaukrati og compliance. Ideelt set bør rådgiverne bruge 75-80% af tiden sammen med kunder eller på forberedelse til møder dette bør være et designkriterie for fremtidens bank. Hertil er det essentielt, at systemer og supportmedarbejdere sikrer, at dette kan muliggøres.

” Fremtidens rådgivning skal tage afsæt i kundens drømme. Og der skal gives integreret rådgivning, som sammenkobler bolig-, pensions- og investeringsrådgivning ift. ens økonomiske situation – både nu og her og 30 år frem.

- Helle Føns, Senior Manager i H&B

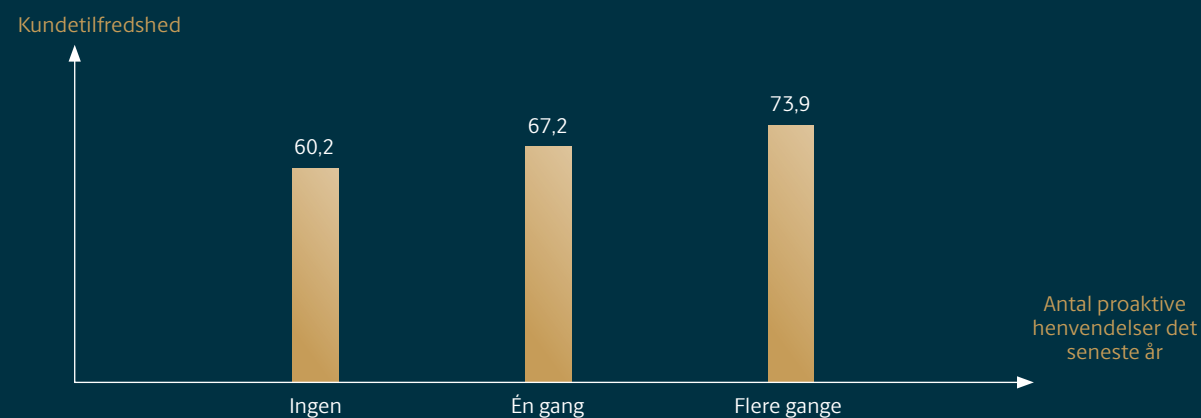
” Rådgiverrollen kommer til at ændre sig markant i fremtiden, da kunderne har langt højere forventninger, hvilket tydeliggør et opgør med den traditionelle rådgivertype.

- Tomas Lykke, Senior Partner i H&B

2 HVOR OFTE SKAL BANKEN HAVE KONTAKT MED KUNDERNE?

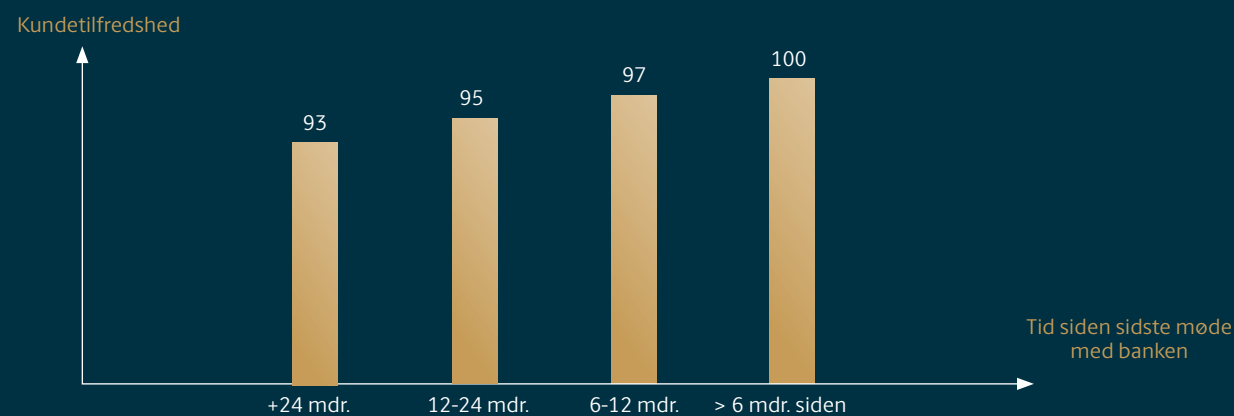
Kunderne skal mødes på forkant og på deres præmisser – proaktivitet og relevans er altafgørende i den kontakt kunderne, har med bankerne. Er der mangel på dette, er der et størres behov for engagement fra banken. En stor del af kunderne kender ikke bankens ydelser. Det betyder tab af kunder og derved forretning til andre banker, digitale platforme eller uvildige rådgivere.

Der er stor forskel på kundetilfredsheden fordelt på antal proaktive henvendelser:



Kilde: EPSI Bank Branchemåling 2022

En tidligere undersøgelse viser en klar sammenhæng mellem tid og kundetilfredshed. Jo kortere tid siden sidste rådgivningsmøde des højere er kundetilfredsheden.



Kilde: H&B analyse



Banken er overhovedet ikke proaktiv. Jeg er ikke klar over, hvilke former for rådgivning, min bank tilbyder.

-Kunde

2/3

af kunderne ønsker ikke fast mødefrekvens. I stedet vil de have rådgivning ved opståede behov, for eksempel i forbindelse med en livsbegivenhed.

Derfor skal fremtidens bank:

Have meget hyppigere kontakt med kunderne. Der er langt flere kontaktpunkter med kunderne end tidligere – det skal bankerne udnytte til deres fordel. Kontakten skal tages med afsæt i kundernes præferencer og drives af data. Flere af kontaktpunkterne er digitale og kan benyttes langt mere proaktivt ud fra relevansen for kunderne.

Design kontakten på et individuelt niveau. De proaktive henvendelser skal bygges op af en sammenhængende kunderejse koblet til livsbegivenheder. Kunderne skal tydeligt forstå, hvad banken kan hjælpe med – også før kunden selv ser sit behov for den specifikke rådgivning. Derved sikrer man muligheden for rådgivning i alle relevante henseender og kommer til at varetage flere af kundens forretninger. Man kan også skabe hyppigere kontakt gennem et strategisk valg af rådgivning. For eksempel er der langt flere kontaktpunkter over en livsperiode, hvis man fokuserer på at rådgive om investeringer. Derfor bør bankerne også fokusere på at rådgive om emner, der har en høj frekvens, da det sikrer en bedre relation og hermed tillid mellem kunde og banken. Der er ikke nogen 'one size fits all'-løsning. Proaktiviteten skal skabes med udgangspunkt i den individuelle kunde.

Kende kundens præference for mødefrekvens. Bankerne skal væk fra faste statusmøder og i stedet afholde fokuserede rådgivningsforløb, når kunden har behov for hjælp. Hvad end kunden har præference for faste møder eller kontakt ved livssituationer, skal bankerne imødekomme kundernes ønske. Det kræver, at banken og rådgiverne kender deres kunder, så de proaktivt kan række ud og holde møder, når det bliver relevant for kunden, for eksempel i forbindelse med ændringer i kundens livssituation.

