

Indblik

Industrigruppe Finans
December 2015

Innovation i den
finansielle sektor



Deloitte.

Indhold



Morten Hübbe
Koncerndirektør
side 6



Tonny Thierry Andersen
Head of Personal Banking
side 8



Allan Polack
Adm. direktør
side 10



Michal Panowicz
Vicechef for Digital Banking
side 12



Jens Bærentsen
Adm. direktør
side 14



Anders Jensen
Koncerndirektør
side 16



- 1 **Indhold**
- 3 **Leder**
Alan Saul
- 6 **Gode idéer kræver særlig pleje**
Morten Hübbe
- 8 **Fremtidens bankkunde**
Tonny Thierry Andersen
- 10 **Digitalisering gør kundebetjening mere personlig**
Allan Polack
- 12 **Innovation skal starte i kerneforretningen**
Michal Panowicz
- 14 **Valget af forsikring er blevet en teamsport**
Jens Bærentsen
- 16 **Innovation skal tage udgangspunkt i kunden**
Anders Jensen
- 18 **Deloitte's Point of View: Er din organisation klar til VUCA?**
Helle Hølmer

Leder



Af Alan Saul

Kære læser

I denne udgave af magasinet Indblik til den finansielle sektor sætter vi fokus på innovation og digitalisering i forsikrings-, pensions- og pengeinstitutsektoren. I efteråret 2015 har vi gennemført en række interviews med topchefer hos to forsikringselskaber, ét pensionselskab og tre pengeinstitutter. De seks interviews giver et billede af, hvordan disse sektorer opfatter påvirkningen fra digitalisering og nye teknologiske muligheder. Endelig kan du også læse vores Point of View, hvor vi beskri-

ver vores forventninger til de nye krav som dette vil stille til den finansielle sektor.

Det er spændende læsning, der viser, at den finansielle sektor er i forandring. En række digitale tendenser og eksponentielt voksende teknologier vil forme sektoren fremadrettet. For eksempel ser pengeinstitutterne innovation som omdrejningspunkt for fremtidens bank, hvor et øget fokus på teknologi, data og et stærkt kundefokus kommer til at danne grundstenene for den måde, kunder kan bruge banker på. Kunderne er mere end klar til digital banking, og vi ser en stigende tendens til at sætte innovation på direktionsniveau for at udnytte mulighederne fra det voksende antal fintechs. For forsikrings- og pensionssektoren har udviklingen også givet startskuddet til at gentænke den måde, kunderne gør brug af deres pension og forsikringer. Muligheden for disruptive innovationer ansues af nogle fra et risikoperspektiv, mens andre ser på de nye forretningsmæssige muligheder og fokuserer på at skabe de rette rammer for at kunne fremdyrke og realisere nye ideer – både ved at trække på medarbejdere og eksterne samarbejdspartnere – så ideerne kan skabe reel værdi for kunderne. Fælles for hele sektoren er anerkendelsen af, at kunden er i centrum. Innovation og digitalisering skal dermed gennemtænkes med kunderelevans som den væsentligste faktor.

Vi vil gerne takke Tryk, Danske Bank, Nykredit, PFA Pension, Nordea og Alka Forsikring for at have fortalt om deres erfaringer og overvejelser i forbindelse med de udfordringer og muligheder den finansielle sektor står overfor.

God læselyst!

Deloitte

Indblik
Innovation i den finansielle sektor
December 2015

Udgiver

Deloitte
Weidekampsgade 6
2300 København S

Ansvarshavende

IG Finans,
Forretningsudvikling

Grafisk design

Pia Bajlum Hansen

Tryk

Rosenberg Bogtryk

Oplag

1.300 eksemplarer

© 2015 Deloitte
Medlem af Deloitte Touche
Tohatsu Limited

Hvilke digitale teknologier har påvirket den finansielle sektor mest de seneste 5 år?

Hvilke digitale tendenser og teknologier ser den finansielle sektor som særligt interessante i forhold til de næste 5-10 år?

Hvilke innovative tiltag implementeres for at styrke kundetilfredshed og kundeoplevelse?

Er sektorens forretningsmodeller klar til digital innovation?

I hvilken grad ser den finansielle sektor disruption som en trussel?



Gode ideer kræver særlig pleje

Det er ikke nok blot at få de gode ideer eller opfinde nye smarte løsninger. Hvis innovation skal skabe reel værdi for forretningen, er det afgørende, at de gode ideer realiseres og kommer ud over rampen og ud til kunderne.

Af Helle Hølmer og Klaus Langelund Larsen

Historisk har udviklingsarbejdet i Tryg været koncentreret om løbende forandringer og vedligeholdelse af de eksisterende produkter. Nye produkter blev i "den gamle verden" typisk lanceret med cirka 10 års mellemrum, og de mere avancerede analyseværktøjer blev som regel brugt for at forbedre prisdifferentieringen.

Gennem de sidste 3-4 år er dette ændret. Et stigende fokus på innovation betyder, at det ikke længere tager 18 måneder at lancere et nyt produkt, men kun cirka fire måneder. Det handler om den enkelte kunde og dennes samlede engagement. Dette er koncerndirektør Morten Hübbe meget stolt af. "Vi arbejder meget med begrebet Customer Lifetime Evaluation", fortæller han, da vi besøger ham på Trygs hovedsæde i Ballerup. "Og vi prøver i højere grad at udnytte nye teknologiske muligheder – blandt andet til håndtering af de mange prisparametre, som indgår i udregning af den enkelte kundes forsikringspris. For at give en fornemmelse af dette kan jeg fremhæve, at vi i dag anvender op til cirka 100 parametre, hvor vi før kun brugte måske 2-3".

Innovationsrejsen er kun lige begyndt

Det er dog langt fra afslutningen på den innovationsrejse, som Tryg har begivet sig ud på. Faktisk er den kun lige begyndt. Morten Hübbe beskriver det således: "Vi har erkendt, at succesfuld innovation stiller nogle meget konkrete krav til organisationen. Vi har derfor netop gennemført en organisationsændring, som blandt andet giver os bedre rammer for at lykkes med de innovationstilltag, vi iværksætter. Ændringen betyder en tredeling af organisationen: Der vil være én del, som fokuserer på at vedligeholde vores kerneforretning – og dette er selvfølgelig den største del af organisationen. Derudover vil der være en anden del, som fokuserer på at optimere og udvikle processer, teknologi og produkter – og her læner vi os især op ad velafprøvede metoder og modne ideer. Dette har vi gennem mange år op-

bygget erfaring med. Den sidste del og den, som repræsenterer noget helt nyt for os – noget 'nyt nyt', om du vil – vil være en form for inkubator, hvor vi kan udvikle de helt nye ideer og modne dem, så de i sidste ende skaber nye kilder til vores top- og bundlinje".

Hvorfor er det nødvendigt med en særskilt innovationsenhed i Tryg?

"Vi har en klar erkendelse af, at arbejdet med innovation er en opgave, der adskiller sig fra drift og optimering af den eksisterende forretning. Vi har selvfølgelig det største fokus på vores kerneforretning, men der er ingen tvivl om, at hvis vi også skal lykkes med innovation, så skal vi organisere os på en anden måde – ikke mindst for at tiltrække de rigtige talenter", siger Morten Hübbe og fortæller, at den nye innovationsenhed får sin egen ledelse og vil referere direkte til Trygs direktion.

