

ANALYSE

FINANSBRANCHEN I NYE FÆLLESSKABER

En post-Corona trendrapport om fintech og forandringer i finansbranchen samt de nye trusler og muligheder, som berører den danske finansbranche og dens godt 60.000 medarbejdere.

Af Nils Elmark Incepcion, London - August - 2021

EXECUTIVE SUMMARY:

Ingen ved præcist, hvad fremtiden vil bringe for den danske finansbranche og dens ansatte, men uanset hvem man er, skal man søge at få tiden på sin side. Man skal ikke kæmpe mod trends og tendenser, man skal udnytte dem. I denne rapport beskriver vi 8 forskellige tendenser, som vi mener, at medarbejdere og ledelse i danske finansielle institutioner bør kende for at kunne agere pro-aktivt. Det er væksten i:

Neo-banker eller challenger banker, som de også hedder. Der er pt. 300 af dem i verden, og der kommer nye til hver eneste uge.

Nye erhvervsbanker, der kun eksisterer på nettet og som tilbyder helt nye services for små- og mellemstore virksomheder, fx økonomistyring.

Tribal banks, der primært tager afsæt i kundernes sociale og faglige fællesskaber og muliggjort af, at prisen på at starte en ny bank er styrdykket.

Neo-brokers, der har demokratiseret kundernes adgang til investering i værdipapirer ofte som en del af et nyt online-fællesskab.

Embedded banking, der betyder, at specielt handelsplatforme tilbyder finansielle ydelser, som bankerne før havde monopol på.

Deep tech, som flytter den tekniske fokus fra kunde-dialogen til de bagvedliggende IT-systemer, som bliver mere intelligente og selvlærende.

Big tech, der primært er teknologi-giganterne fra Silicon Valley, som er i færd med at overtage pengestrømmene på tværs af landegrænser.

Nye digitale forretningsmodeller, som er knusende overlegne i forhold til den måde traditionelle banker laver forretning på.

Ovenstående tendenser er et sæt nye spilleregler; det handler ikke om at digitalisere - det handler om at forstå den nye måde, den finansielle spilleplade fungerer på i fremtiden. Vi har i den forbindelse set på de nye regler i forbindelse med fire forskellige temaer, som kræver en radikal anderledes tilgang, hvis banker og deres ansatte skal lykkes.

Generation Z - den største generation nogensinde i verdenshistorien bestående af unge under 23 år, som er i færd med at skabe sig sin egen forretningsplatform på

socialle medier, hvor forældrene aldrig kommer, og hvor de har deres egne brands og egne betalingssystemer. Bankerne er i fuld gang med at tabe denne generation og dermed også fremtiden.

Krypto-valutaer - som passer langt bedre til den nye digitale økonomi end den slags penge, som bankerne og samfundet i dag anvender. Den etablerede finansverden har brugt de seneste 10 år til at afvise krypto-valutaerne, mens en ny generation har eksperimenteret med anvendelsen af digitale penge.

Bæredygtighed - gamle teknologier og et globalt fokus på at skabe profit for næsten enhver pris har sendt kloden og dens snart 8 milliarder mennesker i tovene. Verden skal laves om, og bankerne har en central rolle med at hjælpe med at skaffe pengene til omstillingen. Men måske også overveje sin egen rolle i samfundet - en rolle som rækker længere end at skaffe pengene.

Suverænitet - den danske finansverden har trods sin beskedne størrelse i det seneste halve århundrede etableret en brilliant infrastruktur, som den selv var herre over. Over de seneste år har vi solgt arvesølvet, samtidigt at vi har gjort os stadig mere afhængig af amerikanske leverandører og udenlandske investorer. Måske skal vi overveje 'at kunne selv igen'?

Sammenfatter man alle disse tendenser og udviklings-træk bliver konklusionen, at vi ikke skal tilpasse vore organisationer og job-beskrivelser - i hvert fald ikke på lang sigt. Vi skal begynde helt forfra og lave det hele om! Det er det Amazon, Tesla og alle de andre techfyrster gør. De har blot deres aktiekurs i tankerne.

Danske banker skal tilbage til det oprindelige udgangspunkt: Fællesskabet, og vi skal tænke meget større! Både i ledelsen og blandt medarbejderne. Som rapporten dokumenterer, er de nye forretningsmodeller mellem 10 og 50 gange så effektive som de gamle; det betyder ikke, at man skal skære ned. Det betyder, at man skal drømme større.

-ne.

NY SPILLEPLADE FOR FINANSANSATTE

Efter halvandet års Corona-krise, hvor vi desperat har savnet tiden før nedlukningen, kan det være svært at forestille sig, at fremtiden skulle blive radikalt anderledes, end hvor vi slap den. Mere digital måske, men vi kommer vel tilbage en hverdag, som ligner den, vi havde før krisen?

Næppe - pandemien har globalt accelereret erhvervsudviklingen med 4-5 år.

Finansansatte skal berede sig på at rykke ind på en ny spilleplade, hvor reglerne er helt anderledes end dem, vi har kendt det seneste halve århundrede. Skiftet bliver lige så grundlæggende, som det, vi har set inden for andre brancher: Breve er blevet til e-mails, aviser er blevet erstattet af sociale medier, alle streamer nu musik og film fra Spotify og Netflix; borte er cd'erne, Fona og Blockbuster, og om ti år er benzin og dieselmotorer for længst udkonkurreret af el-biler. Hvordan mon tankstationerne i øvrigt så vil se ud?

Det 21. århundrede er ved at blive formet lige nu, og i stedet for at holde fast på fortidens måde at gøre tingene på, skal vi alle sammen benytte lejligheden til at tage næste skridt fremad til en bedre verden. Det 20. århundredes virksomheder og teknologier har bragt kloden på randen af sammenbrud. Vi har derfor alle brug for forandring - også i finanssektoren - og vi har brug for at bringe os i sync med udviklingen, så vi kan være med til at præge den.

Mange tegn indikerer, at finanssektoren bliver genopfundet inden for de kommende få år.

En ny generation: Vi har en helt ny generation på vej - generation z - som har været fuldt digitale fra fødslen. De er vokset op med en mobiltelefon med en revnet skærm, og de har ingen tradition for at gå ind i banken eller ringe til et forsikringselskab. Alt, hvad de gør, sker med udgangspunkt i deres mobil. De er på sociale medier, som deres forældre ikke kender, og fanger finanssektoren ikke den nye generation nu, er generationen tabt for altid.

Accelereret digitalisering: Under Corona-krise er verden tvunget til at blive mere digital. Vi handler stadig mere ind på nettet, om end det andre steder i verden er mere markant end i Danmark. I Kina står e-handel nu for over halvdelen af alt forbrug, i USA er det 20 pct. og herhjemme taler man om, at e-handelen har fået sit gennembrud under Covid-19 nedlukningen og er vokset med 50 pct. til omkring 6 pct. af det samlede forbrug. Mennesker er ved at få helt nye vaner.

Nye finansielle teknologier: De nye finansielle teknologier - fintech - har også skabt en ny generation af banker og finansielle serviceudbydere. Man taler meget om neo-banker. Der er omkring 300 af dem for øjeblikket og hver uge ser en ny finansiell institution dagens lys et eller andet sted i verden. Derudover ser vi helt nye aktører, der begynder at tilbyde finansielle ydelser, som bankerne tidligere havde monopol på.

Samfund med mere nærvær: Endelig tegner der sig et billede af et mere socialt nærværende samfund. Vi har behov for at leve i bæredygtige fællesskaber. Efter 30 år med hyper globalisering begynder vi at stille spørgsmålstejn Silicon Valleys dagsordenen - også den kinesiske. Vi har brug for at være sammen med mennesker igen - ikke blot via en skærm. Og vi har behov for at skabe nye sikkerhedsnet i den ny digitale økonomi.

Sammenlagt ser vi altså en ny generation af forbrugere med ny digital adfærd, som i stigende grad fokuserer på en ny slags fællesskaber og som nye unge finansvirksomheder aspirerer til at servicere. Det er på denne nye spilleplade, Finansforbundets medlemmer skal skabe deres fremtid.

Denne rapport beskriver det nye fremtids-scenarie, der tegner sig, når man sammenstiller de globale mega-trends og tendenser. Vi forsøger at give et billede af, hvor verden bevæger sig hen, og i processen håber vi at fjerne frygten for fremtiden. Rapporten forsøger også at afdække de nye muligheder, som anes i horisonten, og vi forsøger at identificere, hvad der skal til, for at finansmedarbejdere på alle niveauer kan få et godt liv i den nye finansielle virkelighed.

I rapporten gennemgås de vigtigste trends og vi vil belyse 4 temaer, som tegner den finansielle fremtid fra forskellige vinkler:

- Generation Z - de unges fremtidsunivers
- Krypto-valutaer - de nye digitale penge
- Bæredygtigheden - en verden i harmoni
- Den digitale suverænitæt - om vores indflydelse på fremtiden

Til slut vil rapporten trække linjerne længere frem og ud til siderne. Fremtiden er ikke blot noget som kommer - den bliver først drømt og siden skabt af mennesker.

8 VIGTIGE TENDENSER I DEN FINANSIELLE SEKTOR

Trends er varsler om forandringer. De peger på det nye, der er i vækst. Trends er bruddene med de gamle mønstre. Pludseligt er der nogen, som begynder at gøre tingene anderledes, og hvis man ser det samme mange steder uafhængigt af hinanden, taler man om 'megatrends'. Når vi sammenstiller disse megatrends, kan vi ane det store omrids af fremtiden.

Vi har samlet 8 internationale megatrends, som vi synes, at både medarbejdere, ledere, direktioner og bestyrelser i finanssektoren bør kende. Nogle af tendenserne kan man allerede se, andre er længere ude i periferien, men alle vil de få indflydelse på, hvordan udviklingen kommer til at forme sig i Danmark.

De otte vigtige tendenser er:

1. *Neo-banker eller challenger banker*, som de også hedder. Der er p.t. 300 af dem i verden, og der kommer nye til hver eneste uge.

2. *Nye erhvervsbanker*, der kun eksisterer på nettet og som tilbyder helt nye services for små- og mellemstore virksomheder, fx økonomistyring.

3. *Tribal banks*, der primært tager afsæt i kundernes sociale og faglige fællesskaber og muliggjort af, at prisen på at starte en ny bank er styrdykket.

4. *Neo-brokers*, der har demokratiseret kundernes adgang til investering i værdipapirer ofte som en del af et nyt online-fællesskab.

5. *Embedded banking*, der betyder, at specielt handelsplatforme tilbyder finansielle ydelser, som bankerne før havde monopol på.

6. *Deep tech*, som flytter den tekniske fokus fra kunde-dialogen til de bagvedliggende IT-systemer, som bliver mere intelligente og selvlærende.

7. *Big tech*, der primært er teknologi-giganterne fra Silicon Valley, som er i færd med at overtage pengestrømmene på tværs af landegrænser.

