

Indblik

Den finansielle sektor

Maj 2014

I den digitale
verden.



Deloitte.

Leder



Af Kasper Bruhn Udam
Partner

Kære læser

I denne udgave af magasinet Indblik til den finansielle sektor sætter vi fokus på den gode kundeoplevelse i en digital verden. Kundernes oplevelse kan fortolkes bredt og strækker sig fra brugen af nye kanaler og koncepter over oplevelsen af kundeservicefunktionen til brugen af big data.

De finansielle virksomheder ligger inde med store mængder data, og disse data skal i højere grad bringes i spil i udviklingen af nye produkter, nye kanaler og bedre kundeservice. For mange betyder det en større transformation af it-plattformen og måden, data anvendes på, men det kan også betyde nye strategiske samarbejder og inspiration på tværs af industrier.

I pensionssektoren baner digitalisering vejen for både styrket kundeservice og bedre rådgivning. I Industriens

Pension har den digitale selvbetjening været med til at styrke kundeserviceniveauet, og i PKA er digitalisering midlet til både høj medlemstilfredshed og et lavt omkostningsniveau. I PFA Pension har de med udviklingen af Pensionstallet skabt et godt rådgivningsgrundlag, samtidig med at de har gjort pension mere enkelt.

I Nordea er der fokus på at udnytte mulighederne i den digitale verden til at opbygge kunderelationer gennem brugen af flere og nye betjeningskanaler. De samme muligheder fokuserer BEC på at udnytte, når de designer løsninger, der skal være relevante og tilgængelige for både det store og det lille pengeinstitut.

Digitalisering gør det nemmere, mere overskueligt og hurtigere for både virksomhederne og kunderne. Det erfarer man både i Santander, hvor det elektroniske svar på en låneansøgning gives på mindre end 10 sekunder, og i Bceptify, der har udviklet en elektronisk pung, der kan håndtere både e-penge, kreditkort, debetkort, gavekort, klippekort, produkter og entrébilletter.

Vi har også ladet os inspirere af Google, der har revolutioneret måden, forbrugere søger og bruger viden på. Kundernes viden er øget markant, og det stiller krav til virksomhedernes viden om kunderne, men kan man google sine kunder? I SKAT har man med eSKATdata åbnet op for videndeling mellem pengeinstitutter og myndigheder, en win-win-løsning for både borger og virksomhed.

Således altså en finansiell sektor, der konstant leder efter nye muligheder i en kompleks, foranderlig og digital verden. Vi vil gerne takke Industriens Pension, PFA Pension, Nordea, BEC, Santander, Bceptify og Google for at have fortalt om deres mål og ambitioner.

God læselyst

Industriprogrammet
Indblik
Den finansielle sektor
Maj 2014

Udgiver
Deloitte
Weidekampsgade 6
2300 København S

Ansvarshavende redaktør
Kasper Bruhn Udam

Grafisk design og tryk
Rosenberg Bogtryk

Oplag
900 eksemplarer

© 2014 Deloitte Statsautoriseret
Revisionspartnerselskab. Medlem
af Deloitte Touche Tohmatsu
Limited

Indhold



Joan Alsing
Industriens Pension



Vibeke T. Aagaard
PKA



Lars Ellehave-Andersen
PFA Pension



Martin Sunnerberg
Nordea



Henrik Jensen
BEC



Bo Jakobsen
Santander



Christian Visti Larsen
Beepity



Jesper Eiby Christoffersen
Google



Richard Hanlov
SKAT

2 Leder

4 **Digitalisering fordrer styrket kundeservice**
Industriens Pension benytter digital selvbetjening til styrket kundeservice.

6 **Digitalisering skal sikre både høj medlems-tilfredshed og et lavt omkostningsniveau**
I PKA er digitalisering midlet til mere vedkommende og personlig service samt lavere driftsomkostninger.

8 **Individualiseret kundekontakt**
Med udviklingen af Pensionstallet har PFA Pension gjort pension mere enkelt.

10 **På forkant med kunderelationerne i en digital tidsalder**
Nordea opbygger kunderelationer gennem brugen af flere og nye betjeningskanaler.

12 **BEC som katalysator for pengeinstitutterne**
BEC designer relevante og tilgængelige løsninger for både det store og det lille pengeinstitut.

14 **Fuld fart frem...**
I Santander er der fokus på kunderne og den gode service som primære konkurrenceparametre.

16 **Kundefokuseret betalingsinfrastruktur**
Beepity har udviklet den elektroniske pung, eWallet, der gør det nemt og enkelt for både forhandler og slutbruger.

18 **Kan man google sine kunder?**
Google har revolutioneret måden, forbrugerne søger og bruger viden på, og det stiller krav til virksomhedernes viden om kunderne.

20 **Udvidet brug af data fra offentlige registre i finanssektoren?**
Med eSKATdata har SKAT igangsat et samarbejde mellem pengeinstitut og myndighed, idet de nu stiller kreditvurderingsdata til rådighed for bankkunder.

22 **Big data – kan finanssektoren tillade sig at se stort på det?**
Deloitte om de seneste trends indenfor big data i den finansielle sektor.

Digitalisering fordrer styrket kundeservice



Af Stefan Schaper
Seniormanager

Tlf. 30 93 57 71
sschaper@deloitte.dk

I en verden af digital selvbetjening er behovet for kundeservice intakt i Industriens Pension. Selvom mange kunder nu selv klarer tastearbejdet, har de stadig brug for rådgivning i forbindelse med deres valg, og de har brug for hjælp til praktisk gennemførelse af selvbetjening. Kundeservice er således en hjørnesten i Industriens Pension, og kundeservicemedarbejderne er en gruppe, der stilles større og større krav til.



Af Christina Brink Dalsgaard
Seniorkonsulent

Cirka 100.000 kunder ringer hvert år til Industriens Pension. Stigende selvbetjening har ikke nedbragt antallet af telefoniske henvendelser, men samtidig er andelen af kunder, der benytter selvbetjening, steget med 33 procent. "Det hænger sammen med, at kunderne tilbydes flere valgmuligheder og flere muligheder for at betjene sig selv," forklarer Joan Alsing, forsikringsdirektør i Industriens Pension. "De har brug for rådgivning i forbindelse med deres valg, og de har brug for praktisk hjælp til gennemførelse af selvbetjening."

Den rette balance mellem serviceniveau og pris
Ifølge F&P's Fakta om Pension er Industriens Pension landets billigste pensionselskab med 28 kr. i omkostninger per måned. Det betyder dog ikke, at selskabet går på kompromis med kundeservice, fortæller Joan Alsing: "Gennem de seneste fem år har vi reduceret omkostningerne til administration med 34 mio. kr. I samme periode har vi øget bemanningen i kundeservice. Vi har udviklet vores service, blandt andet med et velkomstopkald

til alle nye kunder, og vi bruger flere ressourcer på at tilbyde vores kunder en god og brugervenlig onlineservice. Omkostningsbesparelserne er primært et resultat af, at vi har en meget velfungerende it-plattform, som gør det muligt at effektivisere vores arbejdsprocesser."

Særlige krav til kundeservicemedarbejderne

Enhver forretning har brug for menneskelige ressourcer, men mennesker er særligt fremtrædende i videntunge brancher, mener Joan Alsing: "Kundeservicemedarbejdernes arbejde er absolut ikke forsvundet i en verden af selvbetjening og automatiserede processer. Tværtimod er de en gruppe, der stilles endnu større krav til. De skal evne både at give god kundeservice, rådgive om Industriens Pensions produkter, anvende moderne teknologiske løsninger, vejlede i selvbetjeningsløsninger og kunne sælge ekstra pensioner til kunderne. Det kræver empati, kommunikations- og servicekompetencer, forsikringsfaglighed, it-flair og salgskompetencer – foruden evnen til at multitask, så de kan udføre alt dette parallelt."

Rekruttering og fastholdelse gennem faglighed, it-understøttelse og glade kunder

Industriens Pension skal således tiltrække og fastholde kompetente medarbejdere, men samtidig holde omkostningerne i ro. "Vi har et stærkt omkostningsfokus, og vi vil ikke være lønførende," siger Joan Alsing. "I stedet vil vi tiltrække kompetente medarbejdere gennem god it-understøttelse, uddannelse og fokus på resultater. God it-understøttelse betyder, at medarbejderne er under-

"God it-understøttelse betyder, at medarbejderne er understøttet med moderne kommunikationsværktøjer, at de får alle relevante informationer på ét skærmbillede, og at der er korte svartider."



Joan Alsing

Joan Alsing er forsikringsdirektør og COO i Industriens Pension. Joan Alsing har ansvar for ledelse, strategi og administration og for pensions- og virksomhedskunder, fondsadministration, jura, kommunikation og HR.

Industriens Pension

Industriens Pension er et arbejdsmarkedspensions-selskab for ansatte i industrien og fødevarerbranchen. Selskabet er stiftet i 1992 af DI og CO-industriens medlemsforbund. Industriens Pension har cirka 400.000 kunder og har fra 1. januar 2013 til 1. januar 2014 haft en nettotilgang på 5.690 kunder.

Fakta

- Antal medarbejdere i kundeservice: 29
- Antal kunder per 1. januar 2014: 401.932
- Antal henvendelser i 2013: 92.700 kald og cirka 20.000 e-mails.
- Andelen af henvendelserne, som afklares ved første henvendelse: cirka 87 %
- Automatiseringsgrad: Alle processer er automatiserede, og tæt på 50 % er uberørt af menneskehånd.