Nye ideer risikerer at tabe

Og netop dét er afgørende. "Vi skal i ledelsen sikre, at de gode ideer kommer ud over rampen og for alvor realiseres. Vi har før set, at selv rigtig gode ideer møder sten på vejen, som forhindrer realisering. Det skal vi undgå fremover – vi skal fjerne forhindringerne. På den måde mener vi, at vi kan sikre, at ideer med stort potentiale rent faktisk også bliver til noget. Mange ideer ser ikke særlig attraktive ud, hvis du sammenligner dem med den etablerede produktportefølje. Der er som regel meget højere risiko og en længere horisont, før du får en gevinst. Derfor kan der let ske det, at de helt nye ideer 'taber' i den interne prioritering af ressourcer", understreger Morten Hübbe.

Målet er, at Tryg skal blive endnu bedre til at sætte kunden i centrum og give kunderne en bedre oplevelse og dermed bygge en tættere relation. Morten uddyber: "Der er et stort potentiale i teknologi og ved i højere grad at bruge de store mængder kundedata, som er til-

gængelige. Vi kan bruge teknologien til at få en bedre interaktion med vores kunder, hvor vi giver hver enkelt kunde en oplevelse, der passer til lige netop dem i den aktuelle situation. Vi ønsker, at kunden skal opleve os som relevante, nærværende og hjælpsomme – og det kan teknologien hjælpe os med. Desuden kan vi også bruge teknologien til løbende at afdække forbedringspotentialer på de interne linjer".

Hvor opstår innovation og gode ideer hos jer?

"Nye ideer får vi både af egen kraft og eksternt fra – eksempelvis gennem opkøb", siger Morten Hübbe og nævner i samme ombæring, at Tryg overtog virksomheden Securator i 2014. Securator er specialiseret i produktforsikring af forbrugerelektronik og er lykkedes med at skabe et innovativt og yderst effektivt mix af teknologi, service og distribution. Andre kilder til innovation er Trygs involvering i initiativerne VentureScout og Startupbootcamp Insurance, som begge arbejder med vækst og innovation i et internationalt perspektiv. Den tyske forsikringskoncern Allianz og den britiske finanskoncern Lloyds Banking Group er blandt partnerne i Startupbootcamp, hvor Tryg er det eneste selskab fra Norden.

Det handler om adgang til ideer

"Startupbootcamp skal sikre os input fra udlandet og give os ideer til nye produkter, digitale løsninger eller simplificering af vores processer", fortæller Morten Hübbe. Forventningerne til Startupbootcamp er store. "Tryg deltager som partner i en 3-årig periode, og vi er med til at udvælge de allerbedste finansielle innovationer og har faktisk mulighed for at opnå ejerskab i dem, vi finder relevante. Men for os handler det ikke kun om adgang til ideer. Det handler lige så meget om at lære noget af de innovative miljøers tilgange og måder at arbejde på", siger Morten Hübbe.

Hvilket potentiale ser Tryg i telematics, som er et eksempel på en teknologi, der for tiden får meget opmærksomhed globalt?

"Vi har allerede indarbejdet telematics i vores produkter – både i Norge, hvor vi tilbyder en boks til installation i bilen, og i Sverige, hvor vi netop har udviklet og lanceret en app til forsikringstagerens mobiltelefon", siger Morten Hübbe. Han ser generelt telematics som en interessant teknologi, der kan hjælpe med at opnå en mere risikorigtig prissætning, men i høj grad også kan



I 2015 sikrede Trygs 3.600 medarbejdere tryghed for flere end 2,7 millioner kunder. Tryg er noteret på Nasdaq OMX Copenhagen, og 60 % af aktierne ejes af TryghedsGruppen smba, der via TrygFonden årligt uddeler omkring 500 mio. kroner til tryghedsskabende formål.

være et middel til at fremme en mere sikker og tryk trafikultur og dermed forebygge ulykker.

Innovation kræver de rette rammer

Hen mod slutningen af vores samtale med Morten Hübbe spørger vi: Hvad ser du som den allerstørste udfordring for succesfuld innovation? Morten reflekterer et øjeblik og svarer: "Den største udfordring er helt klart at sikre, at vi får glæde af al den rigdom af ideer, som findes i og omkring Tryg. Dette kræver især – både for os og for den finansielle sektor generelt – at vi får etableret de rette miljøer og rammer for, at ideerne kan vokse og modnes, så de til sidst ender som nye reelle produkter og services. Det lyder let, men det er rent faktisk en udfordring, som vi tager meget seriøst".

Fremtidens bankkunde

Kundernes behov udvikler sig i takt med de teknologiske muligheder. Og de teknologiske muligheder udvikler sig eksponentielt. Det er budskabet fra Tonny Thierry Andersen, Head of Personal Banking og medlem af direktionen i Danske Bank A/S. Deloitte har talt med ham om, hvordan Danske Bank arbejder med innovation.

Af Jens Ringbæk og Bjørn Philip Rosendal

Danske Bank har taget den udfordring op, som skabes af den accelererede udvikling i teknologien, og som Danske Bank forudser vil medføre større forandringer i banksektoren de næste 10 år end den, der er sket de seneste 100 år. Det skyldes ifølge Tonny Thierry Andersen, at teknologi er blevet demokratiseret, mobiltelefoner er blevet allemandseje, og at den teknologiske udvikling går så stærkt, at nye produkter og konkurrenter kommer fra den ene dag til den anden. Mobilen, der i dag er stærkere end supercomputere fra 1960'erne, er et eksempel på udviklingshastigheden, som Tonny betegner som eksponentiel.

Tonny giver et par yderligere eksempler på, hvor stærkt det egentlig går i dag:

”Danske Bank var 10 år om at få 1 mio. kunder til at bruge netbank, mens det kun tog 1 år at få 1 mio. kunder til at bruge MobilePay. Og vækstraten på betalinger via MobilePay i butikkerne er pt. 30-40 % om måneden – bemærk, om måneden og ikke om året”.

Bankens eksistensgrundlag udfordres

”Kunderne har brug for banking, men ikke nødvendigvis for banker,” siger Tonny og henviser til vigtigheden af, at kunderne oplever bankens ydelser som nemme, enkle, sikre og relevante. For at imødekomme kundernes behov for hastig innovation har Danske Bank etableret sin egen disruptive MobileLife-organisation, der senest har lanceret Sunday. Sunday er navnet på den boligportal, som Danske Bank netop har lanceret. Via boligportalen har kunderne mulighed for at finde en bolig, få overblik over privatøkonomien, få rådgivning og endda endelig købsgodkendelse med det samme. Faktisk kan det hele foretages i løbet af en eftermiddag eller aften.

