



Kundemobilitet og digitale løsninger

- er bankerne fortid eller fremtid?

Susanne Nielsen ; Kim Ehlers; Charlotte Alstrup Laurberg; Kristina Møller Würtz
Erhvervsakademi MidtVest (EAMV)

Jakob Graves Larsen
IBA Erhvervsakademi Kolding

Indhold

Forord.....	1
Robotterne sidder på finanserne.....	2
Kundemobilitet og digitale løsninger: Er bankerne fortid eller fremtid?.....	3
Konkurrencen i den finansielle sektor	5
Er bankkunderne loyale?	7
Hvad betyder tillid for kunderelationen?.....	8
Hvad betyder den personlige relation?.....	9
Hvad betyder image for kunderne?	10
Kan bankerne fastholde kunderne, hvis deres image er udfordret?	10
Loyale kunder i krisetider?.....	12
Kan der skabes empati med onlinerådgivning?.....	13
Er kunderne klar til den digitale omstilling?	14
Konklusion og perspektivering.....	22
Litteraturliste	24

Forord

Vi vil gerne takke studerende fra finansøkonomuddannelsen 3. semester på EAMV Sarah Blomkvist Korreborg og Channie Jensen for tolkning af Voxmeteranalyse og udarbejdelse af figurer og diagrammer.

Fra IBA vil vi gerne takke studerende fra 4. semester på finansbacheloruddannelsen, Simon Jepsen og Katarina Bang for hjælp med dataindsamling og bearbejdelse.

Ligeledes har det været en glæde at se, hvad de studerende på 1. semester på Finansøkonomiuddannelsen i forbindelse med faget økonomisk metode har fået ud af at interviewe et antal personer om emnet for dette projekt

Tak til Michael Vith Hansen for statistisk bearbejdelse og udarbejdelse af hypotesetest.

Tak til Bodil Kjældgaard Møller for korrektur på denne rapport.

Vi har igennem projektforsløbet holdt oplæg på henholdsvis EASV, EAMV og IBA og har fået meget ud af feedback fra vores kolleger på emnet.



Robotterne sidder på finanserne

Erhvervsakademi MidtVest (EAMV) afholdt i 2018 Forskningens Døgn med titlen "Robotterne sidder på finanserne", hvor vi indbød forskere indenfor disruption, teknologiske ændringer i den finansielle sektor, strategi og udvikling, robotteknologi, kulturændringer og adfærdsændringer samt lovændringer indenfor den finansielle verden.

Projektet tager dermed også sit udgangspunkt i den nye betalingslov, der kom i 2018, som ville forandre hele PSD2 og Open Banking agendaen samt digitaliseringsudvikling i bankverdenen.

Om Betalingsloven:

Betalingsloven (LBKG 2019-10-03 nr. 1024 om betalinger) muliggjorde øget konkurrence på markedet og gav dermed adgang til nye spillere på banen samt nye udfordringer for de eksisterende udbydere (Karnov lovsamling, 2019)

I takt med, at den digitale og teknologiske udvikling sætter sit præg på samtlige brancher og organisationer, er der et stadigt større fokus på, hvad automatisering og kunstig intelligens egentlig betyder for vores arbejdsmarked og fremtidige kompetencebehov.

Hvordan bliver vi klædt på til at imødekomme de udfordringer og udnytte de muligheder, som den nye teknologi byder os?

Vi står midt i en kulturel forandring, hvor nye arbejdsidentiteter skal skabes og til stadighed udvikles. Dette vedrører bankerne og i høj grad studerende på de finansielle uddannelser, og derfor valgte vi på de to akademier EAMV og IBA at sætte fokus på, hvad denne udvikling betyder.

Kundemobilitet og digitale løsninger: Er bankerne fortid eller fremtid?

De store banker i Danmark, f.eks. Danske Bank og Nordea, er begyndt at positionere sig til denne udvikling gennem lukning af traditionelle filialer, åbning af e-filialer m.m. En repræsentant fra Danske Bank, Jakob Beck Thomsen, udtalte på Forskningens Døgn i 2018, at det netop er selskaber som f.eks. Apple, Google og Lunar, der potentielt kan udfordre de traditionelle banker i fremtiden. Andre banker som Sparekassen Kronjylland, Sparekassen Vendsyssel og Jutlander Bank går den modsatte vej og åbner nye filialer, f.eks. i København. (Christensen, 2017)

Der ses således en branche med vidt forskellig opfattelse af, hvad kunderne efterspørger i fremtidens bank.

Projektets formål er at undersøge, om kunderne har taget den nye teknologi til sig og er klar til at erstatte fysiske møder i banken med ren digital rådgivning.

Der tages udgangspunkt i danske privatkunder mellem 18 og 66 år. Hvilke faktorer spiller ind, når kunderne vælger og fravælger banker?

Har bankernes image betydning herfor, eller er det den personlige rådgivning, tilliden og ikke mindst i 2020, den digitale vinkel, der er afgørende for, hvilken løsning bankkunderne foretrækker?

Hvad undersøger vi?

Noget af vores baggrundsmateriale var disse rapporter

- https://www.finansforbundet.dk/media/ly2fal1a/udviklingstrends_i_den_finansielle_sektor.pdf
- <https://www.finansudd.dk/inspiration-cases/udgivelser/digitale-tendenser/>

Vi har desuden set på flere undersøgelser, der er lavet på bankområdet, hvor fokus bl.a. var på kunderne set fra bankens synsvinkel. Vi fandt ingen undersøgelser set fra kundens synsvinkel, hvor kunden var blevet adspurgt. Vi har ikke lavet en udtømmende litteraturanalyse, men dog en så grundlæggende analyse, at vi har kunnet se en tendens.

Vi valgte derfor at lave en undersøgelse i form af et spørgeskema, som kunderne skulle svare på. For at få en repræsentativ analyse, har vi fået et professionelt bureau til at stå for indsamling af besvarelser.

Undersøgelsen er gennemført i Voxmeters internetpanel med danskere over 18 år. Målgruppen er økonomiske beslutningstagere, dvs. personer i husstanden med primær kontakt til banken. Data er indsamlet efter nationalt repræsentative bruttokvoter på køn, alder og region. (Voxmeter, 2019)

Dataindsamlingen er foretaget i perioden fra 25-10-2019 til 05-11-2019, og der er indsamlet data fra 1.604 respondenter.

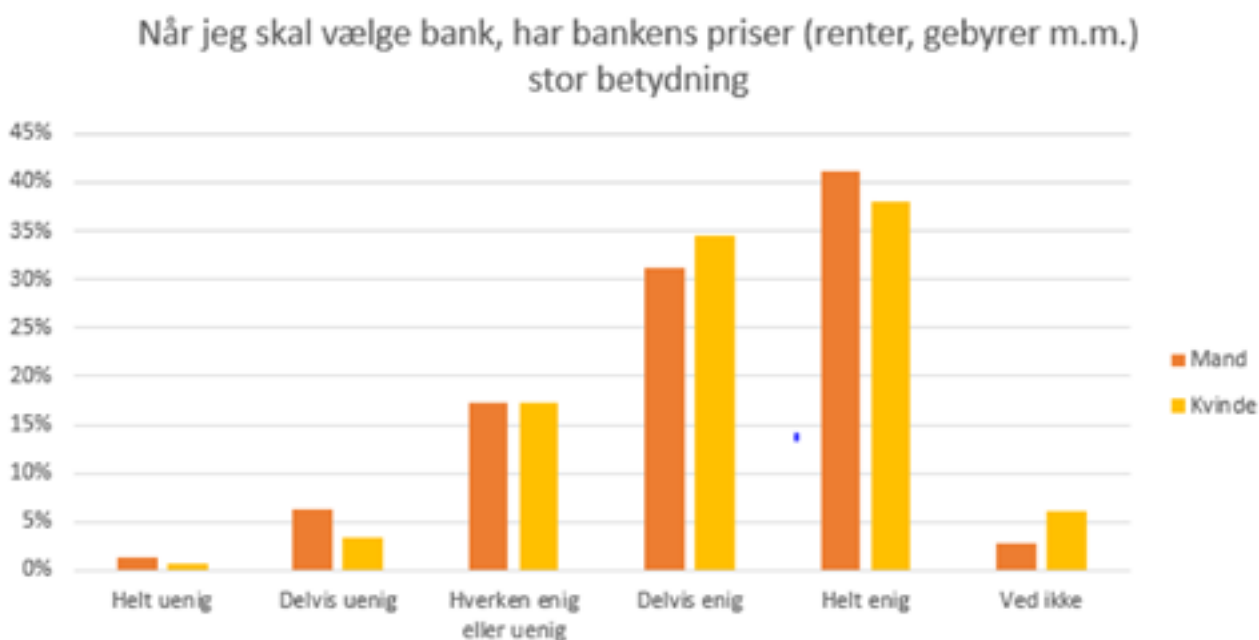
Formålet med undersøgelsen er at klarlægge, i hvor høj grad danske bankkunder er parate til at udskifte deres nuværende bankforbindelse med en ny, der kun tilbyder digitale løsninger via internettet, mobile enheder etc. Der er efterfølgende lavet ekspertinterviews med 4 banker/sparekasser. Referater af disse interviews gengives fortroligt.