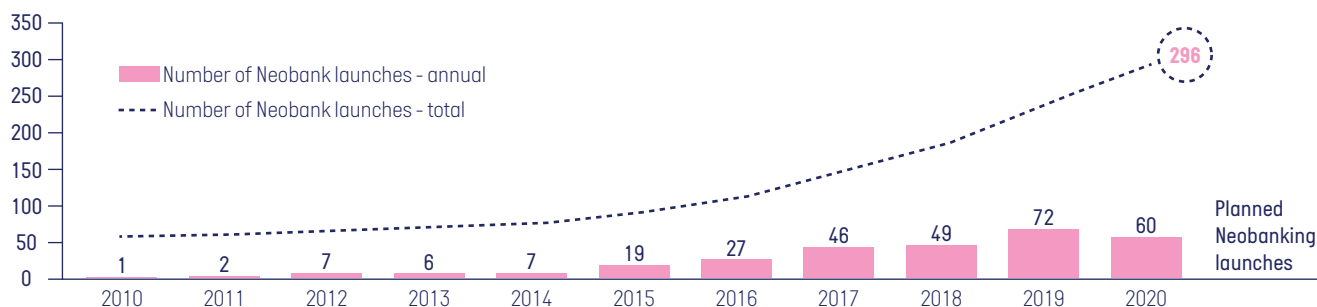
8. *Nye digitale forretningsmodeller*, som er knusende overlegne i forhold til den måde traditionelle banker laver forretning på.

1: NEO-BANKER ELLER 'CHALLENGER BANKS' I VÆKST

De traditionelle banker er de seneste fem år blevet voldsomt udfordret af unge fintech startups i form af "challenger banks" eller "neo-banks", der, som navnene antyder, både er nye og udfordrende. De er 'disrupters', som er startet helt forfra og har opbygget nye online-banksystemer til en ny generation af primært yngre kunder. I dag er der omkring 300 neo-banker i verden, og der dukker mere end en ny bank op hver uge. De mest kendte i Europa er de tre britiske Revolut, Monzo og Starling samt den tyske N26. De har alle omkring fem år på bagen og har tilsammen 30 millioner kunder. I Amerika er den største challenger bank Chime med 12 millioner brugere og i Sydamerika har NU Bank vækst-rekorden med 25 millioner brugere. Imellem dem er der så hundredvis af mindre opstartsbanker, hvoraf de fleste er dukket op inden for de seneste 3 år. Det er langt fra alle nye aktører, som har egen banklicens. Mange har typisk en e-money licens, der giver dem lov til at modtage penge, som de herefter sender videre til en såkaldt white-label bank, der passer på pengene. I Skandinavien er neo-bank generationen i særdeleshed repræsenteret af Lunar, men danskerne kan faktisk også åbne konti i både Revolut, N26 og flere andre udenlandske neo-banker.

Før Corona-krisen satsede neo-bankerne massivt på vækst, finansieret af venture kapital, nu er de mere opmærksomme på også at skabe balance i regnskabet, da kundetilgangen til de nye banker er fladet ud under

Neobank worldwide launches from 2010



Corona-krisen. Neo-bankerne er typiske livstilsbanker og under lockdown perioden har folk ikke rigtigt haft nogen livstil. Desuden skifter man ikke bank i krisetider. Men det vil formentlig ændre sig, når samfundet åbner igen.

Neo-bankerne har udfordret de eksisterende banker på flere områder: de er unge og innovative og har moderniseret dialogen med kunderne på deres mobil, derudover har de ingen dyre filialer og endelig er deres IT-systemer ofte i skyen. Eksempelvis har en bank som Starling i London ikke egne datacentre, men har lagt sit software hos Amazon Web Service, hvor også blandt andet Netflix ligger - rent fysisk et sted på ringvejen uden om Dublin! Det betyder, at selvom en etableret bank fandt på at lukke alle sine filialer, ville den stadig have en dyr infrastruktur - sine "legacy systemer" hvoraf en del er programmeret i cobol i 70'erne.

2: DE NYE ERHVERVSBANKER

Inden for de seneste par år er der rundt om på kloden også dukket dedikerede neo-banker op for selvstændige samt små- og mellemstore virksomheder [SMV'er]. Altså nye online banker, der specifikt henvender sig til de virksomheder, der er ryggraden i erhvervslivet. Udviklingen startede med detail 'challenger banks' for millennials, og nu er konceptet overført til millennial-generationens forretninger. Det er eksempelvis SMV-bankerne Open i Indien, Penta i Tyskland, Tide i UK, Aprilia i Norge og Qonto i Frankrig.

Alle disse nye erhvervsbanker - og der kommer nye til hele tiden - udspringer af små og mellemstore virksomheders utilfredshed med de eksisterende banker: Det er for besværligt og langsommeligt at åbne en konto som SMV; det kan tage uger hos en etableret bank, mens det hos de nye SMV neo-banker ofte blot tager 5-10 minutter. Den London-baserede Coconut Bank, som retter sig 100 pct. mod 5,5 millioner britiske freelancere, siger, at de vil gøre det lettere at være selvstændig end ansat.

De fleste nye SMV-banker har fokus på bogføring og økonomistyring. Open i Indien siger direkte, at bankforretning og bogføring skal køre på autopilot. Alle bevægelser på kontoen bliver i princippet bogført automatisk. Orden i bogføring og økonomi har traditionelt været den største udfordring for selvstændige og små firmaer. Der er tale om to forskellige tilgange til bogføringen:

Abonnement på bogføringssystem: Bankkunden abonnerer selv på et online-bogføringssystem. Det kan være det britiske Free Agent og i Danmark kan det være fx Billy eller Dinerio. Takket være Open Banking - altså kundens ejerskab over egne data - henter bogføringssystemerne de nødvendige regnskabsoplysninger direkte fra virksomhedens bankkonti. Men det kan også være data fra betalingstjenester som fx PayPal. På denne måde stiller

økonomisystemet sig ind og skygger for bankerne, da SMV'erne nu ikke længere behøver at besøge bankernes internet-sider. Derfor risikerer bankerne at blive en generisk leverandør på linje med el fra stikkontakten. Bankerne NatWest & RBS købte af samme årsag i 2018 økonomistyringssystemet FreeAgent og tilbyder det nu gratis til sine kunder. Dem, der i fremtiden ejer økonomistyringen, ejer kunden.

Bogføring integreret i bank-service Alternativet er, at de nye banker udvikler deres egne bogførings-tjenester, som integreres direkte med appen, da den økonomiske platform for de unge entreprenører ikke er computeren, men mobilen. Med de nye bank-apps sender brugerne deres fakturaer direkte fra mobilen, og banken sørger for at rykke for pengene og holder hele tiden styr på, at der er penge til moms og skat.

En væsentlig baggrund for tilstrømningen til de nye SMV Neo-banker er også branding. De nye banker taler entreprenør-sprog, de er selv vokset ud af opstartsmiljøet og skal ikke oversætte voksent banksprog til unge erhvervs-kunder. Neo-bankerne er en integreret del af den moderne erhvervs-kultur. Man kan i de fleste tilfælde direkte se forskellen på en direktør i en 'challenger bank' og en traditionel bank. Den ene er i t-shirt og sneakers, den anden er i jakkesæt og skjorte [hvis det er en mand, forstås!]

Nye virksomheder i dag bygger desuden ofte på andre forretningsmodeller end dem, bankerne oprindeligt skabte deres ydelser til. Hvis en selvstændig tidligere skulle åbne en butik, krævede det lokaler, udstyr, varelager og så videre. I 2021 kan man etablere en online butik, som baserer sig på "dropshopping" uden lager, man skal ikke have eget kontor, man tjekker ind på et co-working space, markedsføring sker via sociale medier og ikke via annoncer, og mange produktions- og serviceydelser købes on-demand. Behovet for at låne er simpelthen blevet mindre. Fremtiden er uvis, så millennials og gen z undgår så vidt muligt også at stifte gæld.

De nye 'SMV neo-banker' har indbygget helt nye services i deres software, som gør den traditionelle erhvervsrådgiver overflødig; i mange tilfælde vil erhvervsrådgiveren blot være i vejen. Hvis erhvervsrådgiverne derfor i fremtiden skal have succes, skal de forstå kundernes nye forretningsmodeller og være en del af den nye erhvervs-kultur og involvere sig langt kraftigere i kundens problemer og drømme. Der vil formentlig også ske en brancheglidning, hvor skellene mellem bank, økonomistyring og forsikring udviskes.

Den første danske neo-erhvervsbank, Kompasbank, fik sin banklicens i foråret og henvender sig til SME-virksomheder på mellem 5 og 250 medarbejdere, der typisk søger lån til anlægsinvesteringer, som fx robotter eller andre udvidelser af produktionsapparatet. Banken har udviklet sin egen centrale IT-plattform, der ligger i skyen hos Amazon Web Service,

og nye produkter og services kan 'knappes' på platformen i form af APIs. Det er formentlig Danmarks første bank, der ligger 100 pct. i skyen, hvilket indebærer, at den er uden 'arvede' IT-systemer og derfor kan matche de store banker på pris og måske endnu vigtigere: Man er i stand til at give erhvervs-kunderne langt hurtigere svar på låneansøgninger. Som stifteren Michael Hurup Andersen siger: Fremtiden kommer imod os med 400 kilometer i timen, og at reagere hurtigt er vigtigere end den blotte pris. Europæisk og dansk erhvervsliv har brug for risiko-kapital de kommende år for at følge med udviklingen, og det er der, vi starter. På sigt håber vi så på at videreudvikle vor nye erhvervsbank til at blive en ny form for operativsystem, der supporterer virksomhederne på alle de områder, hvor de har brug for finansiel assistance.

I skrivende stund har Kompasbank omkring en snes medarbejdere, som er i gang med at opbygge en ny bank, som ingen har set magen til i Danmark og på spørgsmålet om, hvilke krav, man stiller til fremtidens medarbejdere, svarer Michael Hurup Andersen:

"Alle medarbejdere kan naturligvis ikke vide alt, hvad der foregår i alle hjørner af en bank, men vi ønsker, at medarbejdere skal have en generel forståelse for bankens processer. Det betyder nemlig, at vi kan skubbe beslutninger ud i organisationen og stole på, at hver medarbejder bidrager til, at banken når sine mål.

Jeg har brug for medarbejdere, der hele tiden søger ny viden inden for relevante områder fx ny teknologi som blockchain og kunstig intelligens og samtiden sikrer sig indsigt i bankens kunder og omgivelser. Vi søger ikke medarbejdere, der blot gør, som de plejer, men som søger nye måder og løsninger, så banken hele tiden udvikler sig og leverer de services, kunderne har behov for."

Direktøren efterlyser med andre ord medarbejdere med et åbent mindset, en forståelse for bankens processer og kundernes behov kombineret med konstant opdaterede kompetencer.

3: TRIBAL BANKING - NÆSTE BØLGE AF NEO-BANKER

De seneste år har været præget af global identitetspolitik, hvilket har skabt et nyt begreb i rask udvikling: tribal banks. Et begreb, der kan oversættes som "stamme-banker" altså en bank, der servicerer en gruppe mennesker, der føler et særligt fællesskab. Et af disse nye initiativer er amerikanske **Daylight**, som henvender sig til mennesker, der identificerer sig inden for LGBT+. Det er en kommende online-bank, og IT-systemet vil næppe forskelsbehandle sine kunder, men bevidstheden om, at man er kunde i en bank for og af LGBT+, lægger en ekstra dimension til stedet, hvor man

lægger sine penge. Af andre tribal banker kan nævnes First Avenue og **One United Bank**, de henvender sig til sorte kunder, den sidste bank med sloganet: "Black Money Matters".

I marts 2021 oplevede USA en ny identitetskrise, hvor mange asiater udtrykte, at de blev diskriminerede af deres omgivelser og straks blev endnu en tribal neo-bank lanceret. Den hedder **Cheese** og henvender sig til amerikanere af asiatisk oprindelse. En af stifterne Ken Lian, som kom til USA i 2008, fortæller, at han starter den nye bank, fordi han er træt af høje bank-gebyrer og endeløse afvisninger, hver gang han ansøger om at åbne en konto i en etableret bank.