Banken har med Projekt X – det interne kælenavn for MobileLife-organisationen - fokus på områder, hvor der er størst sandsynlighed for disruption. Det, der ifølge Tonny kendetegner forretningsområder med størst mulighed for disruption, er:

- At der er opstået et tillidsbrud til en industri
- At der kan udvikles teknologiske løsninger, der sikrer en mere gnidningsfri gennemførelse
- At der kan udvikles løsninger inden for deleøkonomi
- At området opfattes som (for) komplekst af forbrugeren

Det er særligt på områderne betaling, lån og kapitalforvaltning, at Danske Bank forventer den største innovation inden for en overskuelig fremtid, og det er på de tre områder, at man i Silicon Valley ser de største fin-tech investeringer.

”Målet med Project X er at lave såkaldte moonshots, hvor produkter og kundeoplevelsen ikke forbedres med 10 %, men i stedet bliver 10 gange bedre”

”Målet med Project X er at lave såkaldte moonshots, hvor kundeoplevelsen ikke blot forbedres med 10 %, men i stedet bliver 10 gange bedre”, udtaler Tonny. Derfor er det vigtigt, at der skabes de bedst mulige rammer for innovation.

Organisering er vigtig

MobileLife er en isoleret enhed, der er etableret for at få størst udbytte af den teknologiske udvikling, både i forhold til at give kunderne unikke oplevelser, men også i forhold til at frigøre tid hos medarbejderne til øget kundekontakt. Det er Tonny's vurdering, at det i fremtiden vil blive endnu mere centralt at yde relevant og personlig kunderådgivning for at fastholde kunderne, da



digitalisering kopieres, medens servicekultur ikke nemt kan kopieres.

Medarbejderne spænder fra it- over kredit-, kommunikations- og HR-medarbejdere. De har direkte adgang til direktionen. Tonny besøger selv gruppen mindst hver 14. dag.

Til at eksemplificere Danske Banks innovative tankegang har man i forbindelse med udvikling af Sunday engageret blandt andet antropologer for at sikre, at der også tages højde for kundens emotionelle rejse i boligkøbsprocessen.

Som en del af Projekt X's virke, sendes teams til udlandet, senest Kina, Korea og Silicon Valley for at få nye idéer og samarbejdspartnere, og teamet har allerede planlagt næste tur.

Som svar på, om udviklingen alene skal ske internt, udtaler Tonny, at Danske Bank er åben for at købe ydelser fra eksterne udviklere og i fremtiden f.eks. bruge crowdsourcing. Banken arbejder allerede i dag med såkaldt 'co-creating', hvor mange produkter og services udvikles i tæt samarbejde med både kunder og eksterne partnere.

Innovation skal være i centrum

”Vi har i Danske Bank muligheden for at gøre de nødvendige investeringer på grund af vores størrelse”, siger Tonny og fortæller, at indstillingen i bankens direktion til mere offensiv innovation er ændret i løbet af de seneste år.

”Udbredelsen af MobilePay var et wake up call, der fik os til at drøfte, hvordan vi offensivt kunne og skulle spille på den teknologiske bane. Derfor er direktionen hele tiden oppe på tærerne, fordi kundernes adfærd og konkurrentbilledet ændrer sig så hastigt,” siger Tonny.

Bankens ledelse har indset, at den teknologiske udvikling er en mulighed for at give markant bedre kundeoplevelser, styrke brandloyaliteten, reducere omkostningerne og derigennem øge indtjeningen for banken. Derfor er projekt X så vigtigt et projekt for Danske Bank, der i dag betragter innovation som et centralt omdrejningspunkt for fremtidens bank, hvor det tidligere mere har været et appendiks til forretningen.

Banken forventer derfor også at øge satsningen inden for innovation målt i både kroner og mandskab.



Danske Bank er den største bank i Danmark og en af de førende finansielle virksomheder i Nordeuropa. Banken servicerer privatkunder, små og store virksomheder samt institutionelle kunder.

Banken har ca. 3,6 millioner kunder, er til stede i 15 lande og har ca. 18.000 fuldtidsansatte. Udover bankaktiviteterne, som alle drives under navnet Danske Bank, tilbyder koncernen Livsforsikrings- og pensionsprodukter, Realkredit, Kapitalforvaltning, Leasing og Ejendomsmægler-service.

Ønsker at opbygge et økosystem

Udover at transformere kundeoplevelsen tager Danske Banks projekt X også udgangspunkt i, at marginen på de produkter, banken i dag tjener penge på, kommer under pres, og at et såkaldt økosystem kan medvirke til at udvide indtjeningsområdet for banken. Et økosystem er et system, hvor kunderne får tilbudt flere ydelser og kan få opfyldt flere behov, og som kan styrke brandloyaliteten. Det klassiske eksempel herpå er Apples lancering af app's til mobiltelefoner, computere m.v., hvor man via mobiltelefonen i dag kan høre musik, gå på netbank, spille spil, købe bolig osv.

Derfor har Danske Bank også på forsøgsbasis lanceret deres MobilePay Bonus, hvor kunderne kan deltage i butikernes bonusprogrammer. Det er med til at styrke kundernes incitament til at bruge MobilePay og er dermed et konkret element i Danske Banks økosystem på mobilbetalingsområdet.

Big data

Tonny ser et stort potentiale i Big Data, da data kan bruges til at målrette rådgivning til kunderne. Danske Bank har introduceret Danske Guide, som på baggrund af big data giver relevante og personlig rådgivningsbudskaber om f.eks. kundernes forsikringsdækninger via kreditkort eller muligheder for konvertering af lån.

Big data er også en af grundstenene i Sunday, og Tonny forudser, at långivning og formuepleje vil blive påvirket heraf i fremtiden kombineret med kunstig intelligens.

Digitalisering gør kundebetjening mere personlig

Hvordan ser PFA på digitalisering og innovation, hvilke teknologiske tendenser påvirker PFA's forretning, og hvordan ser fremtiden ud? For nylig mødtes Deloitte med PFA's koncern-direktør for at diskutere disruption i pensionssektoren.

Af Trine Baun og David Reerman Dizon

"Det er interessant, at man taler om digitalisering, som om det er noget nyt. Selve teknologien er vel næsten 40-50 år gammel. I finanssektoren har vi haft digitale elementer i over 15 år. Så hvorfor er det pludselig eksploderet? Hvorfor skal alle nu have en digital strategi?" Ifølge Allan Polack skyldes det, at sektoren har været tilbageholdende i forhold til at tage et outside-in syn på digitalisering. Han forklarer, at man i mange år primært opfattede digitalisering som en måde, hvorpå man kunne optimere backoffice-processer – ikke som noget, der kunne øge værditilbuddet til kunden.

"Det spændende er, at vi som ledelse nu arbejder med, at vi ikke bare skal gøre noget lige så godt – vi skal faktisk bruge teknologien aktivt til at gøre noget endnu bedre i den kundevedtente del af værditilbuddet."

Digital kundeinteraktion – en grundsten i strategien

PFA har allerede for en del år siden defineret digital interaktion for kunderne som en grundsten i kundestrategien. Ifølge Allan Polack kan man gå meget langt også længere end mange old-world ledere har syntes om. For det udfordrer hele grundsynet på det gode, gamle, klassiske møde: Sæt dig ned, få en kop kaffe og lad os tale om tingene – som den ultimative kundeservice. "Den oplevelse kan gøres væsentlig bedre," udtaler Allan Polack.