Studerende på både IBA og EAMV var involveret i indsamling af data og fortolkning heraf i rapporten.

Konkurrencen i den finansielle sektor

Det er blevet nemmere og mere enkelt at skifte bank, f.eks. via siden *Find bank*¹, der hjælper forbrugeren med at finde en bank efter deres præferencer. Dette har gjort markedet mere gennemsigtigt og dermed øget konkurrencen mellem aktører på markedet.

Vi har undersøgt, hvorvidt kunderne i første omgang vurderer en kommende bank på bankens priser (renter, gebyrer mm.)



Figur 1

Figuren her viser, at regionerne Hovedstaden, Sjælland og Midtjylland er helt enige om, at bankens priser har stor betydning, når der skal vælges bank. Region Syddanmark er fordelt ligeligt på delvis enig og helt enig og Region Nordjylland er delvis enig i udsagnet.

Ovenstående kan være et udtryk for, at kunderne i første omgang i højere grad vægter priserne end den personlige relation. Ser vi nærmere på dette, så kan vi se, at en relation også ofte afsluttes på grund af mere attraktive løsninger, priser, services ved et andet pengeinstitut.

Vi gør opmærksom på, at vi ikke har rangordnet spørgsmålet med hensyn til valg af bank og priser.

Overordnet skelnes mellem to tilgange til relationer, som opdeles i to modsætninger, "transaktionssalg" og "relationssalg" (Hald & Risgaard Olsen, 2018).

I relationssalg samarbejder kunde og leverandør, og de udvikler sig sammen. Det gælder om at skabe merværdi for kunden gennem tillid og tryghed. Her er der tale om en form for loyalitet og præferencer. Pris er ikke det primære parameter for salget. I transaktionssalg gør det modsatte sig gældende. Her handler tilgangen til salg om pris. I transaktionssalg er kunde og leverandør uafhængige af hinanden, og der er et udpræget konkurrenceforhold mellem dem. (Hald & Risgaard Olsen, 2018).

Vores undersøgelse påpeger, at relationstankegangen er iøjnefaldende på dette marked, som tingene er her og nu.

En del bankprodukter og serviceydelser har igennem mange år været transaktionsorienterede. Det gælder betalinger, overførsler, handel med værdipapirer og digitale underskrifter m.m. Det skal være billigt, effektivt og hurtigt. Der er næppe nogen relationsværdi her. Et eksempel herpå er MobilePay, som er udviklet af Danske Bank og bruges af andre bankers kunder.

Det nye er, at kunder gennem digitale møder, webmøder m.m. nu helt kan undgå fysiske møder i banken. Det kan være møder, der handler om boligfinansiering, pension m.m. (Bankinterview 1 og 5)

Relationer er dog stadig vigtige, når kunder vælger bank i dag.
Se under afsnittet: "Er kunderne klar til den digitale omstilling?"

Der er muligvis forandringer på vej.

Er bankkunderne loyale?

Loyalitet opstår igennem tilfredshed og kun ved en høj grad af tilfredshed, vil der være loyalitet i en relation (Faarup, Søndersted-Olsen, & Juhl Madsen, 2010). For at forstå loyaliteten, som bankerne arbejder under/som er til stede i den finansielle sektor, så skal vi først forstå vilkårene. Bankkunderne vil gerne have både gode digitale muligheder, gode priser og den tætte relation med deres rådgiver (Interviews fra faget økonomisk metode, EAMV, 2019).

Overordnet set har respondenterne været tilfredse med deres bank jf. Voxmeter undersøgelsen. Undersøgelsen viser, at 57,2% af respondenterne har været kunder i deres nuværende primære bank i mere end 10 år, og 20,1% har været kunder i 6-10 år (VOXMETER tabelrapport). Derudover viser undersøgelsen, at respondenterne kun foretager få bankskift. 42,3% af respondenterne har skiftet bank 1-2 gange, siden de fyldte 18 år.

Hos 36,1% af respondenterne er loyaliteten endnu større, de har ikke skiftet bank siden de fyldte 18 år. (VOXMETER tabelrapport)

Relationen til banken ophører ofte i forbindelse med sammenlægning af husholdninger (Interview studerende/metode projekter), hvor den ene parts bank vælges frem for den anden. Ydermere har 35,9% af respondenterne skiftet bank grundet generel utilfredshed med banken, mens 34,1% har skiftet bank grundet mere attraktive løsninger, priser eller service hos en anden bank.

Vores undersøgelse viser, at flere andre loyalitetsskabende faktorer har betydning for kundernes valg af bank.

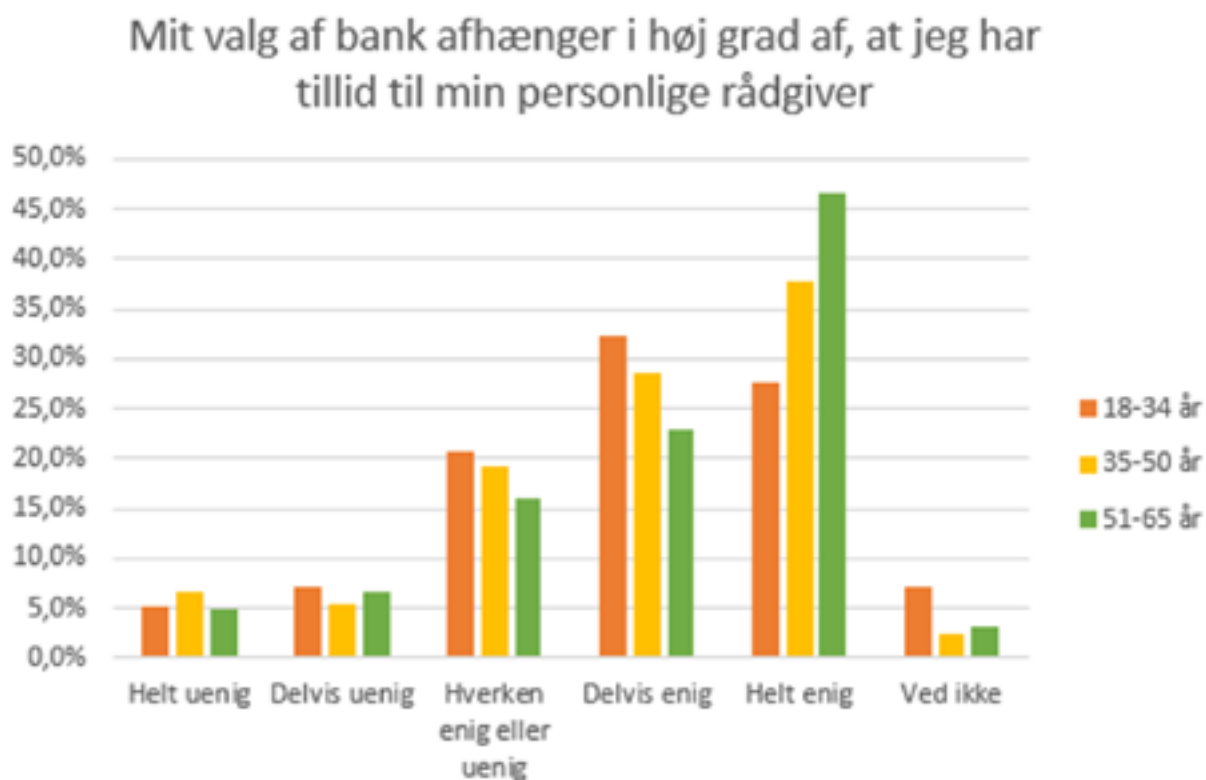
Lokal tilstedeværelse ser ud til at spille en meget væsentlig rolle. 55% af respondenterne er helt eller delvis enige om, at det har stor betydning, at der ligger en filial tæt på hjemmet. Det er dog knap så vigtigt for velhavende kunder at have en filial tæt på hjemmet.

Undersøgelsen viser samtidig, at geografi også spiller en vigtig rolle. For eksempel synes respondenter i Nordjylland, at filialernes lokale forankring er vigtig. Undersøgelsen viser også, at kvinder generelt tillægger det lidt større betydning end mænd, at man har en filial tæt på hjemmet. (VOXMETER tabelrapport)

Hvad betyder tillid for kunderelationen?

Tillid er en afgørende faktor for udviklingen af en relation (Thomas, 2009). Undersøgelsen viser, at betydningen af tillid til rådgiveren stiger med alderen. Dette hænger meget godt sammen med den generelle forbrugeradfærd, hvor man ser, at forbrugere i højere grad undersøger produkterne, inden de foretager et køb. Tidligere havde kunderne i højere grad tillid til, at bankrådgiveren foretog det rigtige valg på deres vegne. I dag lægger kunderne meget vægt på digital information i form af produktinformation, anmeldelser m.m.

