FINANSSEKTORENS
UDDANNELSESCENTER

Alle rettigheder forbeholdes, og gengivelse er kun tilladt med skriftligt samtykke fra Finanssektorens Uddannelsescenter (FU).

Udgivet af FU, 2016, Skanderborg, i samarbejde med forfatter Nils Elmark, som også har leveret alle fotos.

Grafisk design:
Stine Sandahl, Sandahls Grafik

#NewLocalBanking

NEW LOCAL BANKING

Inspiration til lokale vækststrategier

Denne trendrapport søger at inspirere og belyse mulighederne for at udvikle lokalbanker på en måde, så de er med til at skabe vækst og ny økonomisk udvikling i det 21. århundrede.

GRIB FREMTIDEN
– ET FORORD

Kære læser
På Finanssektorens Lederdag i juni 2016 hørte vi et indlæg af Nils Elmark. Indlægget gav eksempler fra udlandet på, at lokale banker er en afgørende faktor for lokal vækst. Nils' tese er, at der er brug for lokale banker, og at fortsat konsolidering ikke er vejen frem, men også at lokale banker skal se sig selv i en ny rolle.

Siden hen har vi indgået et samarbejde med Nils og hans London-baserede firma, Incepcion, som sætter fokus på blandt andet publikationer, nyhedsbreve, studieture, undervisning og foredrag. Nils har nogle interessante ideer og synspunkter, som kan både provokere og inspirere vores medlemmer. Derfor har FU valgt at udgive en publikation med ham som forfatter.

Da jeg læste Nils' manuskript til publikationen igennem, blev jeg kun bekræftet i, at vi kan hente meget inspiration fra andre lande til at udvikle vores sektor og det enkelte pengeinstitut.

Med vores FUTURE-netværk besøgte vi i foråret 2016 Accentures i Nice og kom hjem med en frygt for, at det alene var store banker med systematisk brug af *big data,* som kunne klare sig i den fremtidige finansverden. Med inspirationen fra Nils Elmark, synes jeg, det ser meget lysere ud for de mindre og mellemstore pengeinstitutter, som har rigtigt gode muligheder for at skabe en meget lysere fremtid. Hvis de griber den.

Hvis du interesserer dig for fremtiden, for strategi, for ledelse eller for erhvervsområdet, så er publikationen helt sikkert noget for dig! Men faktisk tænker jeg også, at publikationen er relevant for lokale erhvervsråd og lokalpolitik som inspiration til at indgå nye samarbejder omkring lokale vækststrategier med det lokale pengeinstitut som drivkraft.

Publikationen er krydret med links til kilder og uddybende læsestof, som jeg på det varmeste vil anbefale dig at tage dig tid til også at læse. Du finder kilderne sidst i hvert kapitel, og den elektroniske udgave linker direkte undervejs i teksten.

Jeg håber, at du bliver inspireret, og at læsningen giver input til jeres strategiske arbejde og ikke mindst samarbejde med lokale interessenter.

God læselyst – og held og lykke med vækststrategien!

Med venlig hilsen

Søren Laursen,
Administrerende direktør
Finanssektorens Uddannelsescenter

INDHOLDS-FORTEGNELSE

13 Forfatterens forord: Re-fashion Local Banking
Hvis banker havde handlet med modetøj, ville de ikke have forsvaret alle de produkter, de havde på hylderne; de ville have designet nyt og bragt sig i sync med tiden.

14 Executive Summary
Lokale banker er gået tilbage siden finanskrisen; men nye internationale tendenser tyder på, at udviklingen kan vendes, så lokalbanken kan få sin renæssance i ny form.

DEL 1: State of situation – En verden på steroider!

18 Time to make Fintech Small
I fem år har vi brugt fintech til at gøre de store banker større. Nu er det på tide, at vi bruger den nye finansielle teknologi til at gøre de små banker flere og bedre.

23 The Urbanised Economy
Verdenshandlen er 10-doblet på 30 år, og Apple er blevet rollemodel for den globale urbaniserede økonomi – det har efterladt lokale samfund sårbare.

26 Big Banking – Giganter tynget af deres egen vægt
De store banker er blevet større siden finanskrisen og har udkonkurreret halvdelen af de små banker, det har øget afstanden til lokale samfund og små virksomheder.

30 Growing Need for Local Banks
Lokale banker har tabt marked til de store banker; men efterspørgslen på lokale banker har alligevel aldrig været større, de har blot ikke fundet deres nye form.

32 Banking Networking Structure
Den mest effektive finansielle infrastruktur ligner den tyske, hvor bankerne har rod i lokalområdet, hvor regioner samarbejder, og bankerne er ejet af borgerne.

DEL 2: New Economy – Det lokale scenarie i nyt lys

37 Re-define Local Identity
Spørg mig ikke hvor jeg er fra – spørg mig hvor jeg er lokal, siger forfatteren Tanye Selasi, som introducerer en ny definition af, hvor moderne mennesker hører til.

40 Neo-Banks for New Communities
Nye fællesskaber på tværs af traditionelle skel er ved at opstå under de store bankers radar, hvilket giver plads for de små neobanker, der behersker fintech.

43 The Burlington Case
Den demokratiske senator Bernie Sanders var oprindelig borgmester for byen Burlington, som han omdannede til en af USAs mest solide lokale økonomier.

47 The Local Multiplier Factor
Ved at omlægge en del af sit forbrug fra internationale kæder til lokale butikker kan et lokalsamfund tredoble sin økonomi og skabe 2-3 gange så mange nye jobs.

48 New Local Currencies
Et af midlerne til at skabe nye moderne lokale økonomier er at indføre egne lokale valutaer som fx Bristol Pound, der anvendes af byens egne virksomheder.

53 New Technologies for Local Products
Nye mikro-bryggerier, -laboratorier, -fabrikker og andre nye produktionsteknologier giver lokalsamfundet muligheder, som før var forbeholdt store byer og selskaber.

54 Local Brands Grow Stronger
Massemedierne er ved at miste magt, og den globale økonomi giver ikke længere plads til drømmen – det har gjort det ultra-cool blandt unge at være lokale igen.

56 Brooklyniseringen
Millennials-generationen vender det etablerede ryggen og genfinder drømmen lokalt.

DEL 3: Next Generation – Styrken ved at være lille

60 The Gig Economy
Stadig flere mennesker bliver selvstændige og freelancere går fra job til job. Det skaber et helt nyt marked af mikro-entreprenører, som lokale banker skal betjene.

62 Crowdfunding for Communities
Et stadig stigende antal virksomheder lige fra gadekøkkener til erhvervsejendomme bliver finansieret af lokale borgere gennem crowdfunding.

68 Small is Beautiful – Again!
Den visionære økonom E.F. Schumacher lancerede begrebet 'Small is beautiful' for 30 år siden. Nu begynder hans ideer at dukke op igen, når fremtiden skal beskrives.

70 Small Data and Human Intelligence
Store banker taler om kunstig intelligens og big data, mens branding-eksperten Martin Lindstrøm taler om small data og menneskelig intelligens som vejen frem.

72 Mutant Banking Killers
Fremtidens bank defineres ikke af dem, som er kunder i dag, men af generationen efter dem, og derfor skal de lokale banker forstå Generation Z-mutanterne på Snapchat.

DEL 4: New Future – En ny skitse til succes

76 New Local Banking Co-design
Fremtiden handler om, hvad lokale banker vil være og betyde for kunderne, og produkterne kan sammenlignes med kollektioner, som skifter hver sæson.

78 Local Banks as Network Facilitators
I århundreder har bankerne tænkt på, hvad de kan gøre for kunderne. Nu skal de også tænke på, hvad kunderne kan gøre for hinanden.

80 Incubators, Accelerators, Hackathons & Co-working Spaces
Inden for de seneste fem år er der opstået en helt ny udviklingskultur, hvor nye produkter, strategier og ideer skabes af mennesker udefra i helt nye fora.

84 New Kind of Advisers in Community Banking
Der vil stadig være brug for rådgiverne. De skal blot kunne noget andet end i dag og hjælpe kunderne i en verden, som hele tiden forandrer sig.

87 Efterord til pengeinstitutter: New Local Banking Collection

88 Ordliste

Om forfatteren

Nils Elmark er consulting futurist og stifter af Incepcion, der hjælper finansielle institutioner med at udvikle nye visioner og strategier. Nils har som fremtidsforsker og trend-researcher i fem år fulgt fintech-udvikling i London på nærmeste hold. Han er international foredragsholder og underviser samt klummeskribent for en række britiske og skandinaviske finansmagasiner. Han er endvidere foredragsholder for Finanssektorens Uddannelsescenter.

Nils Elmark er uddannet journalist og tidligere chefredaktør for Børsens Penge & Privatøkonomi. Han er Master of Science i Public Relations fra Stirling University i Skotland og vinder af den første Business Ethics Prize fra London Business School. Han er forfatter til tre bøger om henholdsvis fremtidsforskning, humor og kommunikation samt europæisk filosofi- og kulturhistorie. I 2013 skrev han rapporten 'Make It New – 33 trends every business leader should know'.

Forfatteren lever i London og samler inspiration i hele verden. Det afspejler sig levende i mange af hans internationale ord og udtryk. Som læser får du en uddybning af mange af dem undervejs og i ordlisten til sidst i publikationen.

Den finansielle sektor kunne lade sig inspirere af tøjbranchen, hvor det er naturligt hele tiden at spotte nye trends og designe nye kollektioner i tidens ånd fremfor at forsvare tidligere kollektioner.[1]

1 Foto: Amazon Prime Video

RE-FASHION LOCAL BANKING
– FORFATTERENS FORORD

Inspiration til lokale pengeinstitutter til igen at blive trendsættende og moderne.

Lokale banker er kommet ud af *sync* med tiden. Siden 2008 har de været på bagkant og kæmpet for at tilpasse sig konstant stigende krav fra myndigheder, kunder og ejere. Glæden og optimismen er forsvundet fra en sektor, der engang var samfundets livsnerve, men nu ser ud til blot at konsolidere sig og være glad for at overleve. Der er udarbejdet mange tekniske rapporter med statistikker, analyser og fremskrivninger af finansbranchen, men de ser ikke ud til at have haft den store effekt. De har mere eller mindre fokuseret på at løse problemer med rod i fortiden, og de har ikke satset på at skabe nyt og originalt for fremtiden.

Denne tilgang har længe været en blindgyde! Men jeg fik sat nye ord og billeder på under 'London Fashion Week', hvor jeg stiftede bekendtskab med trend-researchers, der arbejdede med mode. Deres tilgang er helt anderledes. De vil ikke løse problemer; de leverer tendenser og inspiration til virksomheder, der skaber *haute couture* – trend*skabende* mode, som befinder sig i brændpunktet for tidens strømninger. Der var ingen, som forsvarede gamle forretningsmodeller eller kjolerne fra sidste år. Det handlede om at finde det næste nye, som verden ikke har set før, og trend-researchernes opgave var at skildre tidsånden, skabe forståelse for verden lige nu og inspirere virksomhederne til selv at udvikle nye produkter.

Jeg så denne overskrift på en plakat i Londons Underground for den nye tv-serie 'The Collection', der foregår i Paris' modeverden efter 2. Verdenskrig:

Fashion has the power to transform. It is not about who you are. It is about who you want to be.

Jeg er voldsomt inspireret af denne tilgang, hvor modeskabere, trend-researchere og fremtidsforskere ikke forsøger at kloge sig på andres fremtid, men får pulsen i vejret hos deres kunder og inspirerer dem til at bevæge sig ind i en usikker, men mulighedsfyldt fremtid. Ind i mellem kan man ramme forkert, men man dør kreativt og økonomisk, hvis man ikke forsøger.