Men det er ikke kun i USA, vi ser det nye fænomen. I Tyskland er der dukket en muslimsk bank op, **Insha**, som følger sharia-lovgivningen og blandt andet undlader at opkræve renter. Der er fire millioner muslimer i Tyskland og 20 millioner i hele Europa. Endnu et eksempel på tribal banking er den nye tyske bank, **Tomorrow**, som henvender sig til kunder, der ønsker grøn bæredygtighed, og banken har selvfølgelig et kreditkort af træ, ikke plastik, ikke engang genbrugsplastik.

Det interessante ved 'tribal banks' og livstilsbanker er, at de kommunikerer med de 90 pct. af kundernes identitet, som tidligere var irrelevant for banker. Hvad kommer kundens seksualitet eller etnicitet banken ved, når hun skal låne til en bil? For de nye banker betyder det imidlertid alt. Før Daylight overhovedet var fuldt etableret, indbød banken kunder på 'ventelisten' til at overvære et zoom foredrag af de to 'drag queens' Kyke og Lagoona, der fortalte, hvordan de planlagde deres private økonomi og pension. De kommende kunder skulle betale 15 dollars for at høre foredraget. For den nye bank og dens kunder handlede det ikke længere om gebyrer og renter - det var alle længst forbi. Nu fokuserede Daylight på at kitte sit nye fællesskab sammen - og kunderne var villige til at betale.

At det er muligt, at man i fremtiden kan vælge bank efter sin identitet, hænger ikke mindst sammen med, at det centrale banksoftware nu kan købes som en hyldevare. Det har fået omkostninger ved at starte en ny bank til at styrtdykke. Begrebet hedder også Banking as a Service (BaaS), og der er en række fintech-virksomheder, der tilbyder færdige bank-løsning. Man skal nærmest blot finde på navnet og logoet. Med det nye BaaS-koncept kan man starte en ny bank på under 12 måneder for 10-20 millioner kroner. Ofte stiller fintech-leverandøren op med en whitelabel bank i baggrunden. Det er tilfældet med britiske **Mambu** og tyske **Solaris**.

Det er en interessant udvikling, for nu er det ikke længere de rent bankfaglige kompetencer eller den omfattende IT-formåen, som er de største udfordringer. Det er stifternes og medarbejdernes evner til at kommunikere og brande deres nye bank til et nyt fællesskab.

4: NEO-BROKERS - DEMOKRATISERING AF INVESTERING

De fleste husker måske kursekspllosionen af den amerikanske **Gamestop aktie**, der i slutningen af januar blev bestormet af 10.000vis af småinvestorer fra den sociale platform Reddit. Det skete i protest mod, at hedge-fonden Merlin Capital 'shortede' aktien i forventning om, at den ville falde. I en aktion rettet mod Wall Street kastede almindelige investorer sig derfor over aktien, hvis kurs i løbet af kort tid bankede i vejret med 1500 pct. - undervejs opildnet af Elon Musk, der brølede "Gamestonk!!" på twitter - uden at nogen helt vidste, hvad det betød. Merlin Capital måtte kaste alle sine penge ind i spekulationen og overlevede kun, fordi de fik hjælp fra andre investeringsfonde.

Småinvestorerne med tilsammen 3 milliarder dollars på kontoen havde slået Wall Street på deres egen bane taktet være investerings-appen **Robin Hood**, der formentlig har tæt på 20 millioner unge brugere, som handler aktier for det latterligt ringe gebyr af 0.000119 dollar per aktie. Robin Hood blev stiftet af bulgaren **Vladimir Tanev** for syv år siden med afsæt i mobiltelefonen, og den har betydet det samme for børshandlen, som neo-bankerne har betydet for næste generation af bankkunder. Af samme årsag kaldes Robin Hood også for en neo-broker. Robin Hood fik under aktie-stormen i januar-februar 2 millioner nye brugere, men de var ikke alene om at vokse. Den kinesiske neo-broker Webull blev også downloadet en million gange på en uge.

I Europa har vi tilsvarende apps, som tilbyder kommissions-fri børshandel. I Tyskland dukkede den første neo-broker op i 2019. Den hedder **Trade Republik** og har på et år øget medarbejderantallet til 280. For 12 måneder siden havde den 150.000 kunder, og det er realistisk at tro, at kundeantallet nu er fordoblet, efter den tyske Robin Hood look-alike senest er rykket ind på det franske marked. Ideen er, at almindelige mennesker skal kunne investere beskedne beløb på lige fod med investeringsfonde i stedet for at have pengene stående til nul- eller negativ-rente.

Samme demokratisering ses med de såkaldte robo-advysers. De store danske banker har deres egne robot rådgivere fx Danske Bank's June og Nordea's Nora, men rundt om i verden dukker robotterne op som paddehatte i skovbunden og mange med gebyrer, som ligger langt under de danske. Markedet for robot-rådgiverne vokser med 30 pct. om året, og mange ser robot-rådgiverne som en konkurrent til 'private banking', der snart er det eneste område, hvor bankerne virkelig tjener penge. Men det reelle er snarere, at hvor man i dag skal have en millionformue for at få investeringsrådgivning af sit pengeinstitut, så åbner robotterne op for de 95 pct. af kunderne, som ingen rådgivning får.

De nye demokratiserende neo-brokers flytter også investeringerne ud i fællesskabet. På investeringsplatformen public.com bliver man mødt med ordene: "Investér i aktier. Lær fra andre. Vi gør aktiemarkedet socialt - følg de andre investorer - opdag selskaber du kan stole på - invester kun, hvad du har råd til." Og på platformen Ypulse, der ønsker at gøre investering til en social begivenhed, fortæller man, at de 18 til 22-årige henter investeringsråd på de sociale medier fire gange så ofte som de 40-årige. Og en tredjedel af de unge benytter sig af Youtube eller TikTok, når de vil vide, hvor og hvordan de skal investere. Det betyder, at bankerne fremover skal engagere sig i de sociale medier, hvor de unge er og tage del i deres fællesskaber.

5: EMBEDDED FINANCE - NÅR FINANSIEL SERVICE BLIVER INDBYGGET

Når man køber en Tesla i USA, kommer den med indbygget forsikring; bilkøberen skal ikke selv ud at finde et forsikrings-selskab, for Tesla har sit eget. Svenske Volvo - som er kinesisk ejet - har netop meldt ud, at man fra 2030 kun vil sælge elbiler og kun sælge dem online. De vil garanteret også have indbygget både forsikring og finansiering.

Begrebet hedder "embedded finance". Det indebærer, at ikke-finansielle virksomheder overtager den rolle, som banker og forsikrings-selskaber tidligere har haft. De ønsker, at kontrollere hele kundeoplevelsen og pengestrømmen. VW har også sin egen bank, og selvfølgelig vil de også skærpe bankernes fortjeneste væk, hvis de kan.

Det er mange andre eksempler på embedded finance. PayPal håndterer betalinger for 28 millioner online-butikker, som traditionelt har måttet gå i banken for at få finansieret deres vækst. Sådant er det ikke mere. PayPal har for længst introduceret deres Business Loans og har derved overtaget en væsentlig del af lånemarkedet. Det samme har kinesiske AliPay, der har udviklet sig til en udlåns-gigant for flere mennesker, end der lever i USA og Europa tilsammen. De kender låntagerne bedre end bankerne og søger hele tiden nye indtjeningsmuligheder, og som alle de andre digitale betalingsformidlere, er de vokset under krisen. Faktisk håber PayPal at kunne udvikle en "super app", der integrerer mobile betalinger, shopping, investering og opsparing. PayPal, som også Elon Musk var med til at starte, begyndte med at flytte penge fra et kreditkort til en bank, og nu forsøger de at skubbe bankerne ud og overtage hele værdikæden.

I USA er der en app, som hedder **Acorns**, der i de seneste år har hjulpet mennesker til at spare op og investere ved at runde beløb op, når de køber ind. Takket være Banking-

as-a-Service har de nu kunnet udstede deres eget betalingskort, så de ikke længere skal håndtere småpengene, men hele lønchecken.

Ny finansiel teknologi har betydet, at mange af de traditionelle bankforretninger lidt efter lidt bliver indbygget i produkter i en 'on-demand økonomi', hvor forbrugere hurtigt og let skal have opfyldt deres behov. Så mens en lang række aktører tænker på, hvordan de kan indbygge "bank og forsikring" i deres varer og tjenesteydelser, skulle de finansielle selskaber måske begynde at tænke over, hvilke radikalt nye ydelser og produkter, de kan integrere i deres banker og forsikringselskaber?

Mange detailforretninger søger også at udvikle nye finansielle ydelser, som bankerne før var ene om. Senest har verdens største butik - Walmart i USA - etableret et samarbejde med PayNearMe, der er en digital betalingsplatform for kontanter! Walmart, har af gode grunde ikke som mange bankerne lukket sine kasseapparater, og kæden tilbyder nu via det nye partnerskab, at deres kunder kan betale regninger med kontanter, fx husleje, når de tjekker ud ved kassen. Det er et kæmpeskridt for millioner af amerikanske familier, som er afhængige af kontanter.

I store dele af verden, ikke mindst i Norden, er der en udbredt mistillid til mennesker, der betaler kontant og 'systemet' - hvem det så end er - vil have digitaliseret betalingsstrømmen, så man kan kontrollere folk. Helt den samme indstilling har man ikke i USA, hvor man ser det som en forretningsmulighed at hjælpe folk, som vælger at bruge kontanter.

I den forbindelse er det værd af nævne, at pandemien har fået kredit-konceptet "Buy Now Pay Later" (BNPL) til at boome ikke mindst blandt Gen Z og de unge Millennials, der står for 75 pct. af afbetalingskøbene på nettet. Reelt er BNPL blot forbrugslån i forklædning, kunden har ikke råd til at betale det hele og køber så på afdrag. Det var svenske Klarna, som for alvor åbnede for BNPL-ballet og nu har 90 millioner kunder og 2 millioner transaktioner om dagen. I Australien har de AfterPay, som tilbyder det samme som Klarna, og som den amerikanske betalingsgigant Square lige har købt for \$29 mia. Det har den anden store betalingsgigant PayPal ikke tænkt sig at være tilskuer til, hvorfor de har nu introduceret PayPal Divide, som tilbyder at dele kundernes betaling i fire rentefrie rater. Hvilket igen har kickstartet Apple, som ikke vil lade de andre løbe med alle forbrugslåne, og derfor i samarbejde med Goldman Sachs nu har introduceret Apple Pay Later - ligeledes med tilbud om efterbetaling i fire rater. Hvorfor dukker dette fænomen op lige nu? Dels fordi man har den finansielle teknologi til at håndtere de nye online-forbrugslån, dels fordi den unge generation ikke har kreditkort som deres forældre, de har debit-kort, som kun virker, når der er penge på kontoen.

6: DEEP TECH - NÆSTE FINTECH BØLGE

Inden for de seneste fem år har fintech flyttet mange funktioner fra filialerne ud til bankkundens mobil; populært sagt, er den traditionelle kundebetjening automatiseret over i iPhones og Android, og mange af de manuelle betalingsprocesser er digitaliseret. Det kan kaldes "shallow tech" eller overfladeteknologi. Denne teknologi har man godt styr på. Nu flytter fintech-udviklingen videre til "deep tech", altså alle de backoffice funktioner, som foregår dybt ned i bankernes IT-systemer, og som kunderne ikke ser.