Prioritere proaktivitet Det er ikke nyt, at der skal skabes mere proaktivitet, men historisk har niveauet af proaktivitet ikke ligget på et højt niveau. Men det er en kendsgerning, at bankerne kan gøre det i langt højere grad end hidtil. Derfor vil det fremadrettet være en nødvendighed for bankerne at prioritere proaktivitet højere – både via digitale og personlige kontaktkanaler.

54%

Tal fra EPSI Bank Branchemåling 2022 viser, at kun 54% af bankkunder er blevet kontaktet proaktivt det seneste år.



At forstå, hvornår kunderne har behov for banken, bliver altafgørende for, at banken kan beholde sin aktualitet for kunden. Kunden skal mærke banken og føle, at banken vil kunden det bedste.

- Rasmus Aagaard, Engagement Partner i H&B



Bankens fremtidige rolle skal måske være mere fingeren på pulsen; mere opsøgende med mulighed for tilbud om fordele i min aktuelle økonomisituation.

-Kunde

3 SKAL MAN SATSE PÅ DIGITALE LØSNINGER ELLER PERSONLIG BETJENING?

Digitale løsninger og personlig betjening er ikke enten-eller, men både-og. Samtidig er brugervenlighed og convenience hygiejnefaktorer for begge.

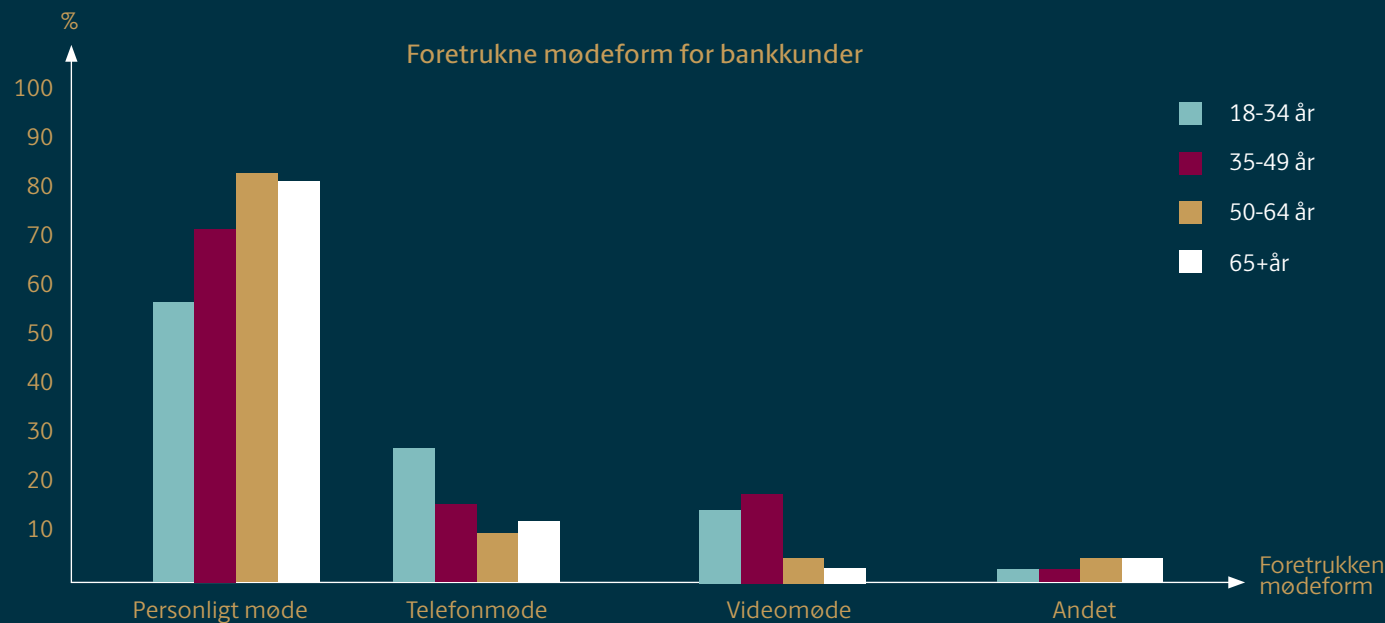
Kunderne forventer, at det skal være nemt og intuitivt at benytte digitale selvbetjeningsløsninger, men de foretrækker fysiske møder frem for digitale rådgivning.

70% af kunderne foretrækker digitale løsninger som kontaktform i dagligdagen. Stabilitet og driftssikkerhed er altafgørende. Herunder vælger 52% netbank og 18% mail¹.

89% finder brugervenlig internet- og mobilbank som noget af det allervigtigste².

88% af kunderne vurderer, at et hurtigt svar er vigtigt³.

31% af kunderne efterspørger flere digitale løsninger⁴.



Det bemærkes, at personlige fysiske møder fortsat er at foretrække for kunderne, hvilket kan hænge sammen med det store udtalte behov, der er for tryghed og reduktion af kompleksitet.

^{1,2,3,4} H&B analyse



Så længe folk har en person at tale med, er de mere positive. I gamle dage følte man sig mere betydelig som kunde, fordi man fik lov til at møde bankdirektøren. I takt med at den personlige betjening erstattes af digitale værktøjer, falder kundernes tilfredshed.

- Michael Møller, Professor CBS

Derfor skal fremtidens bank:

Se sig selv som en digital rådgivningsbank. Bankerne skal sikre, at alle kontakter og kunderejser som udgangspunkt starter og slutter digitalt. Kunden skal kunne løse så meget som muligt selvstændigt lige fra låneomlægning til investeringer. Men der skal være mulighed for nemt at tilkoble personlig rådgivning, når kunden finder det nødvendigt.

Bygge digital slagkraft, så man går fra inaktive selvbetjeningsløsninger til udviklende rådgivningsløsninger. Fremtidens bank skal have endnu mere fokus på det digitale aspekt, da der ligger et stort potentiale i at muliggøre mange flere selvbetjeningsløsninger og -produkter for de kunder, der ønsker at gøre det selv. Man skal kunne interagere digitalt, efterspørge specifikke personlige økonomiske analyser og beregninger samt få klare, individualiserede anbefalinger – det er fremtiden

Aldrig afskaffe den personlige rådgivning, da det er den vigtigste drivkraft for at skabe høj kundeloyalitet. Convenience er også ekstremt vigtigt, hvorfor der er et digitalt paradoks i at sikre både personlig service og digitale, convenient muligheder for kunden. Rådgiverrollen skal som tidligere nævnt ændres til at være en økonomisk coach. Derfor vil flere møder være fysiske, men de simple kontakter vil foregå på den måde, der er mest convenient for kunden, hvilket sagtens kan være telefon- eller videomøde.