For det første kan man rådgive ud fra data om kunden, kunde og rådgiver simulere forskellige scenarier. "What

PFA har en lige så høj tilfredshed på sin fjernrådgivning via den digitale platform som på sine fysiske møder. På en 1-10-skala ligger niveaueet for begge typer betjening på 8,5.

if? I pensionsbranchen er det dét, det hele handler om – øget indbetaling, anden dækning, død, opsparing mv. I denne sammenhæng kan man bruge værktøjerne meget mere interaktivt digitalt, og det er stadig personificeret," bemærker Allan Polack.

"Old-world ledere troede, at det blev standardiseret, men det er jo lige modsat – du kan netop personificere det til det ekstreme."

Allan Polack ser det som en kontrast til tidligere, hvor rådgivere netop endte med at levere en ret standardiseret betjening, da det var svært at konsumere al den information, de som rådgiver fik i løbet af et møde. Nu kommer informationen ind inden mødet og bliver analyseret, hvilket gør betjeningen mere individuel også digitalt, hvilket igen øger kundeoplevelsen.

Allan Polack indrømmer, at andre industrier er længere end finanssektoren, men PFA arbejder hårdt på at komme op på samme standard. Han nævner, at PFA primært lader sig inspirere af telekomindustriens brug af data og digitale platforme.

Innovation: Den enkelte kunde som eget segment
Noget af det fundamentale er, at kundebetjening bør tage udgangspunkt i den enkelte kunde som kundens eget segment. Den høje servicekvalitet, vi tidligere kun kunne tilbyde vores vigtigste kunder, kan vi nu også levere til vores øvrige kunder. Det handler bare om at bruge data rigtigt. Det koster nemlig ikke længere nær så meget at finde ud af forhold vedrørende kunderne og deres individuelle behov. Allan Polack forklarer, at "brug af data er fantastisk. Man skal bare være opmærksom på, hvor grænsen går for, hvad der er o.k. for kunderne – den grænse skal man ikke overskride. Men samtidig skal man være opmærksom på,



at den grænse jo konstant flytter sig helt vildt meget."

Allan Polack tager os tilbage, til da han startede i den finansielle branche i 1985. Dengang havde alle banker kun ét koncept, og alle kunder blev behandlet på samme måde. "Helt så sent som i 1994/1995 lancerede man – i den bank, hvor jeg var – for første gang et private banking-koncept." Han forklarer, at det helt store spørgsmål var, om man kunne tillade sig at differentiere værditilbuddet til forskellige kundegrupper. I dag er dette blevet en selvfølge. "Tingene flytter sig. Det, der virker grænseoverskridende nu, vil blive helt naturligt om nogle år – og sådan vil det fortsætte," udtaler Allan Polack. Han mener, at PFA selvfølgelig skal være med i den udvikling, men ikke være for meget på forkant, da man risikerer at gøre ting, som folk synes er grænseoverskridende. "Vi skal ikke forme kundernes behov. Dem skal de selv udvikle – og så skal vi imødekomme dem," lyder det fra Allan Polack.

Trusselsbilledet for pensionssektoren

Når PFA taler om disruptiv innovation anskuer de det primært ud fra et risikoperspektiv. Altså er der noget, der kan vende hele markedet på hovedet. Allan Polack pointerer, at finanssektoren i den sammenhæng er begrundstet med noget, vi som kunder måske kan synes er lidt surt eller nærmest ærgre os over, nemlig regulering.

"Regulering er en ekstremt beskyttende faktor i forhold til en disruptiv risikotankegang. Det er ikke lige sådan at etablere sig i den danske pensionssektor. Og det er ikke et tilfælde, at der stort set ikke er udenlandske deltagere i det danske pensionsmarked, for det er ekstremt svært at arbejde med pension på tværs af landegrænser. Pensionsmarkedet er meget forankret i det danske arbejdsmarkedssystem."

Ser man på opstartsvirksomheder, ser Allan Polack ikke, at de vil kunne levere end-to-end-pensionsløsninger, men der er måske nogle aktører, der vil kunne udfordre dele af værdikæden. Men en egentlig trussel mener han ikke, der er tale om.

Allan ser ikke, at drivkraften indenfor opsparingsprodukter vil komme fra udlandet både på grund af reguleringen, og fordi prisen for at få administreret sin pension i Danmark er lav. Allan Polack fortæller, at man markeds-mæssigt måler pris enten per kunde, præmie eller asset – og at vi i europæisk sammenhæng ligger prismæssigt helt i bund, uanset hvilken målestok man anvender.



Allan Polack tiltrådte som koncerndirektør i PFA tidligere i år. Han kom fra en stilling som øverste chef for Nordeas kapitalforvaltning, Nordea Asset Management, hvor han havde været siden 2007. Inden da var han koncerndirektør for Nordea Liv og Pension i perioden 2002-2007 og havde desuden flere betydningsfulde stillinger i Nordea såsom chef for Retail Savings Unit og Private Banking. Allan Polack er MSc i Economics and Business Administration fra CBS.

I forhold til internationalisering kan der dog komme en udfordring. Det, at vi er meget danske, gør, at vi måske ikke kan modsvare et arbejdsmarked, der bliver endnu mere internationalt. Man arbejder i udlandet, man arbejder i Danmark og ind og ud af markeder – hvad enten det er datterselskaber, eller bare fordi du skifter job meget oftere, end du gjorde tidligere. Man kan sige, at indenfor nogle brancher er verden din arbejdsplads og ikke nødvendigvis kun Danmark."

Nye teknologier

Når det kommer til nye teknologier, nævner Allan Polack, at finanssektoren er en lidt fodslæbende sektor. Med et træk på smilebåndet nævner han, "at en del af grunden er, at sektoren er domineret af modne/gamle mænd som mig. Mobilen er et godt eksempel på det. Jeg kan huske, at det tog mig utrolig mange år at forstå, at en mobil ikke nødvendigvis kun var til at tale i. Men jeg er nok blevet mere lydhør, i forhold til hvad de yngre kræfter, der er inspireret af blandt andet Silicon Valley, kommer med.

PFA Pension

PFA Pension er Danmarks største pensionselskab og forvalter en pensionskapital på over 500 milliarder kroner. PFA har cirka 1.285 medarbejdere og råder over 384.000 helbredsforsikringer. PFA er ejet af PFA Holding. PFA-Fonden ejer 49 procent af aktierne i PFA Holding, og hovedparten af de resterende aktier er ejet af arbejdsgiver- og arbejdstagerorganisationer samt enkelte virksomheder, hvis medlemmer og medarbejdere er kunder i PFA.

Innovation skal starte i kerneforretningen

Hvis innovation skal blive en succes, er det vigtigt, at hele organisationen er med. Derfor skal innovation først og fremmest fokusere på kerneforretningen.

Af Helle Hølmer og Louise Døvling Andersen

En regnfuld morgen ved Vesterport træder vi indenfor i et stort åbent lokale med mere end 60 arbejdsstationer og et veritabelt arbejdsbuzz. På vægge hænger plakater med Post-its, arbejdsplaner og planer, på bordene står pc'er og kaffekopper, og der ligger notesbøger og papirbunker, og flere steder i lokalet er medarbejdere samlet omkring whiteboards. Der arbejdes på højtryk.