Også bankerne oplever i stigende grad at blive udfordret på tilliden. Dette sker i form af eksterne rådgivere, som repræsenterer private kunder, hvor man oplever, at kunderne vil sikre sig, at de får uvildig rådgivning og opnår de bedste vilkår. (Ekspert bankinterview 1).



Figur 2

Ser man på tilliden til, at man får de rigtige priser i form af renter og gebyrer, så er 74% enige om, at dette har stor betydning. Banker har traditionelt set været gode til at kræve gebyrer for en lang række finansielle ydelser.

Det er dog blevet sværere for de traditionelle banker at opkræve mange af disse gebyrer, da mange rene digitale virksomheder ikke opkræver gebyrer for de samme produkter. Når kunder lægger stor vægt på lave priser samtidig med, at de gerne vil have lokal forankring, står de traditionelle banker over for udfordringer i forhold til, om de skal lukke deres omkostningstunge filialer. (Ekspert bankinterview 1)

Hvad betyder den personlige relation?

Bankernes stærkeste konkurrenceparameter er den personlige relation mellem rådgiveren og kunden. En relation, hvor forståelse og faglighed er i fokus. Bankernes forretning er i dag baseret på avancerede og effektive IT-systemer, hvor kunden kan klare de fleste transaktioner og lån over netbanken. Dermed kommer den personlige relation mindre i spil end hidtil. Kundeloyaliteten flytter sig dermed i højere grad væk fra banken og ind i portalen (Rasmussen, 2017) Undersøgelsen påpeger dog, at den tætte relation med rådgiveren er helt essentiel for kundens relation til banken. Dette understøttes ligeledes af, at kunderne flytter bank ved en tættere relation til en anden bank, da relationen for 8,3% af respondenterne har en afgørende betydning (Hansen, 2014)

Ud fra figur 2 kan vi endvidere se, at specielt den ældre del af vores respondenter vægter relationen til deres personlige rådgiver højere end den yngre del af respondenterne. Dette kan skyldes, at kompleksiteten i relationen hos den ældre del af respondenterne er væsentlig højere.

Kompleksiteten i relationen er afgørende for udviklingen og tætheden i relationen. (Faarup, Søndersted-Olsen, & Juhl Madsen, 2010)

Kompleksiteten i relationen vil i denne sammenhæng være engagementer i form af f.eks. investeringer, pension og lån. Undersøgelsen viser, at bankkunderne i højere grad ønsker den personlige rådgivning i forbindelse med mere komplekse banksager som boligkøb og pension.

Her viser tallene at 73,6% af de respondenter, som har foretaget boligkøb, var til et fysisk møde i banken. Boligkøbet kan dog ligge flere år tilbage, hvor digital rådgivning ikke var muligt.

Kompleksiteten i relationen kan ligeledes have en sammenhæng med respondentens indkomst. Argumentet vil her være, at jo højere indkomst jo flere engagementer i banken vil kunden alt andet lige have. Forfølger vi denne tanke, så kan vi se, at respondenter med en indkomst over 2.000.000 kr. oftere fravælger det fysiske møde i forbindelse med boligkøb. Ser vi nærmere på dette, så ses det, at disse respondenter har betalt huset kontant eller ordnet lånet over telefonen (VOXMETER tabelrapport)

Se senere afsnit: *Er kunderne klar til den digitale omstilling?* Udsagn fra banker tyder på, at relationen mellem rådgiver og kunder nedslides gennem den øgede brug af digitale tilbud.

Digitalisering øger effektiviseringen i banksektoren, men relationen svækkes, loyaliteten svækkes, og priskonkurrencen øges i fremtiden. Derfor er digitalisering et tveægget sværd for bankerne.

Samarbejdet mellem kunde og leverandør går måske fra at være relationsdrevet til at være mere transaktionsorienteret (Ekspertinterview 3).



Figur 3

Hvad betyder image for kunderne?

Faktaboks:

"Image er den måde andre (som ikke er en del af organisationen) opfatter organisationen på. Image dannes ud fra organisationens identitet og selvfremstilling.

Der skal være overensstemmelse mellem disse"

- Heidi Hansen, Kommunikation skaber din organisation, 2. udg.

Kan bankerne fastholde kunderne, hvis deres image er udfordret?

I takt med, at danske banker har skulle udvikle forretningsgange for at følge med den teknologiske udvikling, har bankerne siden finanskrisen i 2008 været under stor mediebevågenhed i forbindelse med adskillige skandalesager (Finanstilsynet, 2019), som potentielt har kunne påvirke bankernes image i en negativ retning.

Særligt bankernes indsatser på hvidvaskområdet har genereret overskrifter og megen kritik. Det er dog ikke alene bankerne, men også de myndigheder, som skal føre tilsyn og efterforske sagerne, der fortsat mødes med alvorlig kritik blandt andet vedr. forebyggelse af hvidvask (Folketingets statsrevisor, 2020). Dette tyder på, at bankerne fortsat vil blive udfordret på compliance og er nødsaget til at bruge mange ressourcer på at efterkomme lovgivningen herom.

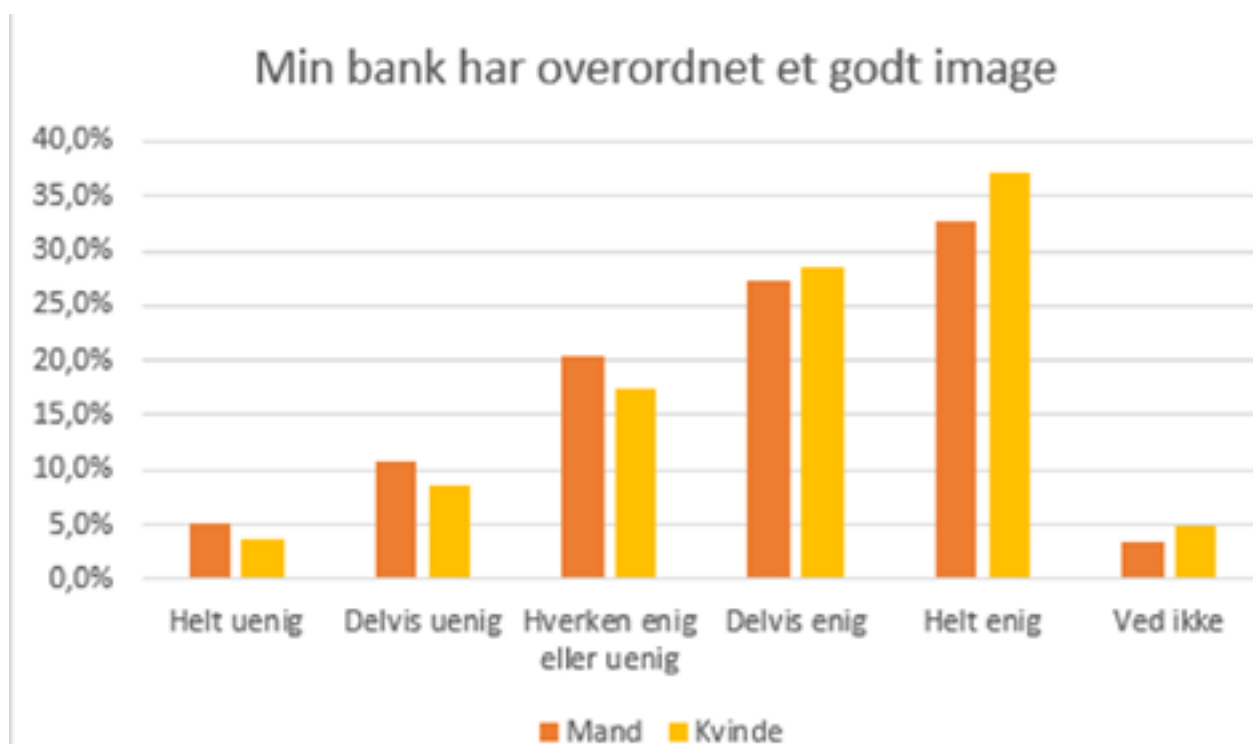
Finanssektorens omdømme har, som følge af finanskrisen og de talrige skandalesager, som bankerne har stået på mål for lige siden, fået et alvorligt – og ifølge en rapport fra 2019 (Just, Mygind du Plessis, Hornebo Jensen, & Nielsen, 2019) – uopretteligt knæk, som mest af alt skyldes et fald i kundernes tillid til den finansielle sektor – herunder bankerne.

Voxmeters årlige undersøgelse af bankernes image fra 2019 viser dog fremgang for de fleste banker, når der måles på danske bankkunders opfattelse af bankernes image. Der ses dog fortsat kausalitet mellem

de banker, der får mest negativ omtale i medierne og dem, der scorer lavest på imageundersøgelsen (Brahm, 2019)

Spørgsmålet er, om det rent faktisk har haft nogen nævneværdig betydning for kunderne, at bankernes image har været under massivt pres og navnlig, om det har medført en decideret kundeflugt fra de skandaleramte banker til de banker, der er gået fri af mediernes og Finanstilsynets søgelys?