Udskilningsløbet i banksektoren er i gang. Vinderne bliver dem, der formår at tage afsæt i et meningsgivende formål og designer en bankoplevelse, der balancerer det digitale og fysiske i mødet med kunden.

- Kasper Wittrup, director i H&B

DET DIGITALE PARADOKS: Valget mellem enten digital eller personlig service skal ikke opfattes som et enten-eller. Det er i stedet et både-og. Kunderne forventer at kunne mange flere ting selv digitalt, men de forventer samtidig en proaktiv personlig rådgivning. Med flere digitale løsninger opstår et digitalt paradoks mellem digitale løsninger og personlig rådgivning. Samtidig med et krav om flere digitale løsninger foretrækker 72%¹ et fysisk rådgivningsmøde. Det digitale aspekt skal gå hånd i hånd med det menneskelige og personlige, som i høj grad efterspørges, og som skaber tillid. Brugervenlige digitale løsninger og helhedsorienteret personlig rådgivning kan og skal kombineres.

¹ H&B analyse

” Jeg forventer, at fremtidens bank måler sin succes på evnen til at mobilisere iværksætter, bæredygtighed og understøtte fællesskaber i lokalsamfundet.

- Tomas Lykke, Senior Partner i H&B

38% synes, det er vigtigt, at deres bank er lokalt forankret¹.

4 ER FREMTIDENS BANK LOKALT FORANKRET?

Lokal tilstedeværelse og engagement frem for lokale filialer

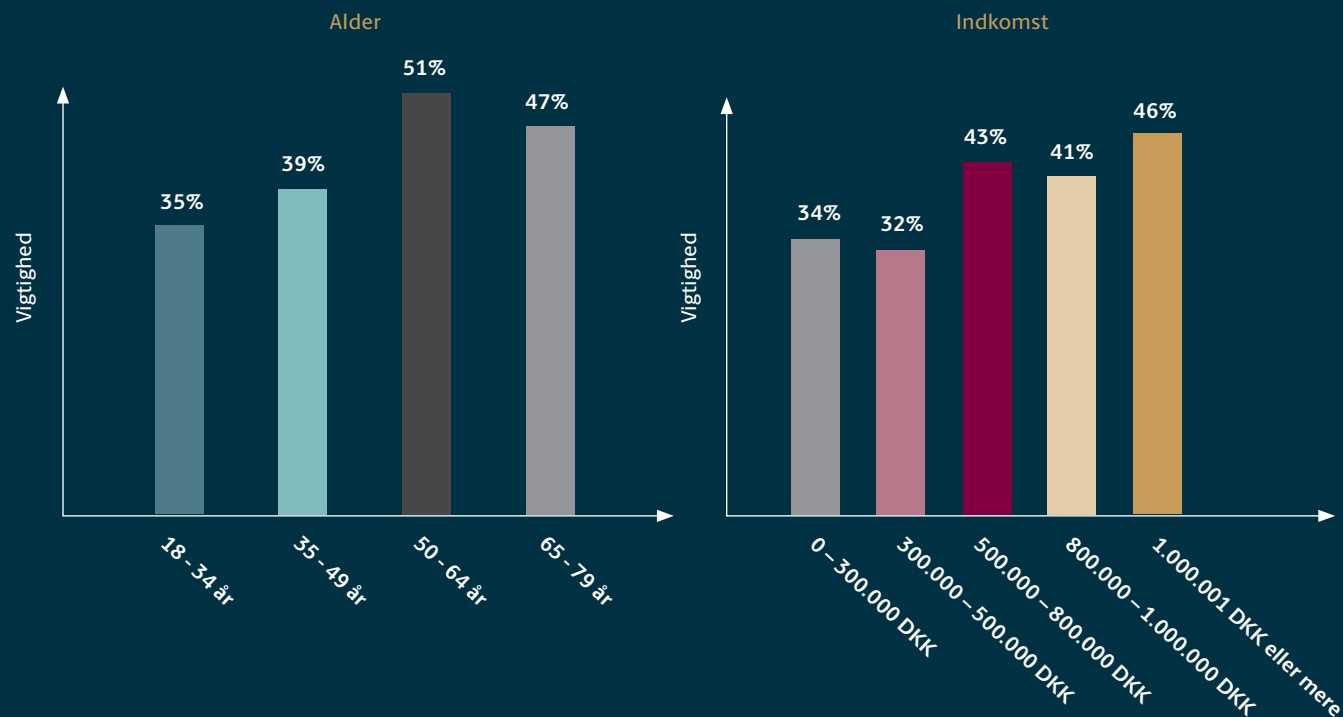
Lokal forankring og filialer tæt på kan give tryghed og convenience, som i høj grad efterspørges af kunderne.

” Det er vigtigt, at banken er synlig i forhold til lokale initiativer og arrangementer. At de involverer sig i lokale og sociale tiltag.

- Kvinde, 60 år, provins

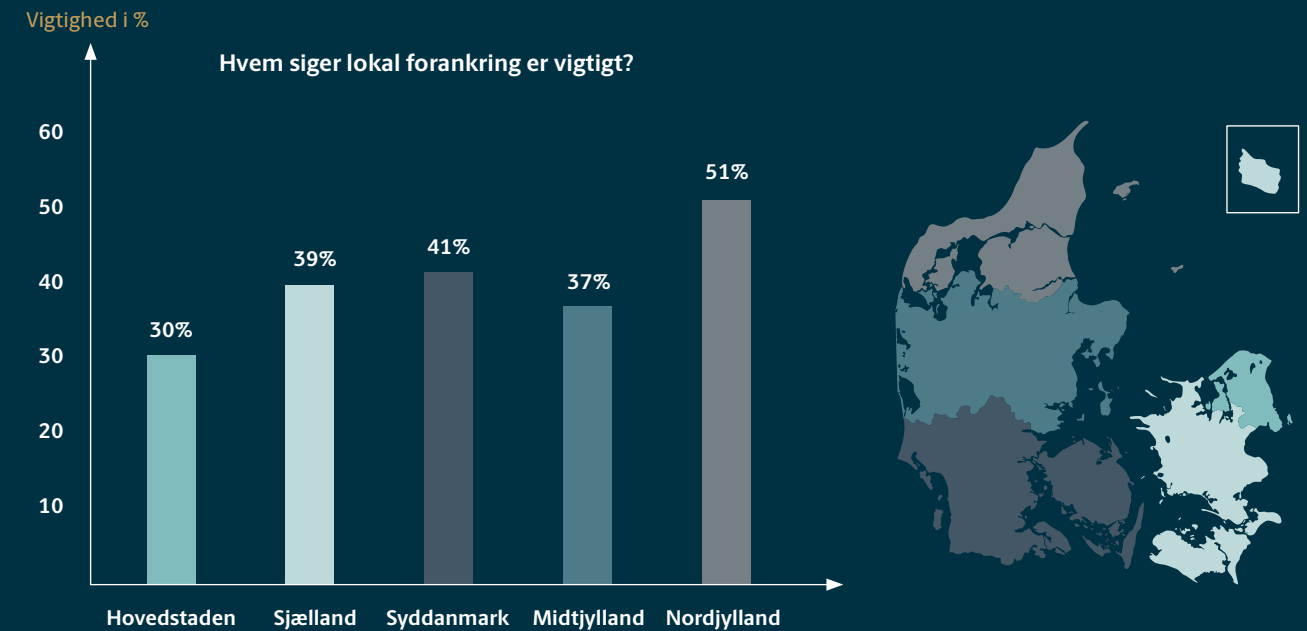
42% vurderer at en filial tæt på deres bopæl er vigtig.