Vi bydes velkommen af Michal Panowicz, der har en imponerende forhistorie indenfor digital innovation. Som tidligere direktør for produkt-, marketing- og digitalafdelingen i mBank i Polen modtog han 14 innovationspriser indenfor 3 år. I dag er han vicechef for Digital Banking i Nordea.

"Nordea har organiseret sig rigtig godt i forhold til innovation og forandring," indleder Michal Panowicz. "Vi har forankret Digital Banking højt oppe i organisationen, så vi er på direktionens og bestyrelsens agenda og har adgang til beslutningskraft. I medierne tales der meget om disruption og FinTech, men efter min mening bør dette sættes mere i perspektiv. Innovation skal starte i kerneforretningen, det er det væsentligste. Man skal fokusere på at revidere og transformere kernen, så det skaber værdi for kunderne. Parallelt og med et længere perspektiv lader man sig inspirere af FinTech og begynder at arbejde med tilstødende områder og for eksempel indgå i eksterne samarbejder med opstartsvirksomheder for at opbygge noget, der ikke umiddelbart er del af kerneforretningen.

Ifølge Michal Panowicz bør man som koncern altid have et porteføljeperspektiv på innovation. Man bør klassificere innovationstiltag ud fra, hvor tæt på kerneforretningen de er, og indenfor hvilken tidshorizont de forventes at have effekt. Bedste praksis er således at bygge en portefølje, der favner hele paletten, både de kortsigtede og langsigtede tiltag – dog med tyngden placeret på de tiltag, der forandrer kerneforretningen. For hvis ikke

kerneforretningen er tidssvarende, har man svært ved at få succes med de mere perifere løsninger.

Hvordan bruger Nordea data og kundeindsigt i arbejdet med innovation? "Data er fundamentet," indleder Michal Panowicz, "men det er der jo intet nyt i. En god bankrådgiver har altid baseret sin rådgivning på data om kundens situation og kontekst. I dag har vi lettere adgang til data og samtidig mere regnekraft til at bearbejde disse data, men der er stadig mange områder, hvor vi ikke griber det fulde potentiale. For eksempel er det yderst få banker, der forecaster privatkundernes økonomi frem til næste lønseddelt, selvom det ligger lige for og ikke kræver mange data. For mange private husholdninger vil det give værdi at have overblikket over økonomien fremadrettet, så man for eksempel lettere kan se, hvor meget økonomisk råderum der ligger forude."

Indenfor de seneste år er verden for alvor begyndt at tale om FinTech, men der er – også i Norden – delte meninger om, i hvilket omfang det udgør en mulighed eller en trussel. "Det er værd at huske på, at FinTech er et fænomen fra den angelsaksiske sfære," pointerer Michal Panowicz: "Især USA har et blomstrende teknologimiljø og venture capital-miljø – og kombineret med en finansiel sektor, der faktisk ikke har haft de rette incitamenter til at forny sig overfor kunderne, har dette dannet grobund for FinTech som en ny branche. Men i mange andre lande er situationen en anden," fortæller Michal Panowicz. "Tag nu blot Tyrkiet. De er i mine øjne blandt de førende indenfor digital banking, og Spanien og Polen har også mange meget interessante cases. Og hvis vi vender blikket mod Norden, hvor smartphones er så udbredt, og hele 57 procent af alle pengeforretninger foregår uden kontanter, så er befolkningen her ultraklar til digital banking. De nordiske banker skal generelt stadig udvikle sig et stykke, før de for alvor bliver innovative digitalt, men vi har en anden situation. Derfor mener jeg ikke, at FinTech for alvor vil blive en



seriøs trussel i Norden. Tværtimod. Det, vi har gjort i Nordea, er at skabe et acceleratorprogram, hvor vi meget specifikt samarbejder for at hjælpe med at udvikle FinTech på områder, der også er mest relevante for vores egen digitale udvikling: personalisering, realisering af finansielle drømme og betalingstjenester.

Vores afsluttende spørgsmål til Michal Panowicz er, hvordan innovationssucces måles i Nordea. "Vi er en succes, hvis kunderne vil os. De stemmer med deres fødder og med deres pengepung. Så vi gør os kun fortjent til mere af kundernes engagement, hvis de oplever, at vi leverer mere værdi til dem."



Michal Panowicz er vicechef for Digital Banking i Nordea. Michal er et kendt navn inden for Fintech og har modtaget flere priser for digital innovation. Senest har han fået prisen for Personality of the Year Award fra Digital Banking Club og Retail Banker International. Michal kom til Nordea fra mBank, som i 2014 blev placeret som den førende onlinebank for privatkunder samt små og mellemstore virksomheder af Forrester Research. Før mBank arbejdede Michal for Microsoft, eBay og The Boston Consulting Group.



Valget af forsikring er blevet en teamsport

Den stigende brug af sociale medier har også påvirket forsikringsbranchen, idet forbrugerne deler erfaringer og oplevelser med hinanden hurtigere og med flere end det var muligt før de sociale medier vandt deres indtog. Et vigtigt fokus er derfor, at forbrugerne er blevet den stærke part og at valget af forsikring bliver besluttet i samråd med andre.

Af Lone Møller Olsen, Mikkel Dahl og Emma Borg

En grå formiddag træder vi ind i Alkas farverige hovedkvarter i Høje Taastrup. Her bliver vi ført op til adm. direktør Jens Bærentsens kontor, hvor han, på trods af sygdom hos sekretæren, har sørget for både kaffe og småkager. Vi er her for at tale med Jens Bærentsen om innovation og digitalisering i Alka, både ved at anskue fortiden og nutiden, men også med et fokus på fremtiden.

Med en markedsandel på ca. 5% er Alka det femtestørste forsikringselskab i Danmark. Alligevel har de valgt at investere stort i digitalisering, med det formål at kunne forstå kundernes behov og kunne give den bedste kundeoplevelse. Det har altid ligget i Alkas DNA, at kunderne kommer før egenkapitalforrentningen, og den teknologiske udvikling har givet Alka muligheden for en større indsigt i kundernes adfærd og behov. Danmarks bedste kundeoplevelse er omdrejningspunktet for Alkas strategi 2015-2020.

"Jeg ser to udviklinger: Det er ikke længere grundydelsen der skal skabe succes og kunderne har overtaget magten". Sådan starter Jens Bærentsen interviewet, før vi har nået at stille det første spørgsmål. "Nye virksomheder med succes har det til fælles at de spørger, 'hvad er det for et problem vi vil løse?' fremfor 'Hvordan kan vi tjene penge?'. Før i tiden fokuserede virksomheder på at minimere omkostninger og optimere indtjening, uden fokus på kundeoplevelse og de yderliggende faktorer omkring et produkt. 'Vi står nu i en situation, hvor det ikke er grundydelsen der skal skabe succes, men derimod alt det andet. I dag er grundydelsen en selvfølge, så der skal mere til at få tilfredse kunder".