Dette må formentlig besvares negativt. Analysen viser, at der faktisk alene er tale om et fåtal, der mener, at deres banks image er problematisk. Helt overvejende er kunderne af den opfattelse, at deres pengeinstitut overordnet set har et godt image.



Figur 4

Hvordan kan det være, at flere års negativ medieomtale, skandalesager og Finanstilsynets fortsatte fokus på bankernes færden ikke har påvirket kundernes opfattelse af bankernes image i højere grad?

Årsagen kan være, at bankerne rent faktisk formår at imødekomme en del af kritikken over for deres kunder.

En afdelingsdirektør fra en af de store banker fortæller i et interview, at banken anvender Trustpilot og SoMe platforme, hvor det er muligt at kommunikere direkte med kunder, der har haft dårlige oplevelser og samtidig modtager banken også generel feedback, som den kan arbejde videre med.

Hvis bankerne er villige til at bruge de platforme, som kunderne bruger, som talerør, kan bankerne formentlig komme meget kritik til livs og give kunderne en fornemmelse af at blive hørt.

Da hovedparten af den kommunikation, der foregår på sådanne platforme, er tilgængelig for alle, påvirkes bankens overordnede image formodentlig af dette i lignende omfang som medieomtale.

Det er således muligt, at bankerne har kunnet og fortsat vil kunne påvirke deres image positivt på den måde.

Loyale kunder i krisetider?

Står kunderne virkelig deres bank bi, selvom den måske i en årrække udkældes for ikke at efterleve den finansielle lovgivning?

Et svar kunne være, at bankens image ganske vist påvirkes kraftigt af dette, men at bankens image ikke nødvendigvis påvirker kundens daglige "liv" i banken.

Hvis kunden ikke direkte påvirkes af bankens negative image, vil kunden formentlig være mindre tilbøjelig til at skifte bank.

Analysen viser, at 42,3% af respondenterne alene har skiftet bank 1-2 gange siden de fyldte 18 år. 36,1% er endnu mere trofaste og har svaret, at de aldrig har skiftet bank siden de fyldte 18 (VOXMETER tabelrapport).

De kunder, som har været mere aktive i forhold til bankskifte, har skiftet på grund af "utilfredshed med deres tidligere bank". Der er tale om 35,9% af respondenterne, hvoraf meget få har angivet bankens image som årsag til skiftet. En lille del af respondenterne har anført følgende årsager som kan henføres til image: "skandalesager", "uetisk forretningsførelse", "ønske om bæredygtige bank" samt "ønske om en bank med social ansvarlig profil".

At kunder også forbinder image med bæredygtighed og socialt ansvar underbygges af Bankinterview 1. Banken anser image som en vigtig, men også dynamisk størrelse, der er påvirkelig i forhold til trends som f.eks. "grønne lån" og ønsker om en klimavenlig bank. (Ekspert Bankinterview 1)

Det ses af analysen, at bæredygtighed og socialt ansvar vægter næsten lige så tungt for kunderne som skandalesagerne, når bankens image og fravalg og tilvalg af bank er i spil.

Bankernes overordnede image ses dog ikke at være en faktor, der har så stor betydning for kunderne, at de er villige til at skifte bank på det grundlag. Det er gode nyheder for bankerne, da compliance formentlig er kommet for at blive, og manglende overholdelse heraf altid vil være et interessepunkt for medierne. Bankerne har ingen indflydelse på lovgivningen eller medieomtale, men de kan derimod være proaktive i deres tilgang til trends som klimafokus og socialt ansvar, ligesom deres muligheder for at bruge SoMe platforme til positiv kommunikation med kunderne kan anvendes til fastholdelse af kunder og særligt til at imødekomme kritikpunkter.

Kan der skabes empati med onlinerådgivning?

En stor del af en bankrådgivers arbejde handler om at afdække kundens behov og at kunne sætte sig i en anden persons sted. Denne empatiske rådgivning kan blive udfordret, hvis man i højere grad vil møde kunderne online frem for til et fysisk møde.

Vores undersøgelse viser, at det især er de unge mennesker, som mener, at det er svært at bibeholde den empatiske rådgivning, når møderne foregår online.

Ifølge (Ekspert bankinterview 1) er det især inden for områderne pension og boligrådgivning vigtigt for kunderne, at rådgiverne er gode til at forstå kundernes behov.

Når man snakker om empatisk rådgivning, giver det meget god mening at kigge på kundetyper. Finansforbundets undersøgelse af arketyper i banksektoren (Wilke, 2018) er et godt eksempel. Undersøgelsen viser, at 26% af bankkunder er af typen "Traditionelle". Udover at være den største gruppe, så er de "Traditionelle" kunder kendetegnet ved at fortrække face to face kommunikation, typisk kun at have en enkelt bank, at have styr på økonomien, og at være meget lidt interesseret i digital omstilling (Wilke, 2018)

Denne kundegruppe er meget vigtig for de traditionelle banker, og de er meget svære at flytte for virksomheder, som er baseret på rene onlineløsninger, da de ikke er særligt omstillingsparate. De sparer ikke specielt mange penge op, så de har brug for bankernes låneprodukter, og de er gode til at betale lånene tilbage. Deres ønske om face to face kommunikation indikerer, at det traditionelle empatiske kundemøde spiller en vigtig rolle for denne kundegruppe.

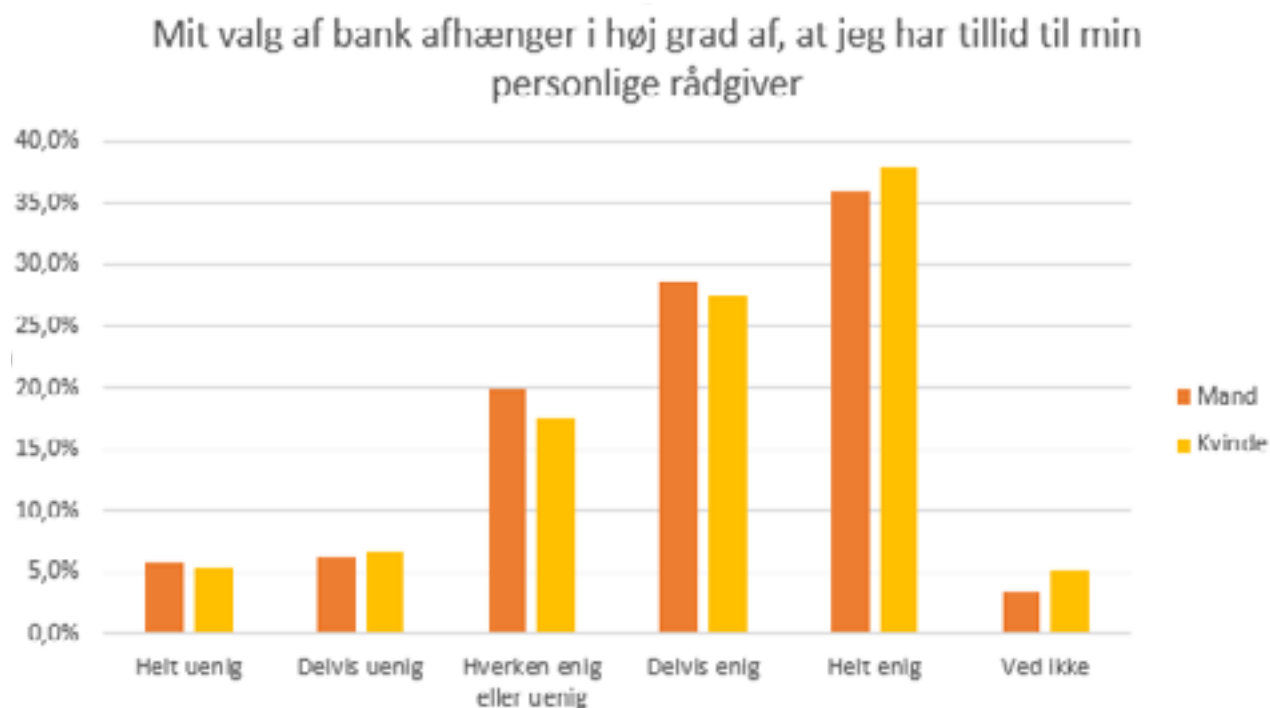
Er kunderne klar til den digitale omstilling?

Er bankernes nuværende forretningsmodel med fokus på de nære relationer mellem kunde og bank udfordret på kort sigt? Eller sagt på en anden måde, er danske bankkunder klar til mere eller mindre "rene" digitale løsninger, hvor kunderne betjener sig selv? Forsvinder banker, som vi kender dem i dag?

Svaret er umiddelbart nej, men analysen viser, at der måske er forandringer på vej, som kan påvirke forholdet mellem kunder og bank på sigt og udfordre banker med omkostningstunge løsninger som et forgrenet filialnet og mange ansatte.

Hvorfor ligger udfordringen ikke lige om hjørnet på trods af ændrede forbrugerpræferencer, en teknologi i hastig udvikling, en mere liberal konkurrencelovgivning m.m.?