Formålet med denne trendrapport om 'New Local Banking' er at inspirere og engagere professionelle bankfolk til at udvikle nye moderne banker, der rykker tættere på lokalsamfundet og ved at udnytte moderne finansiel teknologi skabe økonomisk vækst for mennesker – og for bankerne – i det 21. århundrede. Dette er en rapport om mennesker, nye ideer og spændende virksomheder, som jeg har mødt i det yderste finansielle vækstlag i verdens finansielle hovedstad.

Nils Elmark
Consulting Futurist, London

EXECUTIVE SUMMARY

De seneste fem år er der investeret over $50 mia. i udviklingen af ny *disruptiv* finansiel teknologi: *fintech.* Denne udvikling har være drevet af internationale banker, investeringsfonde og computernørder fra Silicon Valley og London Tech City, som har gjort store banker større. Nu er det på tide, at vi bruger fintech til at gøre små lokale banker flere og stærkere!

Der er en sammenhæng mellem økonomi og banker. Over de seneste 10 år er der skabt en globaliseret og urbaniseret 'Apple økonomi', hvor et lille antal gigantiske selskaber producerer der, hvor det er billigst – sælger, hvor de kan – og flytter gevinsten hen, hvor den er skattefri. Denne model genfindes i bankverdenen, hvor de store banker bliver større, og de små banker bliver færre.

Prisen for denne udvikling betales af mennesker og virksomheder uden for de store byer. Mange områder mangler adgang til finansiering og investering. De savner deres lokale pengeinstitut, og analyser dokumenterer igen og igen, at dér, hvor der er en god lokal finansiel infrastruktur, blomstrer erhvervslivet.

På trods af at Danmark har mistet halvdelen af sine lokale banker, har vi stadig en intakt infrastruktur med lokale banker, som store dele af verden misunder os. Opgaven er nu at udvikle de lokale banker, så de matcher moderne tider og skaber ny vækst.

Et af de første skridt i denne moderniseringsproces er at redefinere selve begrebet *lokal*. Det er ikke blot et spørgsmål om geografi, men også om kultur, menneskelige relationer og udfordringer. Som forfatteren Tanye Selasi siger:

"Spørg mig ikke hvor jeg kommer fra, spørg mig hvor jeg føler mig lokal".

Mange af de små online-banker er netop kendetegnet ved, at de har øje for nye fællesskaber, som teknologien giver dem adgang til.

En af de stærkeste fortalere for udviklingen af nye stærke lokale økonomier er Bernie Sanders, som var tæt på at blive de amerikanske demokraters præsidentkandidat. Som borgmester i den lille by Burlington skabte han modellen for, hvordan man bærer sig ad med at skabe en økonomisk robust by med fuld beskæftigelse og succesfuldt erhvervsliv. En del af hemmeligheden er at udnytte den lokale mul-

tiplikationsfaktor. Handel i lokale butikker er tre gange så meget værd for økonomien som køb i kædebutikker og for at støtte dette er flere byer nu begyndt at indføre deres egen lokale valuta.

De store nationale virksomheder skaber ikke altid nye virksomheder og nye jobs! De skabes i det lokale miljø og bliver i voksende omfang crowdfunded. Begrebet bør omfavnes af lokale banker og er i virkeligheden en modernisering af andelstanken tilsat fintech. Vi har det seneste år set nye crowdfundede virksomheder, som skotske Brewdog, vokse ud af lokalsamfundet og blive globale. Vi ser også helt nye produktionsteknologier og udviklingsmodeller, der i kombination med de nye finansieringsformer gør det muligt for lokale virksomheder at skabe produkter, som før krævede national eller international kapacitet.

Filosofien bag denne udvikling blev skabt af den tysk-engelske økonom E.F. Schumacher, der allerede i 70'erne efterlyste masser af små uafhængige enheder som grundlaget for en økonomi for mennesker. Han talte om vigtigheden af *smallness,* der i disse år slår igennem på en række fronter. De globale brands bliver nu for første gang i årtier overhalet af lokale og regionale brands, som forventes at blive dominerende på verdensplan i 2020. Byer bliver brands og især bydele bliver cool – som en erhvervschef sagde:

"Kommer jeg fra London? Argh, ikke rigtigt, jeg er fra Brixton".

Den unge generation finder i stigende grad deres drøm i det lokale, for i den globale økonomi har de ikke en chance.

Det er den nye generation, der bringer forandringerne med sig, og det er denne generation, de lokale banker skal forstå og udvikle sig imod. De kommer fra en verden af sociale medier, mange har deres mobil i hånden seks timer om dagen, men samtidig er de usikre og har behov for personlig rådgivning. Bankens nye rådgiverjobs ligner slet ikke de gamle; de er ikke engang *defineret* endnu.

Det er her lokalbankerne står. De har for første gang i næsten et århundrede muligheden for at genskabe deres position som omdrejningspunktet for den nye lokale økonomi, der er under opbygning i det yderste vækstlag blandt en ny generation af iværksættere.

De lokale banker kan blive operativsystemet bag den nye vækst – de kan blive netværket, som binder vores samfund sammen på ny.

Disse nye banker tænker ikke blot på, hvad de kan gøre for kunderne, men også hvad kunderne kan gøre for hinanden.

Bankerne har fået adgang til ny finansiel teknologi, og nu skal de tænke helt nyt og bruge teknologien til at designe en kollektion af moderne ydelser, som stadig flere mennesker og virksomheder sukker efter.

Del 1

STATE OF THE SITUATION – EN VERDEN PÅ STEROIDER!

Den finansielle verden ændrer sig med hastige skridt, og pengeinstitutterne kan have svært ved at følge med. Siden finanskrisen er de store banker blevet større og større, selvom samfundet har brug for små lokale banker. Del 1 giver indblik i, hvad der i overordnede træk er sket i den finansielle verden frem til i dag.

TIME TO MAKE FINTECH SMALL

Fintech har i fem år gjort store banker større – nu skal den gøre små banker flere og stærkere.

Over de seneste fem år har jeg på nærmeste hold fulgt udviklingen af *fintech* – altså den nye finansielle teknologi, som er ved at rationalisere og effektivisere bankdrift. Det startede i en kælder i Shoreditch i London i 2013, da jeg deltog i et møde om den nye 'Kickstarter Økonomi'. Det var en aften fuld af nye visioner og ideer om crowdfunding, *peer-to-peer lending* og nye betalingsmåder.

De unge *fintech startups* i kælderen ville rette op på konsekvenserne af den ødelæggende finanskrise og give mennesker og virksomheder nye muligheder for at realisere deres planer for fremtiden. Foredragsholderne fortalte, hvordan fintech på sigt ville udkonkurrere bankerne, som vi kender dem i dag, så de efterhånden ville forsvinde fra jordens overflade i lighed med kassettebånd og skrivemaskiner.

Siden da er London blevet 'The Fintech Capital of The World', og investeringer i ny finansteknologi er eksploderet fra $1,8 mia. i 2010 til $22 mia. i 2015[2] og endnu mere i 2016. Det har i sandhed transformeret bankverdenen, omend ikke helt som forventet. De unge fintech startups med deres radikale ideer om *disruption* har indtil nu blot erobret et par procent af bankernes samlede omsætning. De store banker er ikke forsvundet *ad Blockbuster til*, men er blevet endnu større!

De store internationale banker har taget den nye teknologi til sig. De har efter en kort benægtelsesfase kastet sig ud i et frugtbart samarbejde med de unge iværksættere og deres smarte finansielle teknologier. Bankansatte, skranker og pengesedler er blevet erstattet af smartphones og mobile betalinger, så bankerne nu kan servicere sine kunder på lang afstand uden at møde dem ansigt til ansigt. Det har været godt for de store banker, som har reduceret deres omkostninger.

Fintech har indtil nu altså været redskabet til at gøre de store banker større ved at tage forretning fra de små. At det er sådan, er ikke mærkeligt. Udviklingen af fintech og de nye radikale forretningsideer udspringer nemlig fra unge softwareudviklere, der er søgt til det finansielle øko-system i Silicon Valley og Tech City i London. Her er de unge nørder og teknologi-troldmænd kommet under vingerne på *venturekapitalister, angel investors* og store banker, som gennem x-faktor-lignende udviklingsprogrammer har trimmet deres forretningsmodeller.

For mindre end 4 år siden fortalte stifteren af Crowdcube, Darren Westlake, om sine ideer med equity crowdfunding i en mørk kælder i London. Siden har hans platform skaffet omkring 1,8 milliard kroner til små 500 vækstvirksomheder.

ORDFORKLARING

Fintech: Den nye finansielle teknologi, som er ved at rationalisere og effektivisere bankdrift.

Disruption: Når innovative nye produkter og services erstatter eksisterende.

Hackathon: En typisk 24-timers konkurrence, hvor en arrangør inviterer talentfulde mennesker til at samarbejde i hold om at finde nye løsninger på en defineret opgave.

På et hackathon i London dystede fem hold om at gentænke forretningsmodellen for en lokal bank ved hjælp af fintech og fandt frem til nye og visionære løsninger, der styrkede båndene mellem banken og dens kunder.

THU, JAN 14 AT 9:00 AM, LONDON, UNITED KINGDOM

LOCAL BANKING RE-IMAGINED

BY: BANKINGLAB, LONDON, INCEPCION

For venture-kapitalisterne er investeringsmålet, at de unge iværksættere kan vokse i værdi, så samarbejdet kan lede til en vellykket exit, hvor venture-kapitalisten trækker sig tilbage med milliarder på lommen. Man taler om, at den ultimative investering i et fintech startup helst skal ende med en såkaldt *unicorn*, der er et selskab til en værdi over en milliard dollars.

For de store banker er målet et andet. De investerer i de unge fintech startups for at være tæt på de nye teknologier, så de kan effektivisere bankens forretningsprocesser.

Hidtil har dette været ensbetydende med at fyre medarbejdere og lukke filialer.

Drivkraften i fintech-udviklingen over de seneste 4-5 år er altså kommet fra nørder, investorer og banker, som alle er gået efter at effektivisere forretningens arbejdsprocesser, at globalisere og at centralisere. Fraværende i denne udvikling har været de lokale pengeinstitutter. De har ikke investeret i fintech startups, de har ikke været nysgerrige på de nye ideer, og de har glimret ved deres fravær på fintech-konferencer og i iværksætter-miljøer.

Dette fravær har været katastrofalt. Udviklingen er gået uden om *local banking*. I fem år har fintech gjort banker *større og færre* – men teknologien kan også bruges til at gøre banker *mindre og flere*. Det gik op for mig i forbindelse med en workshop – en *banking hackathon* – vi gennemførte med MBA-studerende og iværksættere under London Technology Week i 2015. Under overskriften 'Re-Imagine Local Banking' fik fem udviklingshold til opgave ved hjælp af fintech at genfortolke forretningsmodellen for en lokal bank.

Vi havde forventet, at deltagerne ville anvende den nye teknologi til at skaffe sig af med dyre medarbejdere, sådan som de store banker gør. Deltagerne gik i stedet i gang med at udvikle nye finansielle services, de gik i gang med at øge det lokale engagement, skifte store urentable filialer ud med nye billige mikro-filialer, og de gik i gang med at udvikle de lokale økonomier. Den eftermiddag på rådhuset i bydelen Brixton var vi vidne til nogle vidunderlige præsentationer, hvor det ene hold efter det andet lukkede op for helt nye visioner for local banking – en udvikling som tog afsæt i borgernes liv og virkelighed, og som knyttede banken og kunderne sammen om fremtidige fælles mål.

