



"Alt som kan digitaliseres vil blive digitaliseret"

Interview med **Thomas F. Borgen**, CEO, Danske Bank, i anledning af KPMG's rapport CEO Outlook 2018. Hent den fulde rapport på CEOoutlook.dk.

Hvad bliver afgørende for, at Danske Bank har succes i de kommende år?

På den store klinge så er vi jo i den fjerde industrielle revolution. Revolution betyder, at du ikke er helt sikker på, hvad resultatet er. Det betyder, at du skal være en agil organisation, der kan respondere relativt hurtigt på nye signaler, nye trends, ny adfærd. En af drivkræfterne er naturligvis teknologi. Og teknologi er vigtig for en bank.

Jeg har nok den holdning, at alt som kan digitaliseres, vil blive digitaliseret. Det betyder også, at det, som ikke kan digitaliseres, bliver endnu vigtigere. Vi skal passe på, at vi ikke bare tænker disruption med hensyn til teknologi, men at vi faktisk tænker, bare tænker, hvordan bruger vi de kognitive evner og den erfaring, vi har som menneske og leder. Det tror jeg er vigtigt. Og vinderne bliver dem, der kan kombinere de to verdener.

Hvordan bruger Danske Bank kunstig intelligens?

Nu skal vi huske på, at bank- og finansverdenen har jo digitaliseret igennem mange, mange år. Det vil vi fortsætte med. Det er lidt interessant: I Danske Bank er vi 20.000 ansatte i dag. Det var vi også for fem år siden, til trods for at vi har digitaliseret mange af vores processer. Vi frigør ressourcer til andre opgaver: at være kreativ; det at tale med mennesker; at være rådgiver og samtalepartner og det at udvikle nye produkter og løsninger.

Jeg tror, vi skal omfavne alle de muligheder, som automatiseringen og digitaliseringen giver. Det skaber mere konsistens, enkelhed og effektivitet, så vi skal frigøre den kapacitet. Det, vi skal passe på som ledere og samfund, tror jeg, er, at vi skal omstille samfundet og medarbejderne. Og der er nogen, som ikke evner eller ønsker at være med på den omstilling. Hvordan håndterer vi det? Det er et stort ansvar for politikere, arbejdsledere og individer.

Er teknologi det eneste, der kan skabe disruption?

Der er jo nogle af mine kollegaer, og andre CEO'er i den finansielle sektor, som siger, de er en IT-virksomhed, der leverer finansielle ydelser. Jeg har aldrig brugt udtrykket, og jeg tror faktisk ikke på det.

Jeg tror, vi er en finansiel virksomhed med dyb finansiel forståelse, som bruger teknologi som et hjælpeværktøj. Det handler ikke kun om den digitale teknik, men om at forstå en forretningsmodel i en digital verden. Jeg tror, det er nøgleordet.

Ifølge CEO Outlook 2018 kæmper mange CEO'er med kundeoplevelsen. Hvor gode er Danske Bank til at give en personlig kundeoplevelse?

Vi i Danske Bank er helt med på, at vi har fire tydelige stakeholders: Det er kunderne, de ansatte, aktionærerne og samfundet i bred forstand. Alle skal føle, at de er en del af den balance, men det begynder altid med kunden på toppen.

Det er klart, kunderne ønsker hurtigere, billigere og mere individualisering. Den rejse skal vi skabe, for alle vores fire millioner kunder ønsker deres drømme og ambitioner opfyldt på deres præmisser. Hvis vi generaliserer, er det klart, at det er en vigtig rejse for os. Der kan teknologien hjælpe os med al den data, vi har tilgængelig. Men den kan ikke stikke det, at du har en rådgiver – et menneske, som kender og forstår dig, et menneske, som følger dig i dine drømme og ambitioner. Så det er igen kombinationen: Vi bruger teknologi til at understøtte den gode individualisering.

Hvordan bruger Danske Bank data?

Der findes vel ingen institution, der har så meget data som en finansinstitution. Det handler ikke bare om, hvorvidt den er sikker, og hvordan du bruger den, men hvordan du bruger dataene til at skabe information. Det er lidt farligt, når data bliver det nye sort og bliver et mål i sig selv. Husk på, at dataene skal bare give en bedre information til dig, så du kan spejle informationen videre til kunderne for at gøre deres liv, dagligdag eller ambitioner til realitet.

Vi bruger jo dataene til information. Vi kan bruge data til machine learning, algoritmer, enkel korrelationsanalyse. Så vi faciliterer dataene. Men vi skal ikke komplicere det. Det er klart, at du kan finde avancerede maskinalgoritmer, men hvad er det egentlige ønske? Jo, det er at gøre livet nemmere for dig, bedre for dig. Mere relevant.

Vi bruger teknologi, infrastruktur, og vores dybe kompetencer, som er erhvervet igennem 147 år. Vores udfordring er, at vi også skal være relevante i morgen. Her har en virksomhed som vores, med mere end 30 års erfaring, al statistik imod sig. Vi må hele tiden udfordre, eller som det populært hedder, disrupte os selv, for at komme med nye produktløsninger. Som vi gjorde med MobilePay, June og en række initiativer.