1. For det første har bankerne gennem tiderne udvist en betydelig tilpasningsevne til forandringer i det omkringliggende samfund. Bill Gates udtalelse for snart 30 år siden om, at der er brug for finansielle produkter i fremtiden, men ikke for banker², viser denne tilpasningsevne. Bankerne har formået at gear op for mere kompliceret rådgivning i takt med, at det ekspeditions-mæssige jobindhold i banksektoren er nedfaset.
2. For det andet er kundernes forhold til rådgiveren stadig afgørende for danskernes valg af pengeinstitut, hvilket fremgår af figur 7. Over 60% af de adspurgte er enten enige eller delvist enige om, at rådgivere er vigtige for valget af bank



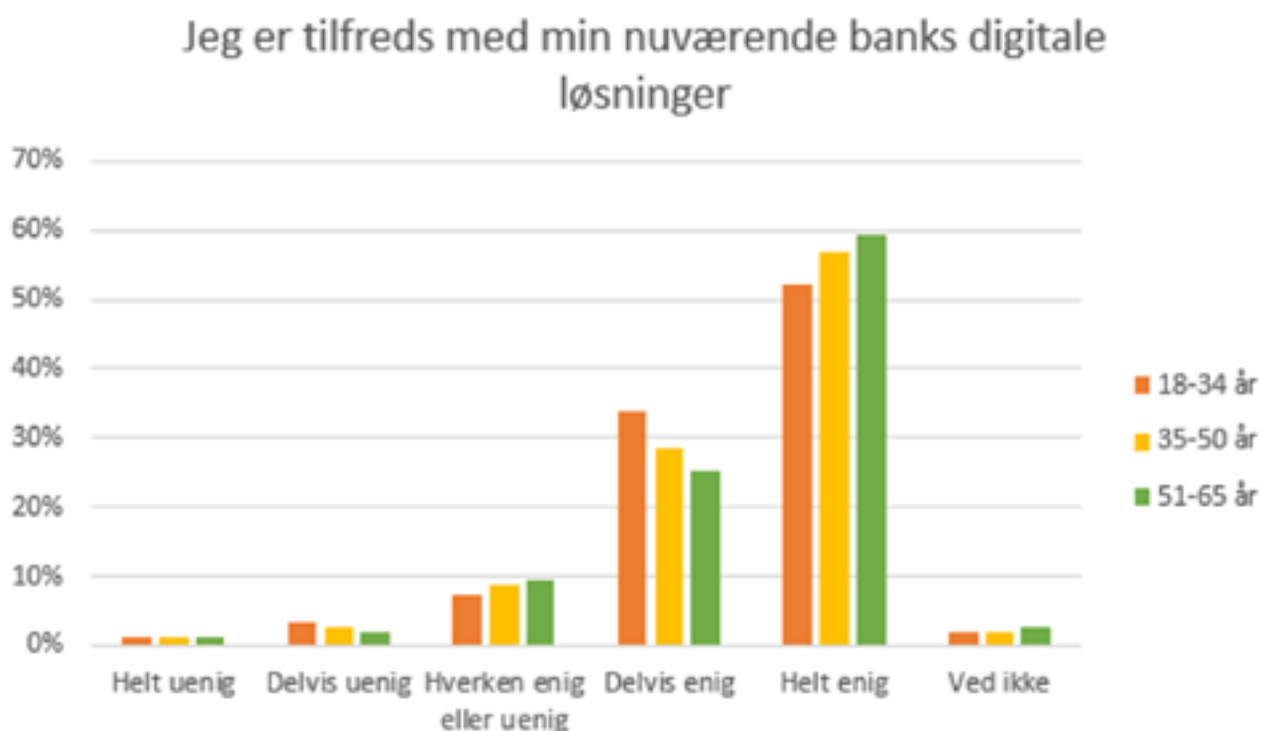
Figur 5

Denne sammenhæng er bekræftet i andre analyser (Ehlers, 2014) og viser, at forholdet mellem banken og dens kunder er et "relationsforhold". Sydbank og Djurslands Bank er eksempler på banker, som opfatter sig selv som relationsvirksomheder.

2 Der er mange reference på Bill Gates udtalelse fra 1990'erne på internettet. F.eks.: Thefinanser.com fra november 2017

3. Det tredje argument: En afdelingsdirektør i en større dansk bank udtaler til arbejdsgruppen:
"For bank og kunder er den digitale udvikling og dens muligheder ikke et spørgsmål om "enten eller" men "et både og". Vi har åbnet nye afdelinger siden finanskrisen og har fokus på forholdet mellem bank og rådgiver. Vi skal kunne supplere den analoge rådgivning med digitale tilbud. Vi kan begge dele. Men på lidt længere sigt bliver viklingen en udfordring omkostningsmæssigt" (Bankinterview 2)

Dertil kommer, at kunderne faktisk er tilfredse med bankernes nuværende digitale løsninger og det på tværs af aldersgrupper:

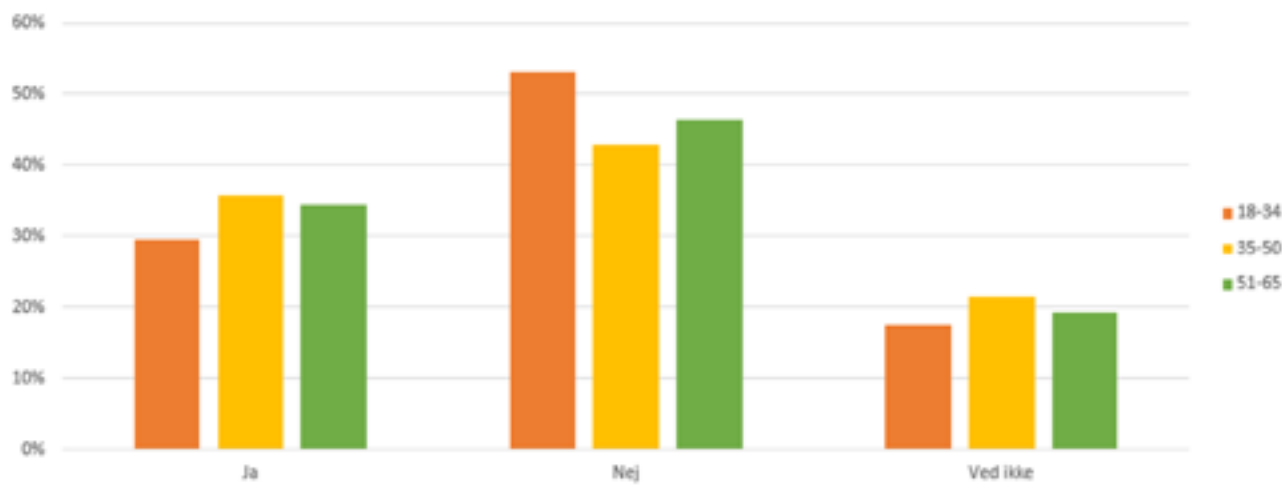


Figur 6

Som et konkret eksempel på, at bankerne forsøger at tilpasse deres forretningsmodel til de nye tider, bør (Ekspert Bankinterview 1) nævnes. Banken er blandt de største danske banker. Banken er ifølge sit eget værdigrundlag en relationsbank, og er tidligere kåret til "Årets digitale Finansvirksomhed" af bankkunder m.m.

Den fjerde begrundelse for, at bankerne stadig i nærmeste fremtid har kunder i deres filialer, om end det bliver færre, er, at "ungdommen", der i de kommende år har brug for rådgivning om bolig, pensionsopsparing m.m., faktisk ikke er specielt digitale i deres ønsker, når det gælder rådgivningstunge emner.

Forestil dig, at du i forbindelse med et boligkøb kunne benytte en digital løsning, der gjorde, at du kunne optage et boliglån eller realkreditlån uden at have et fysisk møde med en rådgiver. Kunne du forestille dig at bruge en sådan løsning?



Figur 7

Vi har i vores undersøgelsesdata testet, om de unge, defineret som aldersgruppen under 30 år, adskiller sig fra aldersgruppen mellem 30-65 år, når det gælder spørgsmålet: *Jeg ville være interesseret i at bruge en ren digital bankløsning (hvor kontakten til banken er 100 % digital)* Vores statistiske test har ikke kunnet dokumentere en forskel.

Figur 7 og vores testresultat bekræftes af udsagn fra undervisningen på IBA og EAMV.

Når de studerende spørges, om de ønsker et digitalt set-up, når de engang skal rådgives om finansiering af bolig, så udtaler flertallet, at de vil foretrække et fysisk møde i banken. Webmøde, chat m.m. kan ikke erstatte mødet med rådgiveren.

Vores studerende har det fint med digitale betalingsløsninger men føler sig usikre, når det gælder finansiel rådgivning som boligfinansiering og pension. Dette til trods for, at de bliver undervist i emnerne og derfor har en fordel fremfor andre unge.