Meyers, Zentropa, Google og MobilePay er bare nogle af de gode eksempler på denne udvikling. Google fokuserede oprindeligt på, hvordan de kunne stille alverdens

viden gratis til rådighed. Dette har i dag gjort Google til en af verdens rigeste virksomheder. For Claus Meyer var driveren at fremme kvaliteterne i den danske madkultur. For Zentropa var det Dogme 95 konceptet - det var ikke for pengenes skyld. MobilePay og Swipp er ikke nødvendigvis store indtjeningskilder for bankerne, men en kæmpe innovation set med brugernes øjne. Den forretningsmæssige succes kommer af, at man begynder med at stille spørgsmålet "Hvad er problemet?" og ikke "Hvor er pengene?".

Den anden udvikling Jens Bærentsen fremhæver er det ændrede magtforhold mellem forsikringsudbyderen og kunderne: "Kunderne har altid haft potentialet til at vinde, men i dag, i kraft af de sociale medier, har forbrugerne fået det værktøj der tipper magtbalancen". Kunderne deler deres øjeblikkelige oplevelse med tusinder af mennesker via fx Twitter, Facebook og Trustpilot. Disse anmeldelser spiller en større og større rolle i forbrugernes valg af leverandør og har en stor indflydelse på, hvilke forsikringselskaber man overvejer. Kunderne lytter i langt højere grad til anbefalinger og erfaringer fra deres eget netværk. Derfor kan en enkelt dårlig kundeoplevelse hurtigt spredes og få fatale konsekvenser for selskabets image. Det er kunderne bevidste om og det giver dem magt. "Vi ved også, at det stiller store krav til vores håndtering af kunderne. Det er derfor vigtigt, at vi redefinerer vores rolle. Vi har været leverandør. I fremtiden skal vi være partner med kunderne" påpeger Jens Bærentsen og uddyber "... Det kræver at man skal være i stand til at tænke som kunderne. Det gælder om at være i dialog med kunderne, lytte til deres behov, og levere det de rent faktisk har brug for præcis på det rette tidspunkt". Valget af forsikring er altså blevet en teamsport og hvis forsikringselskaberne skal klare sig er det vigtigt, at de spiller på samme hold som forbrugerne.

Tendensen i fremtiden er en øget digitalisering og dermed øget brug af internettet til køb af forsikringer. Umiddelbart kunne man tænke at dette vil medføre øget afstand mellem kunden og forsikringselskabet. Men sådan behøver det ikke at være, mener Jens Bærentsen. Med nye teknologiske muligheder kan man få langt mere indsigt i kunden og dennes behov. Hvis man bruger den indsigt rigtigt, kan man minimere afstanden og faktisk skabe en oplevelse af nærvær i forhold til kunden, yde bedre service og derved øge kundeoplevelsen. Jens Bærentsen mener, at jo mere vi ved om kunden, jo bedre kan vi imødekomme dennes behov. Han fremhæver dog, at de nye teknologiske muligheder også stiller større krav til, at konceptet skal være enkelt, gennemskueligt, lækkert og skabe tryghed, hvilket er præcis det Alkas strategi går ud på. I mange tilfælde kan teknologiske løsninger være med til at øge tilliden hos kunderne og kunne skabe en personlig relation via de digitale platforme. Det er også baggrunden for, at Alka lancerer et 'responsive site', hvor man kan kommunikere med kunderne på alle digitale platforme. "På den måde er vi tilstede på de platforme, som kunderne vælger at bruge, når de gerne vil i kontakt med os." Jens Bærentsen er overbevist om, at vi ender med, at alle forbrugerforsikringer bliver købt på nettet uden nogen form for fysisk personlig kontakt. Teknologien skal være imødekommende og virke sådan, at kunderne får præcis det de beder om på det rigtige tidspunkt.

"Dette stiller store krav til os som forsikringselskab. Vi skal ikke blot udvikle de bedste produkter og have de mest serviceminded medarbejdere. Vi skal også være på forkant med teknologien, så den køber ubesværet på alle digitale platforme, som kunderne benytter", fortæller Jens Bærentsen.

Da vi spørger ind til, hvordan Alka ser på innovation kontra digitalisering siger Jens Bærentsen: "Innovation er over teknologi - det er en måde at tænke på. Innovation er gennembrud og paradigme-skift". Jens Bærentsen påpeger, at forsikringsbranchen kan lære mere af at kigge ind i andre industrier og hente inspiration her. Derfor mener han, at de største trusler - og inspirationskilder - for forsikringsbranchen er nye spillere fra andre industrier, f.eks. AirBnB, UBER, Google, Facebook, Instagram, Twitter m.fl. der gør tingene fundamentalt anderledes. "Der er endnu ikke nogen, der er kommet med en fundamental anderledes strategi inden for forsikring" siger Jens Bærentsen. Dette fører tilbage til starten af interviewet, hvor han netop lagde vægt på, hvad det er for et problem man som forsikringselskab gerne vil løse.



"Måske burde forsikringer være gratis? Vi skal lære at tænke på en hel ny måde. Vi kommer ikke foran, hvis vi bare gør det de andre gør".

For at opnå Danmarks bedste kundeoplevelse, mener Jens Bærentsen, at Alka skal fokusere på en særlig udfordring: "Et forsikringselskab arbejder ud fra et meget rationelt mindset, hvorimod menneskelig adfærd eller kundefærd er irrationel". Den meget rationelle verden møder derfor en irrationel verden og det er vigtigt at få disse to verdener til at spille sammen, siger han og slutter: "Det bliver et konkurrenceparameter at kunne levere rationelt og blive forstået irrationelt".



Alka er fagbevægelsens forsikringselskab og ejet af en række organisationer og virksomheder i Danmark, Sverige og Norge, der alle har tilknytning til fagbevægelsen samt Alkas medarbejdere.

Adm. direktør Jens Bærentsen er uddannet cand.jur og har siden 1991 været ansat i Alka Forsikring. Først som chefjurist og sekretær for bestyrelsen, senere i skiftende ledelsesmæssige stillinger inden for jura, strategi-, produkt-, og forretningsudvikling og fra 2003 som adm. direktør.

Innovation skal tage udgangspunkt i kunden



Innovation skal frem for alt være kundecentreret. Det er farligt at lade sig bortføre af teknologien, uden at gøre sig klart hvilket kundebehov den pågældende innovationen opfylder.

Af Kim Domdal og Louise Døvling Andersen

I Nykredits hovedkvarter, den imponerende glaskube ved vandkanten, møder vi Anders Jensen, som viser vej til sit kontor. Vi skal tale om innovation. Hvor innovativ er Nykredit?, indleder vi.

Vi er skam meget innovative, fortæller Anders, særligt når det gælder digital innovation, som disse år udfordrer og forandrer den finansielle sektor. Afsættet for al innovation i Nykredit er vores ambition om at være alt for boligejerne. Dette betyder at vi primært tænker på boligejernes behov, når vi udvikler nye tiltag, og i mindre grad tænker på om det kan blive til et produkt. Selvfølgelig vil vi gerne hjælpe folk med fornuftig finansiering af deres bolig, men vi har også blik på de mange andre opgaver, der følger med tilværelsen som boligejer. Og skal vi løbende skabe værdi for boligejerne, så kræver det stor innovationskraft.