Det er teknologier som 'machine learning' - 'artificial Intelligence' samt 'blockchain-teknologi'. Det er nye teknologier, der kan anvendes til at afsløre hvidvaskning, til at opdage cyberkriminalitet og til at gøre det lettere at overholde den endeløse strøm af regler, som hver dag flyder ud over finanssektoren med en hastighed af "én ny regel hvert 17. minut"

En produktudvikler fra neo-banken Monzo fortalte, at banker traditionelt har opstillet overordnede regler, som advarer bankerne - og kunden - om, at de kan være udsat for cyberkriminalitet eller hvidvask. Man har opstillet samme retningslinjer for alle kunder og virksomheder. Det er en primitiv måde at gøre det på, for vi er ikke ens og har alle forskellig adfærd.

Det, som Monzo og mange andre banker arbejder på, er at udvikle individuelle profiler for samtlige kunder: For nogle kunder er daglige overførsler af penge til udlandet helt legitimt, for andre er det hvidvask. Det er her, 'deep tech' kommer ind i billedet. Ved hjælp af kunstig intelligens kan IT-systemet lære at kende forskel på kunderne - hvad der for én tænder en rød lampe, giver for en anden grønt lys.

I sit årsbrev til aktieejerne den 7. april 2021 skrev chefen for USA's største bank JP Morgan Chase, Jamie Dimon: "at der er simpelt hen ikke nogen fart, der er hurtig nok til at lære JP Morgans medarbejdere at anvende 'machine learning'"

Hver 10. finansmedarbejder i finanssektoren er beskæftiget med 'compliance', altså sikre at lovgivningen overholdes; det er formentligt omkring 4.000 fuldtidsmedarbejdere, hvilket svarer til beskæftigelsen i den danske fiskerflåde. I princippet giver 'compliance' ikke direkte værdi for kunderne eller banken, og vi vil de kommende år se en voksende automatiserings-indsats inden for dette område. At forstå kundens profil og behov er ikke kun vigtigt i forbindelse med 'compliance'. Hvis man forstår sine kunder helt ned til det enkelte menneske, vil man også kunne give en bedre service.

En sidste ting: Bankkunder bliver stadig ældre i takt med øget digitalisering. Hvordan sikrer vi, at vore ældre eller svage medborgere, der er de mindst it-kompetente, ikke bliver snydt eller træffer åbenlyst forkerte beslutninger, når vi tvinger dem ind foran en skærm for at administrere deres penge?

Det har fået den britiske dementforsker Dexter Penn fra University College London til at etablere en ny startup, Kalgera, som skal forhindre sårbare mennesker i at træffe uhensigtsmæssige eller direkte katastrofale økonomiske beslutninger. Dexter Penn fortæller, at et stigende antal ældre og demente mennesker bliver snydt og oplever økonomiske overgreb, hvilket han vil være med til at stoppe. Derfor har Dr. Dexter udviklet en algoritme baseret på kunstig intelligens, som identificerer 'finansiel sårbarhed' hos bankens kunder, og adviserer banken eller kundens pårørende, hvis noget ser forkert ud. Systemet vil typisk identificere situationer eller adfærd, hvor vedkommende er ved at blive udsat for cyber-kriminalitet eller er udsat for tvivlsomt salg. Kalgera er græsk og betyder "god alderdom" og Dexter Penn er på listen over Storbritanniens Top100 tech startups.

7: BIG TECH - THE ELEPHANT IN THE ROOM

På engelsk har man udtrykket - the elephant in the room - hvorved menes det spørgsmål, som alle ved, er der, men som ingen tør sige højt, som i Harry Potter, hvor man helst ikke skal sige navnet 'Voldemort'. Sådan er det med store tech-selskaber som Apple, Facebook, Google, Amazon, Microsoft og Tesla. Deres indflydelse er knusende. I Corona-året 2020 steg værdien af de 6 selskaber med 3 trillioner dollars til i alt 8 trillioner - og ingen af selskaberne har en bank!

De ville formentlig være gode til bankdrift. De har flere kundeoplysninger end nogen andre selskaber og ved præcist, hvem det betaler sig at låne penge. Det er derfor, de amerikanske monopol-myndigheder reelt holder Silicon Valley ude af bankmarkedet. Jack Ma - stifteren af Alibaba, der er den kinesiske pendant til Amazon, havde frem til januar i år ambitioner om at være en bank for hele Kina, men så fik den driftige entreprenør stækket vingerne af regeringen i Beijing og forsvandt fra rampelyset fra den ene dag til den anden. Jack Ma's magt var blevet for stor. Men at techgiganterne ikke etablerer banker, er ikke ensbetydende med, at de ikke vil tiltage sig en voksende del af pengestrømmen i fremtiden. Mange af os har enten **Apple Pay** eller **Google Pay** på vore mobiler og Amazon tilbyder sit eget kreditkort i lighed med de to øvrige giganter. Senest har Google lanceret sit Google Plex, hvor mobilbrugerne ikke blot kobler deres bank på Google Pay; de

kan fra Google Pay åbne konti i foreløbig 11 banker, som er med i samarbejdet. Derudover satser Google på 'remit-tance' altså internationale pengeoverførsler. Facebook drømmer om at lancere sin egen valuta og har også sin egen **betalingstjeneste**, man har relanceret peer-2-peer payment i Sydamerika, sådan en slags mobilpay, og under pandemien købte Apple det canadiske tech-selskab Mobeewave med det formål, at forvandle en hvilken som helst iPhone til en betalingsterminal.

Techgiganterne vil næppe åbne banker de næste mange år, men de vil i stigende grad bedrive "banking" altså tilbyde kunderne finansielle tjenester, som en del af deres forretning. **Amazon** giver allerede i dag driftslån til mange af sine kunder, det samme gør tech-giganterne PayPal og **Square**, sidstnævnte er ejer af Twitter. Uber har etableret sit eget betalingssystem mellem kunderne, chauffører og Uber selv, og selskabet tilbyder i USA enhver, som har lyst, et Visa **betalingskort**. Airbnb rumler også med ideen om lån til husejerne, og hvorfor skulle de ikke det? Airbnb-husejere bliver vurderet af lejerne næsten dagligt, så tech-selskabet ved bedre end kreditforeningerne, hvem der har styr på deres boliger.

Når tech-giganterne træder ind på et nyt område, går det stærkt. I Kina gik landets største forsikrings-selskab Ping An sammen med de to største sociale medier Alibaba og Tencent for at udforme det første rene online forsikrings-selskab. Inden for fire år, havde man 450 millioner kunder - 60 pct. i aldersgruppen 20 til 35 år.

8: DEN DIGITALE FORRETNINGS-MODEL ACCELERERER

Corona-nedlukningen over hele verden har accelereret den finansielle digitalisering. Overalt i verden falder forbruget af kontanter til fordel for elektroniske betalinger, og hvad enten kunderne har villet det eller ej, har de i 18 måneder måttet afvikle deres bankforretninger over nettet, eventuelt sammen med en bankansat, som har siddet hjemme ved køkkenbordet.

Det er jo gået meget godt - så reaktionen fra stort set alle bankdirektioner har været beslutning om at reducere antallet af filialer med mellem **20 til 50 pct.** inden for de kommende år. En række af de store internationale banker har desuden meldt ud at hjemmearbejdspladsen er kommet for at blive. En af verdens største banker HSBC i London har besluttet at reducere deres kontorareal rundt om i verden med 40 pct. og hos Barclays vil det fremover kun være 13 pct. af medarbejderne, som kommer på kontoret hver eneste dag.

Det, der udfordrer bankerne ud over faldende renteindtægter, er de nye fintech-forretningsmodeller. Hvor en etableret

bank typisk har et filialnet og et gammelt it-system, som er tungt at vedligeholde, har de nye challenger banker og finansielle disrupters ingen filialer og et nyt fleksibelt it-system, som typisk 'ligger i skyen', det vil sige på en server, der er ejet af et af de store tech-selskaber. Det giver de nye banker en øget effektivitet i deres forretningsprocesser på typisk ti gange! En medarbejder i neobankerne Revolut eller N26 kan p.t. servicere omkring 6.000 kunder, mens man i de etablerede bank-giganter Barclays eller BBVA har én medarbejder pr. 600 kunder. Og teoretisk er der ingen grænse for hvor mange kunder, man kan servicere, hvis alt foregår gennem automatiserede processer.

I 2019 ansatte britiske Revolut sin første danske medarbejder og samme år meddelte selskabet, at man havde 50.000 danske brugere, hvilket understreger potentialet i den nye online-forretningsmodel. Den kinesiske neo-bank **WeBank** hævder tilsvarende, at det kun koster 49 cent om året at servicere en kunde - i en traditionel amerikansk bank er omkostningerne 20 dollars.

Hele forretnings-filosofien omkring de nye online-banker er også anderledes. Man ser sig selv som en platform, integreret med de sociale medier: Mange etablerede banker oplever, at de bliver "un-bundlet" dvs. at konkurrenter plukker de kunder fra den etablerede bank, som er lettest at servicere, og lader den etablerede bank tilbage med de komplicerede opgaver. Svenske **Klarna**, som også har åbnet en bank i Tyskland, tilbyder forbrugslån og **Stripe** tilbyder driftslån til online-butikker, og låneansøgerne behøver ikke udfylde lange ansøgninger med regnskaber. Lånet bliver givet af en algoritme på grundlag af virksomhedens historie med Stripe.

Hvad gør neo-bankerne ved det? De begynder selvfølgelig at sælge det, som fx Amazon ellers ville sælge eller tager andre produkter ind, som bankerne aldrig har solgt før. N26 har netop offentliggjort, at man fremover vil tilbyde sine kunder forsikringer via bankens handelsplatform. Indstillingen er, hvis bilforhandleren tilbyder finansiering, så må vi som bank hellere begynde at sælge biler. Revolut har ansat den første 'commercial executive', som skal undersøge, hvordan banken på nye måder kan tjene penge på de foreløbig 16 millioner kunder, man er i dialog med stort set hver eneste dag. Det var tilsvarende interessant at konstatere, at danske Lunar i juli ansatte en chief product officer med en fortid i henholdsvis Ikea og Spotify - ikke en erfaren bankmand.

Udfordringen for banker bliver re-defineringen af forretningen. Etablerede banker - danske og udenlandske - kan fyre medarbejdere i det uendelige men vil alligevel aldrig kunne konkurrere på pris med neo-bankerne. Men det er ikke ensbetydende med, at bankerne ikke kan finde en ny plads. Det er tankevækkende, at stort set hver gang en filial lukker på et gadehjørne, så åbner en ny café. Jyske

bank kradsede lige i overfladen men førte ikke ideen igennem. Mens bankerne de seneste år har lukket filialer overalt i verden, er der dukket 19.000 nye coworking spaces op, hvor moderne selvstændige driver deres forretning fra. Det er flere end lukkede filialer. Bankerne og deres medarbejdere er nødt til at arbejde mere kreativt med deres forretningsudvikling. En af USA's største banker Capital One har de seneste år åbnet 45 cafeer rundt om i USA og yderligere en halv snes er under planlægning.

Bankerne har traditionelt set deres opgave som pengeudlånere, men pengene er altid blevet lånt ud, for at mennesker og virksomheder kan realisere behov og drømme. Hvis penge ikke er det eneste problem for at målet, hvad kan bankerne så hjælpe med?

FREMTIDEN BELYST I FIRE TEMAER

Ingen ved med garanti, hvordan fremtiden bliver; det blev vi mindet om den 11. marts 2020, da statsministeren lukkede landet ned og alle planer og strategier blev skrinlagt.

Men enhver kunne faktisk have leget med tanken om en pandemi inden da, hvilket Bill Gates faktisk også gjorde i en TED-talk den 3. april 2015. For at gøre opgaven overskuelig, betaler det sig at indhegne sine overvejelser om fremtiden i temaer. Hvis det eksempelvis fremover bliver medarbejdernes evner til at servicere kunderne i filialer, der omdannes til kontorfællesskaber, hvad skal de ansatte så kunne? Hvis bankerne beslutter sig for at ekspandere internationalt, hvilke egenskaber vil så blive efterspurgt hos fremtidens finansmedarbejdere? Hvis vi satser på 'tribal banking', hvad skal vi så gøre.