Jeg tror, at alle der var til stede i lokalet den dag indså, at der er bæredygtige alternativer til den centraliserede bankudvikling, vi har oplevet siden finanskrisen i 2008.

Siden da har vi haft flere lignende workshops, og vi har gennemført yderligere research, der skal belyse mulighederne for at udvikle lokale banker og lokale økonomier.

Alle bestræbelser har bevist, at det er mangel på initiativ og fokus, som har bremset de lokale bankers udvikling. Man har kigget indad og effektiviseret det, man havde.

Det øjeblik man begyndte at kigge udad og tænke nyt, kom nye lokale bankideer til live.

2 http://www.fintechinnovationlablondon.co.uk/pdf/Fintech_Evolving_Landscape_2016.pdf

THE URBANISED ECONOMY

Vi kan ikke længere bygge vores lokale samfund på en stadig mere centraliseret global økonomi.

Siden Apple lancerede sin Macintosh-computer under Super Bowl i 1984, er verdenshandlen 10-doblet fra $2 til $20 trillioner, og Apple selv er gået fra randen af konkurs til at blive det mest værdifulde selskab i verden. Apple opererer gnidningsløst på tværs af kulturelle og nationale grænser, fremstiller sine produkter, hvor det er billigst, sælger, hvor det er muligt, og placerer sin indtjening, hvor skatten er lavest.

Apple er blevet rollemodellen for den moderne globale urbaniserede økonomi. Det er sådan, succesfulde selskaber opererer i dag.

Siden finanskrisen er en række giganter vokset op fra asken af det 20. århundrede. Selskaber som Facebook, Starbucks, Google, Amazon, Alibaba, Samsung og Apple er blevet repræsentanter for moderne global økonomi, og de følges af en række andre kæmpestore selskaber, der optræder som stjerner på Wall Street og i London City. De har skabt et fantastisk *Wirtschaftswunder* over de seneste 10 år, hvor et land som Kina har fordoblet sit bruttonationalprodukt. Og det skal vi glæde os over, for det har trukket en stor del af jordens befolkning ud af fattigdom og ind i middelklassen.

Noget er alligevel galt. Urbaniseringen og globaliseringen dræner energien ud af sine omgivelser, og bagefter suger de store selskaber profitten ud af byerne og ophober deres nye formuer – som de ikke rigtigt ved, hvad de skal gøre ved – i skattely under varme himmelstrøg. De fleste nye store selskaber, som driver deres virksomhed i Europa, er registreret i skatteparadiset i Luxembourg, og de fleste store selskaber i USA er registreret i stater som Delaware, hvor der ikke betales selskabsskat. 9 ud af 10 selskaber, som bliver børsnoteret i USA, er eksempelvis registreret i denne stat.

I 1954 udgjorde de 500 største selskaber en tredjedel af USAs bruttonationalprodukt – i den seneste opgørelse udgør de 72%. Det skyldes primært, at de 100 største selskaber er blevet uforholdsmæssigt meget større. I løbet af disse godt 60 år er gennemsnitslevealderen på listen over de 500 største selskaber reduceret fra 61 til blot 18 år.[3] Med andre ord; de store selskaber bliver stadig større og lever stadig kortere tid på toppen, og

Udviklingen er ekspansiv, og nye virksomheder som Uber revolutionerer de eksisterende forretningsmodeller og bliver en stor trussel for de gamle virksomheder, som forsømmer at genfortolke sig selv.

Jack Ma fra Alibaba – en sympatisk kinesisk forretningsmand med global indflydelse. Hvis han tager fejl, får det katastrofale konsekvenser for millioner af mennesker.

udviklingen foregår med en stadig større hastighed. For fire år siden var der ingen, som havde hørt om Airbnb eller Uber, nu er de tilsammen mere end $100 mia. værd, og ethvert taxa-selskab og hotelkæde skæver nervøst til dem.

Denne hurtige globale økonomi bliver af nogle økonomer og management-eksperter betegnet som *creative destruction*. Det får udviklingen til at lyde positiv, men uden for den akademiske verden efterlades lokale samfund sårbare, og det er "rigtige" mennesker uden master degrees, der betaler prisen.

Se, hvad der skete i Detroit, da den globale økonomi brød sammen. Byen mistede en halv million jobs, gik konkurs og kæmper stadig for at komme tilbage på benene. Se hvad der skete med Nokia: På sit højdepunkt havde Nokia 50% af verdensmarkedet for mobiltelefoner og er i dag stort set udraderet fra verdenskortet. I løbet af få år mistede selskabet 20.000 arbejdspladser og en tidligere medarbejder fra Oulu[4] i det nordlige Finland udtalte i 2015:

"Vi har det ikke så slemt her som i Grækenland, men det vil vi få."

I Sydkorea er økonomer[5] også begyndt at blive bekymrede for den centraliserede økonomi styret af familie-konglomerater. 20% af Sydkoreas økonomi[6] er eksempelvis afhængig af Samsung, og de fire største selskaber repræsenterer halvdelen af Sydkoreas økonomi. Hvad sker der, hvis disse giganter bryder sammen som Nokia?

Så selv om de er kloge, kan vi ikke tillade os at lægge vores fremtid i hænderne på globale entreprenører som Tim Cook, Jack Ma, Mark Zuckerberg og de øvrige erhvervsledere, der har formet verden efter 2008. Vi er nødt til at beskytte milliarder af mennesker mod den næste krise i den globale økonomi, som kan blive endnu værre end den, vi oplevede i 2008.

3 https://www.innosight.com/insight/creative-destruction-whips-through-corporate-america-an-innosight-executive-briefing-on-corporate-strategy/

4 http://finans.dk/live/opinion/ECE8031609/Vi-kunne-også-trykke-vores-egne-penge

5 http://www.theglobeandmail.com/report-on-business/international-business/asian-pacific-business/south-koreas-chaebol-problem/article24116084/

6 http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/07/whoa-samsung-is-responsible-for-20-of-south-koreas-economy/260552/

BIG BANKING
– GIGANTER TYNGET AF DERES EGEN VÆGT

Vi kan ikke længere bygge vores samfund alene på mega-banker, som bliver stadig større.

I 2008 måtte en række af verdens regeringer træde til for at redde bankerne fra sammenbrud. Prisen for finanskrisen er sat til omkring $22 trillioner i USA[7], og i Storbritannien måtte skatteyderne betale £1 trillion til havarerede banker. Herhjemme var det omkring 50 milliarder kroner, og derudover måtte staten spænde et sikkerhedsnet ud under bankerne med garantier for 3.500 milliarder kroner. Vestens finansielle infrastruktur var ved at kollapse. På trods af heftig lovgivning og statslig regulering er det ikke blevet bedre – snarere tværtimod. Europas store banker har det forfærdeligt, deres værdi er decimeret i forhold til før finanskrisen, og i en kommentar i efteråret 2016 kaldte nyhedstjenesten Bloomberg dem 'Europas Zombie Banker'.

I USA har man over 6.000 lokale banker, og deres markedsandel er faldet fra 38 til 14% siden 1984[8]. De 100 største banker har nu sat sig på 80% af markedet, og blandt dem er de fire største amerikanske banker nu halvanden gang større end de efterfølgende 50 banker. I Storbritannien sidder fire banker på 85% af markedet, og herhjemme er de 10 største banker siden finanskrisen gået fra at være fem gange større til at være ni gange større end resten af markedet.

Vi ser med andre ord en kraftig konsolidering af finansindustrien, hvor de små banker forsvinder, og de store bliver større, samtidig med at afstanden til kunderne vokser. En ny Citigroup-rapport forudser, at konsolideringen fortsætter det kommende årti. Mere end 1 million bankansatte er blevet fyret siden 2008, og man forventer at afvikle yderligere 2 millioner finansarbejdspladser. Siden finanskrisen er halvdelen af de danske banker forsvundet, 40% af alle filialerne er lukket, og de danske banker har fyret 10.000 medarbejdere[9].

Den globale urbaniserede økonomi, vi så i erhvervslivet, genfindes altså i bankverdenen. Som den franske økonom Thomas Piketty beskrev det for et par år siden i bogen 'Kapitalen i det 21. århundrede'[10]:

"Der er en indbygget systemfejl, der betyder, at de rige bliver stadig rigere, og klodens værdier fordeles stadig mere skævt. Kapitalismen og med den bankerne skaber dermed spændinger på en række niveauer.

Siden finanskrisen er de store banker blevet større og større, men deres værdi er faldet. Samtidig er der blevet færre små banker. Det øger afstanden til lokale samfund, til kunder og til de små virksomheder både fysisk og mentalt.

OLD MONEY TALKS. NEW MONEY TAPS.
Send money to friends in seconds with the new PayPal app.
DOWNLOAD THE ALL NEW PAYPAL APP
Copyright© 1999-2016 PayPal. All rights reserved. PayPal (Europe) S.à r.l. et Cie, S.C.A., Société en Commandite par Actions. Registered office: 22-24 Boulevard Royal, L-2449, Luxembourg, R.C.S. Luxembourg B 118 349. www.paypal.co.uk
PayPal

PayPal håndterede seks milliarder betalinger i 2016 og er registreret i Luxembourgs skattely.

Det er disse spændinger, som på et tidspunkt bliver så store, at 30 års trend med voksende globalisering og urbanisering kan gå hen og blive brudt. Hver gang der opstår en markant trend, opstår der normalt også en modtrend, som på et tidspunkt trækker udviklingen i en ny retning."

Europa oplever den største migrantkrise nogensinde, men ifølge økonomen Hernando de Soto[11] skyldes dette hverken religion eller manglende frihed. Det skyldes en dårlig lokal finansstruktur og manglende investeringer i hele Mellemøsten. Hvis kapitalen havde fundet vej til de fattige områder i Mellemøsten, og man havde investeret i skoler, arbejdspladser og boliger, ville mennesker ikke være flygtet. Men pengene gik forbi og havnede i skyskrabere i London og andre storbyer i den globale økonomi.

Med den centraliserede finanssektor har man på nogle områder overflødiggjort den fysiske nærhed, mens man på andre felter har skabt et voksende problem med eksklusion, hvor mennesker og områder ikke får del i væksten og fremskridtene.

Det er derfor, at efterspørgslen på lokalt finansielt engagement vokser over hele verden.

7 http://www.huffingtonpost.com/2013/02/14/financial-crisis-cost-gao_n_2687553.html

8 http://www.forbes.com/sites/rohitaroora/2015/08/25/fintech-an-existential-threat-to-community-banks/#5b50f1dc4a7d

9 http://nyheder.tv2.dk/erhverv/2016-10-12-av-danske-banker-har-sagt-farvel-til-10000-medarbejdere-siden-finanskrisen-og-det

10 https://www.theguardian.com/books/2014/apr/28/thomas-piketty-capital-surprise-bestseller

11 http://www.wearesalt.org/the-migrant-crisis-is-a-sign-of-flawed-capitalism/

GROWING NEED FOR LOCAL BANKS

Lokale banker forsvinder trods efterspørgsel fra små virksomheder: Forretningsmodellen er gal.

Centraliseringen af den danske bankstruktur er endnu ikke på niveau med den britiske, og fortsætter udviklingen uændret, kan vi spejle de fremtidige danske udkantsområder op mod det skotske samfund, der er på størrelse med Danmark, men drevet af nogle få store banker.