Hvor vigtigt er "filial tæt på mig" i forbindelse med rådgivning med din bank?



Kilde: H&B analyse

Vigtigheden af lokal forankring varierer afhængig af geografisk lokation



Kilde: H&B analyse

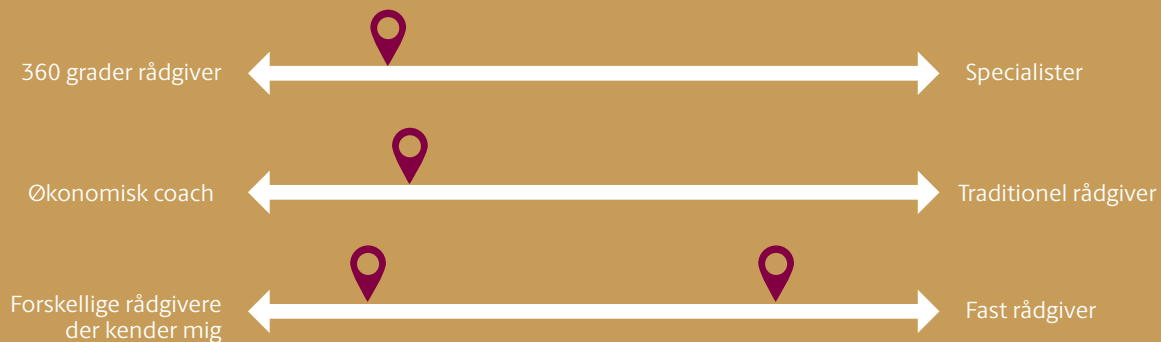
Derfor skal fremtidens bank:

Være lokalt forankret, da det giver både tryghed og convenience for kunderne. Men det betyder ikke, at alle funktioner skal ligge lokalt. Komplekse sager skal typisk håndteres centralt, da kompetencerne spiller en afgørende rolle, men kunderne skal have oplevelsen af at blive betjent lokalt af en, der kender dem. Banksektoren er ikke færdige med lukninger af filialer, men hvis banken lykkes med at blive en personlig rådgivningsbank, stiger interessen i at mødes. Hvis det ikke lykkes, falder interessen, og behovet for den lokale filial mindskes.

Være mere end blot en lokal filial ved at spille en rolle for lokalområdet. Lokal forankring kan komme til udtryk ved, at banken er primus motor i lokalsamfundet ved f.eks. at facilitere og drive tiltag i lokalområdet inden for iværksætter, bæredygtighed og lokale fællesskaber. Det er ikke placeringen i sig selv, der skaber den lokale forankring; det er tilstedeværelsen og indsatsen for lokalområdet.

¹ H&B analyse

Hvordan ser rådgiverrollen ud i fremtiden?



Hvor ofte bør banken have kontakt med kunden?



Skal man satse på digitale løsninger eller personlig rådgivning?



Er fremtidens bank lokalt forankret?



Vi er nu kommet med vores bud på, hvordan fremtidens bank overordnet skal se ud. Men det er vigtigt at huske, at der selvfølgelig er forskelle mellem kundesegmenter. Den yngre aldersgruppe (18-34 år) udviser generelt mindre traditionelle behov.

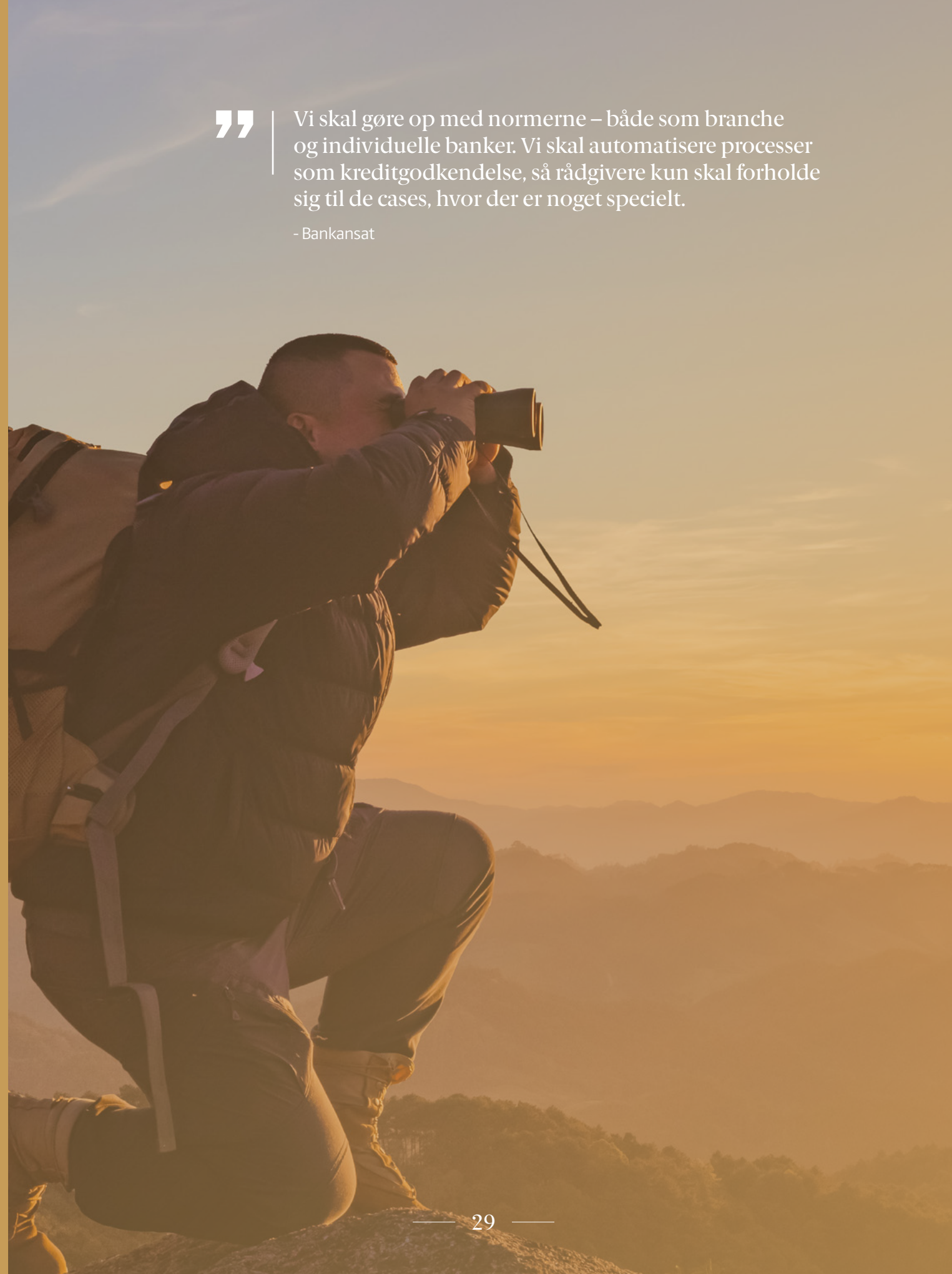
For eksempel er det mindre vigtigt for dem at have en fast rådgiver eller en rådgiver, der kender dem. Det er også