Sådanne temaer giver mulighed for at gå på opdagelse i fremtiden inden for afgrænsende rammer og giver en mere overordnet forståelse af sammenhænge. I denne rapport har vi valgt at se på 4 forskellige temaer, som lægger forskellige snit ind i fremtiden og belyser de nye krav og muligheder, som rapportens forfatter mener, at de ansatte i finanssektoren vil have glæde af at forstå.

- Tema 1: Generation Z - de ungs fremtidsunivers
- Tema 2: Krypto-valutaer - de nye digitale penge
- Tema 3: Bæredygtigheden - en verden i ny harmoni
- Tema 4: Suveræniteten - ønsket om selv at bestemme



TEMA 1: TIKTOK BANKING - GENERATION Z'S NYE UNIVERS

Vi har med god grund diskuteret millennials de seneste fem år, altså generationen mellem 25 og 40 år, som har været hovedleverandør af ny energi i samfundet. De kender den 'gamle' verden samtidig med, at de er teknologiske superbrugere. De er brobyggerne mellem det gamle samfund og det nye, og som sådan en 'hybrid' generation.

Mere interessant er imidlertid millennial-generationens efterfølgere: Generation Z.

Generation Z er født mellem Amazon-året 1997 og Tesla S-året 2012. Den ene halvdel er med andre ord skolebørn og teenagere og den anden halvdel er reelt voksne og mellem 18 og 24 år gamle. De er vokset op med en mobiltelefon i hånden. De er 'mutanterne', som er fuldt integreret med deres smartphones og knyttet sammen med deres 'stamme' via de sociale netværk. De har formentlig aldrig lappet en cykel eller skiftet en elpære, men de kan vedligeholde et socialt netværk over medier, deres forældre ikke har hørt om.

Gen Z er lige nu uinteressant for bankerne, for her er ikke mange penge at hente; men de repræsenterer fremtiden og sammen med 'the millennials' vil de om 5 år udgøre flertallet af arbejdsstyrken, og hvis bankerne ikke begynder at interessere sig for Generation Z, kan det meget vel være den generation, som tager livet af bankerne: They will become the mutant banking killers! på samme måde, som det var deres forgængere 'the millennials', der gav dødsstødet til cd-afspilleren, aviserne, Kodak og Fona.

I London, som er verdens mest sofistikerede bankmarked, hvor nye ideer hele tiden bliver testet, har 60 pct. af alle generation Z'ere allerede i dag en konto i en neo bank, og Inception's beregninger indikerer, at der formentlig vil være 100 pct. adoption i 2025. Det betyder, at om 4-5 år vil en ny generation af londonere have betroet deres penge til online-banker, som ikke eksisterede, da de var født. Udvikling i London er 3-4 år før resten af Europa, så der er stadig tid for danskerne at tilpasse sig, men det er svært at argumentere for, at de danske Gen Z'ere ikke skulle følge deres jævnaldrene andre steder i verden.



Men det er ikke nok, at bankerne og deres medarbejdere flytter sine internet-sider ud på de unges mobilere, for Generation Z er ved at etablere en helt ny forbrugeradfærd og livsstil, som på ingen måde ligner den fysiske verden, bankerne i sin tid blev udviklet til.

Tidligere på året lanceredes en ny amerikansk online-bank STEP. Den henvender sig til teenagere, og frontfiguren i bankens kampagne var den kun 16-årige influencer Charli D'Amelio, der i øvrigt selv var investor i den nye bank. Hendes første update om den nye bank fik 3,4 milliarder likes! Charli udmærker sig i øvrigt ved at være den første influencer med over 100 millioner følgere på det nye kinesisk-skabte sociale medie TikTok, der har over 1 milliard brugere i verden, hvoraf de 600 millioner er i Vesten.

En rundspørge blandt 20 tilfældige europæiske bankfolk i februar afslørede, at kun en enkelt havde været på TikTok, som sammen med Instagram er Gen Z's foretrukne sociale platform. Der er 2,5 milliarder Gen Z i verden og de 500 millioner af dem er på TikTok. Det er en virkelighed, som er skabt på blot to et halvt år. En canadisk undersøgelse viser, at 40 pct. af alle teenagere i Canada er på TikTok.

TikTok brugerne uploader hver dag millionvis af små 15-sekunders videoer og TikTok's fabelagtige succes har tvunget de øvrige sociale medier til at ændre strategi. Youtube, Twitter og Facebook har alle følt sig nødsaget til at introducere tilsvarende korte videoer på deres platforme. Silicon Valley er pludseligt blevet en follower og ikke en trendsetter.

TikTok har skabt en ny økonomisk handelsplads for teenagere: Shopify, som er Amazon's hårdeste e-commerce konkurrent, har netop indgået en aftale med TikTok, så 1,7 million små e-handelsbutikker nu kan sælge direkte på den nye platform, og for at komplettere billedet, har TikTok ansøgt om banklicens, så man kan tilbyde finansielle serviceydelser til de unge brugere på den nye platform. Shopify har i øvrigt også lanceret deres eget betalingssystem **ShopPay**.

Der er altså ved at blive skabt en nyt kæmpe online-univers for fremtiden, hvor forbruger-adfærden er helt anderledes end den, de voksne kender. Ingen fysiske butikker - helt nye online-aktører og helt andre brands.

Lad os tage en enkelt afstikker over til det virtuelle kosmetik-marked, hvor vi ser et mønster, der meget snart kan komme til at gælde på finansmarkedet. For 5-6 år siden begyndte der at dukke nye kosmetik-brands op på nettet: Et af dem var Glossier, startet af **influenceren Emely Weiss**, som forklarer: "Mange unge piger føler sig som Julia Roberts fra Pretty Woman, når de handler i de etablerede butikker. De bliver ikke taget alvorligt. Derfor startede jeg Collier, der er et brand skabt til en ny generation, som er vant til at handle online.

Glossier er et såkaldt **DTC-brand** [direct-to-consumer] og det globale marked for DTC-brands inden for kosmetik og fast fashion er eksploderet siden 2015. 9 ud af 10 "beauty brands", der købes på nettet, er DTC-brands, som vokser ud af de sociale medier ofte drevet frem af influencers. Man taler ikke længere blot om e-commerce men om social-commerce. Med andre ord, de gamle etablerede varemærker men også e-handelsplatforme som fx Amazon er ved at komme under pres fra en ny generation af kunder, platforme og virksomheder. Det er platforms-økonomi i renkultur, hvor pengene følger de sociale medier.

Men kan de etablerede selskaber, så ikke blot købe de unge opkomlinge? Ikke nødvendigvis, for prisen på de nye startups vokser eksponentielt. Kosmetik-giganten Shiseido, som sov i timen, måtte i 2019 således betale, hvad der svarer til 5 milliarder kroner for online-brandet Drunk Elephant for at få fat adgang til den næste generation; og en anden kosmetik-gigant Coty måtte betale 3,5 milliarder kroner for at overtage 51 pct. af **DTC-brandet Kylie Cosmetics**, ellers havde de mistet adgangen til fremtiden. Brandet blev skabt af super-influenceren fra "The Kardashians" Kylie Jenner i 2016, mens hun blot var 17 år gammel. Hendes forretningsmodel er spritny og fortæller noget om, hvad fremtiden bringer.

Kylie Jenner er nemlig ikke blot frontfigur som Charli D'Amelio, næh, hun ejede skam milliard-forretningen og kontrollerer både produktion og distribution. Samtlige funktioner er outsourcet til underleverandører, så Kylie Cosmetics Inc. med en værdi på over 1,2 milliard dollars behøver blot tolv medarbejdere for at udvikle og administrere det nye DTC-imperium. På den gamle spilleplade satser man på 'economies-of-scale' - jo større man er, jo billigere og bedre kan man producere - i Kylie's verden opererer de med 'economies-of-unscale'. Jo mindre man er des bedre, så er man ikke bundet af fortiden og kan skrue fremtiden sammen via sit netværk - det sidste er reelt det eneste, man behøver sammen med ambitionen!

Kylie og alle de andre influencers viser, at dialogen med deres 'community' er nøglen til det hele. Hvis du forstår din 'crowd', så ved du også, hvad de har behov for, og du kan sælge alt det, de behøver, selvom du blot er 16 år. De første million-brands er allerede begyndt at vokse ud af TikTok. Eksempelvis har de britiske tvillinger Shanae og Renae Nel, the twinfluencers, lanceret deres egen lip-gloss - twingloss, naturligvis - på TikTok og nu begge er to-cifrede millionærer.

Hvorfor er det relevant at beskrive denne udvikling inden for mode og skønhed? Hvad har scenariet med bankernes fremtid at gøre? Alting, for overstående eksempler er et 'blueprint' af fremtiden. Det er sådan fremtidens virksomheder i stigende grad vil opstå, og det er sådan fremtidige forbrugere opfører sig. Nye sociale medier skaber

nye økonomiske platforme, og hvis man ikke er på disse platforme, efterhånden som de popper op, er man dømt ude.

Uheldigvis sker dette lige nu under de etablerede bankers radar. Charli D'Amelio har 34 millioner følgere på Instagram og 100 millioner på TikTok. Hvor mange voksne kender hende? Til sammenligning har Danske Bank blot 2.840 følgere på sin Instagram konto, og man har endnu ikke postet en eneste update. Den eneste Danske Bank følger på Instagram er Danske Bank Karriere. Charli D'Amelio er formentlig en større fremtidsrussel for Danske Bank end Nordea - men ingen skænker hende og de andre influencers en tanke.

De øvrige etablerede banker skal endelig ikke være høje i hatten - billedet er det samme hele vejen over. INGEN er i sync med næste generation. Selv de nye challenger banker som Revolut, Monzo og N26 har blot ganske få teenagere blandt deres kunder.

Både bankernes øverste ledelser og medarbejdere bør stille sig selv spørgsmålet: hvad er min rolle i det nye Gen Z's univers, der lige nu udvider sig med lysets hastighed? Hvad skal jeg kunne for at servicere en ny bank-generation?

Alle de gamle bankdyder lige fra at regne rigtigt og til at forstå regler og love er stadig en forudsætning, men det vinder ikke længere fremtidens unge kunder.