”Gennem de seneste fem år har vi reduceret omkostningerne til administration med 34 mio. kr. I samme periode har vi øget bemanningen i kundeservice.”

støttet med moderne kommunikationsværktøjer, at de får alle relevante informationer på ét skærbillede, og at der er korte svartider. Hertil klæder vi medarbejderne på gennem uddannelse, uddannelse og uddannelse. Det giver høj medarbejdertilfredshed, at medarbejderne føler, at de har de rette værktøjer og forudsætninger for at give kunderne en optimal service.”

Driftsstyring som ledelsesfokus

Udover at udvikle medarbejderne fokuserer Industriens Pension også på at holde omkostningerne nede, fortæller Joan Alsing: ”Alle vores medarbejdere er bevidste om, at vi skal kontrollere vores omkostninger, fordi de i sidste ende påvirker kundernes pensionsopsparing. Vi bruger driftsstyring som en motivationsfaktor. Blandt andet har vi individuelle mål for alle medarbejderne, og vi gennemfører konkurrencer i kundeserviceafdelingen. Vi visualiserer resultaterne ved hjælp af tavler, og vi fejrer vores succeser.”

At medarbejdertilfredshed og kundetilfredshed går hånd i hånd, bekræfter Joan Alsing: ”Vores medarbejdere er motiveret af, at kunderne får en god service og oplever, at de får value for money. Når vi en gang i kvartalet måler på kundetilfredsheden, ligger vi flot. Det giver høj arbejdsglæde.” En stor, uvildig undersøgelse foretaget af Loyalty Group viser, at Industriens Pension havde de mest loyale pensionskunder i 2013. Noget tyder derfor på, at Industriens Pension har ramt det rigtige niveau mellem pris og service.

Digitalisering skal sikre både høj medlems-tilfredshed og et lavt omkostningsniveau

I PKA er medlemservice omdrejningspunktet for Vibeke T. Aagaard, der er direktør for Medlemmer & Medier. Digitalisering er midlet, der skal understøtte målet om både at tilbyde mere vedkommende og personlig service, samtidig med at driftsomkostningerne skal falde, hvilket kan synes som modstridende mål.



Af Stefan Schaper
Seniormanager

Tlf. 30 93 57 71
sschaper@deloitte.dk



Af Heidi Nymann Jensen
Seniorkonsulent

Medlemmerne har stor tillid til, at vi tager hånd om deres pensionsforhold

"I PKA skal medlemmerne opleve en kompetent og vedkommende kundeservice," udtaler Vibeke T. Aagaard. "Pensionsordningerne tegnes igennem overenskomsterne med fem pensionskasser, der ejer PKA, og for mange af vores medlemmer er de ydelser, vi tilbyder, svære at adskille fra, hvad andre pensionskasser har på hylderne. Samtidig oplever vi, at der egentlig ikke er efterspørgsel efter mange forskellige og fleksible produkter, hvor medlemmerne løbende skal tage stilling til en række muligheder. Tværtimod har vores medlemmer meget stor tillid til, at vi som deres pensionskasse tager hånd om deres pensionsforhold og vælger det, der er bedst for dem, så de kan fokusere på andre ting. Derfor har vi i PKA valgt at have forholdsvis enkle og gennemsigtige produkter. Set i bakspejlet har det også vist sig at være en fornuftig model, da vi kan være mere forandringsparate, eksempelvis i forbindelse med omvalg. Det medfører samtidig, at vi kan holde omkostningerne nede, hvilket jo også kommer medlemmerne til gode. Lave omkostninger er især vigtigt for os og måske endda mere vigtigt end for andre pensionskasser, da mange af vores medlemmer tilhører mellemindkomstgrupper. Omkostninger i pensionsoversigten udgør derfor en procentvis højere andel end for andre grupper."

Vores medlemmer lægger stor vægt på fællesskaber

"Tilliden fra vores medlemmer er noget, vi værner om," fortæller Vibeke T. Aagaard, "og vores væsentligste opgave i vores kommunikation er derfor at tale i øjenhøjde og håndtere alle henvendelser på en imødekomende måde. Hos os kommer tvivlen derfor altid medlemmet til gode. Vi har ikke fokus på at undgå eller holde udbetalingerne nede, og mottoet 'Sammen giver vi mere tilbage' kendetegner vores kultur, der afspejler vores medlemmers holdning til, at de oprigtigt ønsker at være en del af et fællesskab, hvor man hjælper dem, der måtte få brug for det. Når vi overvejer, hvordan vi kan forbedre medlemmernes opfattelse af os som en

PKA

- Pensionskassernes Administration A/S (PKA) er et fælles administrationselskab for pensionskasser.
- PKA administrerer og udvikler arbejdsmarkedspensioner for fem selvstændige pensionskasser med i alt cirka 260.000 medlemmer. Heraf godt 90 procent kvinder. Medlemmerne er fortrinsvis ansat indenfor social- og sundhedssektoren i Danmark.
- PKA er ejet af pensionskasserne. Pensionskasserne er ejet af medlemmerne.
- Pensionsordningerne er aftalt som led i en kollektiv overenskomst mellem lønmodtager- og arbejdsgiverorganisationer i den offentlige sektor.



Vibeke T. Aagaard

- Direktør for Medlemmer & Medier i PKA
- Tidligere ansvarshavende aktuar og leder af aktuariatet i PKA
- Ansat i PKA siden december 2001
- Cand.act. fra Københavns Universitet
- Ansat i Finanstilsynet 1996-2001

samarbejdspartner, der er nem at kontakte og arbejde sammen med, men samtidig skal holde omkostningerne på et lavt niveau, kræver det derfor nytænkning. Vi ser en øget digitalisering som midlet, der kan føre os mod dette todelte mål."

Differentiering skal ske i måden, vi tilbyder digitalisering på

"PKA er i skrivende stund i gang med at udarbejde en digitaliseringsstrategi, der sammen med et nyt kommunikationsunivers vil betyde store ændringer i medlemmernes muligheder for at komme i kontakt med os," fortsætter Vibeke T. Aagaard. Og der vil ske ændringer allerede i løbet af 2014. Af de ændringer, der er i vente, kan nævnes en tilpasning af PKA's website. Det skal være mere interaktivt og visuelt med en navigation, der afspejler medlemmernes behov og har et sprog, der er nemt og forståeligt med for eksempel flere videoer, der beskriver hændelser og forklarer produkterne i stedet for lange tekstpassager. Til den interaktive del søger PKA i øjeblikket inspiration fra helt andre brancher, hvor man har formået at bruge digitaliseringen til at opbygge en tæt relation til sine kunder, i stedet for at den opfattes som en distancerende faktor. PKA har også gode erfaringer med en chatfunktion, der i dag har cirka 1.000 henvendelser om måneden. Derudover er der oprettet en Facebookside, som p.t. har en begrænset venskare, men er kommet et skridt på vejen, som Vibeke T. Aagaard udtaler.

Digitalisering af forretningsprocesserne

Udover digitalisering i forhold til kontaktfladen til medlemmerne er PKA også langt fremme i forhold til automatisering af de bagvedliggende forretningsprocesser, og erfaringerne er positive. Processen for udbetaling

Nøgletal for PKA's kundeservice

- **Antal medarbejdere i kundeservice:** 47
- **Antal medlemmer, der betjenes:** ca. 268.000
- **Antal henvendelser:** I alt ca. 206.000, 64.000 telefonisk, 5.600 chat, 92.300 login, 44.100 er håndtering af sager.
- **Andel af henvendelserne, som afklares ved første henvendelse:** 93,1 %
- **Automatiseringsgrad:** PKA har fire selvbetjeningsfunktionaliteter, der måles på (andel af afsluttede sager, der foregår via selvbetjening): alderspension 60,4 %, samle pension 67,3 %, stop eller forlæng BFD 24,1 %, begunstigelse 83,6 %

ved alderspensionering er nu fuldkommen digital, hvilket gør det nemt og hurtigt for både medlemmet og PKA at håndtere opstart af pensionsudbetalingen. Når det kommer til begunstigelser, der tidligere var en meget manuel og papirtung proces, foregår 90 procent i dag digitalt. I en kampagne, hvor medlemmerne blev opfordret til at samle deres pensioner fra andre selskaber hos PKA, var den nemme digitale løsning en væsentlig faktor til, at 1,5 milliarder pensionskroner er blevet flyttet. Medlemmerne kunne blot indtaste deres oplysninger online, hvorefter PKA håndterede resten. "At den interne behandling så fortsat er fortrinsvis manuel er en anden sag, men den arbejder vi også på at få automatiseret," udtaler Vibeke T. Aagaard. Hun understreger, at digitalisering gennemføres med en klar intention om at påvirke organisationens omkostningsniveau positivt. Serviceoplevelsen er central, men samtidig skal PKA's konkurrencedygtighed styrkes på omkostningssiden.

Hvad betyder digitaliseringsstrategien for medarbejderne?