I 2013 udarbejdede den skotske regering rapporten 'Sustainable Responsible Banking' (Bæredygtig Ansvarlig Bankdrift), som dokumenterede, at 70% af landets mindre virksomheder bliver serviceret af blot to banker. Siden er flere lokale banker lukket, så procenten vokser. Problemet er i sin enkelhed, at Storbritannien generelt og Skotland i særdeleshed er afhængig af en håndfuld store børsnoterede banker, der af sine ejere har fået til opgave at skaffe størst mulig indtjening – og det harmonerer dårligt med at servicere små virksomheder i mindre byer.

Fra 2013-14 lukkede Skotlands største bank Royal Bank of Scotland næsten 400 filialer, og af dem var 165 "last bank in town". Over de seneste 10 år er 25% af landets bankfilialer lukket, og der er nu mere end 1.500 lokalsamfund uden en bank i Storbritannien.

En ny skotsk rapport fra 2016 'Banking for the Common Good' konstaterer, at store banker er strukturelt dårligt udrustede til at reagere på lokale behov, fordi beslutningskraften er flyttet fra lokale eksperter ind til et hovedsæde, hvor man på grundlag af eksisterende tal automatisk beregner låntagerens kreditværdighed.

Det rammer fattige og udsatte mennesker samt nye virksomheder uden kredithistorie. Over en 18-måneders periode reducerede Royal Bank of Scotland således sine udlån til små- og mellemstore virksomheder med £2 mia.

Men betyder det i virkeligheden noget? Ja, siger rapporten; de små og mellemstore virksomheder i Skotland står for 55% af alle arbejdspladser, og dalende investeringer i disse virksomheder vil ramme de lokale samfund hårdt. Udviklingen væk fra lokalbanker er den samme i USA, hvor tal fra SNL Financial viser[12], at lokalbankerne i 1990

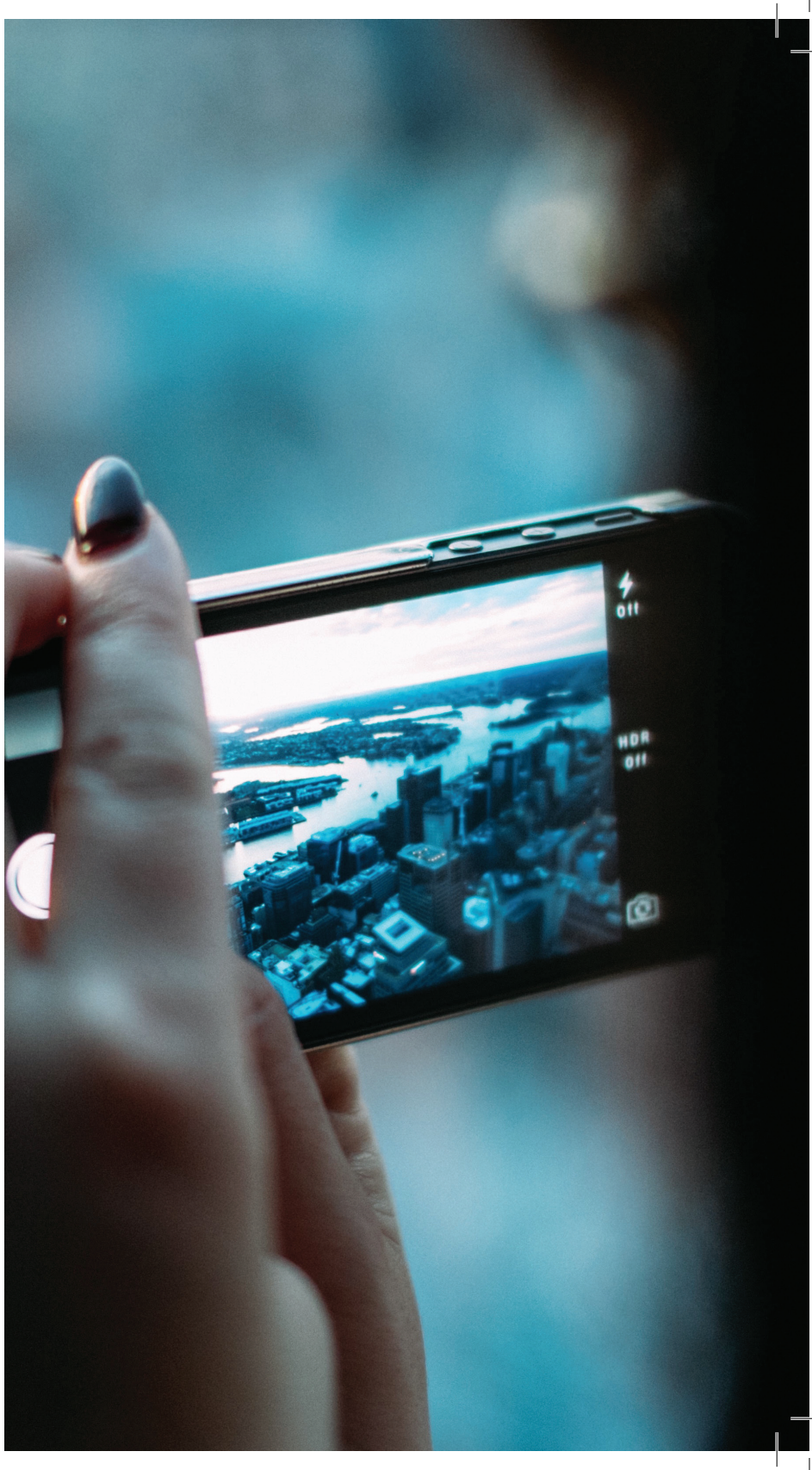
Vi har fået stadig større banker, og det har øget behovet for finansiel infrastruktur i lokalt perspektiv.

gav 75% af alle forbrugslån. Siden har lokalbankerne været udsat for markant konkurrence fra de store banker, og sidste år var antallet af lån på markedet skrumpet til 9%.

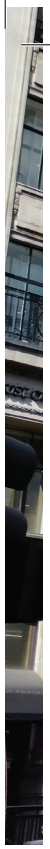
I Danmark ser vi det samme mønster. Siden finanskrisen har de lokale banker mistet 40% af deres långivning til de større banker, og deres markedsandel er gået fra 17 til 10%.

De lokale bankers forretningsmodel fungerer tydeligvis ikke i konkurrencen mod de store på trods af, at de lokale markeder – i særdeleshed erhvervslivet – skriger på lokalbankernes tilstedeværelse.

12 https://www.thebalance.com/are-community-banks-still-relevant-1287391



BANKING NETWORKING STRUCTURE



Danmark har allerede en lokal finansiel infrastruktur, som Storbritannien har efterlyst i 10 år.

Mega Banking kritiseres af mange, og alle efterlyser finansiel nærhed og inklusion – senest den skotske rapport Banking For The Common Good[13], hvor forfatterne mener, at en opsplitning i mindre enheder er nødvendig for at sikre Skotland en fremtidig bæredygtig økonomisk udvikling.

Skotlands og Storbritanniens problem er ifølge rapporten, at 97% af al bankforretning ligger hos børsnoterede nationale banker og kun 3% hos lokale banker. Der er altså tale om en voldsom centralisering samt et ensidigt fokus på kortsigtet profitmaksimering på bekostning af lokale kunders interesser. Dette holder rapporten op mod den tyske bankmodel, hvor co-operative banker samt lokale og regionale banker, ejet af det offentlige, har 66% af det tyske marked, mens kun 33% ligger hos børsnoterede nationale banker.

Det angives som en af årsagerne til, at den tyske økonomi først kom tilbage på benene efter 2008, og at den britiske var den sidste af G8-økonomierne, som genrejste sig. Tyskland har 409 lokale Sparekasser samt otte regionale Landesbanker, som sikrer en økonomisk balanceret regional udvikling dels for de lokale samfund dels for de forskellige forbundslande. Det har sikret tysk erhvervsliv – og ikke mindst de små og mellemstore virksomheder – en stabil udvikling siden finanskrisen. 'Banking for Common Good' foreslår da også, at Storbritannien udvikler en ny bankstruktur i stil med den tyske og den schweiziske i øvrigt.

Samme anbefalinger kom i 2015 fra den tværpolitiske tænketank Demos[14] og har været fremført i stribevis af rapporter gennem de seneste 10 år.

Netop denne lokalt baserede finansielle infrastruktur med hundredvis af lokale sparekasser, banker og kreditforeninger har vi historisk haft i de skandinaviske lande i det 20. århundrede. Lige nu går den danske udvikling i retning af den britiske model med færre, men større nationale banker og flere børsnoteringer og fusioner af lokale pengeinstitutter.

Uden at skulle anbefale en bestemt model, kan man konstatere, at den distribuerede bankstruktur, som Danmark har haft og er ved at sætte over styr, efterspørges af dem, som ikke har den!

Med til billedet hører, at hvis finanssektorens samlede låneoptagelse i stigende grad sker i banker med hovedsæde i de store byer, vil størstedelen af de penge, som kunderne betaler lokalt, automatisk blive suget ind i Danmarks største byer også.

Et reelt spørgsmål er derfor: Hvordan kan den lokale og regionale finansielle infrastruktur genfortolkes ind i et nyt århundrede, så den bliver økonomisk bæredygtig og drivkraft for nye lokale fællesskaber?

I Danmark har vi en lokal finansiel infrastruktur, som Storbritannien drømmer om at få. Alligevel går den danske udvikling i retning af den britiske model med færre, men større nationale banker, flere børnoteringer og flere fusioner af lokale pengeinstitutter.

13 http://allofusfirst.org/tasks/render/file/?fileID=95CCA6C8-A31A-60D2-B2A325D326B-DD282

14 https://www.demos.co.uk/press-release/community-chest/

Del 2

NEW ECONOMY – DET LOKALE SCENARIE I NYT LYS

I takt med globaliseringen og de nye teknologiske muligheder oplever vi, at den lokale identitet forandrer sig og ikke kun afhænger af ens geografiske tilhørsforhold. Lokale virksomheder, iværksættere og endda hele byer kan få gavn af den nye identitetsopfattelse. I del 2 ser vi nærmere på styrken i det lokale og krydrer med konkrete cases.

Forfatteren Tanye Selasi mener, at globaliseringen betyder, at vi skal modernisere definitionen af begrebet "lokal". Det vil øge vores forståelse for muligheder og behov.

REDEFINE LOCAL IDENTITY

En globaliseret og urbaniseret økonomi er nødt til at modernisere begrebet "lokal".

Vi har vænnet os til at definere lokale fællesskaber og markeder ud fra grove stereotyper, som "hun er fra Kina", eller "han er fra London" eller "bor i postnummer 3000", som om det fortæller noget relevant om vedkommende. Der er 1,3 milliarder kinesere og 9 millioner mennesker i London og 50.000 indbyggere i Helsingør, så det må siges at være en grov opdeling. En by som London er i øvrigt ikke blot én stor by; den består af en lang række kvarterer og bydele, hvor mennesker lever i deres egne fællesskaber.

I takt med at bankerne og økonomien er globaliseret, er begrebet "lokalt" blevet opfattet som forældet og lidet attraktivt. Få store banker satser lokalt, og mange små banker betragter deres lokale marked som en begrænsning for vækst. Det er imidlertid en gammeldags industriel opfattelse; der er en voksende efterspørgsel på lokalt engagement og *community banking*, men ordet "lokalt" skal ikke opfattes, som vi traditionelt har set det, og "fællesskaber" skal tilsvarende ses i et nyt lys.

En af de mennesker, som er med til at modernisere og revitalisere forståelsen af ordet "lokal", er forfatteren Tanye Selasi[15], der betegner sig selv som *afropolitan*; hun er en kvinde med rødder i Afrika og med livserfaringer og oplevelser fra hele verden. Hun har forældre fra Ghana og Nigeria, hun er født i London, opvokset i Boston og lever i New York, New Delhi og Rom. Hun ser sig selv som *seriel lokal*.