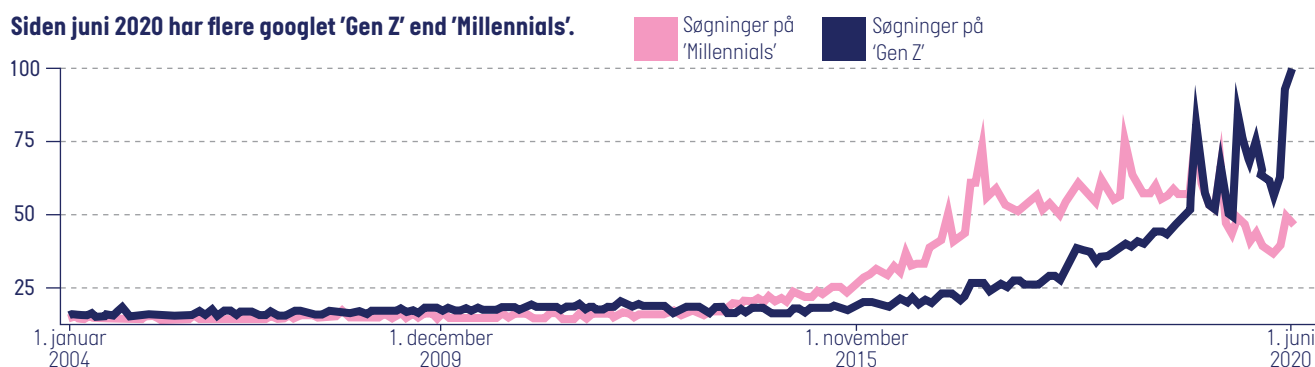
Rapportens forfatter oplevede, hvordan to tilfælde unge britiske piger ved kassen i en sandwich-forretning pludseligt opdagede, at de begge betalte med neo-banken Monzo's betalingskort, hvorefter de to piger lavede en 'high five' fra den ene kø til den anden. Deres 'koralrøde' betalingskort kunne faktisk ikke mere end alle andre platickort - lige bortset fra at ramme en ny generations livsstil. Men det er også skelsættende. For den nye generation zettere er identitet nemlig af central vigtighed; man bruger ikke en formue på en designer-taske for så at flashe et kreditkort magen til ens forældres. Gen Z ønsker banker, som er i mobilen og understøtter deres identitet og tilhørsforhold til fællesskabet.

For nogle år siden dukkede en russisk neo-bank op: Rocketbank, den henvendte sig til "oprørske unge og computer-nørder". Stifterne af banken fortalte, at 60 pct. af medarbejderne var spiludviklere og eksperter i sociale medier, som tilfældigvis også tilbød 'banking'. Den tyske bank Fidor tog perspektivet lidt længere og fortalte fornyligt, at man nu var et tech-selskab blot med en banklicens. Og i det helt store perspektiv fortalte formanden for Kina's største forsikringsselskab Ping An at "nu er vi ikke længere et forsikringsselskab, vi er en tech virksomhed"

At de nye banker ser sig selv som software-udbydere, ser man eksempelvis på den måde, de prisætter deres ydelser. Hos dem betaler kunderne i stigende grad et månedligt abonnement - man taler om 'subscription based banking'. Den nye generation af unge kommer formentlig til at abonnere på en bank, som de abonnerer på Netflix og fitness. Og hvis de synes en anden bank er mere i sync med deres behov, skifter de unge forbrugere blot abonnement og flytter pengene over i den anden neo-bank. De fleste har i øvrigt konti i flere banker.

I det nye Gen Z økosystem er der behov for helt nye typer af medarbejdere, kompetencer og kulturer. Der er behov for at tiltrække flere unge medarbejdere - der er behov for medarbejdere, som kender de sociale medier; der er behov for medarbejdere, der kender til markedsføring og branding, der er behov for nye udviklingsfolk, som kan eksperimentere med nye forretningsområder - og der er behov for teknologi-folk, som kan udforme de nye systemer og endelig er der i toppen af organisationen behov for ledere, der langt mere end idag, kan tage banken på eventyr og tør eksperimentere.

Siden juni 2020 har flere googlet 'Gen Z' end 'Millennials'.



TEMA 2: KRYPTOVALUTA - FREMTIDENS PENGE I EN DIGITAL VERDEN

Daværende nationalbankdirektør Hugo Frey Jensen udtalte i 2018, at kryptovaluta aldrig ville vinde bredt indpas, aldrig komme til at fungere som gængs betalingsmiddel endstige skabe en paralleløkonomi - af samme grund gav kryptovalutaer heller ikke søvnløse nætter for Nationalbankens direktion. Og i maj 2021 blev udtalelsen bakket op af nuværende nationalbankdirektør, Lars Rohde med en opdateret udtalelse om, at han kunne være fristet til at ignorere kryptovalutaerne. Udtalelserne virker mere politiske end faglige. Når erhvervsledere siger "det tror jeg ikke på", så mener de i virkeligheden "det vil jeg helst ikke tro på" eller "det må de andre ikke tro, at jeg tror på".

I starten af året meddelte betalings-giganten PayPal, at man i løbet af 2021 vil lade sine 350 millioner brugere opbevare og betale med kryptovaluta blandt andet bitcoins. Det inspirerede straks verdens største børser for kryptovaluta, Coinbase, til at udstede sit eget Visa-debitcard, så deres kunder også kan bruge de digitale valutaer som betalingsmiddel, når de shopper. Og i slutningen af marts i år offentliggjorde VISA en global alliance med selskabet Crypto.com og indledte et pilot-projekt, der skal lede til at Visas kunder betale effektivt med kryptovalutaer.

Elon Musk ville også have del i festen og Tesla gik ud og købte for 1,5 milliard dollars bitcoins og meddelte, at hvis man havde lyst kunne man fremover også købe hans elbiler med bitcoins - hvilket fik kursen yderligere 14 pct. i vejret. Så 'opdagede' han, hvor meget strøm bitcoin bruger, og afsværgede valutaen, som faldt, hvorefter klodens ejere af Bitcoin i fællesskab blev 350 milliarder dollars fattigere på en eftermiddag.

Under Corona-krisen tre-doblede bitcoin og andre kryptoer deres værdi, hvilket forklarer, hvorfor folk i Argentina er vilde med krypto: Landets inflation har i samme periode udhulet den argentinske pesos til 14 pct. af den oprindelige værdi, hvilket holder den lokale nationalbankdirektør vågen om natten, og i Venezuela er inflationen af katastrofale proportioner, hvilket nærmest har gjort Bitcoin til den nationale valuta, hvilket også gælder en håndfuld af andre sydamerikanske lande. I El Salvador er bitcoin anerkendt som et gængs betalingsmiddel.

Kryptoerne kan noget, de traditionelle valutaer ikke kan. De er skabt til det 21. århundredes digitale verden og havde i midten af august 2021 en samlet værdi på over 2 trillioner dollars. Alle taler om den 4. industrielle revolution - the Internet of Things - og de globale markedspladser, hvor informationer og varer flyder frit. Under Corona-krisen voksede detailhandelen over de nationale grænser med 25 pct. Hvorfor skal pengene ikke flyde lige så frit?

Mark Zuckerberg konstaterede for to år siden, at hvis man skulle overføre en dollar til udlandet tog det i gennemsnit 5 dage og kostede 7 cent. Han kunne godt tænke sig, at det skete lige så hurtigt som at sende en mail og til samme pris - det vil sige gratis. Derfor fremlagde han i 2019 planer om sin egen kryptovaluta, Libra, der lagde sig op ad dollaren og derved fik en stabil kurs. Zuckerbergs univers omfatter 2 milliarder mennesker på jorden, som er bundet sammen via Facebook, Instagram og Whatsapp, og amerikaneren kunne godt tænke sig, at disse mange mennesker begyndte at handle mere med hinanden, og hvis det skete med Libra som betalingsmiddel, ville betalingerne kunne ske gratis og med lysets hast på tværs af landegrænset. Teknisk set er løsningen bedre på samtlige områder end måden, vi bruger i dag. Men her satte de amerikanske myndigheder foden ned, som de kinesiske gjorde det med Jack Ma og Alibaba.

Mark Zuckerberg var i fuld gang med at bygge sit eget økonomiske imperium på sine sociale platforme, der ville kunne fungere uafhængigt af alverdens banker og nationalbanker. De ville simpelt hen blive skåret ud af ligningen. For at lægge lidt afstand til projektet skiftede Libra navn til Diem, men den tyske finansminister Stoltz konstaterede tørt på en G7-konference, at det var blot kosmetik og "at en ulv i fåreklæder stadig er en ulv" og naturligvis kunne hverken Europa eller Tyskland acceptere Libra/Diem's indtræden på markedet før de regulatoriske risici var ordentligt undersøgt. Det var et klart nej fra alle dommere i panelet, for selvfølgelig vil ingen statsledere lade deres lande underkaste tech-giganternes drømme og ambitioner. Men de står over for en gigantisk udfordring: Krypto-valutaer er langt mere effektive end de gamle penge og at holde krypto ude, svarer til at blokere for mp3-filer for at fastholde cd-pladerne.

Den første krypto-valuta var bitcoin. Den dukkede op i 2009 lige efter finanskrisen og dens ukendte skaber Satoshi Nakamoto gjorde det med den klare hensigt at decentralisere pengestrømmene og skære bankerne ud af processen. Ikke nogen rar tanke, hvis man er en bank eller ansat i en.

Fundamentet for bitcoin var og er blockchain teknologien - et softwarenetværk, der optræder som en art 'hovedbog' hvor alle transaktioner nedskrives. Men hvor det siden Købmanden i Venedig traditionelt har været bankerne, der garanterede for, at alle oplysninger i databaserne er korrekte, så deles blockchain-programmet konstant i en identisk kopi til en masse forskellige servere i netværket. Det korte og det lange er, at eksperterne er enige om, at man ikke kan fuske med indholdet i et blockchain-program. Det er derfor, organisationer i stigende grad an-

vender blockchain til at sikre sporbarhed i alt lige fra diamanter og fødevarer til indholdet i hele klodens Mærsk containere. Bitcoin og de flere tusind andre kryptoer er blot såkaldte "tokens", som er lagt over på blockchain-systemet og i den forbindelse at sammenligne med 'elektronisk guld' - det har været, fordi vi har vedtaget det.

Krypto-valutaer som fx bitcoin kan bruges som investering, men det bruges også til en nærmest øjeblikkelig pengeoverførsel. Almindelige valutaer veksles til krypto, og når de kommer frem, veksles de straks til en anden valuta. Et eksempel på dette er BitPesa, der er et kenyansk fintech-selskab specialiseret i pengeoverførsler via bitcoin og som bringer finansiel infrastruktur til bankløse områder. De er godkendt af det britiske finanstilsyn og fungerer ved, at afsenderen køber et bitcoin-beløb fx i Coinbase [prøv det selv], disse penge overføres man til sin BitPesa app på mobilen, hvorefter man sender pengene til en anden BitPesa bruger. Gebyret for en transaktion er tre pct. af beløbet. Men der er i stribevis af andre fintech-selskaber over hele verden, som bygger på det, der i moderne fintech-sprog hedder "blockchain remittance" - altså krypto-baserede internationale pengeoverførsler. Western Union tager ti dollars for at overføre 200 dollars, mens krypto-firmaet Bitso blot tager én dollar for hver 1.000 dollars migrantarbejderen sender hjem. En gigant succes er **Ripple**, som håndterer internationale betalinger for etablerede banker og tjenesten har sin egen valuta/token af samme navn. I februar 2021 lancerede USA's største bank JP Morgan Chase deres egen blockchain-baserede valuta JPM Coin for at effektivisere bankens egne dollar-betalinger og pengeoverførsler.

Tyskland's tredjestørste neo-bank hedder Nuri og er Europas første regulerede blockchain bank, der søger at udvise forskellene mellem traditionelle penge og kryptovaluta. [Prøv at åbne en konto - det tager under fem minutter] Og i september 2020 fik **Kraken**, som den første krypto-børs en officiel amerikansk banklicens. Det vil sige, den kan fungere på lige fod med alle andre banker, blot baseret på digitale valutaer

Den ideale situationen fra et digitalt synspunkt opstår, når kunderne holder op med at veksle til gammeldags-penge, men beholder kryptoerne i deres 'wallet' på mobilen. Det er sikkert et stykke ud i fremtiden, men at krypto-valutaer har potentiale understreges af den nylige børsnotering af Coinbase, som er USA's største handelsplads for Bitcoin og Ethereum. Coinbase har 56 millioner registrerede kunder og dens markedsværdi er efter børsnoteringen 86 milliarder dollars, hvilket er næsten dobbelt så meget som A.P Møller Mærsk, der er verdens største container rederi.