Han finder en iPad frem fra sit skrivebord. Nu skal I se vores seneste tiltag, starter han. Få dage før dette interview har Nykredit, i samarbejde med en række andre pengeinstitutter, lanceret et nyt univers for boliginteresserede: Bolighed. Lanceringen er foregået relativt stille, uden nogen form for reklame. Blot en enkelt beskeden notits i Børsen gør opmærksom på at noget nyt er kommet til verden. Alligevel har platformen på under en uge opnået over 100.000 unikke brugere.

Bolighed er en online platform der samler offentligt tilgængelig data, og beriger med pengeinstitutternes kompetencer inden for værdiansættelse af boliger. For en vilkårlig bolig i Danmark, kan Bolighed således vise boligens fakta, billeder af den, og – som noget helt unikt – angive dens markedsværdi, uagtet om boligen er til salg eller ej. Hvorfor skulle det nu være interessant?, spørger vi Anders.

Bolighed er interessant fordi den gør markedsværdi til et offentligt gode. Tidligere har man skullet kontakte ejen-

domsmæglere for at få den slags information. Prøv selv at se - tast din adresse ind, opfordrer han.

Et sekund senere har vi fremsøgt den pågældende bolig. Den er 7% mere værd end de andre boliger på vejen målt på kvadratmeterpris. Den information afføder hurtigt interesse. Hvad skyldes merværdien – det nye tag, den relativt bedre placering i forhold til trafik, den fuldt anvendelige kælder?

Det er lige præcis dette, vi gerne vil opnå med Bolighed, fortæller Anders, at stimulere interesse. Vi har ikke på forhånd haft krav om at Bolighed skal medføre nye kunder eller salg af flere boliglån. Derfor vil du heller ikke se at der står Nykredit eller bannerreklamer på Bolighed. Vi er åbne for hvilken vej det udvikler sig.

Hvordan er dette kommet til verden?, spørger vi. Vi fik en uopfordret henvendelse fra en gruppe unge mennesker, som havde en ide. I samarbejde med Arbejdernes Landsbank, Sydbank og SparNord besluttede vi at investere i ideen, og tilføje vores kompetencer inden for værdiansættelse af boliger. Og denne praksis er markant anderledes end den måde, vi arbejder på til daglig. Nykredit er jo organiseret i en traditionel linjeorganisation med separate afdelinger til salg, rådgivning, produktion, og så videre. Vores erfaring er at lige præcis denne organisering ikke er fordrende for innovation. Derfor tror vi meget på værdien af at arbejde sammen med dygtige digitale iværksættere, der kan bidrage med både indsigt, idéer og kant – og skubbe til vores måde at tænke bank og kundeoplevelse på.

Vi arbejder også med små, effektive projektteams, som rykkes ud af det daglige og i en periode får mulighed for at virkelig at dedikere sig til udviklingsarbejdet. Seneste skud på stammen fra et sådant projekt er 'Fast Connect', der gør det muligt at blive kunde i Nykredit på 10 minutter.

Vi forsøger således at kombinere alt det, vi selv kan, med alt det spændende udefra, som vi ikke selv kan endnu.

Vi tror dog grundlæggende på at innovation skal forankres i forretningen – og på tværs af fagområder. Derfor har vi etableret et tværgående "Digitalt Advisory Board", med repræsentation fra hele organisationen. Dette forum lægger de overordnede rammer for Nykredits digitale udviklings tiltag

Innovation skal have kunderelevans, det er vores væsentligste ledestjerne. På en måde kan man sige at vi er hensynsløst kundecentriske – hvis ikke et nyt koncept rammer et reelt kundebehov, så er det irrelevant. Derfor arbejder vi med digitalisering på to fronter: Vi optimerer vores digitale maskine indefra, og vi skaber helt nye digitale løsninger til vores kunder. De to ting skal spille helt tæt sammen for at realisere en sammenhængende og appellerende digital kundeoplevelse.

Et andet vigtigt princip er, at vi lægger vægt på at være agile, prøve en ide af, gøre os nogle erfaringer, og ikke blive nedslåede hvis et givent koncept ikke virker. Så prøver vi bare noget andet. Derfor har vi heller ikke et flerårigt roadmap med udviklingsprojekter planlagt langt frem i tid. Så statisk er verden ikke længere, smiler Anders.

Med aktuelle udviklingsmetoder og teknologier er det jo billigere og hurtigere at afprøve nye koncepter. I dag kan vi lancere løsninger med få måneders udviklingsarbejde, hvor det tidligere krævede hele år. Så egentlig handler det blot om at have ambitioner, afrunder han, og om at turde.



Nykredit er en af Danmarks førende finanskoncerner med bank og realkredit som de bærende elementer. Nykredit beskæftiger ca. 3.800 medarbejdere og et af de bærende forretningsprincipper i Nykredit er "Kunden over alt".

Koncerndirektør Anders Jensen er uddannet cand. scient og har en Ph.d. i matematik. D. 1. oktober 2014 indtrådte Anders Jensen i koncernledelsen i Nykredit og har siden haft ansvaret for den samlede Retailorganisation, der dækker private kunder og erhvervs-kunder.



Deloittes Point of View

Er din organisation klar til VUCA?

VUCA står for Volatility, Uncertainty, Complexity og Ambiguity, og ser vi på de mange og stadig hyppigere forandringer og krav, som virksomheder i den finansielle sektor bliver mødt med, synes det nærliggende at drage en parallel.

Af Helle Hølmer

Den amerikanske hær anvender begrebet VUCA til at beskrive de ekstreme forhold, som soldaterne står overfor, når de indsættes i krigsområder. Vi lever i en VUCA-verden, hvor innovation drevet af den teknologiske udvikling er med til at ændre spillereglerne fundamentalt indenfor en række områder. Deloitte mener derfor, at det vil være centralt at forholde sig til de mange nye teknologier og innovative tiltag (for eksempel fra det stigende antal Fintechs) og overveje, hvordan vi skaber de rette rammer for innovation.