mindre vigtigt med lokal forankring og en filial i nærheden. Ikke overraskende er de unge også mere digitale, og de er derfor mere tilbøjelige til at ville vælge en ren digital bank, ligesom de sammenlignet med de ældre i højere grad vil have telefon- og videomøder. Det yngre segment er samtidigt ekstremt vigtigt, da aldersgruppen oplever adskillige situationer, der er relevante at drøfte med banken, f.eks. køb af ny bolig, første store køb, børn, mv.

”

Vi skal gøre op med normerne – både som branche og individuelle banker. Vi skal automatisere processer som kreditgodkendelse, så rådgivere kun skal forholde sig til de cases, hvor der er noget specielt.

- Bankansat



DBS BANK HAR SKABT FREMTIDENS BANK

Blandt de danske banker er der ingen klare vindere, når man kigger på at have skabt den foretrukne bank for fremtiden. Nogle banker er på vej i den rigtige retning og formår at skabe og udvikle de elementer, som fremadrettet bliver ekstremt vigtige for at være kundernes foretrukne bank. En bank, der på verdensplan skiller sig ud, er DBS Bank i Singapore, som har formået at ændre strukturen for tradi-

tionelle banker. Det har gjort dem til verdens bedste bank for fjerde år i træk¹. DBS Bank er samtidig et bevis på, at det er muligt at transformere sig som bank. De har opfyldt de designkriterier, der skal til for at lykkes som førende bank i fremtiden. Succesen er skabt med udgangspunkt i digitalisering, et ekstremt kundefokus og med en kultur inspireret af startups.

Hvorfor bliver DBS Bank en af fremtidens vindere?

- Beslutninger træffes ud fra kundens behov
- Iværksætterkultur, der sikrer hurtige forandringsmuligheder
- Effektiv teknologi og digitale løsninger

Helt konkret har de udviklet initiativer, hvor de indlejrer sig selv i kundernes rejse, så de forstår behovene, som var de deres egne. Beslutninger skal træffes ud fra kundens perspektiv, hvilket udnyttes til at ramme kunderne, hvor de er, bedst og rigtigt. Iværksætterkulturen er tydelig i arbejdsgangene. Der er mulighed for at eksperimentere med idéer, så man hurtigt får be- eller afkræftet, om idéerne fungerer i praksis. Det skaber muligheder for hurtig implementering af gode og nye tiltag, som sikrer, at banken hurtigt udnytter nye muligheder. DBS Bank er bedst til digitalisering, ikke kun på platforme ud til kunderne, men også

ift. at udnytte teknologier i alle arbejdsgange. En måde, de har forbedret kundeoplevelsen på, er gennem personaliseret IVR (Interactive Voice Response). Når kunden ringer ind for at få hjælp, kan DBS Bank ved hjælp af data forudsige kundens behov og dermed guide dem til løsningen på deres problem frem for at give en generisk opfordring til at kigge online. DBS Bank har desuden ændret tilgangen til FinTech-virksomheder, og banken ser dem nu som mulige samarbejdspartnere, hvor de i fællesskab kan skabe digitale rum for kunderne.

Opfylde det brugervenlige digitale designkriterie

For at sikre brugervenligheden og gøre det nemt at navigere rundt på den digitale platform har DBS Bank udviklet en personelfunktion, hvor kunderne oplæres i de digitale muligheder, som banken udbyder. Herved lever de op til forventninger om flere digitale løsninger, som kunderne nemt selv kan navigere i. Med effektivisering gennem digitalisering og med en kulturændring har DBS Bank formået at dække

kundens behov – en faktor, der er altafgørende for at blive et forbillede i banksektoren. DBS Bank har tydeliggjort, at personalisering gennem kompetent, tilgængelig og holistisk rådgivning er fremtiden for banking. Det kræver meget at yde den bedste service for kunden, men den bedste service leveres langt fra i dag. Bankerne skal transformeres for at lykkes. DBS Bank er eksemplet på, at et skifte er muligt.



¹ <https://knowledge.insead.edu/economics-finance/how-dbs-became-worlds-best-bank>

AMAZONS EKSTREME KUNDEFOKUS ER NØGLEN TIL DERES SUCCES – NU ER DE GÅET IND I BANKING

Amazon har skabt sin store succes med udgangspunkt i convenience, konkurrencedygtige priser, individualisering og relevans for kunden. Hvordan er Amazon lykkedes med at blive én af forbrugernes foretrukne virksomheder?

Convenience har længe været en trend i alle kunderelationer. Den er endegyldigt fastsat som et af de vigtigste parametre for kunderne, når de vælger udbyder. Forventningerne til convenience er kun blevet større. Svar skal komme hurtigt, være individuelle og fleksible. Det er alt sammen noget, Amazon formår. Dertil kommer en stor tilgængelighed, som Amazon formår at have via bl.a. Amazon Prime, der sikrer, at varerne er let tilgængelige og hurtigt leveret.

Alle tilbud er personlige og relevante; de er baseret på indsigter og data om kunden. Evnen til at kende kunderne ud fra data gør det muligt at individualisere tilbud og målrettede services, der er relevante for kunden. Her skal banker søge inspiration til at være mere proaktive over for kunderne og skabe grundlaget for, at rådgiveren har den nødvendige kundeindsigt til at rådgive.

Amazon har en stor forståelse for kunderne og en klar intern proces, der sikrer, at alle nye produkter og services er relevante for kunderne. Amazon har opbygget et meget stærkt brand, og det har skabt muligheden for succesfuldt at udvide forretningsmodellen med mange forskellige produkter og services.