Som ungdommen ville sige: Kryptoer kan noget. Den britiske sanger **Imogen Heap** har lagt alle sine sange på blockchain og hver gang en fan downloader og betaler hendes musik får pladeselskabet, musikerne, teknikerne og hvem som ellers har bidraget i processen alle sammen deres penge efter en forud aftalt fordelingsnøgle. Der skal ikke skrives regninger, der er ingen mellemlid, og det er ligegyldigt, hvor i verden musikken høres. Det hele klares af hendes blockchain og krypto-valutaen siver automatisk derhen, hvor den skal.

Klodens nationalbanker er selvsagt klar over krypto-valutaernes fordele i en digitaliseret verden, og Bahamas lancerede sidste år sin egen digitale dollar, the **Sand Dollar**, som kun eksisterer i det elektroniske univers. Den nye valuta er styret og reguleret af Bahamas centralbank. Kina arbejder også på introduktion af en **digital valuta** for sine 1,4 milliarder indbyggere og i december 2020 fik 50.000 heldige kinesere sat 200 e-yuan ind på deres mobil wallets i et testprojekt og her til foråret bestemte regeringen at udvide testen til at omfatte en halv million nye kinesere. USA's centralbank arbejder tilsvarende på en digital dollar, ligesom EU arbejder med planer om en digital Euro i 2025, svenskerne vil have også en digital krone - Danmark synes henholdende.

En officiel digital valuta udstedt af centralbanken kan ændre den nuværende økonomiske struktur. I dag skabes penge, når banken giver lån til fx husejere; det er penge, som banken låner i nationalbanken og som organisationen "Gode Penge" fortæller: Vi har en pengemængde skabt af lån, hvilket kan skabe ejendomsbobler. De eneste penge, som skabes direkte af Nationalbanken er kontanterne, men i fremtiden altså også e-kronerne, hvis de kommer. For de vil i lighed med Bahamas 'Sand Dollars' og Kina's 'e-yuan' blive udstedt direkte af centralbanken.

Hvad kommer det til at betyde? Vil staten fastholde bankerne som mellemmand og ansvarlige for alle de funktioner, som bankerne dækker? eller vil staten indsætte en større del af de nye penge direkte på borgernes NEM-konto i Nationalbanken og få større kontrol med pengemængden?

Ingen af disse og mange andre spørgsmål er afklaret. Alt er åbent og vi har foreløbig kun eksperimenteret med en ny digital infrastruktur i små ti år. Men det er tankevækkende, at bankerne faktisk ikke længere blot trues af disruption nedefra af de unge startups; de kan vise sig også at blive truet fra toppen af centralbankernes digitale valutaer. At trives i dette nye digitale univers er ikke et spørgsmål om alder eller eksisterende teknologi-forståelse, det er et spørgsmål om åbenhed og nysgerrighed over for det nye.

For et par år siden var en gruppe 'senior bankers' på besøg i en af London finansielle udviklingscentre, og de havde for sjov skyld downloadet en bitcoin-app, så de kunne prøve at købe deres frokost i en café **NimComSoup**, hvor de tog imod betaling i **Bitcoin**. Da én af bankdirektørerne kom til kassen, svigtede modet ham, han vidste ikke, hvordan **Coinbase-appen** virkede og i stedet for at indrømme sin uvidenhed og lære noget nyt, skyndte han sig at trække det gængse Visa-kort.

Det her hér grænsen til fremtiden overskrides eller det er hér, man fastholdes i den gamle økonomi. At træde det ene skridt ud af sin komfortzone gør hele fremtiden. Har man først betalt sin frokost med bitcoin en enkelt gang, er man allerede inde i det nye univers. Det kræver ikke universitetsuddannelse er langvarige kurser. Som Troels Kløvedal sagde: Eventyret begynder, når du er i tvivl om, hvorvidt du står på den rigtige perron på stationen.

TEMA 3: DEN BÆREDYGTIGE FREMTID ...

Set i det store globale perspektiv er det 20. århundrede under afvikling. Den moderne industrialiserede verden begyndte for omkring 100 år siden med en række nye teknologier: Vi fik for alvor indført elektricitet, vi fik forbrændingsmotorer, biler, flyvemaskiner og trådløs kommunikation og med disse nye teknologier byggede vi Vestens velfærdssamfund. Vi har nu presset de gamle teknologier til bristepunktet, de Tema 3: er på grænsen til at få klodens natur og klima til at bryde sammen. Menneskers måde at leve på jorden er ikke længere bæredygtigt, men det gælder ikke blot klimaet og naturen - det er hele pakken. Vi er ikke lykkelige for vort liv på jord!

Først: jordens indbyggere er generelt enige om, at klodens klimaforandringer er et problem. Faktisk er der kun tre pct. ægte klimafornegetere. Lidt overraskende ligger de nordiske lande i bunden, når det angår vurderingen af problemets størrelse. Hos os mener omkring 50 pct. af alle mennesker mellem 16 og 74 år, at klimaforandringerne er "et meget eller ekstremt alvorligt problem"; spørger man imidlertid mennesker i fx Chile, Kenya eller Sydafrika siger 9 ud af 10 indbyggere, at problemet med klimaforandringer er meget eller ekstremt alvorligt. Der er mennesker og samfund, som føler forandringerne hårdere end os!

En svensk fintech-virksomhed Doconomy arbejder på at etablere et system, der kobler måling af co2 udledning sammen med menneskers dagligdag forbrug. Køber du fx et par cowboybukser er du samtidig ansvarlig for udledning af 26, 8 kilo co2 - og hvor andre betalingskort, har sat en grænse for, hvor mange penge du kan hæve om dagen, så har Doconomy's kreditkort en grænse for, hvor meget kuldiioxid du må bruge om dagen. Pludselig træder banken ind i helt ny rolle som rådgiver for kundernes ønske om en grøn adfærd.

Dernæst: Et bæredygtigt globalt samfund omfatter langt mere end klimaet. Covid-19 har i 2020 været det altoverskyggende problem, men ser vi det som blot en midlertidig krise, så er der stadig enorme globale udfordringer at tage fat på. **De fem største problemer er:**

- Fattigdom og social ulighed
- Arbejdsløshed
- Kriminalitet og vold
- Korruption
- Manglende sundhedsvæsen

Og dykker vi herefter ind i de problemer, som viser sig på arbejdspladsen, møder vi **voksende stress** blandt medarbejdere, mange mennesker føler sig isolerede og fremmedgjorte i samfundet og frygter en uforudsigelig fremtid. Det haster med skabe ny bæredygtighed på tværs af

verdenssamfundet og opgaven er anseelig: For 100 år siden, da vi begyndte at opbygge en moderne verden, var der 1,6 milliarder mennesker på jorden, nu er vi 5 gange så mange, og vi skal have re-designet det globale samfund inden for måske 20 år. Sammenlignet med opbygningen af det 20. århundrede er den nye udviklingsopgave ti til tyve gange mere omfattende. Dette kan kun gennemføres med en moderniseret finanssektor, som ikke blot drives af profit, den skal også have en ægte interesse og ambition om at gøre verden og samfundet til et bedre sted at bo.

Man taler om, at landbruget skal foretage en grøn omstilling, samt at madvarer ikke skal fragtes jorden rundt. En **Walmart pressemeddelelse fra 2008** fortæller, at amerikanernes madvarer generelt transporteres 2,400 km før de spises af forbrugerne, hvorfor supermarkeds kæden fortalte, at den fremover ville købe flere lokalt producerede varer.

For nogle år siden dukkede et vertikalt gartneri op i Clapham i det sydlige London - **Growing Underground** - det er placeret 33 meter under jorden i en gammel bunker fra 2. verdenskrig og gennem moderne teknologi dyrker man co2-neutralt og usprøjtede grønsager, der afsættes til restauranter og supermarkeder i lokalområdet. Hvordan er det så blevet finansieret? Det er sket gennem **crowdfunding** - hvor lokale og andre interesserede investorer indskyder risikovillig kapital. Interesserede kan investere fra £10 og opefter. Crowdfunding-modellen er i virkeligheden en modernisering af den danske andelstanke, som vi ser ud til at have glemt. De mennesker, som dyrker og spiser maden, er også med til at investere i produktionsapparatet. Dette er bæredygtigt på alle niveauer og er konkurrencedygtigt over for internationale producenter, der ikke skaber arbejdspladser, betaler skat og flyver produkterne ind fra udlandet.

Crowdfunding forventes at vokse globalt med **16 pct. om året** de kommende år men finansieringsformen vil fortsat have marginal betydning i nationaløkonomien, omend Covid-19 krisen har **øget interessen** - for drivkraften i crowdfunding ligger ikke i drømmen om at blive millionær men i ønsket om at være del i et projekt, som øger livskvaliteten i ens samfund. Mange af de store tech-giganter, vi ser i verden og i finanssektoren, er modsat drevet frem af venture kapitalister, som vil disrupte det etablerede, og som forventer at øge deres investering 40-50 gange. De sætter ikke deres kapital i en lokal café. Men mennesker i lokalområdet, som mangler en ny café vil formentlig gerne investere et overskueligt beløb.

Covid-19 har lært os, at bæredygtighed er ikke at flytte produktion og arbejdspladser til Kina fordi det er billigere

- tværtimod, vi har genopdaget kvaliteterne ved at rykke tættere sammen og fastholde indflydelsen på udviklingen. Og det er dér, crowdfunding får ny betydning. Det er interessant at se, at en række af de neo-bankere, som er dukket op de seneste fem år næsten alle har været over crowdfunding. Forleden gjorde den lille ny erhvervsbank **Coconut** status over sine kunder, der alle er freelancere, og banken kunne konstatere 40 pct. af deres kunder faktisk også var investorer. Det ligner det traditionelle billede fra de danske lokalbanker.

Aktiebaseret eller på engelsk equity crowdfunding har det svært i Danmark af to grunde: For det første, er der ingen dansk platform og for det andet, gør dansk lovgivning det næsten **umuligt for startups** at søge investering gennem crowdfunding. Dansk lovgivning er simpelt hen indrettet efter 'den gamle økonomi' og tvinger både danske iværksættere og investorer til britiske, svenske eller finske crowdfunding platforme.

For at par år siden holdt crowdfunding-rådgiveren et foredrag om, hvordan man bedst og mest succesfuldt gennemførte en crowdfunding-kampagne, der er lige så kompliceret som at gennemføre en branding-kampagne gennem influencers på de sociale medier. Efter foredraget blev en tilstedeværende bankmand spurgt, hvorfor hans bank ikke rådgav sine kunder om crowdfunding? Bankmanden svarede, at det vidste banking ikke noget om og i øvrigt var crowdfunding ikke noget finanssektoren beskæftigede sig med.

"Det gjorde jeg heller ikke for to år siden, da jeg læste biokemi på universitetet", kom det tørt fra Khrysten. Hun aflønnes i øvrigt med ti pct. af den kapital, hun hjælper iværksætteren med at skaffe.

"The Gig Economy" er den økonomi, som baserer sig på selvstændige og freelancere, der går fra projekt til projekt. Udtrykket kommer fra rock-verdenen, hvor et engagement kaldes et 'gig'. Det er en Uber-økonomi med frie markeds kræfter, og stadig flere forventes at skulle tjene deres penge i den nye økonomi. En EU-opgørelse siger, at ti pct. af arbejdsstyrken i dag henter sine jobs fra online-platforme som **Uber, Wolt eller Deliveroo**. Nogle hævder, det giver større frihed for freelance-arbejderen, men andre oplever det som stressende ikke at vide, hvad man tjener i morgen, og det eksisterende økonomiske- og arbejdsmarkedssystem tilgodeser sjældent 'the gig workers'. De er begyndelsen på et nyt proletariat - **prekariatet** - altså dem, der har job, men lever på kanten. Det kan være cykelbuddet, journalisten eller akademikeren, der går fra projekt til pro-

jekt. I USA er en **tredjedel af arbejdsstyrken** allerede gig workers, og om ti år forventes mere end halvdelen at være det. Helt så galt går det næppe i Danmark eller Europa, omend kurven er stigende, og i Sydeuropa er mere end hver tredje allerede selvstændig.