Der er brug for den tryghed og tillid, som kun rådgiveren kan give i et analogt møde. Måske vil de unge ændre holdning, når de bliver mere fortrolige og erfarne med disse områder.

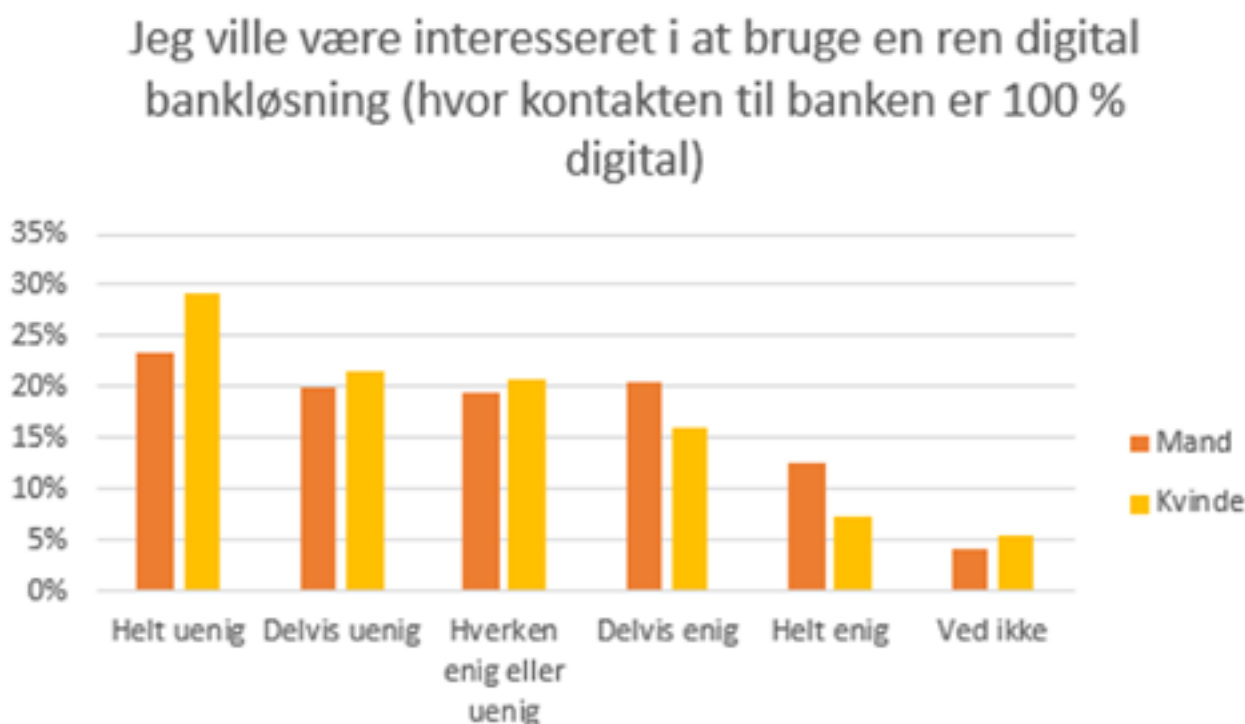
Dette bekræftes gennem (Ekspertinterview 3): *"Det undrer mig meget, at de unge under 30 år ikke er de mest interesserede i digitale løsninger. Det er ikke helt den opfattelse, jeg har. De unge kan lide det digitale. Det er i hvert fald de unge rådgivere, som løber med stafetten, når der skal arrangeres WEB-møder. De ældre rådgivere i afdelingen kommer ikke til at holde digitale møder. Jeg tror, det er et spørgsmål om tid, inden statistikken vil se anderledes ud. Når de unge kunder får lidt mere fortrolighed med bankprodukter, så går det stærkt. Min afdeling oplever en stigende interesse blandt unge kunder for Lunar. Det bliver en hård konkurrent i fremtiden."*

Bankerne, som vi kender dem i dag, forsvinder således ikke i den nærmeste fremtid. Men den digitale udvikling går stærkt, og kundernes præference er også under ændring, og derfor skaber den teknologiske udvikling også strukturelle udfordringer på længere sigt, det gælder f.eks. det omkostningsmæssige set-up.

Figur 7 viser, at ca. 30% af kunderne gerne vil benytte en digital løsning uden brug af fysisk møde ved optagelse af boliglån og realkreditlån. Det er ikke helt præcist af spørgsmålet bag figur 9, hvad der menes med en digital løsning her. Det kan være et webmøde mellem rådgiver og kunde, chat eller andet, men der er under ingen omstændigheder tale om et fysisk møde i filialen, hvor rådgiver og kunde sidder overfor hinanden.³

Det interessante er her, at der er tale om et af de vigtigste kernekompetenceområder for bankerne i dag på privatkundesiden, nemlig boligfinansiering. Det er ikke et spørgsmål om at flytte penge fra en konto til en anden. Hvis 30% af møderne kan håndteres på fysisk distance, så må en omkostningstung filialstruktur være udfordret. Færre og færre kommer fysisk i bankerne i dag, og der må blive mere stille i banklokalerne i fremtiden.

I figur 8 har vi skærpet problemstillingen, idet der nu er tale om en 100% digital bankløsning og ikke en "både og løsning"



Figur 8

3 En statistisk bias her kan være, at kunderne ikke har brug for bankens medvirken fordi de selv finansierer boligkøbet

Andelen af mandlige bankkunder, der erklærer sig "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "Jeg ville være interesseret i at bruge en ren digital bankløsning (hvor kontakten til banken er 100% digital)" er større end andelen blandt kvinder. Konklusionen er stærk signifikant, hvilket betyder, at der er mindre end 1% sandsynlighed for, at udsagnet er falsk ud fra vores stikprøve.

Figuren viser, at mænd er mere til digitale løsninger end kvinder, og at mere end hver 4. dansker er delvis enig eller helt enig i, at en ren digital løsning er interessant. Afdelingsdirektøren i ekspertinterview 3 er ikke overrasket over, at mænd i højere grad er tilhængere af digitale løsninger end kvinder. *"Mænd er mere til tekniske løsninger, hvor kvinder er mere til det følsomme og det nære"*.

Hvad sker der, hvis kategorierne delvis enig og helt enig bliver signifikant større i de næste år?

1. Får det betydning for bankernes forhold til deres kunder? Bliver relationsmodellen udfordret?
2. Vil kunder, der bekender sig til 100% digitale løsninger, betale for bankernes omkostningstunge filialstruktur?
3. Kan nye kapitalstærke udbydere af 100% digitale bankløsninger få fodfæste i Danmark og vinde afgørende markedsandele?

Det er umuligt at svare på spørgsmål 3. Det må fremtiden vise. Vi har ikke spurgt de adspurgte, om de er villige til at skifte deres nuværende bank ud med en ny 100% digital udbyder. Den 100% digitale løsning kan jo også leveres af en bank, som vi kender det i dag. Der ligger dog en potentiel risiko her for traditionelle danske banker.

På EAMV i Herning har vi haft et gæsteindlæg af en kunderådgiver fra en dansk bank i undervisningen i faget Digital Kommunikation. Indlægsholderen bekræftede, at det er en udfordring at opretholde relationerne til mange kunder i en digital tidsalder. *"Kunder er forskellige. Nogle typer er til den digitale kontakt evt. i form af WEB-møder, mens andre vil sidde overfor rådgiveren i banken, når der tales pension og boligfinansiering. Digitale løsninger har en tendens til at skabe afstand til kunderne. De kunder, der er tilhængere af digitale løsninger, presser prisen. Digitalisering presser priserne. Tilgangen til salg bliver mere transaktions-orienteret, også når vi taler om finansielle produkter"*, udtalte rådgiveren (Ekspert ekspertinterview 4)