Tanye Selasi mener, at det, der definerer menneskers identitet, er de geografiske og mentale områder, hvor de føler sig lokale, der hvor de føler, at de hører til. I en moderne verden, hvor mennesker og kulturer blandes, spiller lande og byer derfor en mindre rolle for vores identitet.

Den unge afropolitan siger derfor:

"Don't ask me where I am from; ask me where I am local!"

Nu er det ikke alle mennesker, som har levet et så eksotisk og omflakkende liv som Tanye Salasi, men de fleste af os kender alligevel fornemmelsen. Vi er flyttet flere gange i vores liv, vi har måske fået en uddannelse i en anden by eller et andet land. Efterhånden er der en række miljøer, hvor vi føler os hjemme og har et tilhørsforhold. Vi tegner sjældent blot ét kryds på landkortet, men snarere et geografisk mønster over, hvor vi er lokale.

Denne udvikling i en stadig mere integreret verden vil intensiveres de kommende år. Tanye Selasi mener derfor, at vi skal definere vores baggrund og det at være "lokal" langt mere nuanceret. Det betyder også, at lokale banker skal reformulere deres rolle i en moderne verden, hvor man ikke længere kan sige "han er vendelbo" eller "han er newyorker"

og derved tage for givet, at man ved, hvad vedkommende mener og har behov for.

Selasi mener, at den lokale identitet kan defineres ud fra tre spørgsmål, der alle starter med R:

- Hvad er **ritualerne**?

Altså, hvilken adfærd deler man med sine omgivelser; har man et fælles lokalt sportshold? Er det normalt, at man tager cyklen eller bilen på arbejde, hvad spiser og drikker man, og kender café-ejeren ens ansigt.

- Hvem er dine **relationer**?

Hvilke mennesker udgør ens personlige netværk, som man ofte taler med, og som er vigtige for ens liv? Hvor går børnene i skole og har deres venner – og her taler vi ikke om Facebook-venner, men om mennesker, man er følelsesmæssigt og fysisk afhængige af for at føle sig som en del af fællesskabet.

- Hvad er dine **restriktioner**?

Hvilke begrænsninger ligger i ens tilhørsforhold til fællesskabet; er der nogen form for diskrimination, er der dårlige sociale og økonomiske forhold, er det svært at finde arbejde, få finansiering af sin bolig og sin forretning, er der ringe uddannelsesmuligheder etc.

Ud fra Selasis tredelte definition af det lokale **ritualer-relationer-restriktioner** kan mennesker og kunder sagtens bo dør om dør i et lokalområde uden at høre til blandt de lokale. Det er tilfældet, hvis en fremmed befolkningsgruppe er dårligt integreret.

Men det er ikke kun etnicitet, som kan skille, det er også uddannelses- og generationsskel, som gør sig markant gældende i disse år. Sammenligner man 15-årige og 60-årige, er det, som om de kommer fra to forskellige verdener. Det er næppe heller ukendt, at de unge flytter fra et område på grund af manglende arbejde og uddannelse. **Restriktionerne** er de mindst spændende blandt de tre R'er, men de spiller en vigtig rolle i lokalforståelsen.

Hele det traditionelle mønster omkring lokalitet er altså under opbrud, og folk kan føle sig lokale mange steder på én gang.

Nye fællesskaber og kulturer opstår på tværs af traditionelle lokale grænser – bankernes lokale markeder er ved at blive redefineret, og dem, der forstår at læse de nye **relationer** og identificere **restriktionerne**, kan blive fremtidens vindere.

Med en ny tilgang til begrebet "lokal" kan dine ritualer være med til at definere den lokale identitet. Det betyder eksemplevis noget for din identitet, hvilken form for transport du foretrækker.

15 http://www.taiyeselasi.com/

NEO-BANKS FOR NEW COMMUNITIES

Nye spillere ser på kunderne med friske øjne, har gode ideer og billig teknologi.

Hver gang nye fællesskaber opstår, som de etablerede banker ikke servicerer, skaber det nye muligheder for dynamiske spillere i finanssektoren. Et eksempel er den London-baserede Monese Bank[16], som henvender sig til mennesker uden kredithistorie eller fast adresse i landet. Det er typisk migranter fra andre dele af EU, som kommer til Storbritannien og oplever, hvor vanskeligt det er at åbne en bankkonto i en af de store banker.

Mere end 600.000 mennesker kommer årligt til Storbritannien, og de kan nu downloade Moneses app på deres smartphone. I løbet af tre minutter får de åbnet en bankkonto, så de kan modtage løn og betale regninger. De får desuden et betalingskort tilsendt med posten.

Monese er egentlig ikke en bank, men blot en virksomhed eller en tjeneste, som udfører bankservices med en etableret *white label bank* i ryggen. Den findes kun på nettet og har som en af de første såkaldte *neobanker* forstået at servicere de nye lokale ved at fokusere på det sidste R, som står for **Restriktioner** i definitionen, som beskrevet tidligere.

I Danmark opererer Lunar Way[17]på tilsvarende vilkår. Det er en neobank, som henvender sig til hippe *millennials,* der ønsker at definere sig bort fra forældregenerationens etablerede banker. I Tyskland er Number26[18] et andet eksempel på samme idé, og stifterne forestiller sig, at app'en skal være platform for en række nye finans- og forsikringsydelser.

En anden interessant neobank, der er på trapperne, er Monizo[19]. Den henvender sig til freelancere, som har deres egne ritualer, relationer og restriktioner. Stifteren Sam O'Conner mener, at hans kommende bank kan gøre livet som selvstændig meget lettere ved at indbygge administrative services i app'en. Fx ved at lade kunden skrive regninger ud fra bank-app'en og indbygge rykker-services, hvis kundens regning ikke bliver betalt til tiden.

"Vi har talt med masser af freelancers, og de er alle elendige til administrative rutiner. De vil hellere fokusere på at sælge og udføre arbejde for kunden," fortæller Sam O'Conner, som også arbejder på at integrere bogføring i bank-app'en.

Et interessant initiativ er også banken 'B'[20], der er en ren online-bank, etableret af de to skotsk-engelske

Stifterne af neobanken Monizo, Samuel O'Conner og Adam Goodall, som henvender sig til freelancere. Ved hjælp af fintech understøtter deres ydelser målgruppens ønsker om at dedikere deres tid til andre ting end de økonomiske forhold.

lokalbanker Clydesdale Bank og Yorkshire Bank. De har udviklet deres egen *challenger bank*, som kun eksisterer på smartphone og tablet og er et tiltag, der skal give de lidt gammeldags lokalbanker et bedre greb om de unge kunder.

Ovenstående nye spillere er blot et beskedent udpluk af de neobanker, der er dukket op det seneste år og hele tiden dukker op. Fælles for dem er, at de identificerer nye fællesskaber med det samme afsæt som Tanye Salani – de skaber nye **relationer** til mennesker og virksomheder med fælles **ritualer** og **restriktioner**. Og deres indsats gennemføres for relativt begrænsede investeringer, idet de nye serviceydelser bygges oven på eksisterende løsninger.

De genopfinder ikke bankforretninger, de re-definerer deres målgruppe og udnytter moderne teknologi til at afhjælpe kundernes fælles **restriktioner**.

Det, som de nye iværksættere har opdaget, er, at de ikke behøver dyre datacentre for at udfordre de store banker. De skal blot redefinere den lokale målgruppes behov, få en god idé og anvende ny finansiel teknologi.

17 https://www.monese.com/
18 https://lunarway.com/da/
19 https://n26.com/
20 https://monizo.com/
21 http://www.thisismoney.co.uk/money/currentaccounts/article-3565920/Clydesdale-Yorkshire-Banks-Atom-launch-new-app-based-challenger-bank-called-B.html

Demokratisk politiker og tidligere borgmester i byen Burlington i Vermont, Bernie Sanders, som med sin økonomiske model styrkede det lokale og skabte en robust og bæredygtig økonomi.

THE BURLINGTON CASE

Den demokratiske politiker omdannede byen Burlington til et væksthus for lokale virksomheder.

Lokale banker og lokale økonomier hænger sammen, og man kan ikke udvikle det ene uden at udvikle det andet. Lidt som hønen og ægget.

At opbygge en stærk lokal økonomi er ikke en fjern og urealistisk drøm. Det er i høj grad et reelt alternativ, hvilket er blevet bevist af den indflydelsesrige demokratiske politiker, Bernie Sanders, som indtil juni i 2016 kæmpede om posten som demokraternes kandidat til præsidentvalget. Han var oprindeligt borgmester i den lille by Burlington i Vermont, hvor han og byrådet i 1983 besluttede sig for at skabe deres egen lokale økonomi. Arbejdsløsheden var på det tidspunkt voksende i den 50.000 indbyggere store by, og der var 14 tomme butikker på hovedgaden.

Man ville derfor støtte små lokale forretningsfolk og bekæmpe indtrængningen af de store kædebutikker. Det var ret kontroversielt – på grænsen til kommunisme – men det lykkedes, og byen er efterfølgende betegnet som en af de mest succesfulde småbyer i USA. Politikere, erhvervsliv og borgere i Burlington har over 30 år skabt en robust og bæredygtig økonomi omkring sig, der har vist sig at kunne stå imod selv de hårdeste nedgangstider, hvilket blev understreget under finanskrisen.

Fra 2008 og frem til midten af 2010 mistede USA 8,8 millioner arbejdspladser og næsten 5 millioner familier måtte sende deres hjem på tvangsauktion. Værst gik det ud over Detroit, som var fuldstændig afhængig af én industri – bilfremstilling. Byen brød totalt sammen med en arbejdsløshed på 30%, hver fjerde bolig blev forladt, og gennemsnitsprisen på et hus faldt til under $7.000. Faktisk kunne man købe et hus til et par tusinde dollars, uden nogen af den grund gjorde det.

I Burlington fortsatte livet imidlertid, som om intet var hændt. De lokale farmere leverede mel til de lokale bagere, der leverede brød til lokale cafeer og restauranter, som skaffede beskæftigelse til byens borgere. Ingen måtte gå fra hus og hjem som følge af finanskrisen. Burlington fastholdt sin beskæftigelse, der var i top 10 i USA, og byen blev i 2011 kåret som *#1 happiest small town in the US*[21].

Det var den lokale økonomiske model, beskrevet i bogen 'Sustainable

Communities'[22], som også lå til grund for Bernie Sanders senere nationale politik, der næsten gjorde ham til demokraternes præsidentkandidat. Han ønskede at styrke det lokale og opsplitte de store banker i mindre enheder. Det kan således godt være, at de store selskaber stadig styrer den globale økonomi på tværs af grænserne; men lige under overfladen ulmer ønsket om en stærkere lokal selvstændighed i den amerikanske befolkning.

Burlington har blandt andet hentet inspiration fra forfatteren Bill McKibben, der er en af fortalerne for The New Economics. "For første gang i menneskehedens historie er *mere* ikke længere synonym med *bedre* – for mange af os, er det faktisk det modsatte," siger McKibben og efterspørger en ny økonomi til gavn for fællesskabet, det enkelte menneske og klodens miljø. Og det er en sådan økonomi, Burlington har udviklet.

Den tidligere erhvervschef i Burlington, Bruce Seifert, fortæller, at modellen for en lokal økonomi ikke består af få enkle elementer. Den bliver skabt af hundredevis af forskellige tiltag, som i grove træk handler om at høre efter, hvad borgerne ønsker, og så give dem det. Der er dog struktur i arbejdet, som fordeler sig på følgende områder:

- **Politisk opbakning:**

Allerede fra start var byrådet enige om, at de skulle have en stærk og langvarig politisk opbakning, så arbejdet og målsætningen kunne fortsætte under skiftende politiske deltagere. De overordnede mål og deres virkeliggørelse blev derfor nedfældet i en strategisk plan 'Jobs & People', som er blevet opdateret fire gange siden.