Med udgangspunkt i deres stærke position er Amazon gået ind i banking-services i bl.a. USA, fordi de har set et klart kundebehov, som ikke blev løst godt nok. De tilbyder banking-services til både leverandører og slutkunder, som sikrer, at begge har mulighed for at finansiere deres behov. Dermed understøttes Amazons egen forretningsmodel. Amazons succes bør inspirere traditionelle banker til at forandre sig, da Amazons rejse understreger mulighederne, der ligger heri. Derudover bør det give inspiration til nye måder at organisere sig på for at skabe mulighederne for at ramme kundernes behov.

” We see our customers as invited guests to a party, and we are the hosts. It's our job every day to make every important aspect of the customers experience a little better.

- Jeff Bezos



AMAZON

”Eksotisk og anderledes” var beskrivelsen af ordet ”Amazon” i ordbogen, da Jeff Bezos var på udkig efter et navn til sin virksomhed. Amazonfloden var den største flod i verden, og Bezos havde planer om, at hans online boghandel skulle være den største i verden, og den skulle være eksotisk og anderledes. Fra garagen i Bezos' eget hjem åbnede han derfor i 1995 en online webshop kaldet Amazon med verdens største udvalg af bøger. Sidenhen har Amazon revolutioneret branchen for online handel, og Amazon er i dag et af verdens mest anerkendte og værdifulde brands. Vigtigst af alt er, at kunderne er motivationen bag alt, hvad Amazon gør.

” Bankerne skal turde at se forretningen fra helt nye perspektiver. Det er nødvendigt at bryde ud af de traditionelle tankemønstre og lade sig inspirere af andre brancher.

- Tomas Lykke, Senior partner i H&B

5. TILLID ER NØDVENDIG I FREMTIDENS BANK

Tilliden til banker er under pres. Det er alvorligt, da netop tillid er driveren for fremtidens bank, for tillid er hele forudsætningen for, at kunder vil lade andre tage ansvar for deres økonomi eller give banker adgang til at bruge deres data. Tillid drives af relevant kompetence, intentionen om at ville kunden det bedste, samt af den personlige relation. Dette gælder nu og i høj grad for fremtidens bank.

Ind til kernen: Bankens formål

Det er bankens formål at hjælpe kunderne med beslutninger i livets vigtigste situationer. En form for 'uddannelse' uden at dette på nogen måde skal være belæring. Mulighederne er størst, hvis man tidligt præsenterer kunderne for fremtidens muligheder lige fra de tidlige teenageår. Der skal opbygges viden om og drøftelser af kundens muligheder. Det er alt fra det selvstændige og ansvarlige liv som 'tween' til overvejelser om huskøb, livet som husejer, familiestiftelse, planlægning af pension, investering og planlægning af livets store beslutninger. Et liv er jo komplekst, hvor man som kunde har drømme, bekymringer, muligheder og begrænsninger. Her skal banken være der for at guide kunden igennem.

Kernen er videnopbygning og rådgivning. Her handler det ikke kun om at have tingene til at stå på en hjemmeside, men om proaktivt at tage kunden i hånden i de vigtigste situationer. Kunderne har masser af muligheder, og det har bankerne også, hvis de spiller med. Banken skal være tæt på den enkelte kunde, hvis man skal kunne spille denne rolle. Bankerne skal vide, hvilke drømme kunderne har, så man kan hjælpe med at gøre det muligt at planlægge kundernes største beslutninger. Sidst, men ikke mindst: Banken skal vide, hvornår kunderne har brug for hjælpen. Det kræver, at banken er langt tættere på kunderne end i dag.

GIV MIG NU VIDEN – EN KUNDES MØDE MED BANKEN

Når jeg tænker tilbage på min 'livscyklus' i en bank frem til nu, kunne mine banker have hjulpet mig mere ved også at være lidt 'uddannende' undervejs og ikke alene fodre mig med helt konkrete her og nu-løsninger. Mulighederne er større, hvis man i en tidlig alder præsenteres for fremtidige muligheder. Der er meget viden, som jeg selv har fundet og sat mig ind i, som min bank kunne have brugt til at skabe en stærkere relation og binding til mig. Og meget viden, som jeg er gået glip af.

For eksempel da jeg købte hus: Hvorfor sender de ikke efter nogle måneder alle nye førstegangshuskøbere små videotutorials om konverteringer. Så når det på et tidspunkt bliver relevant, er man 'klar' og forstår, hvad det handler om. Den viden fandt jeg i en kort video på en anden banks hjemmeside og ved, at jeg tilmeldte mig et webinar ved en helt tredje udbyder af finansiel rådgivning.

Det samme om bolig-/kreditforeningslån og pensionsalder. Jeg oplevede, at en kollega sagde noget interessant herom. Jeg spurgte min bank ind til det, men det var via et pensionselskabs og en anden banks hjemmeside, at jeg blev klogere på, at hvis x% af mit huslån var betalt på et givent tidspunkt ift. min pensionsalder, så kunne jeg sidde afdragsfrit i 30 år. Samtidig blev jeg opmærksom på andre boliglånkonstellationer, man skulle være opmærksom på frem mod sin pensionsalder. Ja, der er mange år til, men det var jeg jo nødt til at være på forkant med i den situation. Send mig nu viden/en tutorial om, hvad jeg skal være opmærksom på af forskellige fremtidige muligheder og faldgruber pludselig kan det jo være for sent.

Da jeg begyndte at interessere mig lidt for investeringer, var der ingen viden, der blev stillet til rådighed. Jeg er med på, at jeg ikke er private banking-kunde, men det er igen en mulighed at sende små tutorials eller lignende. Med digitaliseringen vil det jo være en meget lille omkostning for banken. Men jeg surfede i stedet rundt og valgte andre muligheder.

Den øgede specialisering, jeg blev mødt af, krævede endnu mere af min egen evne til at samle viden og 'connect the

dots', fordi jeg som kunde og min økonomi skulle 'ned i specialist-siloerne'. F.eks. kontaktede min bank mig med en konverteringsmulighed, som bragte både kreditfor- enings- og boliglån i spil (sidstnævnte i øvrigt på min egen foranledning, fordi jeg mod betaling havde søgt viden et andet sted). Min rådgiver konstaterede så, at nu havde jeg lidt ekstra at gøre med – og så var den sag jo slut, for jeg var jo i 'bolig-siloen'.

Men jeg var ikke interesseret i mere forbrug og måtte selv åbne dialogen mere op. Så kom jeg i 'pension-siloen'. Ratepension. Punktum. Men hvad nu hvis mere livrente ikke var min favorit? Og hvad nu hvis jeg gerne ville bruge flere muligheder? Jeg måtte igen selv åbne dialogen mere op. X kroner før skat i pensionsmuligheder, eller hvad med x kroner efter skat på en ASK? Kunne vi regne på det? Jeg måtte hive information ud af min bank ift. afkastgrader og omkostninger mv., og udover de finansielle forskelle, hvad så med fleksibilitet, hvis min økonomi ændrede sig? Men uha, for så var vi jo ovre i 'investerings-siloen'.