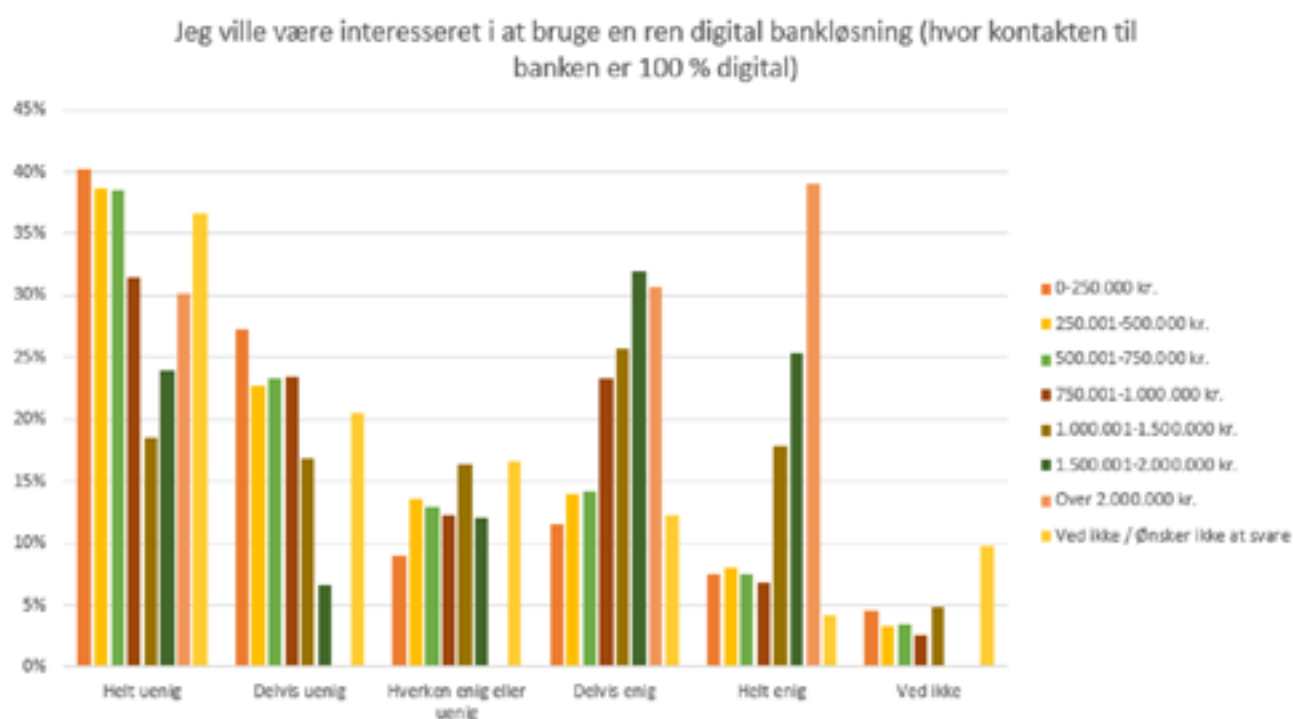
Det synspunkt bakkes op gennem ekspertinterview 3. *"De digitale tilbud er et tveægget sværd. Bankerne vil gerne digitalisere rådgivningen, fordi det skaber højere produktivitet, men bankerne skubber også kunderne fra sig. Digitaliseringen er med til at øge hastigheden i samarbejdet med kunderne. Det slider på relationen, og der opleves stigende prispress og mindre loyale kunder. Den udvikling forstærker digitaliseringen"*.

Bankrådgiveren i ekspertinterview 5 siger det på den måde: *"Digitaliseringen og dens afledte effektivisering kan medføre, at der på et tidspunkt ikke er nok hænder til det fysiske møde. Relation er vigtigt, når vi taler rådgivning om pension, boligfinansiering og investering. Rådgiverne skal ud og røre ved kunderne og have dialog i øjenhøjde, ellers forsvinder relationen"*.

Afdelingsdirektøren i ekspertinterview 3 fortæller, at der er færre kunder i bankernes filialer i dag end tidligere. Tendensen er tydelig, men han hæfter sig også ved, at det stadigvæk er et mindretal, der er tilhængere af rene digitale løsninger, jf. ovenstående figur. *”Men hvis andelen stiger væsentligt, vil det give anledning til strukturelle ændringer i sektoren. I forbindelse med Coronanedlukningen har de digitale møder fået et stort løft antalsmæssigt. Digitaliseringen vil medføre behov for færre afdelinger i byen og de fysiske afdelinger mister betydning uden at de dog helt kan undværes. Synlighed gennem fysiske afdelinger er vigtig, når der skal rekrutteres nye kunder og medarbejdere”.*

Hvem er det mere præcist, der efterspørger de rene digitale løsninger?

Her er et par af de interessante bud.



Figur 9

Det ser umiddelbart ud til, at jo højere indkomst, de adspurgte i vores undersøgelse har, jo mere er de tilhængere af rene digitale løsninger. Respondenter med en årlig husstandsindkomst over 750.000 kr. er mest interesserede i digitale løsninger. Det er umiddelbart interessant. Bankerne har gennem flere år opbygget Private banking afdelinger med fokus på personlig rådgivning til de mest velhavende kunder med investerbare formuer over et vist millionbeløb⁴.

De kunder, der får mest personlig opmærksomhed, er samtidig de kunder, der er mest interesserede i digitale løsninger.

Umiddelbart et paradoks. ”Private banking” er et betjeningskoncept for velhavende private kunder med en investerbar formue over en vis grænse, eksempelvis 2 mio. kr. Grænsen kan variere en del fra bank til bank, ligesom andre kriterier end den investerbare formue kan gøre sig gældende.

4 Vi har ikke spurgt til formuen i vores analyse, men til indkomster. Der er dog en positiv korrelation mellem indkomst og formue.

Andelen af bankkunder, der erklærer sig "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "Jeg ville være interesseret i at bruge en ren digital bankløsning (hvor kontakten til banken er 100 % digital)" er større blandt kunder med en husstandsindkomst over 750.000 kr. end blandt kunder med en indkomst under 750.000 kr.

Konklusionen er svag signifikant.

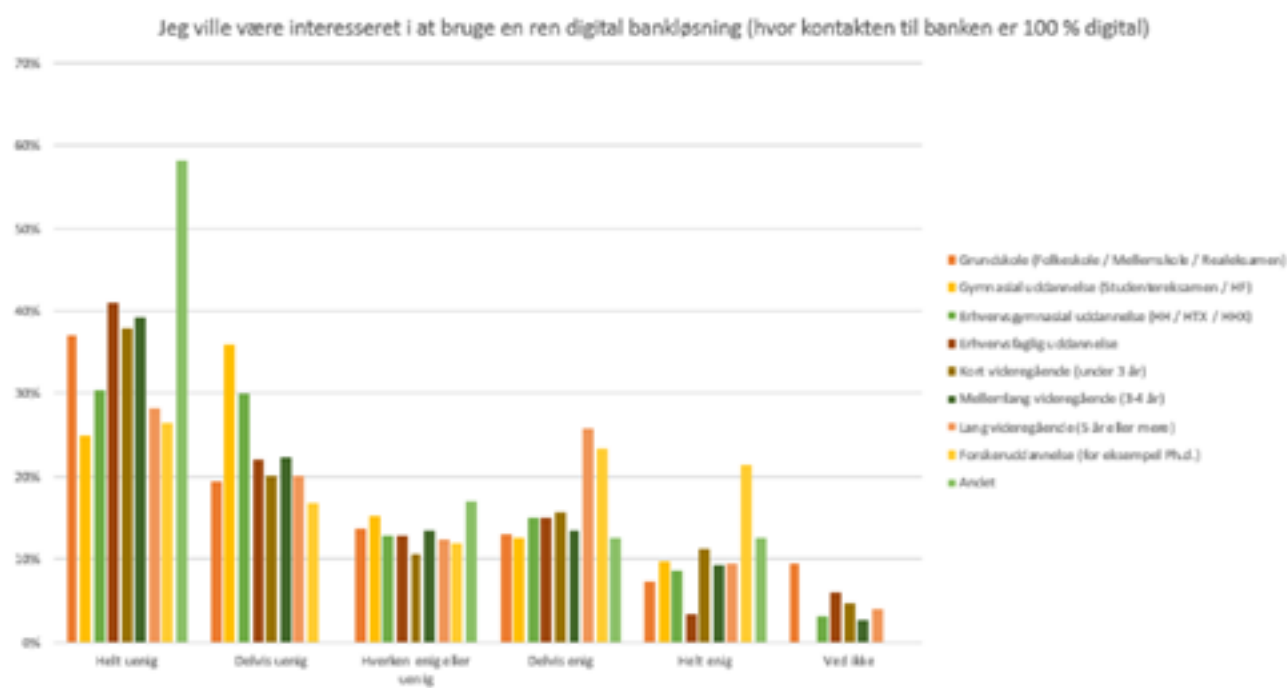
Andelen er signifikant større for alle højere liggende indkomstgrupper. Ud fra vores undersøgelse, er der mindre end 5% sandsynlighed for, at udsagnet er falsk

Hvis udsagnet er korrekt, skal bankerne måske omdefinere, hvad relationer betyder i en digitaliseret verden. Måske skal de satse på at udvikle særlige digitale løsninger til indkomstgrupper med høje indkomster og formuer.

Vi har konfronteret repræsentanter fra banksektoren med disse delresultater. En af de adspurgte delte ikke opfattelsen (ekspertinterview 1), at høj indkomst korrelerer med høj interesse for digitale løsninger, mens afdelingsdirektøren i ekspertinterview 3 godt kunne give en logisk fortolkning af tallene. "Kunder med høje uddannelser og høje indkomster gider ikke bruge unødigt tid på møder i banken. Det skal gå stærkt". Vedr. uddannelsens betydning, se figur 10

Som en opfølgning på spørgsmålet i figur 4 og 5 har vi spurgt vores respondenter, om "de opfatter digital rådgivning som en troværdig måde at blive rådgivet på"? Også til dette spørgsmål er andelen af "delvis enig" og "helt enig" signifikant større for indkomstgrupperne over 750.000 kr. end for indtægtsgrupperne under denne grænse.