Omdrejningspunktet for alle ændringer er, at medlemmerne skal føle, at brug af digitale kontaktformer gør det nemt og hurtigt for dem. Men det stiller naturligvis større krav til medarbejderne om at kunne håndtere mange forskellige kommunikationsformer, når både telefon, mail, chat og Facebook er i spil. De medarbejdere, der løser disse opgaver, er i dag ansat hos Forca, som håndterer alle kundehenvendelser på vegne af PKA. Samtidig vil mange af de faktuelle spørgsmål fremover falde bort, da medlemmerne nemt selv kan finde et svar. De mere komplicerede henvendelser vil derimod fylde mere, og der kan allerede nu konstateres en nedgang i antallet af for eksempel telefonhenvendelser. Ifølge Vibeke T. Aagaard vil det alt i alt betyde, at kompetencesammensætningen i medlemservice over tid vil ændre sig, og resultatet kunne blive, at et mindre team skal håndtere flere typer opgaver af stigende kompleksitet.

Individualiseret kundekontakt



Af Klaus Berentsen
Partner

Tlf. 40 53 53 52
kberentsen@deloitte.dk



Af Christine Overgaard
Konsulent

PFA Pension vil gøre pension enkelt. "Danskerne skal vide, hvordan deres økonomi bliver, når de går på pension, og derfor skal de kende deres Pensionstal," siger koncerndirektør Lars Ellehave-Andersen.

Danskerne bruger ikke særlig meget tid på deres pensionsopsparing, og mange synes stadig, at pension er svært at gennemskue. Det bliver svært, når man møder begreber som ratepension, alderspension og udbetalingsikring, og derfor ender mange med at opgive at gøre sig kloge på pensionsopsparing. Resultatet er, at der ofte ikke er samklang mellem forventningerne til alderdommen og de nuværende pensionsindbetalinger.

Pensionstallet

For at gøre pension enkelt har PFA udviklet Pensionstallet, der udtrykker, hvor stor en procentdel af ens nuværende indtægt man kan forvente at have til rådighed i 20 år som pensionist. Tallet er med til at øge forståelsen af pension hos kunderne, ligesom det ifølge Lars Ellehave-Andersen fremmer dialogen mellem rådgiver og kunde: "Pensionstallet udgør nemlig rammerne for en kvalificeret anbefaling skabt på baggrund af kundens personlige data. Det er et initiativ, der skal bidrage til at gøre pension mere enkelt. Det er ét enkelt tal, der viser styrken i den enkelte danskers pensionsopsparing."

Ingen overraskelser

Med udviklingen af Pensionstallet bidrager PFA til at gøre pension mindre kompliceret for den almindelige dansker. "Pensionstallet giver et godt fingerpeg, om kunden sparer nok op til at indfri egne forventninger, når pensionsalderen indtræffer, og er derfor et godt udgangspunkt for dialogen mellem rådgivere og kunder. Vi oplever altså, at Pensionstallet er med til at starte en erkendelsesproces hos vores kunder. Dialogen med rådgiveren tager afsæt i det Pensionstal, som kunden selv har skabt ved at indtaste nogle få data. Det er genkendeligt, og der er ingen overraskelser, når kunden dukker op til mødet. I de fleste tilfælde har kunden faktisk på forhånd erkendt, at der måske nogle ændringer, og det skaber grundlag for en god dialog," siger Lars Ellehave-Andersen.

Vi skal gøre tingene ens

Ved at tage udgangspunkt i Pensionstallet sikrer PFA, at alle rådgivere udfører rådgivningen mere ensartet, og dermed at alle kunder oplever den samme gode service. Lars Ellehave-Andersen fortæller, hvordan data fra Pensionstallet også er et godt værktøj for pensionsrådgiverne: "Vores rådgivning tager udgangspunkt i kundens nuværende Pensionstal, og ved at sammenligne med andre kunder kan vi fortælle de enkelte kunder, hvad andre i samme situation gør, og nemt udregne, hvilken effekt ændringer vil have på Pensionstallet. Det er altså en kvalificeret anbefaling på baggrund af reelle data."

Vi skal gøre, hvad vi siger

Lars Ellehave-Andersen er ikke i tvivl om, at det er den gode kundeoplevelse, der gør forskellen: "Der skal være sammenhæng mellem vores løfter i markedsføringskampagnerne og den service, vi leverer til vores kunder. For år tilbage brugte vi hovedparten af vores markedsføringsbudget på direkte markedsføring på print og tv, så vi fik skabt den nødvendige opmærksomhed i markedet, men i dag har vi mindst lige så meget fokus på de aktiviteter, der sikrer, at initiativet bliver en del af vores dna. Kunderne skal opleve, at vi gør, hvad vi siger."

Fakta om Pensionstallet

- Pensionstallet blev i slutningen af 2012 lanceret gennem en stor kampagne med den kendte tv- og radiovært Anders Breinholt som frontfigur.
- Kampagnen "Pension er kedeligt" blev siden kåret som årets mest effektive.
- Flere end 100.000 danskere har allerede regnet deres personlige tal ud.
- Det gennemsnitlige Pensionstal ligger på 67.
- PFA Pension anbefaler et Pensionstal på 70-80.





Lars Ellehave-Andersen

Lars Ellehave-Andersen har været direktør i PFA Pension siden 2006. Fra 1. september 2009 er hans titel koncerndirektør med ansvar for salg, marked, sundhed og aktuariet. Udover dette besidder Lars Ellehave-Andersen en række bestyrelsesposter, og han er også medlem af repræsentantskabet i Lån & Spar Bank.

Lars Ellehave-Andersen kom til PFA fra en stilling som direktør i PensionDanmark, hvor han var ansvarlig for salg, eksterne relationer, administration og onlineløsninger. Lars Ellehave-Andersen har tidligere været ansat i ledende stillinger hos PensionsInfo og Advice, og han har en Executive MBA i changemanagement.

Næste skridt

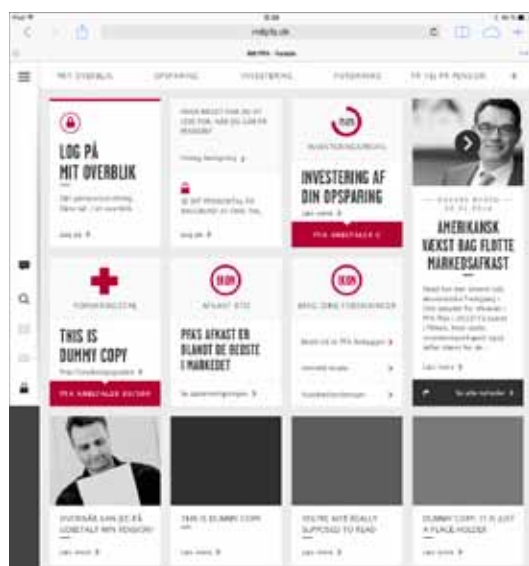
Pensionstallet har skabt stor begejstring blandt PFA's kunder, der er glade for de nye digitale løsninger. "Det handler om at individualisere kundekontakten, og hos os er den individualiserede kundekontakt ikke kun ansigt til ansigt. Vi har netop lanceret en ny hjemmeside baseret på det såkaldte responsive web design, der til-

"Empati kan ikke digitaliseres, og kanalerne skal derfor komplementere hinanden."

passer sig den besøgendes skærmstørrelse, hvad enten det er fra en computer, en tablet eller en smartphone," siger Lars Ellehave-Andersen.

Når PFA's kunder logger ind på Mit PFA, får de mulighed for at bygge deres egen side med de informationer, der er relevante for dem. Sidens opbygning er den samme, uanset om de besøger den fra en computer, en tablet eller en smartphone. "Vi lader vores kunder vælge moduler under Mit PFA, så siden bliver individualiseret og personlig – vi har skabt en platform til alle," fortæller Lars Ellehave-Andersen.

Lars Ellehave-Andersen vurderer dog alligevel, at markedet i dag ikke er modent nok til den fulde digitalisering. "Empati kan ikke digitaliseres, og kanalerne skal derfor komplementere hinanden. Det skal være muligt at få både digital og personlig rådgivning. Det skal tilpasses kundernes behov," siger Lars Ellehave-Andersen.



"Pensionstallet giver et godt fingerpeg, om kunden sparer nok op til at indfri egne forventninger, når pensionsalderen indtræffer, og er derfor et godt udgangspunkt for dialogen mellem rådgivere og kunder."

På forkant med kunderelationerne i en digital tidsalder



Af Alan Saul
Partner

Tlf. 22 20 21 39
asaul@deloitte.dk



Af Trine Baun
Seniormanager

Digitalisering er et naturligt element i en moderne bank. "Når vi udvikler vores kunderelationer, tænker vi – udover det fysiske møde og mødet via telefonen – både i brug af onlineteknologi, mobilteknologi, videokonferenceteknologi og sociale medier," siger Martin Sunnerberg, leder af Multichannel Management & Support i Nordea.

Digitalisering er en vigtig løftestang for mange banker, også for Nordea, der vil sikre maksimal værdiskabelse for kunderne gennem hyppig interaktion med kunderne via forskellige mobile platforme.

"Nordea er en bank bygget på tætte relationer med kunderne," siger Martin Sunnerberg, leder af Multichannel Management & Support. "For Nordea har kundefokus et klart formål, nemlig at stræbe efter at opbygge en livslang relation til kunderne. I en mere digitaliseret verden er det derfor vigtigt at være i stand til at anvende alle kanaler til at opbygge relationerne."

Ifølge Martin Sunnerberg muliggør digitaliseringen, at kunderne interagerer oftere med banken: "Digitalisering giver mulighed for at levere god rådgivning til vores kunder på tværs af flere kanaler. Nogle mobilbankbrugere går i banken dagligt eller endda flere gange dagligt. Dette anses for at være en mulighed for Nordea og bruges også til at opbygge endnu stærkere relationer til kunderne. Samtidig ser vi også, at kunderne skifter mellem kanalerne, hvilket betyder, at de nogle gange interagerer via mobil, nogle gange via nettet og nogle gange via telefonbank eller en filial, afhængigt af behov."