Jeg endte med at få rigtig god rådgivning af min pensionsmægler, som i sidste ende gjorde mit valg nemt, fordi jeg blev så træt af min egen banks træghed. Igen, de forskellige scenarier kunne sagtens have været en lille tegnefilmstutorial: "Såfremt du får luft i økonomien, så lyt med her og bliv klogere på muligheder og forskelle i den." Rådgiv mig nu lidt på tværs af siloerne, uden at jeg selv skal tilvejebringe al viden for at stille de spørgsmål, som giver mig god, relevant rådgivning på tværs.

Jeg har generelt fundet meget information på alle mulige andre bankers, pensionselskabers og finansielle udbydere og rådgiveres hjemmesider, videoer, webinarer mv. Jeg bliver meget eksponeret for andre udbydere, når jeg selv hele tiden skal surfe rundt for at blive klogere – og min relation til min bank/rådgiver bliver svagere og svagere for hver gang. Alt det, jeg selv har skrabet sammen af viden undervejs, kunne have været et lille løbende digitalt heartbeat fra min bank til mig.

10 karakteristika for fremtidens bank

Banken skal evne at genetablere den personlige relation i en langt mere digital kontekst. Den skal lykkes med at lave en relevans og værdiskabelse, som er på et helt andet niveau, og så skal hele oplevelsen være pakket ind i enkelthed for kunden.

Banken skal være med kunden hele tiden, og man skal huske på, at det handler om kundens banking-beslutninger i langt højere grad end om banken. Banking er et spørgsmål om, at man hjælper kunden i en masse hverdagssituationer; både livets større beslutninger og i dagligdagen. Hjælpen vil i mange tilfælde ske digitalt og proaktivt, og fra tid til anden vil den blive understøttet af personlige rådgivere, der kan have enten en livsrådgivende samtale eller specialistrådgivning. Det er der ikke noget nyt i, men det er den opgave, bankerne generelt set ikke løser godt nok i dag. Lad os lige dobbeltklikke igen på det, som vi opfatter som bankens formål og kerneopgave.



10 karakteristika for fremtidens bank

- 1 For det første er fremtidens bank fabelagtig dygtig til at **personliggøre servicetilgangen**. Kunderne oplever, at banken har bygget servicetilgangen op om kundens individuelle forventninger: Hvad interesserer kunden sig for, hvordan vil kunden serviceres, hvordan vil kunden kontaktes, og hvad vil kunden mødes med banken om? Dette er individuelt beskrevet for hver kunde.
- 2 Derudover er banken langt mere **integreret i dagligdagens handlinger**. Banken kommer med løbende anbefalinger, og kunderne kan nemt få løst deres forespørgsler og behov. Det digitale interface gør det muligt for banken at spille en langt større rolle for kunden i hverdagen – lige fra betalinger og investeringer til at understøtte og komme med proaktive anbefalinger. Alt sammen først og fremmest digitalt understøttet og muliggjort af, at banken har adgang til kundens data.
- 3 Kunden har **én personlig rådgiver**, som kender kunden og kundens behov. Den personlige rådgiver er først og fremmest en form for økonomisk livscoach, der hjælper kunden med indfrielse af drømme og sparring i forhold til at leve det gode liv.
- 4 **Rådgiveren bruger 80%** af tiden på at tale med sine kunder om drømme, og er naturligvis hjulpet af dygtige kolleger, som hjælper med komplekse sager og med dybdegående rådgivning. Support-setuppet rundt om rådgiveren gør, at rådgiveren kan fokusere på kundernes behov og drømme mere end om administrative opgaver.
- 5 Fremtidens rådgiver er en **økonomisk livscoach**, der har grundlæggende bankviden, men som først og fremmest er den, der hjælper kunden til at tage de store livsbeslutninger.
- 6 Kunderne vil fortsat foretrække det personlige møde til de vigtigste rådgivningssamtaler. Derfor er bankerne **fysisk til stede**, særligt i de større byer. De mere simple forespørgsler vil foregå via et digitalt møde og i mange tilfælde også med hjælp fra support-teamet.
- 7 Rådgiverteamet fungerer som **kunderrådgiverens højre hånd**, der tager enkeltsager og processer med kunden, men hvor der stadig er én, som kender kunden fuldt ud. Rådgiverteamet indeholder også specialister, som bliver trukket ind, hvis kunderne har komplekse spørgsmål.
- 8 Et møde med den personlige rådgiver fungerer som et supplement til kundens **digitale hjælper**. Den digitale hjælper giver kunden proaktive råd og forslag. Det kan være i dagligdagen, eller hvor man står i forhold til mindre komplekse økonomiske forslag, f.eks. lån og investering samt i forhold til optimering.
- 9 Banken har evnet at skabe et **univers af banking-ydelser**, som er gjort tilgængelige for kunden. Samarbejdet med relevante FinTech-spillere gør, at kunderne oplever banken som et univers med sammenhængende apps, som kunden nemt kan interagere med.
- 10 Når bankerne er lykkedes, er det, fordi de har formået at sætte strøm til data og omsætte **data til værdiskabende løsningsforslag** for kunderne. Innovation har fokus på at lave forudsigelser og anbefalinger, som kan hjælpe kunderne i hverdagen til at tage fornuftige økonomiske beslutninger.

Kunden vil derfor i fremtiden vurdere sin bank på både den personlige servicetilgang og på, hvor mange værdifulde (og proaktive) beslutninger banken hjælper kunden med at tage.

Banken vil få langt større forretning med kunden, idet banken har langt hyppigere og tættere kontakt. Provenuet vil derfor automatisk stige, samtidig med at kunderne formentlig er tilkoblet en form for fleksibel abonnementsmodel, som passer med den værdiskabelse, kunderne oplever.

Alt ovenstående skal naturligvis ske i en kontekst af uovertruffen sikkerhed og med understøttelse af bæredygtighed i alle beslutninger. Man vil på den lange bane ikke kunne differentiere sig på disse to. Det er license to operate.

Hvilke krav stiller dette til fremtidens bankledelse?

Hvilke ledelseskompetencer kalder ovenstående på, og hvilke kompetencer skal der sidde i ledelsen af en bank?

For det første skal der naturligvis være grundlæggende faglighed omkring banking, dvs. styring af risici og sikkerhed, grundlæggende processer og opstilling af klare rammer samt sikring af soliditet i den bredest mulige forstand. Det handler om ryggraden i samfundet. Men det er alene

en grundforudsætning. På toppen heraf skal bankerne være dygtige til innovation ift. data og nyttiggørelse heraf. Bankerne skal lave løsninger, som understøtter kunder og medarbejdere, og samtidig være stærke til at arbejde sammen på tværs af fagområder for at skabe løsninger, der passer ind. Alt dette skal faciliteres af en stærk digital platform, som er brugervenlig og sammenhængende. På toppen af dette skal man have en menneske- og servicetilgang, som kan hamle op med de bedste servicevirksomheder.