Det ser også ud til, at der er en sammenhæng mellem formel uddannelseslængde og interesse for digitale bankløsninger. Jo længere uddannelse, jo mere interesse for rene digitale løsninger.



Figur 10

Andelen af bankkunder, der erklærer sig "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "Jeg ville være interesseret i at bruge en ren digital bankløsning (hvor kontakten til banken er 100 % digital)" er mindre blandt kunder med en uddannelse på under 3 år, end blandt kunder med en længere uddannelse.

Konklusionen er stærkt signifikant.

Er der forskel på opbakningen til digitale løsninger, når vi kikker på kunderne fra bank til bank?

Ja, der er noget, der tyder på, at de store banker har en større andel af kunder, der er tilhængere af digitale løsninger. De 5 største banker er her defineret ved 1: Danske Bank 2: Nordea 3: Jyske Bank 4: Sydbank 7: Nykredit Bank⁵.

Andelen af bankkunder, der erklærer sig "enig" eller "delvis enig" i udsagnet "Jeg ville være interesseret i at bruge en ren digital bankløsning (hvor kontakten til banken er 100% digital)" er større blandt kunderne hos de 5 største pengeinstitutter sammenlignet med de øvrige pengeinstitutter.

Resultatet er stærkt signifikant.

Resultatet overrasker ikke en repræsentant fra banksektoren. (Ekspertinterview 3):

"Det lyder rigtigt. Danske Bank og Nordea har lukket afdelinger og kasser i stor stil gennem de senere år. De kunder, der ikke kan acceptere dette, er forsvundet fra de store banker. Der er sket en naturlig selektion. Nu sidder de store banker tilbage med de gode kunder, der er til selvbetjening. De er blevet meget konkurrencedygtige, de store banker"

5 Arbejdende kapital over 75 mia. kr. pr. 3. kvartal ultimo 2019. Kilde Finanstilsynet. Nordea er ikke en dansk bank. Men indsat i opgørelsen af arbejdsgruppen.

Konklusion og perspektivering

Vores undersøgelse og dennes resultater er ikke en tikkende bombe under de danske bankers forretningsmodel her og nu.

Tilliden til rådgiveren er stadig af meget stor betydning, når danskerne skal vælge bank. Kunderne skifter sjældent bank, og kunderne vurderer, at deres eget pengeinstitut overordnet har et godt image. Forholdet mellem kunde og bank er i høj grad stadig relationsbetinget. Bankerne har i mange år tilbudt kunderne digitale selvbetjeningsprodukter gennem netbank m.m. og kunderne er tilfredse med deres nuværende banks digitale løsninger.

Alt er derfor på flere måder ved det gamle. Noget tyder dog på, at forandringer kan være på vej. Fysiske rådgivningsmøder i banken på traditionelle kernekompetenceområder som boligfinansiering, pension og investering er ikke længere en nødvendighed. De kan erstattes af onlinemøder, og vores undersøgelse viser, at lidt under 30% af de adspurgte enten er helt eller delvis enige i, at de foretrækker 100% digitale bankløsninger. Hvem er frontløberne for den holdning? Ja, det er de højtuddannede, de højtlønnede, mænd samt kunderne i de største banker.

Udsagn gennem interviews i banksektoren tyder på, at den stigende anvendelse af digitale tilbud slider på relationen mellem bank og kunde. Forholdet mellem kunde og leverandør har en tendens til at blive mere transaktionsorienteret. Hastigheden og prispresset i samarbejdet er stigende, mens kundeloyaliteten er for nedadgående.

Bankerne har historisk set været gode til at tilpasse sig ændrede udfordringer og ny teknologi. De nye udfordringer kommer de formentligt også til at overleve, men en markant stigning i antallet af kunder, der ønsker rene digitale løsninger, kan betyde strukturelle forandringer i sektoren i form af nedlæggelser af afdelinger m.m. Omkostningerne kommer under pres.

Det er også tilpasning til ændrede markedsforhold, når banker vælger at indgå partnerskaber og alliancer med high-tech-selskaber, fremfor at konkurrere med dem. Det er netop det, som Stefan Knapp fra PA Consulting (Knapp, 2020), beskriver i Jyllands-Posten d. 29. juni 2020 i "Vinder i finanssektoren bliver den menneskelige maskine". Knapp nævner Lunar og Nykredit som eksempel.

Er der en stigende interesse for 100% digitale løsninger? Vores kvantitative data er indsamlet i efteråret 2019 og kan allerede være forældede. Udsagn gennem onlinemedier Borsen.dk (Zigler, 2020) og vores interview viser, at onlinemøder i forbindelse med nedlukningen af samfundet under Coronakrisen har nået nye højder og er blevet populære i bankerne:

Kan den højere kadence fastholdes efter genoplukningen af samfundet, og hvilke ændringer vil det medføre i besvarelsen af de spørgsmål, som vi har stillet i vores undersøgelse?

Er der flere, der ønsker 100% digitale bankløsninger, og har rådgiveren stadig samme betydning? Kan relation opretholdes?

Det vil være oplagt at lave en opfølgning på vores undersøgelse i begyndelsen af 2021.

Set fra et undervisnings- og læringsperspektiv sender undersøgelsen klare signaler. Det digitale aspekt i undervisningen er meget vigtig, når vi som uddannelsesinstitution skal forberede de kommende dimittender på den virkelighed, de vil møde i deres kommende job. Samtidig kan rapportens indhold danne basis og inspiration for flere afsluttende hovedopgaver på vores erhvervsakademier og indgå som en del af pensum i faget Digital kommunikation på finansøkonomstudiet samt Kommunikation på finansbachelorstudiet.

Litteraturliste

- Brahm, K. (19. 08 2019). Igemåling: Nykredit Bank tordner frem. Finans.dk.
Hentet fra <https://finans.dk/finans2/ECE11568913/imagemaaling-nykredit-bank-tordner-frem/?ctxref=ext>
- Christensen, T. B. (17. 04 2017). Jyske småbanker jagter nye kunder i hovedstaden. Finanswatch.
Hentet fra <https://finanswatch.dk/Finansnyt/Pengeinstitutter/article9527983.ece>
- Ehlers, K. (2014). Relationer mellem banken og dens kunder (fortrolig). Herning: EAMV.
- Finanstilsynet. (30. August 2019). Danske Bank politianmeldt for Flexinvest Fri-salg. Hentet 01. 20 2020 fra Finanstilsynet pressemeddelelse: https://www.finanstilsynet.dk/Nyheder-og-Presse/Pressemeddelelser/2019/Flex_invest_300819
- Folketingets statsrevisor. (24. 01 2020). Statens indsats mod hvidvask og terrorisme er ikke tilstrækkelig effektiv. Hentet fra <https://www.ft.dk/da/statsrevisorerne/nyheder/2020/01/hvidvask-og-terrorisme>
- Faarup, P. H., Søndersted-Olsen, H.-H., & Juhl Madsen, S. (2010). Finansiell markedsføring. Kbh.: Gyldendal.
- Hald, M., & Risgaard Olsen, M. (2018). Salg og Salgpsykologi . Kbh.: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, H (2014) Kommunikation skaber din organisation. 2. udg. Hans Reitzels Forlag.
- Just, S. N., Mygind du Plessis, E., Hornebo Jensen, K., & N. J. (2019). Bankrådgiveren i centrum: Kundeforventninger, regulering og virksomhedskultur. Copenhagen Business School, CBS. Kbh.: Copenhagen Business School, CBS. Hentet fra https://drive.google.com/file/d/13tENXZAcpxSk_pLE1TKsVQUEbNaTPDri/view
- Karnov lovsamling. (2019). Lovbekendtgørelse 2019-10-03 nr. 1024. Karnov.
Hentet fra https://pro.karnovgroup.dk/document/7000853307/1#LBKG20191024_P1
- Knapp, S. (29. 06 2020). Vinder i finanssektoren bliver den menneskelige maskine. Morgenavisen Jyllandsposten.
- Rasmussen, C. (15. 08 2017). Pas på kundernes loyalitet. Hentet fra Finansforbundet: <https://secure.finansforbundet.dk/da/nyheder-aktuelt/Sider/Paspaakundernesloyalitet.aspx>
- Thomas, J. (jan.2009). Trust in customer relationships: Addressing The Impediment in Research in Advances in consumer research. Association for Consumer Research
- Voxmeter. (2019). Digitalisering i den finansielle verden: . Kbh: Voxmeter.
- Wilke. (2018). Pixi udgave af arketyper blandt kunder i danske pengeinstitutter. Finanssektorens uddannelsescenter; Finansforbundet . Hentet fra <https://finans.dk/incoming/article11030136.ece/BINARY/Hverdagens%20bankkunder%20anno%202018>
- Zigler, T. (31. 05 2020). 5 spørgsmål det nye sort er bank fra distancen. Børsen. Hentet 03. 07 2020 fra <https://borsen.dk/nyheder/generelt/5-sporgsmaal-det-nye-sort-er-bank-fra-distancen>