De fleste banker er bevidste om behovet for en bæredygtig omstilling og har udformet programmer og projekter, der skal hjælpe med afviklingen af ikke-bæredygtige aktiviteter til fordel for nye grønne og bæredygtige projekter. Det repræsenterer nye muligheder for bankerne men også muligheder for at miste goodwill. Hvidvaskning har kostet de store banker dyrt i bøder og tab af goodwill, og ikke-bæredygtige investeringer kan gøre det samme.

En ny rapport fra **World Animal Protection** anklager fx Europas 10 førende banker for milliardinvesteringer i selskaber, der står bag ulovlig rydning af Amazonas regnskove til skade for klimaet, menneskerettighederne og biodiversiteten. HSBC har blandt andet en varm kartoffel at håndtere i form af det brasilianske JBS, som slagter ikke færre end 35.000 stykker kvæg om dagen og blandt andet er blevet boycottet af Nordea Asset Management.

Flere af bankerne fortæller om deres grønne profil, som nogle kritikere imidlertid kalder **greenwashing**. Hvis fremtidens kunder virkelig mener, at de vil støtte 'sustainable banking' kan halvhjertede store pengeinstitutter få det svært i forhold til fx hollandske **Tridos Bank** med filialer i en række europæiske lande. 'Bæredygtig banking' er ikke blot en del af aktiviteterne, der ER aktiviteterne. Tridos Bank giver kun lån til kunder, hvis de kan bevise, at pengene går til fremme af kulturel, social og miljømæssig bæredygtighed. Det er 'purpose banking' i lighed med tyske **Tomorrow**, der tilsvarende er målrettet en bæredygtig fremtid.

En af de startups, som har set de nye muligheder i bæredygtige investeringer er danske "MakeImpact" som hjælper investorer med at finde bæredygtige investeringer inden for FN's 17 verdensmål. Det interessante ved etableringen er, at det ikke var investeringseksperter, som for alvor udviklede systemet - det var unge gig-workers med vidt forskellig baggrund som skabte et it-system, som de mente, det skulle være, hvis de selv skulle bruge det. MakeImpact taler med andre ord ikke professionelt sprog til næste generation etiske investorer, fintech-startup'en er tværtimod født ind i sin purpose og vokser ud af fremtidens marked.

TEMA 4: DIGITAL SUVERÆNITET - KAMPEN OM FREMTIDIG INDFLYDELSE

I januar i år fortalte stifterne af den berlinske forsikrings-startup **Clark** begejstret, at de netop havde fået, hvad der svarer til næsten en halv milliard kroner i frisk kapital til yderligere ekspansion. Bag indsprøjtningen stod kinesiske tech-gigant Tencent, der nu investerer lige så meget i Europa som i USA. De har eksempelvis anseelig kapital i den franske erhvervsbank **Qonto** og den populære betalings-app Lydia.

I 2018 investerede Tencent sammen med Allianz 160 mill. dollars i den tyske neo-bank N26, som oprindeligt blev finansieret af en anden kinesisk venture fond, Horizon fra Hong Kong samt venture fonden Valor, der er ejet af Peter Thiel, en af PayPal stifterne. Da Tencent gik ind som investor, havde N26 under en million brugere. Den 31. januar i år meddelte banken så, at man nu var i repræsenteret 25 lande og netop havde fået kunde nummer 7 million og stille og roligt åd sig ind på det amerikanske marked.

Peter Thiel har investeret i 43 europæiske startups; udover N26 blandt andet også franske Qonto, tyske Trade Republic, britiske Wise [før Transferwise], svenske Spotify og faktisk også danske **Samlino**, der hjælper forbrugerne til at finde de bedste tilbud. Og mønstret er tydeligt: Thiel satser på forretningsmodeller, som kan disrupte de etablerede finansvirksomheder, og han har næse for at vælge rigtigt og økonomiske muskler til at gennemføre projektet.

En af Tysklands mest kreative fintech-væksthuse, **Finleap** i Berlin, fik for et par år siden en kapitalindsprøjtning fra Kina's gigantiske online-forsikrings-selskab Ping An, som derved fik fingeren på pulsen af Europas fintech-udvikling. Og samtidig med at Tencent og Ping An signalerer, at de øger deres europæiske venture investeringer, dukker også Ant Financial op på scenen. I januar i år meddelte kineserne, at de etablerer en ny investeringsfond, der med 100 millioner dollars i kassen skal støtte Europæiske startups. Uvenskabet med USA har flyttet det kinesiske fokus til Europa.

Et andet eksempel er den norsk-udviklede browser Opera, som har omkring 380 millioner brugere, som ejerne forståeligt nok ikke ønsker skal gå uudnyttede hen. I februar i år meddelte selskabet, at man lancerede sin eget startup, Dify, der er en digital 'wallet' indbygget i browseren, beregnet for e-handel og rabatorordninger. Senere er planerne, at Opera vil tilbyde forbrugerlån og andre betalingsformer. Dify vil først blive rullet ud i Spanien og senere resten af Europa. Opera blev i 2016 overtaget af et kinesiske konsortium for 600 mill. dollars.

Det seneste eksempel på udenlandsk overtagelse af europæisk infrastruktur er Visa's køb af det svenske fintech-startup TINK, som er en open banking platform. Visa forsøgte tidligere på året at overtage den amerikanske open-banking-platform PLAID, som reelt var den hårdeste konkurrent til Visa og Mastercard. Det amerikanske justitsministerium greb imidlertid ind, da overtagelsen efter deres mening ville have skabt en monopolsituation inden for betalinger. I stedet rettede Visa blikket mod Sverige og købte Plaids største europæiske konkurrent TINK.

Udviklingen rejser spørgsmålet om fremtidig europæisk digital suverænit. Det optager EU, det optager kansler Merkel, og det bør også optage europæiske og danske banker og politikere: Danske banker bliver udfordret af startups, som er finansieret af udenlandsk kapital - kinesisk, amerikansk, arabisk eller russisk - og hvis de nye vinder, hvor er så den danske digitale selvstændighed?

Hvor er de danske investeringer i fintech?

Copenhagen Fintech har opgjort, at der i Danmark investeres samlet 1 milliard kroner i fintech-virksomheder om året. En voldsom stigning siden starten i 2014, men set i forhold til bankernes og forsikringsselskabernes øvrige investeringer er det småpenge. Sydbank købte eksempelvis Alm. Brands bankforretning for 1,2 milliarder kr. for at få adgang til 50.000 kunder - en handel, som kunne have været nok til at dække Danmarks samlede fintech investeringer. Lunar har samlet tiltrukket 700 mill. kroner i venture kapital og har brugt dem til at etablere sig i Norden med foreløbig 200.000 kunder og har i princippet endeløst vækstpotentiale. Et andet eksempel er Tryg's overtagelse af Codan til 35 milliarder kroner - selskabet kunne have investeret i 50 startups af Lunars størrelse for de samme penge. Fokus blandt den danske finanssektor er tydeligvis ikke investering i nye forretningsmodeller men investering i det kendte med henblik på at konsolidere sig og skabe 'economies-of-scale'

Siden er Lunar så ud og har hentede yderligere \$210 millioner frisk kapital fra henholdsvis kinesiske Tencent, svenske Kinnevik - og til forsvar for de danske farver: Bestseller!

Den digitale selvstændighed skal også ses i forhold til salg af dansk infrastruktur. Nets blev i efteråret 2020 solgt til italienske Nexis, og da havde man allerede solgt betalings-service til amerikanske Mastercard. Mønstret er direkte sammenligneligt med Kommune Data, der blev til KMD, som blev solgt til en kapitalfond, som igen solgte KMD videre til japanske NEC. To stykker dansk udviklet

infrastruktur solgt til udlandet, samtidig med at den nye generation af fintech-løsninger, ser ud til at blive uden tydeligt dansk aftryk.

Mastercard og Visa har voksende indflydelse på Europas pengestrøm. Fire ud af fem europæiske elektroniske betalinger håndteres af de to betalingsgiganter, hvorfor 31 europæiske banker arbejder lige nu arbejder på at etablere en ny infrastruktur for betalinger i Europa, hvor halvdelen af alle betalinger faktisk stadig sker med kontanter. Projektet hedder European Payment Initiative - det har EU støtte men mangler stadig et navn - men hovedformålet er at vriste betalingerne fra amerikanerne og skabe "payment sovereignty" altså betalings-selvstændighed. I billedet er også Dankortet og Mobilpay? Dankortet har mistet markedsandele de seneste år og nye og billigere terminaler tilbydes blandt andet af iZettle som PayPal købte af svenskerne for et par år siden.

Den europæiske betalings-selvstændighed er udsat for et hårdt pres. For mens vi har skullet skræmt mod amerikanerne, er kineserne rykket ind på banen - på fodboldbanen. En af hovedsponsorerne under Euro2020 var kinesiske Alipay, som angiveligt har tegnet en 8-årig sponsorkontrakt på 200 millioner euro med UEFA. Herefter bliver det svært for "European Payment Initiative" at skaffe sig en plads i de europæiske forbrugeres bevidsthed. Parallelt med dette, oplevede vi under det europæiske forboldmesterskab desuden en sværm af kinesiske sponsorer på banderne, blandt andet TikTok og AntChain, som er Alibas blockchain-selskab.

Næste IT-udfordring er kaldt "US Cloud Supremacy" altså amerikansk overlegenhed, når det gælder servere og data opbevaring. De 'data-skyer' som alle taler om, ejes af Microsoft, Google, IBM og Amazon og de hænger over amerikansk grund. Alle de livsvigtige data, som Europa genererer, er med andre ord under amerikansk administration, hvilket på de fleste områder er bekymrende. Det svarer til, at Danmark er en af verdens førende skibsfartnationer, men vi er ikke i stand til at bygge vores skibe selv.

Russerne bestemte i maj, at hvis Facebook og Twitter ikke gemte russernes data i Rusland, ville de blive idømt bøder for manglende compliance og med tiden mødt med andre restriktioner.

Problemerne er store og ikke lige til at tackle. Europa har lige nu ikke kompetencerne til at erstatte de store amerikanske tech-giganter; der er ingen europæiske firmaer, som kan levere en sky, der på nogen måde matcher fx Amazon Web Service eller Microsoft Azure. Men problemet er relevant: hvordan er den danske og europæiske selvstændighed i den finansielle infrastruktur, hvis vi fortsat lader udlandet bestemme, hvordan vi skal indrette os?

TREND

FINANSBRANCHEN I NYE FÆLLESSKABER

Denne rapport er udarbejdet for Finansforbundet af financial futurist Nils Elmark, der er stifter af research-firmaet Inception Ltd. i London, som har specialiseret sig i udvikling og simulering af finansielle fremtidsscenarier. Nils Elmark har arbejdet tæt sammen med Londons tech-startups og finansielle udviklingscentre de seneste 10 år.

Nils Elmark er international foredragsholder og forfatter af en række bøger og trendrapporter om etisk balanceret udnyttelse af moderne teknologi.

Hans seneste bog 'The New Local Economy - how the future's big businesses will grow out of small communities' udkom i 2020 i UK.