Kunderne lægger samtidig vægt på at føle sig genkendt, og at de får relevant rådgivning via den rigtige kanal på det rigtige tidspunkt. "I Nordea skal vi vise, at vi forstår



Martin Sunnerberg

Martin Sunnerberg er leder af Multichannel Management & Support i Nordea. Martin Sunnerberg har omfattende erfaring fra den finansielle sektor fra sin beskæftigelse i Nordea i de seneste fem år og fra sin tidligere beskæftigelse som konsulent i McKinsey.

det behov, kunden har her og nu, uafhængigt af kanal,” siger Martin Sunnerberg. ”Her kommer vores CRM-systemer ind i billedet, da de sikrer, at vores viden om kunderne anvendes aktivt til at forstå kunderne, så vi også kan sørge for, at de får relevant information og rådgivning.”

Data og forretningslogik

Martin Sunnerberg mener, at CRM fremadrettet vil hjælpe Nordea til at sikre, at man bedre forstår next, best action: ”Ved at analysere store mængder data, både internt og eksternt, og forbinde disse data med den forretningslogik, der stammer fra forståelsen af kundernes behov, kan vi for alvor kommunikere til kunderne, hvad der er det næste naturlige skridt. CRM bliver allerede i dag brugt til at sikre, at kunderne forstår, hvordan en given handling kan påvirke deres fordelingsprogram, for eksempel ved at gøre kunderne opmærksom på, at de kun er ét produkt fra at blive Fordel+kunde.”

Et vigtigt aspekt relateret til digitalisering er at sikre, at kunderne og Nordea er enige om, hvilke informationer der anvendes og til hvad: ”Vi skal selvfølgelig afstemme forventningerne til kommunikationen med vores kunder,” siger Martin Sunnerberg. ”Ville jeg for eksempel som kunde bryde mig om at blive kontaktet af Nordea med relevante tilbud baseret på mine personlige opdateringer på Facebook? For nogle ville det virke anmassende, hvorimod andre ville sætte pris på den slags tilbud.”

Stadig brug for personlig rådgivning

I Nordeas optik fjerner digitalisering ikke behovet for personlige rådgivere og filialer, mener Martin Sunnerberg: ”Filialen vil stadig spille en meget væsentlig rolle i Nordeas samlede værditilbud. Vi har for nylig justeret hele filialnetværket med mere specialiserede filialer, der

Nordea

Nordea er den største finanskoncern i Nordeuropa med en markedsværdi på cirka 39,7 mia. euro, samlede aktiver på 630 mia. euro og en kernekapitalprocent, eksklusiv hybridkapital, på 14,9 procent. Nordea har en førende position indenfor corporate merchant banking, retail banking og private banking. Nordea er også den førende leverandør af livsforsikrings- og pensionsprodukter i Norden.

Med cirka 800 filialer, telefonbank i alle de nordiske lande, en meget konkurrencedygtig netbank og over 1,2 millioner aktive mobilbankbrugere har Nordea også det største distributionsnet i Norden og Østersøregionen. Nordea har det største kundeunderlag blandt finansielle virksomheder i Norden med cirka 11 millioner kunder i Norden og på de nye europæiske markeder, hvoraf 10 millioner er privatkunder tilmeldt Fordelsprogrammet, og 0,6 millioner er erhvervs-kunder.

bedre kan imødekomme kundernes behov. Men selvfølgelig udvikles måden, vi yder rådgivning på. For eksempel bliver der i højere grad ydet fjernrådgivning via teknologier som Lync, hvor kunden og rådgiveren kigger på den samme skærm, og kunden dermed ikke behøver at tage ind i en filial.”

Nordeas fokus er på at forbedre kundeoplevelsen på tværs af kanaler

Nordea fokuserer på flere ting for at kunne udnytte de muligheder, som digitalisering giver for kunderne, fortæller Martin Sunnerberg: ”Vi spørger løbende os selv, hvilke drivere der er de vigtigste i forhold til at opbygge og styrke relationen til kunderne i fremtiden. Det kunne for eksempel være at vise reel genkendelse af kunderne. Vi ser også på, hvordan Nordea kan optimere anvendelsen af kanaler på tværs af kundernes touchpoints med banken, ligesom vi selvfølgelig også løbende analyserer, hvordan Nordea kan videreudvikle kundeoplevelsen.”

”Ved at analysere store mængder data, både internt og eksternt, og forbinde disse data med den forretningslogik, der stammer fra forståelsen af kundernes behov, kan vi for alvor kommunikere til kunderne, hvad der er det næste naturlige skridt.”

BEC som katalysator for pengeinstitutterne



Af Per Rolf Larssen
Partner

Tlf. 51 51 47 56
plarssen@deloitte.dk



Af Kirsten Lei Hansen
Manager

Når BEC designer løsninger, er et af de vigtigste krav, at løsningen skal være relevant og tilgængelig for både små og store institutter.

BEC servicerer over 40 forskellige pengeinstitutter fra institutter med under fem ansatte til Arbejdernes Landsbank og Nykredit med et landsdækkende filialnet, og hvor behovene spænder lige fra begrænset åbningstid til digitalt døgnåbent. BEC er desuden it-partner for en af de nytilkomne i branchen, Coop Bank, der er ved at etablere sig som nichebank. Bredden i kunderne og forskelligheden i deres forretningsmodeller stiller store krav til de løsninger, BEC leverer. "Når vi designer løsninger, er et af kravene, at løsningen skal opfattes som relevant og tilgængelig for både små og store kunder, også de steder, hvor det ikke er muligt for instituttet at have specialiserede medarbejdere," siger Henrik Jensen, områdechef for rådgivning og eBusiness i BEC.

Henrik Jensen forklarer, at BEC også går udover den rene it-udvikling ved at rådgive og hjælpe pengeinstitutterne ved implementeringen af løsningerne for at tilføre den bedst mulige businesscase for det enkelte pengeinstitut: "Det er naturligt for os løbende at vurdere trends indenfor finansielle ydelser, så vi som it-leverandør kan hjælpe institutterne med at forblive relevante og konkurrencedygtige i forhold til deres kunder."

Fokus på compliance

Om BEC som it-leverandør i en sektor, der er drevet af compliance, effektivisering og digitalisering, fortæller Henrik Jensen: "Kravene til it er afledt af de fortsat stigende sektor- eller lovkrav. For at disse krav ikke blot bliver implementeret for at understøtte et lovkrav om rapportering, forsøger vi i samarbejde med kunderne at bruge eksempelvis krav til registrering og opsamling af data til at skabe yderligere værdi, for eksempel i form af bedre kendskab til kundeadfærd. Vi forsøger altså at vende de tørre krav fra Bruxelles til forretningsfordele for vores kunder."



Henrik Jensen

Henrik Jensen har ansvaret for BEC's løsninger til digitalisering i bank- og finansvirksomheder. Henrik Jensen er med til at drive udviklingen af it-løsninger til de mange digitale kanaler, som mere og mere af bankernes kundebetjening i dag baseres på: smartphones, tablets, pc, Windows 8, Android, iOS osv. Henrik Jensen beskæftiger sig med skabelse af de næste generationer af digitale løsninger – alt sammen i et stadig foranderligt finanslandskab.

Henrik Jensen nævner samtidig straight through processing som et af pejlemærkerne for udviklingen: "Effektivisering er drivende for udviklingen af vores løsninger for bedst muligt at hjælpe pengeinstitutterne til at fastholde deres position og udbygge deres markedsandel. Der er

”Det er naturligt for os løbende at vurdere trends indenfor finansielle ydelser, så vi som it-leverandør kan hjælpe kunderne med at forblive relevante og konkurrencedygtige i forhold til deres kunder.”

forskellige forretningsmodeller og forskellige strategier blandt vores kunder. Det er vores opgave og ansvar at udvikle sammenhængende løsninger, hvor institutterne kan købe tilpassede pakker, der passer til netop deres forretning, og som giver de mest effektive og sammenhængende bankprocesser med så lidt manuel efterbehandling som muligt.”

Omkostningseffektivitet er ikke nok

Omkostningseffektivitet og optimale processer for blandt andet personlige kundemøder i pengeinstituttet er nødvendigt, men ikke tilstrækkeligt, i en tid hvor pengeinstitutternes kunder bliver mere og mere digitale, mener Henrik Jensen: ”En af de måder, hvorpå vi udnytter vores muligheder som katalysator for pengeinstitutterne, er ved at se data samlet og dermed hjælpe institutterne med at identificere trends i bankkundernes adfærd. Til det formål har BEC skabt en række profiler, kaldet personas, som følges via tværgående analyser af porteføljen af bankkunder, hvor BEC forsøger at identificere den typiske adfærd og digitale modenhed. Vi optræder som sparringpartner for vores kunder og udnytter de samlede data og den samlede viden om kundeadfærd. Profilerne er udviklet i samarbejde med pengeinstitutterne og evalueres løbende for at identificere nye profiler. På grundlag af denne faktiske adfærd blandt bankkunderne kan vi hjælpe små og store pengeinstitutter med at følge udviklingen, også hos de bankkunder, der ikke længere kommer hyppigt i filialerne.”