- **Nærmiljø og sammenhold:**

Byrådet ønskede at lokalisere økonomien ved at satse på byens egne iværksættere og erhvervsdrivende og samtidig fremme medejerskab i virksomhederne for at skabe størst mulig lokalt engagement.

- **Bæredygtighed:**

Burlington ønskede størst mulig bæredygtighed i kommunen ikke blot den økonomiske, men også den sociale og sundhedsmæssige *sustainability.* De fremmede motion og udendørsliv, indførte cykelstativer, god mad og et godt sundhedssystem. Burlington blev i 2011 kendt som USAs sundeste by.

- **Fødevareproduktion:**

Fødevarer i USA transporteres i gennemsnit 1.500 miles fra produktionssted til forbruger. Burlington traf derfor en beslutning om at fremstille 10% af sin mad selv, hvilket har skabt 100 jobs og en sundere befolkning.

- **Inklusion:**

Ingen skulle holdes uden for den lokale økonomiske vækst, og hver gang de identificerede grupper klarede sig dårligt, satte de programmer i gang, som for eksempel at hjælpe kvinder i gang med deres egen virksomhed og få flygtninge i arbejde.

- **Finansiering og funding:**

Burlington har konstateret, at de jobs, som forsvinder, ofte er højere betalt end de nye jobs, som bliver skabt af iværksættere. Byen har derfor igangsat en række finansieringsprogrammer, som dels finansierer iværksættere dels finansierer væksten af allerede igangværende virksomheder.

Realiseringen af programmet 'Jobs & People' forudsætter et bredt samarbejde mellem private og offentlige virksomheder, civile organisationer og byens borgere ud fra en overbevisning om, at alle har gensidig interesse i udviklingen. Det har reelt omdannet byen til et væksthus for lokale virksomheder, hvor alle deltager.

21 http://www.cbsnews.com/news/the-10-happiest-and-saddest-cities-in-the-us/

22 https://www.amazon.co.uk/Sustainable-Communities-Creating-Earthscan-Community/dp/0415820170

De fleste fødevarer transporteres langt fra produktionssted til forbruger. For at styrke det lokale besluttede man sig i Burlington for at fremstille 10% af sin mad selv og skabte derved både jobs og en sundere befolkning.

Når byens borgere og erhvervsdrivende som fx de lokale restauranter handler lokalt, vil pengene recirkulere i området og skabe lokal vækst fremfor bare at forsvinde i et sort hul.

THE LOCAL MULTIPLIER FACTOR

Handel i lokale butikker er tre gange så meget værd som shopping i kædebutikker.

Der er en god grund til, at Bernie Sanders og stadig flere mennesker begynder at efterlyse en stærkere lokal økonomi som modvægt til globaliseringen. Stribevis af undersøgelser[23] dokumenterer nemlig, at hvis man handler lokalt, bliver pengene meget længere i området.

Bruger man fx 100 kroner i en lokal forretning, vil 45 kroner blive i området i modsætning til blot 15 kroner, hvis man handler i en national eller international supermarkedskæde. Spiser man på en kæderestaurant, vil blot 30% af pengene blive tilbage i form af lønninger til de ansatte. Besøger man derimod en lokal restaurant, vil op til 80% af pengene recirkulere i lokalområdet – i særdeleshed, hvis restauranten køber sine råvarer lokalt. På tilsvarende måde vil en lokal restaurant skabe 2-3 gange så mange jobs i området som fx McDonald's.

En analyse fra Institute for Local Self Reliance viser, at Amazon beskæftiger 14 medarbejdere for hver $10 mio., firmaet sælger for, hvorimod almindelige butikker på gaden beskæftiger 47 medarbejdere for hver $10 mio. i omsætning. Piller man kæderne fra og ser isoleret på selvstændige butikker, skaber de over 52 arbejdspladser for samme omsætning.

Hvis man køber en vare over nettet, forsvinder samtlige penge ud af lokalområdet – medmindre chaufføren i UPS er lokal – og hvis man køber via fx Amazon eller en anden international netbutik og betaler med PayPal, forsvinder ALLE pengene ud af landet og formentlig også ud af Europa, da de store selskaber har næsten skattefrihed i Luxembourg.

Det er i det lys, man skal se fx Bernie Sanders målrettede indsats for at skabe lokale virksomheder, og hans lige så store indsats for at holde kæderne ude. Argumentet om at store kæder – det som i USA hedder Big Box Stores – kan levere billige varer til forbrugerne bliver af Sanders afvist med, at det på sigt er langt billigere for byen at overlade det til de lokale handlende. Dertil kommer den oplevelsesmæssige udsultning af et område, som ofte følger med kædebutikkerne. De nærmest identiske indkøbscentre giver nye besøgende en deja-vu-oplevelse "har jeg ikke været her før?" Livet forsvinder fra byens gader, og diversiteten forsvinder, fordi de eneste butikker, der kan overleve, er kædebutikkerne.

23 https://ilsr.org/key-studies-why-local-matters/

NEW LOCAL CURRENCIES

Den lokale valuta Brixton-pundet opstod som en reaktion på finanskrisen og fungerer både kontant og mobilt i de lokale butikker. Den lokale valuta er et symbol på indsatsen for at skabe lokal selvstændighed.

Måske skulle bankerne hjælpe med at trykke pengene i lokalsamfundet?

I London-kvarteret Brixton foreslog en tænketank i 2009, at kvarteret fik sin egen valuta. Det skete som en reaktion på finanskrisen, og hensigten var at gøre sig til herre over sin egen økonomi og ikke parkere ansvaret i store globale banker. Resultatet blev the Brixton Pound (£B), der har samme værdi som et almindeligt britisk Pund Sterling, men som kun anvendes i p.t. 250 lokale butikker. Foreløbig er der £B 1 mio. i omløb, og de sikrer, at betalingerne cirkulerer i området for altid. Af et almindeligt pund sterling betalt i et Tesco supermarked bliver kun 15 pence tilbage!

Brixton-pundene var det første initiativ med en lokal valuta i Storbritannien efter finanskrisen. Man har opsat sin egen kontantautomat på det lokale marked, Brixton Market Row, og udviklet et mobilt £B-betalingssystem, hvis man hellere vil betale kontantløst. De fleste synes, de lokale penge er sjove, og der er gået lidt turist-halløj i dem.

På 10-pundsedlen er der et billede af David Bowie, som var fra Brixton, og efter hans død blev sedlerne handlet for det firedobbelte på eBay.

Nogen speciel økonomisk betydning har pengene dog ikke haft, men de har virket som et symbol på indsatsen for at skabe lokal selvstændighed.

Byen Bristol har på tilsvarende vis indført sin egen valuta, Bristol-pundet[24], som har haft en endnu større gennemslagskraft. Det blev indført i 2012 af borgmester George Ferguson, der modtog sin løn i den nye valuta, som også accepteres i busser og til betaling af skat og elregninger. 800 forretninger i Bristol modtager valutaen, og tiltaget minder på mange måder om det, vi har set i Bernie Sanders Burlington. I en årrække havde byen også sin egen valuta, Burlington Bread[25], indtil man måtte strække våben i kampen mod dollaren.

Bristol ønsker at skabe en på alle måder bæredygtig økonomi og har fx etableret en lang række madklubber inden for The Real Economy Co-op[26], der fungerer som det danske Årstiderne og Restaurant Noma. Man samarbejder med lokale fødevareproducenter og inviterer familier, skoler og andre offentlige institutioner til en gang om ugen at afgive deres bestilling,

Rosie
Cakes
SPOONING WITH ROSIE
SPOONING WITH ROSIE
SPOONING WITH ROSIE
SPOONING WITH ROSIE
SPOONING WITH ROSIE
WE SUPPORT
THE BRIXTON
POUND
LAUNCH IN SEPTEMBER 09
Making money
work for Brixton
B£
Benefits
B£ will stay in Brixton and circulate, increasing local trade, supporting independent shops and local jobs, building community cohesion and resilience and maintaining the uniqueness of Brixton's town centre.
Security
Sterling backing held by Lambeth Savings and Credit Union (LSCU), who provide secure savings and low interest loans to local residents & businesses.
Find out more and sign up as a supporter at:
WWW.BRIXTONPOUND.ORG

hvorefter de får friske lokale råvarer leveret til døren.

I disse år dukker der snesevis af tilsvarende eksempler med lokale valutaer op overalt i verden fx i Totnes i Devon[27], Nantes i Frankrig[28] og Berkshire i Massachusetts[29]. Sidste år udtalte Barcelonas nyvalgte borgmester Ada Colau, at også hendes by burde have en lokal valuta[30], og borgmester-kollegaen i Valencia, Joan Ribó, var straks enig; de ville også have deres. Alle sammen gør det for at give små lokale virksomheder mulighed for at konkurrere mod multinationale selskaber og holde pengene i området.[31]

Bristol Pounds er skabt i samarbejde med Bristol Credit Union[32], der er en lokal kreditforening, som blev stiftet i 2005. Den skal ikke give overskud og har foreløbig givet lån til godt 5000 familier, der bor eller arbejder i Bristol-området. Det er en af de få lokale banker, der rent faktisk fungerer efter en model, som det efterlyses i rapport efter rapport.

24 http://bristolpound.org/
25 http://www.vpr.net/news_detail/90075/despite-limited-success-local-currencies-make-come/
26 https://www.realeconomy.co.uk/
27 http://www.totnespound.org/
28 https://sonantes.fr/
29 http://www.berkshares.org/
30 http://fortune.com/2015/11/03/barcelona-local-currency/
31 http://www.npr.org/sections/the-salt/2015/06/20/415550778/barcelonas-mom-and-pop-tapas-bars-take-on-the-big-tourist-chains
32 http://www.bristolcreditunion.org/

Et billede af musiker David Bowie, der var fra Brixton, præger den lokale 10-pundseddel. Efter hans død blev sedlen handlet til det firedobbelte. Brixtons lokale møntfod er et symbol på lokal selvstændighed.

Det kræver mod, drømme og ambitioner at bryde de mentale rammer og se en grænseløs verden i lokalt perspektiv. Ved at udnytte de nye teknologier kan man fremstille lokale produkter lokalt.

NEW TECHNOLOGIES FOR LOCAL PRODUCTS

Nye produktionsteknologier giver lokalsamfundet muligheder, som før var forbeholdt store byer og selskaber.

Crowdfunding og *peer-to-peer lending* er nye finansielle teknologier, som gør det lettere for mennesker at få finansieret deres projekter og ideer i lokalområdet. Nye fremstillingsteknologier vil også gøre det lettere at udvikle og producere lokalt. Et illustrativt eksempel er bilfabrikken Local Motors[33] i Arizona i USA. Fabrikken har ikke sine egne designere, til gengæld arbejder man sammen med designere og ingeniører fra hele verden, som bidrager med deres ideer.

På grundlag af ideerne udefra fremstiller Local Motors så biler og motorcykler i nogle få tusinde eksemplarer på sine egne mikro-fabrikker, hvor køberne giver en hånd med under tilblivelsen ligesom kunder, der selv samler en IKEA-reol. Og hvis finansieringen mangler, går man ud og *crowdsourcer* det sidste[34]. Fabrikken blev ikke startet af rige investorer, men af en tidligere marinesoldat, der fik ideen om at lave en bilfabrik midt i ørkenen.