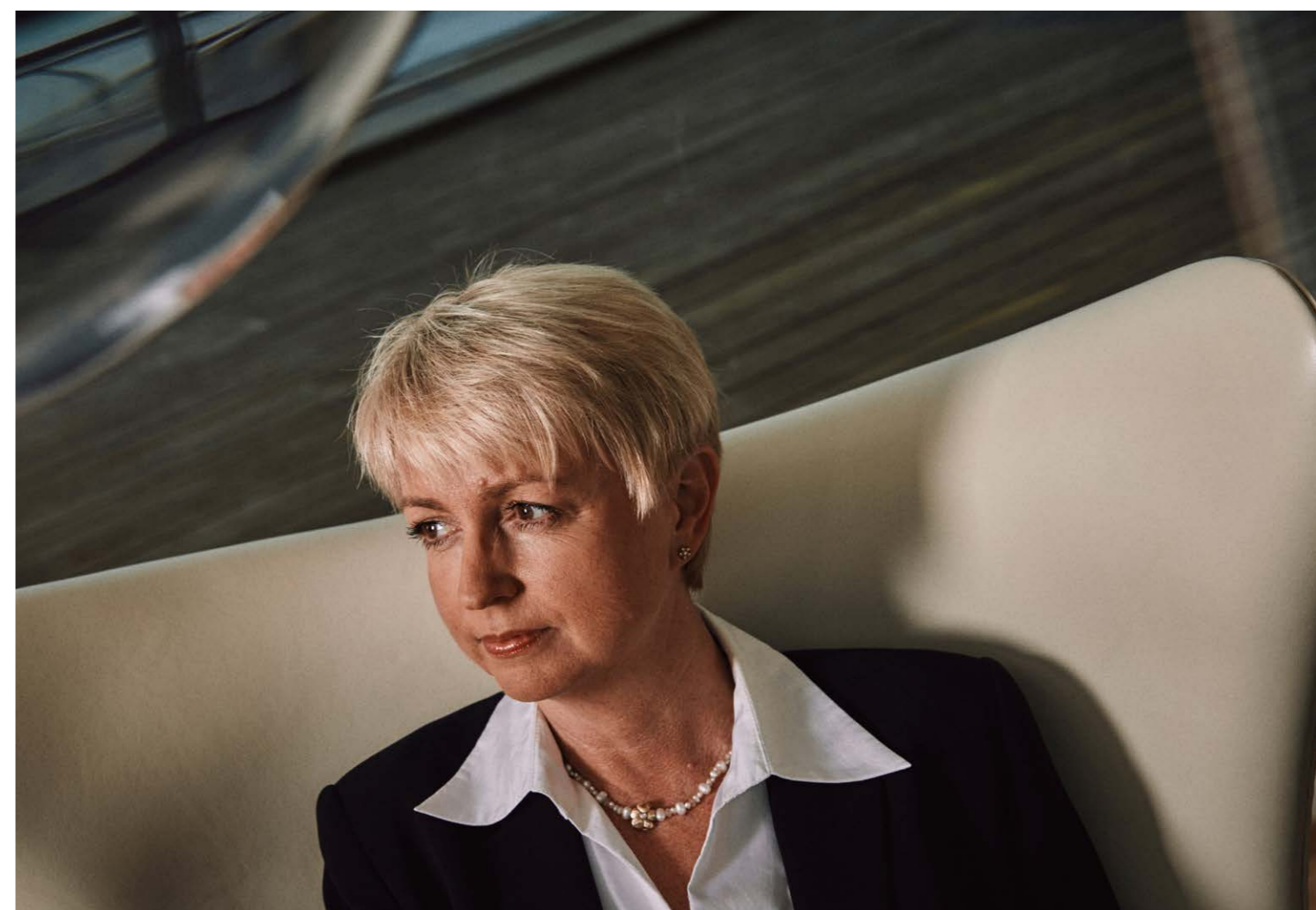
Dette kræver et systematisk skift i kultur, retning og struktur for at undgå, at de eksisterende strukturer i virksomheden spænder ben for de nye tiltag. Det er vores erfaring, at de traditionelle spillere, der forsøger at introducere disruptive forretningsmodeller, nemt kan blive holdt tilbage af en intern konflikt i forhold til de mere kortsigtede mål og performancekrav, og at de nye ideer derfor nemt kommer til at tabe i kampen om de begrænsede ressourcer. Derfor anbefaler Deloitte, at en mere disruptiv innovation skabes udenfor eller rettere på kanten af den eksisterende forretning, det vil sige i en uafhængig, selvstændighed enhed, og i Deloitte Monitor og i vores "Center for the Edge" hjælper vi vores kunder med denne omstilling til den nye verden.

Deloitte forventer fortsat, at traditionelle, vertikale end-to-end-forretningsmodeller vil være normen i den finansielle sektor, hvor både bank- og forsikringssektoren vil satse på at producere, distribuere og administrere hele værdikæden fra kundeinterface, produktdesign og produktejerskab til backoffice operations, men samtidig forventer vi, at alternative forretningsmodeller fra nye (niche)spillere drevet af ny teknologi og også regulatoriske ændringer vil dukke op – og vinde både kundernes hjerter og omsætningen.

Afhængigt af forretningsområde, markeder, produkter, kundebase og forretningssystemernes nuværende tilstand vil den enkelte finansielle virksomhed respondere forskelligt på denne udvikling, hvilket vores interview også har vist. Nogle vil fortsætte med at bygge videre på deres kerneforretning og styrker, og nogle vil opkøbe konkurrenter eller virksomheder med komplementerende ydelser for på den måde at opnå omkostnings- eller omsætningssynergier. Andre vil satse på nye organisatoriske strukturer for at skabe rammerne for en mere disruptiv innovation eller søge nye partnerskaber og alliancer, blandt andet via samarbejde med det voksende antal Fintechs.

For at opnå en ledende position – og på længere sigt sikre overlevelse – forventer Deloitte, at fremtidens vindere vil fokusere på en mere agil organisering, hvor de ser på en redefinering af de underliggende forretningssystemer, kulturen og strategien for på den måde at muliggøre både beslutninger af høj kvalitet og en efterfølgende dygtig eksekvering. Agilitet er ikke nyt, det har vi talt om længe i sektoren. Men vi ser, at det er en udfordring for mange at få indarbejdet agiliteten i de eksisterende organisatoriske strukturer, så de kan respondere hurtigt og succesfuldt i et VUCA-miljø.

At gå fra en mere statisk organisationsstruktur til en mere organisk og dynamisk organisation er ikke let. Det vil være en lang rejse, der vil kræve målrettedhed og sikkert også en del eksperimentering. Ikke desto mindre mener vi, at belønningen ved at begive sig ud på denne rejse vil overstige ulemperne både som et forsvar mod konkurrenter og helt nye spillere og som en måde at gribe mulighederne hurtigt og opfylde nye krav fra kunder, investorer og tilsyn.



Klaus Schwab, grundlægger og executive chairman for World Economic Forum, har udtrykt det meget rammen- de: I den nye verden er det ikke den store fisk, der spiser den lille fisk ... Det er den hurtige fisk, der spiser den langsomme fisk.

Det bliver interessant at følge den finansielle sektor og se, hvordan de enkelte virksomheder vælger at arbejde med innovation, disruption og Fintech-miljøet i det kommende år. Vi deler naturligvis gerne vores internationale viden, ekspertise og netværk på dette område og kan også inspirere med cases fra store internationale spillere, som vi har hjulpet på samme rejse.

How can organisations defend themselves?



What's the situation?

- Technology has become so disruptive and exponential.
- Regulations and risks are far-reaching.
- Employee and customer power is strong, transparent and expecting.
- Innovation is vital to survival.
- How do you future-proof your organisation in ever-shifting times?

Prepare for survival now! Future-proof your organisation by asking these questions:



Contact us to plan your survival strategy:

Kim Dømdal
Partner
kdomdal@deloitte.dk
+45 30 93 63 51



Hvis du ønsker yderligere oplysninger om undersøgelsen eller har spørgsmål og kommentarer, er du meget velkommen til at kontakte:

Helle Hølmer

Partner

Tlf. +45 30 93 67 78

hholmer@deloitte.dk

Jens Ringbæk

Partner

Tlf. +45 26 20 21 10

jringbaek@deloitte.dk

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 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.