BEC

BEC er et dansk full-service it-hus med næsten 50 års erfaring i udvikling og drift af it til finansvirksomheder. BEC's fokus er at optimere kundernes forretning, så de får størst muligt udbytte af deres it-investering, hvilket kan frigive tid til deres kerneopgaver.

Selvom det dybest set ikke er et nyt område, er et af eksemplerne på den hastige digitalisering den måde, hvorpå mobilbetalinger vinder indpas i Danmark. Henrik Jensen vurderer, at der ikke altid er den store effekt ved at være first mover. I stedet følger BEC udviklingen tæt, blandt andet på mobilmarkedet, for at vurdere, hvornår BEC skal rykke først, og hvornår BEC's kunder kan opnå lige så stor værdi ved at være fast followers: ”Det centrale er, at vi kan tilbyde pengeinstitutterne innovative ydelser, der kan give bankkunderne nærhed og være let tilgængelige,” siger Henrik Jensen. ”I alle tilfælde er det BEC's rolle at samle behov og gode ideer på tværs for at udvikle den bedste fælles løsning.”

”Ved at se data samlet hjælper vi institutterne med at identificere trends i bankkundernes adfærd.”

Fuld fart frem...



Af Jens Ringbæk
Partner

Tlf. 26 20 21 10
jringbaek@deloitte.dk

Den danske afdeling af Santander Consumer Bank blev etableret i 2007. "Inden vi flyttede på kontorhotel i Ballerup, holdt vi til i min stue," siger Bo Jakobsen, administrerende direktør.

Bo Jakobsen er stolt over de resultater, han har skabt med Santander Consumer Bank, som han har stået i spidsen for siden 2007. "Vi startede hjemme i min stue, inden vi flyttede til Ballerup og siden til Hvidovre," fortæller han. "Takket være den valgte strategi, dygtige kolleger og medarbejdere har forretningen udviklet sig, og vi har udvidet vores lejemål tre gange. Ingen havde forestillet sig, at det ville gå så stærkt."

Allerede i 2004 købte spanske Santander Consumer Bank Elcon i Norge, fortæller Bo Jakobsen: "Jeg kan huske, at der dengang blev talt om, hvorvidt Santander Consumer Bank ville sprede sine aktiviteter til resten af Norden, og hvad det kunne betyde for markedet i Danmark. Spekulationerne blev bekræftet af banken i 2007. Det syntes jeg lød rigtig spændende, og derfor etablerede jeg i foråret 2007 kontakt til den daværende nordiske direktør for at høre om mulighederne for at blive en del af projektet."

Husk, Bo, vi skal have pengene igen

Bo Jakobsen blev ansat i banken 1. juni 2007 med henblik på etablering og videreførelse af Santander Consumer Bank i Danmark. "Det var en spændende opgave, og jeg husker tydeligt mit første møde med vores ejere," siger han. "Allerede på det første bestyrelsesmøde fik jeg tilsagn om, at Santander ville stille de nødvendige ressourcer til rådighed. Bestyrelsesformanden så mig dog samtidig dybt i øjnene og sagde 'husk, Bo, det er en investering – vi skal have pengene igen.'"

Service som den primære konkurrenceparameter

Når snakken falder på, hvad der har gjort Santander Consumer Bank i stand til at opnå høj vækst, er Bo Jakobsen ikke i tvivl: "Det er medarbejdere med den rette ånd og indstilling, der gør virksomheden til en succes. Derudover er det områder som kundefokus og service – ikke pris – der er vores primære konkurrenceparameter. Desuden gør vi brug af den moderne teknologi i alt,



Bo Jakobsen

Bo Jakobsen er administrerende direktør for Santander Consumer Bank AS i Danmark, der er en filial af Santander Consumer Bank AS i Norge. Før det etablerede og videreførte Bo Jakobsen Skandiabankens bilfinans, og han har desuden været ansat i GE Capital og Forstædernes Bank. Bo Jakobsen sidder også i bestyrelsen for Finans og Leasing, der er interesseorganisation for danske finansieringsselskaber.

hvad vi laver. Vores system er elektronisk tilgængeligt hos forhandlerne, og det elektroniske svar på en ansøgning gives på mindre end 10 sekunder. Mere end halvdelen af vores ansøgninger godkendes med det samme og uden forbehold. Fire ud af fem af de resterende sager ser vi på indenfor fem minutter. Det har vi lovet forhandlerne, og det holder vi."

Også på pengesiden går det hurtigt, fortæller Bo Jakobsen: "Ud fra deisen om, at cash is king, har vi fra starten valgt at udbetale alle lån samme dag, som vi modtager dokumenterne. Egentlig er vores model ret simpel: Vi holder, hvad vi lover – eller måske sådan mere praktisk så siger vi, hvad vi gør, og vi gør, hvad vi siger."

Udviklingen fra etablering til drift

I de første år var Santander Consumer Bank præget af ildsjæle. Driften var projektbaseret, og miljøet mindede om et iværksættermiljø. "Vi indså allerede i 2011, at organisationen var ved at skifte fra etablering til drift," siger Bo Jakobsen. "Der var bestemt højt motiverede medarbejdere i banken, men naturligvis kunne alle ikke fortsat føle det som om, de var ved at starte deres egen virksomhed. Derfor indledte vi et samarbejde med Great Place to Work. Hvad vi troede, medarbejderne lagde vægt på, og hvad de rent faktisk synes er vigtigt, har vist sig ikke altid at stemme overens. Der har undervejs skullet sluges nogle kameler, men det har tydeligvis båret frugt. Sidste år blev vi nummer 13 på listen over Danmarks bedste arbejdspladser i vores gruppe og det bedst placerede finansieringsselskab."

En kilde til den høje medarbejdertilfredshed er kommunikation, fortæller Bo Jakobsen: "Vi holder et ekstremt højt informationsniveau internt. Her fortæller vi især om fremtiden, og hvad vi vil fokusere på fremadrettet. På den måde skaber vi en forståelse af den rejse, vi i fællesskab er i gang med."

Indlån og forbrugslån er også en del af produktpaletten

Bilfinansiering og billeasing via aktører i den danske bilindustri – det såkaldte b2b-marked – er kernen i Santander Consumer Banks danske forretning. I løbet af den seneste tid er også indlån og forbrugslån kommet på paletten. "Egentlig skyldes det, at vi forsøger at rulle de samme produkter ud i de nordiske lande," siger Bo Jakobsen, "og i de andre lande har man kørt med både indlån og forbrugslån i nogle år. På indlån, som er en del af vores fundingstrategi, er vi gået ud med den højeste rente uden nogen former for binding, og i den kommende tid kommer vi så med nogle produkter med højere rente mod en vis bindingsperiode. Det har virkelig overrasket mig positivt, hvor meget omtale vi har fået ud af at komme med vores nye produkter. Det viser jo, der virkelig er et behov herfor i Danmark, og på indlånssiden ser vi i dag en høj opsparingslyst, og jeg er slet ikke i tvivl om, at vi nok skal få vores andel af opsparingen med de produkter, vi lancerer."

Santander Consumer Bank i Danmark

Santander Consumer Bank er Danmarks førende udbyder af bilfinansiering. Derudover tilbydes indlån og privatlån samt finansiering af motorcykler og campingvogne. I samarbejde med forhandlere tilbyder Santander Consumer Bank låne- og leasingløsninger.

Santander Consumer Bank er et af forretningsområderne i Banco Santander, som er en detailbank og kommerciel bank med hovedkontor i Spanien og er repræsenteret i mere end 40 lande. Santander, der er den største bank i eurozonen målt på markedsværdi, blev grundlagt i 1857 og havde ved udgangen af 2013 en balance på 1,24 billioner euro, 103 millioner kunder, knap 14.000 filialer og 183.000 ansatte. Santander havde i 2013 et overskud på 4,37 mia. euro efter skat – en stigning på 90 procent i forhold til året før.

Fremtiden byder på konsolidering

Ét ord bliver nævnt flere gange, når snakken falder på forventningerne til markedet for finansieringsselskaber i Danmark i fremtiden: konsolidering. "Vi kan godt lide konkurrence, for det er med til at holde os skarpe," siger Bo Jakobsen. "Der opleves flere og flere regulativer i den finansielle branche, samtidig med at vores omgivelser ændrer sig. Eksempelvis på b2b-markedet for bilfinansiering bliver der færre og færre forhandlere, og det er derfor naturligt, at der også på finansieringssiden sker en konsolidering, så vi i fremtiden vil opleve færre og større spillere på finansieringsmarkedet."

"Sidste år blev vi nummer 13 på listen over Danmarks bedste arbejdspladser i vores gruppe og det bedst placerede finansieringsselskab."

Kundefokuseret betalingsinfrastruktur



Af Frederik Behnk
Director

Tlf. 30 93 44 26
fbehnk@deloitte.dk



Af Frank Nørring
Seniorkonsulent

Siden etableringen i Danmark i 2005 har BeepTify markeret sig som en seriøs udfordrer til de etablerede betalingsformidlere. "I BeepTify er vores mantra, at selvfølgelig kan det lade sig gøre," siger Christian Visti Larsen, CFO og partner i BeepTify.

"Selvfølgelig kan det lade sig gøre," siger Christian Visti Larsen i kontorlokalerne på Islands Brygge, hvor han sammen med resten af BeepTifyholdet arbejder på at tilbyde kunderne 100 procent virtuelle og gennemsigtige betalinger uafhængigt af banker, øvrige betalingsformidlere og kortudbydere.