Local Motors er i øvrigt også begyndt at 3D-printe biler, og et tysk firma, AP Works, 3D-printer elektriske motorcykler i letmetal, som er stærkere end stål. Når det er muligt at designe alle steder på jorden, få finansiering fra en masse mennesker samtidigt og producere et tredje sted, som om man er en sammenhængende virksomhed, er det fordi, man *er* en sammenhængende virksomhed. Takket være et globalt internet og fælles standarder og brugergrænseflader kan mennesker, som fx udarbejder et design på et topstykke, nu overføre deres design direkte til 3D-printeren.

ORDFORKLARING

Peer-to-peer lending: En form for andelsfinansiering.

Det betyder, at hvis blot man har drømmen og ambitionen, kan man lokalt fremstille sine egne biler og motorcykler, eller hvad man i øvrigt har lyst til, på samme måde som man kan etablere mikro-bryggerier, mikro-mejerier, mikro-laboratorier eller mikro-satellitter. Hvad der før krævede investeringer i millionklassen, kan nu klares for en brøkdel.

Men det kræver drømmen og modet til at bryde en usynlig grænse og sige, "det kan faktisk lade sig gøre lokalt." Beslutningstagere skal bryde de mentale rammer og se en grænseløs verden i lokalt perspektiv.

33 https://localmotors.com/

34 www.youtube.com/watch?v=iT2DIY9aVNs

LOCAL BRANDS GROW STRONGER

Massemedierne er ved at miste magt, og det er nu ultra-cool at være lokal.

Man skal måske ikke være så ked af at være en lokal bank eller en lokal virksomhed, og man skal måske ikke frygte de store konkurrenter så meget som tidligere. Jeg tror tværtimod, man skal være lykkelig for det. En opgørelse fra Kantar Worldpanel[35] viser, at lokale brands nu for tredje år i træk har hentet markedsandele fra de globale og internationale brands: 46% af det, som handles i supermarkederne i verden er nu lokale og regionale varer. Markedet for lokale produkter vokser dobbelt så hurtigt som for internationale, og hvis udviklingen fortsætter, vil der i 2020 sælges flere lokale kortvarige forbrugsgoder end globale.

Denne voksende lokale fokus tilskrives flere forhold. De unge lader sig ikke længere imponere af de store globale varemærker på samme måde, som deres forældre gør eller gjorde, og flere vil hellere vælge et produkt, som er bæredygtigt, har etikken på plads og anbefales af deres jævnaldrende. Meget afgøres på de sociale medier, og det går ud over superbrands. Coca Cola er ikke *rigtigt* det samme, som brandet var engang. En af årsagerne er, at de store globale brands er blevet skabt gennem massemedierne, som er ved at miste deres betydning.

Forfatteren bag denne publikation oplever på egen krop, at de lokale mærker trænger sig på overalt. Da jeg spiste middag i Brixton i London forleden, fik jeg serveret den lokale Brixton Beer[36], som slår på, at "every great neighbourhood deserves a great brewery". Da jeg var til reception i en anden bydel, Hackney, fik jeg den ultra lokale 40 FT (fremstillet i en 40 fods container), og da jeg ugen efter spiste frokost i Helsingborg i Sverige, fik jeg den lokale sodavand Rescued[37].

Iværksætteren bag Rescued, Cecilia Larsson, laver juice og marmelade af det frugt, som supermarkederne alligevel kasserer og redder derved frugten fra at blive kasseret. Hun har fået sin gode forretningsidé finansieret af 126 skånske *backers* på fundedbyme.com[38]. De lokale brands har alle en historie og et tilhørsforhold til mennesker i området, som ingen af de globale brands kan hamle op med. Det er derfor, de lige nu trænges i defensiven. Det er *så* meget mere cool at drikke en Rescued, som ansætter lokale handicappede end en Coca Cola Zero, der prøver at undgå at betale skat.

Lokale brands med en historie og et tilhørsforhold henter finansiering af lokale private investorer. Som Cecilia Larsson, iværksætteren bag Rescued, der laver juice og marmelade af det frugt, som supermarkederne alligevel kasserer. Det kan globale brands ikke hamle op med.

ORDFORKLARING
Backers: En person som giver økonomisk støtte til et crowfunding-projekt.

35 http://www.kantarworldpanel.com/global/news/Brand-Footprint-2016-Report-Global-Brands-Challenged-By-Local-Competitors
36 http://www.brixtonbrewery.com/beta/
37 https://www.facebook.com/40ftbrewery/
38 https://www.facebook.com/RescuedFruits/
39 https://www.fundedbyme.com/en/

BROOKLYNISERINGEN

Millennials-generationen vender det etablerede ryggen og genfinder drømmen lokalt.

Med det øgede lokale fokus som modvægt til globaliseringen begynder byer, kommuner og bydele at blive brands, der tiltrækker øget vækst og udvikling. Det handler om at skabe et *tipping point*, og det sker ikke ved at re-brande en by eller et kvarter og tro, at markedsføring alene bringer virksomheder og mennesker til området. Det skal komme indefra: Man skal først udvikle lokale produkter, virksomheder, cafeer og butikker, og når det er på plads, begynder verden at se på området med nye øjne.

Brooklyn – en af New Yorks fem bydele – er et eksempel på en bydel, der siden finanskrisen har udviklet sig til at blive et brand, som tiltrækker sig opmærksomhed fra hele verden[40], men især samler områdets indbyggere om en fælles udvikling. Rejsemagasinet Traveler[41] taler om en *brooklynisering*, hvor mennesker inspireres af udviklingen i denne bydel, og de har registreret 3.487 eksempler på, hvad de kalder New Brooklyns.

"The Brooklyn Brand er opstået, fordi specielt de unge under 35 – the *millennials* – afviser det corporate America, de voksede op med, og som, de føler, er styret af Wall Street," siger Joe Dembs, chef for newyorker marketingbureauet, Flamingo.

"Brooklyn-mentaliteten står for det lokale, de lokale produkter, og der er en *smallness* over det hele, så man kan følge et produkt fra dets udspring hele vejen til kunden. Hvad der lige nu sker her i Brooklyn, afspejler en generel ny amerikansk tendens, som også ses i Portland og Detroit, hvor 'made in' bliver et hæderstegn for alle dem, der gerne igen vil føle sig som en del af den gyldne amerikanske fremstillings-æra, som er forsvundet med globaliseringen," siger Joe Dembs.

I Brooklyn har man etableret en organisation, som skal forhindre, at virksomheder uden for bydelen bruger betegnelsen 'Brooklyn'. I San Francisco gjorde man noget tilsvarende i 2010, da man indførte 'SFMade', og i øvrigt indførte USAs hårdeste juridiske angreb for at holde kæderne ude af bybilledet.

På World Economic Forum i Davos i 2016 blev det understreget, at lokale brands bidrager til at fremme byers vækst, og den berømte professor Michael Porter fra Harvard understreger, at der er opstået et *location paradox* for i takt med, at globaliseringen øges, vokser efterspørgslen på lokale produkter og kompetencer.

Den ultralokale øl 40 FT bliver fremstillet i en 40 fods container.

ORDFORKLARING

Millennials: Også kaldet Generation Y. **Se også figur på side 73.**

Smallness: Det at være lille og/eller nær.

Location paradox: Øget globalisering samtidig med øget efterspørgsel på lokale produkter og kompetencer.

40 https://www.theguardian.com/media-network/2015/sep/29/made-in-brooklyn-new-york-borough-global-brand

41 http://www.cntraveler.com/stories/2015-08-19/the-brooklynization-of-the-world

Del 3

NEXT GENERATION – STYRKEN VED AT VÆRE LILLE

Freelancere og mikro-entreprenører skaffer i stigende grad deres finansiering uden om banken. Del 3 handler om tendenser og mulige fremtidsscenarier, som den finansielle sektor skal forberede sig på, for at være godt klædt på til at tage imod de kommende generationer.

THE GIG ECONOMY

Med den nye Gig Economy arbejder flere og flere freelance eller som små selvstændige, der går fra opgave til opgave. Det betyder, at de skifter fra at være privatkunde i deres bank til også at være erhvervskunde. Dermed får de nye behov – et oplagt marked for de lokale banker.

Snart vil 40% af arbejdsstyrken være freelancere, men ingen har etableret banken for denne type kunder endnu.

Det er ikke længere de store virksomheder, som skaber arbejdspladser; de afvikler arbejdspladser! En analyse fra Oxford University[42] fastslår, at inden for de kommende 20 år vil halvdelen af de nuværende arbejdspladser forsvinde. Ikke blot manuelle jobs som gadefejer eller fabriksarbejder, men også højt kvalificerede jobs som jurister, økonomer og finansfolk. Der vil i 2035 være to milliarder færre jobs på kloden, sådan som vi kan se det lige nu. For det kunne jo være, at vi fandt på noget nyt, som igen ville kræve vores arbejdsindsats.

I 2020 vil der være førerløse taxier, det første førerløse containerskib er i støbeskeen, Københavns Metro er førerløs, og vi vil få fabrikker, som fremstiller biler, elektronik og forbrugsvarer næsten uden berøring af menneskehænder. Hvis professionelle jobs ikke forsvinder som følge af robotter og kunstig intelligens, vil de forsvinde som følge af den såkaldte *on demand-økonomi.*

I San Francisco har amatør-chauffører tilknyttet Uber og Lyft foreløbig overtaget 2/3 af det etablerede taxi-marked i byen. Uber er fuld i gang med at udvikle sine egne selvkørende biler, de første er allerede rullet på gaden i Pittsburg i USA[43]. Vi er med andre ord på vej mod en verden, hvor jobs bliver en mangelvare – i særdeleshed i store organisationer.

Hvis der skal skabes nye jobs, skal de komme fra bunden, og de skal skabes lokalt. En analyse fra britiske TUC[44] (Trades Union Congress) fortæller, at for hver 100 nye jobs, der er skabt siden 2010, er 44 mennesker blevet selvstændige. Og intet tyder på, at denne tendens svækkes – tværtimod. Man taler om den nye *Gig Economy*[45], hvor mennesker går fra job til job som nomader. Tal fra USA siger, at allerede i 2020 vil 40% af arbejdsstyrken være freelancere eller små selvstændige. De er det ikke nødvendigvis af eget valg, men snarere, fordi de ikke kan finde noget job.

Traditionelt har banker opdelt deres organisation i en privat- og en erhvervsafdeling. Men i fremtiden kan det mest almindelige blive, at kunderne er begge dele.

Det er en udfordring og mulighed som eksempelvis Monizo[46] griber ved at fokusere på freelancerne. Også en

ORDFORKLARING

Gig Economy: er en ny økonomi, hvor det er normalt, at arbejdstageren er uafhængig og sælger sin arbejdskraft fra opgave til opgave frem for at blive fastansat

gigant som American Express[47] forbereder sig på dette ved at engagere sig stadig stærkere mod små forretningsdrivende og entreprenører.

Vi ser altså to markante tendenser over for hinanden: På den ene side et trecifret antal gigant-foretagender, som driver 2/3 af verdens økonomi og på den anden side et stadigt voksende 10-cifret antal mikro-entreprenører. Det er et fantastisk scenarie for de mindre og lokale banker, endnu har ingen nemlig rigtigt været på banen med bank-modeller for fremtidens Gig Economy.

Det er et helt nyt vækstmarked, som lokalbankerne kan opdyrke.