Disse fem områder bliver afgørende, dvs. "risici, kredit og compliance", "produkter", "digitale løsninger", "data og innovation" samt "service og oplevelser". Disse fem områder kunne man med fordel organisere fremtidens bank efter.

Behov for at trykke på reset-knappen

Bankerne har muligheden for at gøre noget ved tingene. Kunderne er der, og de har et stort uudnyttet banking-behov. Det er ikke tilstrækkeligt at lave forretningsoptimering eller mindre tilpasninger. Bankerne skal tænke radikalt anderledes der er behov for at trykke på den store reset-knap. Hvis ikke bankerne griber mulighederne, så er der andre, der gør det, og så vil bankernes rolle fortsat blive mindre.



6. HVAD SKAL DU GØRE I MORGEN?

Det kræver en radikal ændring at fremtidssikre din bank og vende den negative udvikling i forhold til den faldende kundetilfredshed. Men inden den radikale ændring påbegyndes, kan der handles på den korte bane. Nedenfor er der opstillet seks punkter, som du bør tage stilling til allerede nu:

- 1 Først og fremmest skal I spørge jer selv, om I virkelig ønsker radikal forandring. Kan I genkende billedet i magasinet? Hvad ville det være værd, hvis I var de allerbedste til kunder og rådgivning? Er I klar til at gøre noget virkeligt anderledes?
- 2 Hvis ja – start med at lytte til kunderne, og vær sikker på, at I virkelig forstår, hvad kunderne fortæller jer, både ift. deres nuværende oplevelse som kunder, og hvad de faktisk har behov for.
- 3 Lyt til medarbejderne og forstå, hvordan de oplever hverdagen. Hvordan oplever medarbejderne, at det er muligt at rådgive kunderne, og hvilke rammer har de for at lykkes? Det er ikke nok at kigge på medarbejdertilfredshedsmålingerne.
- 4 Tag et kritisk blik på jeres forretning, jeres ledelse og fokusområder. Spørg jer selv kritisk og ærligt om, hvad der skal til for at skabe den nødvendige forandring.
- 5 For at finde svaret på fremtidens bank skal I være bevidste om, at dette er en stor opgave, og at løsningerne delvist skal findes udenfor sektoren. Det vil sige, at det handler om at læne sig ud i verden og finde inspiration.

I vil måske møde modstand, når I begynder på ovenstående, og måske endda i ledelsessystemet. Nogle vil måske sige "det går da meget godt", og andre vil sige "vi er jo i gang" eller "vi skal bare lige have den nye IT-løsning, så er vi der." Præmissen for indsatsen er, at det er en grundlæggende forandring, der er behov for, og måske en større forandring end sektoren har oplevet de sidste 25 år. Derfor er det tid til nytænkning.

Vi anbefaler, at bankerne lader sig inspirere af andre brancher, når de skal definere fremtidens bank

På den lange bane skal I som bank være nysgerrige på, hvad der er jeres fremadrettede rolle, forretnings- og indtjeningsmodel. Derfor anbefaler vi at gå i gang med et inspirationsforløb gennem en infusionsproces, som via en struktureret læringsproces sikrer inspiration udefra, som er med til at forme en langsigtet aspiration og dermed til at lave en egentlig strategi for fremtidens bank.

Vi anbefaler en infusionsproces, da det kræver videntilførsel og nytænkning at skabe fremtidens bank. Infusionsprocessen kan igangsættes af den øverste ledelse i en virksomhed med et ønske om at udvide horisonten for, hvilke mulige positioner virksomheden kan indtage i fremtiden for at realisere virksomhedens fulde potentiale. Det kræver inspiration, nysgerrighed og en række strukturerede diskussioner.

En del af infusionsprocessen er at sikre videntilførsel, da det udvider horisonten for, hvad bankens fulde potentiale kan være. Det bidrager til, at virksomheder skaber det bedst mulige fundament for at kunne udpege de vigtigste indsatser, der kan sætte retning for virksomhedens strategi. Derudover skal I lade jer blive inspireret af andre organisationer, der gør det godt også fra andre sektorer og udlandet. For at blive de bedste må man drage inspiration fra de bedste. Efter videntilførslen bør I drøfte al viden og læring i workshops, herunder udviklingen i branchen og hvordan bankens fulde potentiale udløses. Til slut sættes en ambitiøs aspiration for bankens fremtid.

”

Der er behov for at skrue på kulturen og gøre op med den traditionelle tænkning. Der skal være plads til nytænkning og at eksperimentere.

- Helle Føns, Senior Manager i H&B



”

Hvis man dækker kundens behov, er kunden i princippet ligeglad med, hvilket produkt det dækkes af og prisen.

- Bankansat

H&B | Hildebrandt & Brandi – topledelsens rådgiver:

H&B hjælper ambitiøse virksomheder til at skabe toppræstationer. Vi arbejder inden for tre områder:

- *Strategy & Organisation*
- *Business Transformation*
- *Commercial Excellence*

H&B Analytics understøtter ovenstående områder med actionable insights i form af data-drevne analyser (fx churn studier, tekstanalyse og forecasting) og optimering af PowerBI dashboards. Derudover

drives EPSI Rating Danmark af H&B Analytics, hvor fokus er på kundeundersøgelser, branchestudier, løbende pulsmålinger og segmenteringer. H&B Analytics står bag målingerne i magasinet her.

Vi ønsker at hjælpe den finansielle sektor i Danmark med at gennemføre den nødvendige transformation, som gør, at de bliver kundernes førstevalg. Det gør vi gennem målrettet rådgivning, som ydes af vores senior ekspertteam, der har dyb sektorerfaring og inspiration fra andre relevante brancher.

Kontakt



Tomas Lykke
Senior Partner

tl@hildebrandtbrandi.com
+45 40402251



Rasmus Aagaard
Engagement Partner

rap@hildebrandtbrandi.com
+45 29796130



Kasper Wittrup
Director

kw@hildebrandtbrandi.com
+45 60198271



Helle Føns
Senior Manager

hf@hildebrandtbrandi.com
+45 22868646



Søren Brandi
Managing Partner

sb@hildebrandtbrandi.com
+45 30627972



Sofie Lindgaard Breum
Director i H&B Analytics

slb@hildebrandtbrandi.com
+45 28497428

FREMTIDENS BANK

1. udgave december 2022

Udgivelse: H&B | Hildebrandt & Brandi

Copyright © 2022

Redaktør: Amalie Fernande Kanstrup

Design: Sioto Design

H&B | Hildebrandt & Brandi er topledelsens rådgiver. Vi hjælper organisationer til at opnå toppræstationer ved at løse komplekse udfordringer og skabe succesfulde transformationer – fra analyse og strategi til eksekvering og forankring. For mennesker og med mennesker.

Læs mere på: www.hildebrandtbrandi.com



H &
B

REAL VALUE. REAL PEOPLE.