BeepTify blev grundlagt i 2005 med det formål at skabe en betalingsformidling, der kan kobles direkte til slutbrugernes behov. Indledningsvist var ideen at erhverve en licens fra MasterCard, fortæller Christian Visti Larsen: "Det tog to år i en noget tung proces at erhverve MasterCardlicensen, samtidig med at betalingerne alligevel skulle gennem et MasterCard datterselskab, der i forvejen håndterer op til 60 millioner kort. Dermed ville vi reelt blive en meget lille brik i en bureaukratisk udbyderorganisation, hvilket var udslagsgivende for, at vi besluttede at udvikle vores egen platform med integrationerne op mod MasterCard baseret på en agil, egenudviklet skyplatform."

Senere kom EU-direktivet om e-pengeinstitutlicenser. BeepTify erhvervede en e-pengeinstitutlicens i august 2012, hvilket gav mange nye muligheder: "Med e-pengeinstitutlicensen foretog vi en strategisk drejning," fortæller Christian Visti Larsen. "Vi fokuserer primært på vores eWallet og NFC-betalingsløsninger. Vi har ingen eksterne omkostninger og sikrer dermed, at vores kunder er helt fri for tredjepartsløsninger."

eWallet er grundstenen

eWallet er i dag grundstenen i alle BeepTifys produkter og løsninger, fortæller Christian Visti Larsen: "En eWallet er en elektronisk pung, der blandt andet kan håndtere e-



Christian Visti Larsen

Christian Visti Larsen er CFO og partner i BeepTify og har været der siden maj 2012. Han kom fra en stilling som seniormanager i KPMG, hvor han arbejdede med risikostyring og compliance overfor nordiske banker. Har tidligere været ansat i Danske Bank, hvor han blandt andet var ansvarlig for implementering i Danske Bank DK.

penge, kreditkort, debetkort, gavekort, klippekort, produkter og entrébilletter. NFC-betalingsløsningen er chippen, som slutbrugeren bipper sin indgang, sine køb osv. med, og som er linket til eWallet, der er den skybaserede database, hvor informationerne lagres og kobles til slutbrugers konto."

”Betalingsformidling er i sig selv en rimelig anonym service, men ved at adskille os fra konkurrenterne på vores produktpalet kan vi sikre tilfredse kunder.”

Kunderne tæller blandt andre Fitness World, festivaler og offentlige virksomheder, fortæller Christian Visti Larsen: ”Kunderne er vidt forskellige og har dermed også deres forskellige behov, men et fællestræk er, at der er nogle behov, som de øvrige udbydere ikke har dækket. For eksempel havde Fitness World den udfordring, at brugerne i centrene ikke købte varer i centrene, da man låste sin pung ind i skabet og dermed købte sine varer andre steder. Vi kobledede brugerens adgangskort med vores NFC-betalingsløsning, hvorved kunderne nu kunne købe varer i centret med deres adgangskort. Herudover har man fuld gennemsigtighed i forhold til sine køb, og vi kan koble adgangskortet til rabatordninger som for eksempel køb i Joe & The Juice. Christian Visti Larsen fortsætter: ”Betalingsformidling er i sig selv en rimelig anonym service, men ved at adskille os fra konkurrenterne på vores produktpalet kan vi sikre tilfredse kunder.”

Foran bankerne

Da snakken falder på konkurrencesituationen, er Christian Visti Larsen ikke bange for at proklamere, at Bleepify er foran: ”Både bankerne, Nets og teleselskaberne er jo på vej ind i markedet for mobile og alternative betalingsløsninger. Her er Bleepify lysår foran på den teknologiske platform. Vi kan både flytte penge mellem forbruger og udbyder og integrere NFC-betalingsløsningen med rabatordninger og indgangskontrol, og vi kan udspecifcere køb på produkter, ligesom vores standere kan arbejde

de offline, og så er vi ikke afhængige af tredjepartsløsninger.”

Herudover er der en anden arena, hvor Bleepify ser et potentiale, dog med mere begrænset volumen, fortæller Christian Visti Larsen: ”Betalingsformidling for småfirmaer, skoler, kantiner osv. håndteres i dag af et virvar af leverandører, småudviklere og andre lykkeriddere. Der er dog væsentlige risici forbundet med overførslen, hvis udbydere ikke har en e-pengeinstitutlicens og dermed en forbrugerbeskyttelse. Her har Bleepify en konkurrencefordel. E-pengeinstitutlicensen er svær og dyr at opnå, ligesom licensen koster et årligt gebyr og stiller krav til både revision og interne processer, men så er kundernes penge også placeret sikkert.”

Tre scenarier for fremtiden

Dermed ser Christian Visti Larsen tre mulige fremtidsperspektiver for Bleepify: ”Enten fortsætter vi vores færd som nichespiller, men kigger mere til udlandet. Lande som England er meget mere bekendt med nye og innovative betalingsløsninger, hvor det blandt andet ikke er unormalt, at kunden køber et gavekort til sig selv for derefter at gå ned i butikken og anvende kortet og få en tilhørende rabat. Ellers indgår vi i et samarbejde med en af de væsentlige spillere i markedet for betalingsformidling, hvor Bleepifys teknologi og produkter kan forenes med en stor kundemasse. Endelig er det også muligt, at en af de større detailhandelskæder kommer ind som kunde, hvilket vil skabe et signifikant markedspress fra detailhandlen for innovative betalingsløsninger, der igen vil skabe en sneboldeffekt for vores forretning. Under alle omstændigheder har Bleepify et kæmpe potentiale i et marked, der er i rivende udvikling.”

Bleepify

Bleepify blev grundlagt i 2005 og tilbyder sine kunder eWallet med tilhørende bankplatform. Virksomheden har siden opstarten udviklet sig til at være den største leverandør af NFC-teknologi i Skandinavien og fik i august 2012 den fulde e-pengeinstituttiladelse fra Finanstilsynet. Primære produkter er eWallet-platform og NFC-betalingsløsninger. Bleepify er principal member af MasterCard og kan således udstede fysiske MasterCards knyttet op til platformen. Bleepifys administration, salgs-, design- og udviklingsteam holder til på Islands Brygge i København.

Kan man google sine kunder?



Af Mark Thomasson
Seniormanager

Tlf. 30 93 54 15
mthomasson@deloitte.dk



Af Lasse Taulov Jørgensen
Seniorkonsulent

Google har revolutioneret måden, forbrugerne søger og bruger viden om produkter og services på. "Folks viden er øget markant, og det stiller krav til virksomhedernes viden om kunderne," siger head of marketing i Google Danmark, Jesper Eiby Christoffersen.

Kundernes adfærd er under forandring

I alle industrier er kundernes adfærd under forandring. Internettet, Google og andre videnportaler har gjort information om alle typer produkter og services tilgængelig og sammenlignelig. "Tænk for eksempel på bilforhandlerne," siger Jesper Eiby Christoffersen, "de oplever allerede nu, at kunderne ved mere om bilmodeller og priser end bilsælgeren. Selvfølgelig udfordrer det forhandlerens forretningsmodel og deres position som professionel rådgiver."

Jesper Eiby Christoffersen ser i dag de samme trends i den finansielle sektor. "Allerede inden mødet med rådgiveren ved kunderne typisk, hvilket realkreditlån der er det rigtige, og de kan desuden let finde oplysninger om vilkår og priser på hjemmesider og sammenligningsportaler. Kunderne har virkelig øget deres viden om de finansielle virksomheder. Dermed er virksomhederne også nødt til at øge deres viden om kunderne, hvis deres rådgivning stadig skal være værdiskabende og relevant."

Kundeindsigt gennem big data og analytics

Jesper Eiby Christoffersen fremhæver, hvordan især big data og analytics kan bruges af de finansielle virksomheder til at komme tættere på kunderne og samtidig blive mere relevante i både kommunikation og rådgivning: "Indsigt baseret på data kan reducere subjektiviteten i rådgivningen og dermed øge værdien og relevansen. Her er Danske Bank et godt eksempel på en virksomhed, der virkelig har formået at bruge de interne data til at være relevante og værdiskabende i forhold til kunderne. Danske Banks forbrugsoverblik i netbanken giver kunderne overblik over, hvad de har brugt deres penge på,

og giver derfor kunderne en viden, de muligvis ikke har i forvejen."

Big data og analytics omfatter dog ikke blot bedre udnyttelse af interne data: "Codan er et eksempel på en virksomhed, der har kædet eksterne data om kundeadfærd sammen med interne data på aktivitet i kundeservice," siger Jesper Eiby Christoffersen. "Google har samtidig hjulpet med indsigt i de mulige annonceplaceringer, som Codan kan bruge, og har dermed gjort Codan i stand til at overvåge effekten direkte på aktiviteten i telefonerne. Det har krævet hundredvis af forskellige telefonnumre, men betyder også, at effekten af den enkelte markedsføringsaktivitet kan måles meget præcist."

Jesper Eiby Christoffersen nævner også Coop Bank som et eksempel på, hvordan nye forretningsmodeller og spillere i den finansielle sektor kan opstå som en konsekvens af indsigt i kundernes adfærd: "Coop Bank har som konsekvens af deres daglige interaktion med kunderne i supermarkederne en helt anden indsigt i forbrugsmønstre og adfærd, end de traditionelle banker har," siger han. "Dermed er Coop en interessant spiller at holde øje med for de andre banker i Danmark."

Jesper Eiby Christoffersens råd til at komme i gang med big data

1. Skab buyin fra ledelsen. CEO'en skal tro på, at analytics kan være med til at komplementere medarbejdernes viden.
2. Det er vigtigt at få klarlagt, hvad virksomheden ønsker at opnå med at bruge big data. Datainitiativer skal igangsættes med udgangspunkt i målet – ikke i midlet.
3. Nye interne eller eksterne data skal matches med de data, man har i forvejen. Det giver relevans og øger forståelsen af den nye viden.



Jesper Eiby Christoffersen

Jesper Eiby Christoffersen har været head of marketing i Google Danmark i næsten fire år. Han er derudover marketingansvarlig for udvikling af Googles produkter og services i Danmark. Før Jesper Eiby Christoffersen kom til Google, havde han forskellige roller indenfor markedsføringsanalyse og medierådgivning for blandt andet virksomheden Traceworks.

Hvor går grænsen?

Uanset om det er en ny eller etableret finansiell virksomhed, mener Jesper Eiby Christoffersen, at evnen til at strukturere og analysere de store datamængder vil være kritisk for at opnå succes: "De bedste virksomheder har i dag placeret ansvaret for markedsindsigt med direkte reference til direktionen. I disse virksomheder har ledelsen erkendt, at data og indsigt er nødvendige for at styrke kunderelationen, tilpasse produktsortimentet og løbende sikre, at virksomhedens rådgivning er relevant."

Men er der en grænse for udnyttelsen af kundernes data? Ja, mener Jesper Eiby Christoffersen, der er fuldt opmærksom på risikoen for, at nogle kunder føler, at virksomheden snager i deres privatliv. Derfor er der også en række principper, som finansielle virksomheder bør overholde, siger han: "Uvidenhed giver bekymring, og det skal derfor være transparent, hvilke data virksomhederne opsamler. I den henseende er 'own your data' et godt princip at følge. Det er også vigtigt at fortælle kunderne, at deres tilladelse til, at virksomheden må bruge kundedata, hjælper virksomheden til at give mere relevante produkter og rådgivning til fordel for kunderne."

Hvilken rolle får Google og big data i fremtiden?

Samlet set ser Jesper Eiby Christoffersen en tendens til, at de traditionelle roller i den finansielle sektor ændrer sig: "I USA har forsikringsrådgiveren nærmest overtaget bankrådgiverens rolle som forbrugerens primære rådgiver. I Danmark er det blevet en succesparameter at tale så lidt som muligt med sin bankrådgiver. Det er en udfordring, som bankerne skal forholde sig til."

Jesper Eiby Christoffersen mener derfor også, at Google kommer til at spille en større rolle i forhold til at sende kunderne videre til bankerne, da Google er det sted, kunderne starter, når de undersøger finansielle produkter: "Umiddelbart kommer der ikke en Google Bank,

"Vi er ikke en konkurrent til de finansielle virksomheder, men vi ser os selv som en central leverandør af teknologi, software og indsigt, som virksomhederne kan få glæde af."

men Google kan være med til at understøtte mange af processerne med data og indsigt. Google er jo ikke bare verdens største søgemaskine. Vores analyseværktøj Google Analytics giver også virksomhederne realtidsdata på, hvordan kunderne bevæger sig rundt på de forskellige webplatforme," siger han.

"Vi er med andre ord ikke en konkurrent til de finansielle virksomheder, men vi ser os selv som en central leverandør af teknologi, software og indsigt, som virksomhederne kan få glæde af," slutter Jesper Eiby Christoffersen.

Google Danmark

Google Danmark hjælper primært danske virksomheder med indsigt og data til brug for markedsføring og er derudover sparringspartner for virksomheder i forhold til at bruge Googles analyseværktøjer til at skabe indsigt i deres forretningsområder og kunder.

Udvidet brug af data fra offentlige registre i finanssektoren?



Af Helle Hølmer
Partner

Tlf. 30 93 67 78
hholmer@deloitte.dk



Af Sune Krings
Manager

Datasamarbejde mellem den offentlige sektor og den finansielle sektor er en af grundstenene i SKATs mål om at udvikle nye digitale løsninger. Underdirektør i SKAT, Richard Hanlov, fortæller her om, hvor langt SKAT er kommet med digitalisering, om visioner for fremtiden og om udfordringer på vejen.

eSKATdata – en win-win-løsning

Den 19. marts 2014 vandt SKAT årets digitaliseringspris indenfor kategorien Effektivisering med deres erhvervsrettede selvbetjeningsløsning eSKATdata. Richard Hanlov har været primus motor for udviklingen af eSKATdata, og han glæder sig over brugernes positive modtagelse: "Allerede på nuværende tidspunkt har 70 procent af bankerne indgået aftaler med os, så der er stor opbakning til løsningen."

Richard Hanlov betegner eSKATdata som en win-win-løsning for borger og virksomhed, idet SKAT som led i et samarbejde mellem pengeinstitut og myndighed kan stille kreditvurderingsdata til rådighed for bankkunder: "Bankkunderne slipper for besværet med at printe årsopgørelsen og lønsedler, og bankrådgiverne kan hente kundernes data hurtigt og direkte fra SKAT."

Visionen er at fjerne mest muligt unødvendigt bøvler for borgerne og samtidig muliggøre en billigere drevet offentlig og privat sektor. Her ser Richard Hanlov den finansielle sektor som sin vigtigste samarbejdspartner, hvor der er både lighedspunkter og potentiel synergi, for eksempel vil bedre proaktiv rådgivning kunne beskytte borgere mod at havne i økonomisk ufare.

Tættere samarbejde mellem den offentlige og den private sektor

Et centralt element i forbindelse med realiseringen af SKATs vision for digitalisering handler om at stille data til rådighed for at kunne træffe bedre beslutninger og effektivisere processer i såvel den offentlige som den private sektor: "Det handler meget om at være i stand til at prognosticere og handle proaktivt og effektivt på basis af et oplyst datagrundlag." Richard Hanlov mener, at en vigtig brik i at skabe et solidt datagrundlag er et øget samarbejde mellem offentlige og private aktører: "Vi ønsker at arbejde endnu tættere sammen med den private sektor for at muliggøre, at data kan flyde mere smidigt til gavn for både borgere, den offentlige sektor og den private sektor – og med kunderne som det centrale omdrejningspunkt. Det er vigtigt, at det er kunderne selv, der bestemmer over deres oplysninger, og hvem de gives videre til."

På den korte bane arbejder SKAT på at kunne få lov til at stille forskudsopgørelser til rådighed for banker i rådgivningssituationer. Et initiativ, der understøttes af ny lovgivning til efteråret, der vil give adgang til at bruge denne type data til bredere rådgivning. Richard Hanlov ser også gode muligheder i offentligt regi for at anvende data proaktivt overfor borgerne: "Med oplysninger fra cpr-registret og andre fødesystemer har vi mulighed for at målrette vores kommunikation direkte til den enkelte, når vi kan se, at der opstår nye forhold, der har betydning for privatøkonomien og skattebetalingen. Vi skal med andre ord udnytte muligheden for at vejlede præcist og effektivt, når det er nødvendigt. Vi ved jo nærmest fra dag til dag, når en borger bliver gift eller skilt,



Richard Hanlov

Som underdirektør i SKAT er Richard Hanlov ansvarlig for udvikling og effektivisering af den samlede skatteafregning i Danmark. Som en del af dette har han ansvaret for at udvikle effektive løsninger, der sikrer en smidig og korrekt skattebetaling for borgere og virksomheder, bl.a. ved brug af øget digitalisering og en målrettet kanalstrategi. Som et resultat af dette udviklingsarbejde modtog Richard Hanlov på vegne af SKAT Digitaliseringsprisen i 2014.

køber hus eller stiger eller falder i løn. Det skal vi bruge til at hjælpe de enkelte borgere med at få budgetteret den korrekte skattebetaling, så de undgår en ubehagelig restskat.”

Richard Hanlov ser adskillige muligheder for at effektivisere de nuværende processer mellem borgere og finansielle virksomheder ved brug af data fra SKATs registre og nævner helt konkret restanceoplysninger: ”I vores digitale løsning vil vi fremadrettet også oplyse om eventuelle restancer til det offentlige. Det er en vigtig parameter, der bør indgå i en konkret kreditvurdering, så man sikrer det fulde overblik over den enkeltes økonomi.” En anden mulighed handler om, at SKAT hurtigere vil kunne optimere processen i forbindelse med ansøgning om og optagelse af lån: ”Via samkøring af stam- og løndata og eventuelle restancer til det offentlige vil vi kunne understøtte en mere automatiseret proces for optagelse af lån.”

På længere sigt ønsker SKAT, at borgerne i højere grad oplever at have en konto i SKAT, hvor der for eksempel foretages hyppigere løbende indberetninger fra pengeinstitutterne, løbende indberetninger af eventuelle reguleringer af indkomst og opdateringer af ejendomsdata. Hyppigere opdateringer vil for eksempel kunne minimere borgernes risiko for restskat og vil samtidig sikre et bedre cashflow og færre restancer i SKAT.

Lovgivning ude af trit med ambitioner

Ved implementering af eSKATdata var den tekniske del ifølge Richard Hanlov ikke det mest udfordrende element i processen: ”Vi har haft en del arbejde med at få

godkendelsen af eSKATdata igennem hos Datatilsynet, selvom løsningen bygger på, at borgerne skal give samtykke, før bankerne må indhente data.”

Datalovgivningen har stor betydning for digitaliseringen generelt. ”De gode ideer bremses ofte af en noget forældet og lidt fodsælende lovgivning, der kan forhindre effektive og brugervenlige løsninger. Det er derfor nødvendigt altid at starte med at se på de lovgivningsmæssige barrierer, inden man planlægger sine løsninger. Det er ofte en tung proces, som man skal tage højde for i forretningsudviklingen,” udtaler Richard Hanlov. I forhold til datalovgivningen efterlyser han, at der bliver lagt mere vægt på proaktivt at hjælpe både borgere og virksomheder til større smidighed og dataflow, så gevinstpotentialer kan realiseres i nye digitale løsninger. I forlængelse heraf nævner Richard Hanlov SKATs syn på anvendelse af persondata: ”Det er helt essentielt, at data formidles på kundernes præmisser, og at løsningen har kunderne i centrum. Data tilhører som udgangspunkt borgerne, og borgerne skal derfor også selv tage stilling til, om banker eller forsikringsselskaber må gøre brug af deres data i en given rådgivningssammenhæng.”

Overordnet mener Richard Hanlov, at der er behov for modernisering af lovgivningen på området, hvis Danmark skal fastholde sin førerposition indenfor digitalisering: ”Vi har de tekniske forudsætninger for at ligge i den absolutte top på området båret af en gennemtænkt it-infrastruktur med NemID som sikkerhed og en befolkning, der i den grad er digital. Det skal vi udnytte, og her er det vigtigt, at lovgivningen indrettes til formålet. Datalovgivning mellem offentlige og private virksomheder på borgernes præmisser er vejen frem for effektive løsninger, der skaber merværdi – og jeg er lidt stolt af, at landene omkring os gerne vil kopiere den danske model og vision.”

”Via samkøring af stam- og løndata og eventuelle restancer til det offentlige vil vi kunne understøtte en mere automatiseret proces for optagelse af lån.”

Big data – kan finanssektoren tillade sig at se stort på det?



Af Mikkel Edelmann Thune
Manager

Finanssektoren bør anvende data til at kigge fremad – ikke blot til at se tilbage.

Ingen kender data, som de finansielle virksomheder gør. I årevis har de finansielle virksomheder indsamlet informationer om deres kunder. Fra transaktioner og kontobevægelser til præmiesummer, låneporteføljer og saldi på kreditkort. Sektorens spillere er gode til at anvende historiske data til at se tilbage, men har ikke været rigtig gode til at udnytte realtimedata til at se fremad.

Big data er stadig et relativt umodent begreb, men oftest bruges det om interne og eksterne data, der er genereret fra forskellige kilder, typisk i nær realtime og i store mængder, der gør, at traditionel teknologi kommer til kort i forhold til at indfange, styre og behandle dem indenfor en relevant tidsramme.

Kilderne til big data er mange, og antallet øges. Tænk på transaktioner fra de finansielle markeder og e-handelswebsteder, chats på sociale netværk, signaler fra RFID-tags, mobiltelefonsamtaler, mobility, websøgning, browsingmønstre og selv vejsatellitter. Big data kan hentes fra alle disse lagre af information.

Mange finansielle virksomheder ser big data som nøglen til at håndtere sektorens udfordringer: den økonomiske usikkerhed, den øgede regulering, finanssektorreformer og den lave kundeloyalitet. Big data er således et værktøj til at udforske og afsøge konkurrencefordele gennem større indsigt.

Med så mange kilder bliver tingene hurtigt komplicerede. Fra tekniske spørgsmål i forbindelse med lagring og databehandling i realtime til udfordringer med håndte-

ring af personlige informationer og privatlivets fred. Alt dette skal håndteres, når emnet er big data.

Finanssektoren som frontløber?

Big data fortsætter med at accelerere i vækst. Så sent som i 2009 var der kun en håndfuld big data-projekter globalt, og den totale omsætning i den finansielle sektor var under 600 millioner kroner. Ved udgangen af 2012 havde mere end 90 procent af de amerikanske Fortune 500-virksomheder et eller flere big data-initiativer undervejs. Industrien er i opstartsfasen, og big data er stadig domineret af pilotprojekter. Undersøgelser (Deloitte US, TMT Predictions: Billions and Billions: Big Data Becomes a Big Deal, 2012 og tidligere publiceret i CIO Journal fra The Wall Street Journal) viser, at der formodentlig ikke er flere end 50 store big data-projekter på verdensplan (10 petabytes og over).

For nogle virksomheder er big data en central komponent i strategien, for andre er mængderne af data en distraherende faktor. Uanset hvilken tilgang virksomhederne har i dag, anbefaler vi, at de antager en kvalificeret holdning til formål, anvendelse og kilder.

At etablere en businesscase for big data-projekter kan være en udfordring, og flere virksomheder kæmper med at synliggøre sammenhængen mellem investeringerne i big data-systemer og de økonomiske resultater. Markante teknologiskift kræver investeringer, og virksomhederne har ofte fortsat nedskrivninger på deres tidligere investeringer. I tillæg hertil kræver big data systemer og teknologi, der kan bearbejde store mængder data – hurtigt. Og jo hurtigere teknologierne udvikler sig, desto større bliver investeringen. Derudover skal anvendelsen af personlige data håndteres forsvarligt og i overensstemmelse med persondataloven.

De finansielle virksomheder, der lykkes med at drage fordel af big data på baggrund af begrænsede investeringer, går typisk i gang med ressourcer, de allerede har. I praksis betyder det, at de arbejder parallelt med investeringer i informationsmanagement, business intelligence, datamining og traditionelle analyser.

Deloitte gennemførte i 2013 en markedsundersøgelse (Deloitte CIO Survey 2013) blandt flere end 700 CIO'er og it-ledere globalt, herunder flere fra den danske finansielle sektor.

Undersøgelsen viser, at 64 procent af it-cheferne i de finansielle virksomheder stadig afsøger big data-muligheder, mens kun 28 procent har implementeret løsninger. I tillæg hertil placerer omkring en tredjedel af it-cheferne analytiske færdigheder og indsigt i big data-teknologi i top 3 over de kompetencer, deres organisation mangler.

På trods af disse udfordringer ser vi konturerne af øget forståelse og ikke mindst øget anvendelse af big data, og leverandører af big data-produkter og -systemer har

taget udfordringen op og etablerer alliancer med mere traditionel business intelligence og analytiske værktøjer. Dette reducerer integrationsomkostningerne og den byrde, virksomhederne har til omskoling af medarbejdere og ansættelse af specialiseret arbejdskraft.

Desuden er sammensmeltningen af cloudinfrastruktur og big data-løsninger begyndt at tilbyde et omkostningseffektivt alternativ til at eje fysiske systemer. De finansielle virksomheder, der lykkes med at drage fordel af big data på baggrund af begrænsede investeringer, går typisk i gang med ressourcer, de allerede har. I praksis betyder det, at de arbejder parallelt med investeringer i informationsmanagement, business intelligence, datamining og traditionelle analyser.

Deloitte forudser, at finanssektoren er særdeles godt positioneret til at være frontløber for andre forbrugerorienterede industrier, der ønsker at analysere data og anvende dem i forretningsudviklingen, for eksempel analyser af hver enkelt kunde, bedre risikostyring og muligheden for mer- og krydssalg. For nogle virksomheder kan big data være et vigtigt eller endog centralt element i en sådan strategi. For andre kan det være en dyr distraherende faktor. Enhver virksomhedsleder bør gøre op med sig selv, hvor virksomheden placerer sig i det kontinuum.

Mange finansielle virksomheder ser big data som nøglen til at håndtere sektorens udfordringer: den økonomiske usikkerhed, den øgede regulering, finanssektorreformer og den lave kundeloyalitet.

Deloitte i Danmark

Kundernes tillid i over 100 år har gjort Deloitte til Danmarks førende revisions- og rådgivningsfirma. Vi servicerer vores kunder fra 17 lokale kontorer landet over – de 2 i Grønland. Vores dybe brancheindsigt og viden om lovgivnings- og forretningsmæssige forhold bringer os i stand til at rådgive på mange niveauer.

Vi er førende inden for vores felt, og vores ca. 2.350 medarbejdere hører til de dygtigste i branchen. De nyder udfordringer og er opdateret med den seneste viden. Med en professionel indstilling til etik og ansvarlighed løfter de engageret deres opgaver.

Vi er lokalt forankret, har national indsigt og global udsigt.

Om Deloitte

Deloitte leverer ydelser inden for Revision, Skat, Consulting og Financial Advisory til både offentlige og private virksomheder i en lang række brancher. Vores globale netværk med medlemsfirmaer i mere end 150 lande sikrer, at vi kan stille stærke kompetencer til rådighed og yde service af højeste kvalitet, når vi skal hjælpe vores kunder med at løse deres mest komplekse forretningsmæssige udfordringer. Deloitte's ca. 200.000 medarbejdere arbejder målrettet efter at sætte den højeste standard.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited

Deloitte er en betegnelse for Deloitte Touche Tohmatsu Limited, der er et britisk selskab med begrænset ansvar, og dets netværk af medlemsfirmaer. Hvert medlemsfirma udgør en separat og uafhængig juridisk enhed. Vi henviser til www.deloitte.com/about for en udførlig beskrivelse af den juridiske struktur i Deloitte Touche Tohmatsu Limited og dets medlemsfirmaer.