42 http://www.eng.ox.ac.uk/about/news/new-study-shows-nearly-half-of-us-jobs-at-risk-of-computerisation

43 https://www.bloomberg.com/news/features/2016-08-18/uber-s-first-self-driving-fleet-arrives-in-pittsburgh-this-month-is-06r7on

44 http://www.manchestereveningnews.co.uk/business/business-news/40-per-cent-new-jobs-6985444

45 https://www.theguardian.com/commentisfree/2015/jul/26/will-we-get-by-gig-economy

46 https://monizo.com/

47 https://www.amexshopsmall.co.uk/

CROWDFUNDING FOR COMMUNITIES

Crowdfunding er en grundsten i de nye lokale økonomier, hvor også bankerne bør være.

I 2016 investerede jeg £60 i et crowdfunding-projekt, der hedder The Kitchenette Karts[48]. Ambitionen var at etablere et nyt gadekøkken, der skulle servere sund(-ere) fish & chips på et marked i London-bydelen Tower Hamlets og samtidig være uddannelsessted for unge med en drøm om at starte deres eget. Målet var at skaffe £30.000, og det lykkedes. Pengene blev hentet fra 187 *backers*, og som en af småinvestorerne bliver jeg nu betalt tilbage i fish & chips over det kommende år.

Et projekt som The Kitchenette Karts er ikke en attraktiv investering for venture-fonde eller banker. Risikoen, for at det går galt, er stor, og selvom det skulle lykkes at gøre projektet langtidsholdbart, vil investorerne næppe kunne trække sig ud med den store profit. Derfor vil mange investorer hellere investere i en anden London-specialitet, *tech startups*, som tæller et succesfuldt firmas værdi i millioner og milliarder. Her er en investor-exit interessant.

Alligevel fik det lille fish & chips-projekt de penge, som det behøvede. Det hænger sammen med, at en masse af os små investorer er mere end tilfredse med at kunne komme forbi og spise fish & chips til frokost. Vi er glade for at udvikle de områder, vi bor og arbejder i, og synes, det er sjovt, at være med i opstarten af en lille butik. Men der var også en anden investor i projektet, nemlig Londons byråd, som donerede halvdelen, det vil sige £15.000. Det er billigt sluppet for at få 20 unge gennem en lille fødevareuddannelse og skabe 3-4 fuldtidsstillinger.

Over de seneste år er gadekøkkener poppet op overalt i verden og analyseværktøjet Google Trend viser en konstant stigende interessekurve siden 2010 – og parallelt med denne trend løber interessen for crowdfunding. De to koncepter passer perfekt sammen; her er mulighed for at starte sit eget, skabe jobs og skaffe finansiering – en ny treenighed er født: kunder – iværksættere – kommunen.

The Kitchenette Karts blev lanceret på det britiske crowdfunding-site Spacechive, der finansierer borgerprojekter. Fish & chips-projektet var nummer 486 i rækken af vellykkede initiativer, der tilsammen har hentet over £5 mio. i funding. Og så er Spacechive blot ét af mange forskellige lokale crowdfunding-sites.

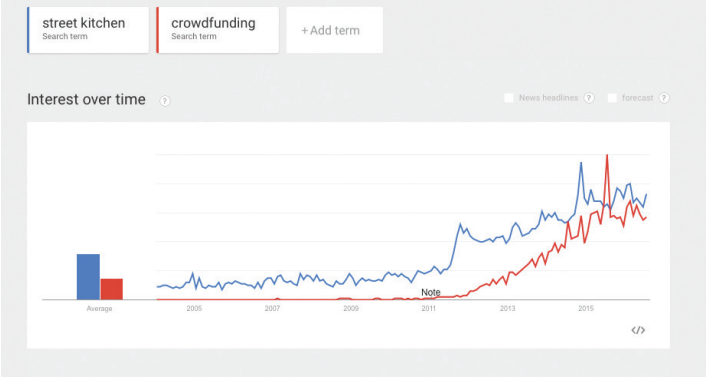
Siden 2009, hvor Kickstarter og Indigogo blev lanceret, har crowd-

funding udviklet sig eksplosivt ikke mindst de seneste par år. I 2014 var verdensmarkedet for crowdfunding $16 mia., og i 2015 var det $35 mia. Fortsætter væksten sådan, vil vi ramme $100 mia. ved udgangen af 2017. Crowdfunding vil herefter have overtaget *venture-kapitalisternes* rolle som primær motor på iværksættermarkedet.

I Storbritannien etableres der et lokalt bryggeri hver anden dag, og 1.500 lokale bryggerier har nu 7% af markedet. I USA er der i gennemsnit under 10 miles til det nærmeste *craft breweri*, så samtidig med at de etablerede bryggerier fusionerer i stor stil, så fire bryggerigrupper sidder på 3/4 af verdens ølmarked, ekspanderer de lokale bryggerier ud fra en 20:20-ambition, hvor de drømmer om at have 20% af markedet i 2020 – og det ser ud til at lykkes i USA.

Finansieringen af denne drøm går for en stor del via crowdfunding, og der er flere sites, hvor craft breweries kan få finansieret deres opstart og siden deres videre ekspansion. Der er eksempelvis Craftfund[49], som tilbyder *investment* eller *equity crowdfunding*, det vil sige, at investorerne betales i aktier og får medejerskab i virksomheden i modsætning til *reward crowdfunding*, hvor investorerne typisk får produkter for pengene.

Tia er en af de unge i fish & chips-projektet The Kitchenette Karts. Projektet har givet hende både uddannelse og job, så nu serverer hun gratis fish & chips for de 187 lokale backers.



Analyseværktøjet Google Trend viser her, at interessen for gadekøkkener og crowdfunding stiger parallelt. Det åbner døren mellem den lille iværksætter og lokale investorer og skaber grobund for mange nye gadekøkkener.

ORDFORKLARING

Craft brewery: Et mikrobryggeri, som producerer små mængder øl og ofte ejet af ildsjæle, som lægger vægt på kvalitet, smag og bryggeteknikker.

Investment crowdfunding: Equity crowdfunding - investor får ejerskab.

Equity crowdfunding: Pengeindskud modsvares af aktier.

Reward crowdfunding: Investor tilbagebetales i varer eller oplevelser.

Community crowdfunding: Crowdfunding af lokale projekter.

"We believe investment crowdfunding is the future for food, drink and place makers. Startups will have access to more seed capital. Existing companies will have an opportunity to grow in a more grassroots manner by turning customers and local community into owners and advocates."

CEO Crowdfunder.com, Chance Barnett

Det skotske bryggeri Brewdog[50] har haft en fantastisk vækst over sine otte leveår. Sidste år skulle de have finansieret deres amerikanske vækst. Det skete gennem en equity crowdfunding-kampagne via Crowdcube, hvor de hentede $20 mio. 'Equity for Punks', som kampagnen hed, var en enorm succes, og bryggeriet i Aberdeen er et eksempel på den nye generation af virksomheder, som udspringer af et lokalområde og bygger på et nyt værdisæt om bæredygtighed, og som er i stand til at ekspandere globalt gennem crowdfunding.

Den ene af stifterne af Brewdog, James Watte, har beskrevet køreplanen for iværksættere i det 21. århundrede i bogen 'Business for Punks – break all the rules'[51], hvor han udfordrer læserne til at starte en revolution med deres forretning. Blandt hans uortodokse forretningsfilosofi er blandt andet:

"Start ikke en forretning – start et korstog! Det er ikke nok at starte en virksomhed – man skal have et klart formål, en mission og en grund til at eksistere. Revolutioner dør aldrig ud. Start en revolution ikke et selskab."

Netop menneskelige værdier er grundlæggende for den nye generation af brands, der vokser crowdfundet ud af den lokale kultur. Et andet af Storbritanniens succesfulde craft breweries, Camden Town Brewery[52], hentede £2,75 mio.[53] på

Stiftere af Brewdog, James Watt og Martin Dickie, som har fået finansieret deres amerikanske vækst via crowdfunding, valgte at fjerne konkurrentens øl fra hylderne i deres barer, da den blev opkøbt af verdens største bryggeri.

Crowdcube til sin ekspansion og blev for nylig overtaget af verdens største bryggeri Anheuser-Busch. Reaktionen kom omgående fra kunder og forhandlere, der syntes, det var forræderi. Bryggeriet Brewdog, der også har en række barer, som sælger øl fra Camden Town Brewery, svarede igen ved omgående at fjerne Camden Beer fra hylderne, for pludselig var det lokale bryggeri ikke længere lokalt nogen steder!

Dette er ikke en rapport om bryggerier, men om potentialet i at udvikle lokale fællesskaber, og vi ser samme crowdfunding-tendens inden for opstart af alle former for lokale virksomheder og udtalt omkring restauranter[54] og fødevarevirksomheder. Store som små henter de funding fra sites som fx Eguityeats i USA[55], Crowdfunder i Storbritannien[56] , Indigogo[57] og Kickstarter[58], men også Crowdcube[59] og Seedrs[60], der sidste år hjalp en gruppe superkokke som Jamie Oliver og Nigella Lawson[61] med at skaffe £2,5 mio. til at etablere lokale pop-up-fødevaremarkeder på tomme og uudnyttede pladser i London.

Community crowdfunding kommer i alle størrelser og former. I Detroit har de netop haft seks års fødselsdag på Detroit Soup[62], der er en månedlig begivenhed, hvor interesserede indbyggere hver betaler $5 for at spise sammen. De får en portion suppe – og bagefter *pitcher* fire iværksættere i fire minutter om hvert deres projekt. Så er der afstemning, og den af de fire iværksættere, som får flest stemmer, får alle de penge, der er kommet i puljen! Detroit Soup har udrettet mirakler, og deres crowdfunding-koncept er ved at sprede sig til andre dele af kloden.

I virkeligheden ligner udviklingen omkring crowdfunding starten på den danske andelsbevægelse for omkring hundrede år siden.

Dengang begyndte lokale samfund med ambitioner også at starte deres egne brugsforeninger. Landmændene gik sammen om andelsmejerier og slagterier, og lokale samfund gik sammen om andelskasser og lokale kreditforeninger, så man kunne låne penge til familie, forretning og bolig. Andelsbevægelsen blev et alternativ til den etablerede kapitalisme, som ikke tilgodeså de lokale samfunds behov. Strukturen er stadig i samfundet, hvor eksempelvis Arla Foods og Danish Crown fortsat er ejet af landmændene, og Coop er ejet af forbrugerne – det danske samfund har rødder i crowdfunding! De gamle andelsbevægelser og lokale pengeinstitutter har blot glemt deres afsæt og ser sig selv som kapitalistiske organisationer.

Tanken om lokalt fællesskab ligger også bag en amerikansk crowdfunding-platform som Fundrise[63], der formidler lokale ejendomsinvesteringer. Virksomheden startede efter finanskrisen, da Ben Miller og hans bror Dan så på alle de forfaldne bygninger i en forstad til Washington, hvor de boede. Ingen professionelle investorer var umiddelbart interesserede i at gøre noget ved bygningerne og kunne heller ikke se hverken behovet eller potentialet. Men det kunne brødrene og de mennesker, som boede i kvarteret; de ville gerne have cafeer, restauranter og biografer, hvor der ingen var.

"For hundrede år siden investerede folk stort set kun i lokale projekter," siger Ben Miller.

"Nu er der ingen, som gør det! De mennesker, som træffer beslutningerne, som investerer og profiterer på ejendomsinvesteringer, er i stedet pensionskasser, investeringsfonde og folk langt væk – ikke de lokale, som lever i området. Folk er i modsætning til gamle dage afskåret fra deres penge og aner dårligt nok, hvor de investeres. Formålet med investeringerne bliver dermed ligegyldiggjort, og det er kun et spørgsmål om størst mulig forrentning."

Det fik brødrene til at skabe en ny crowdfunding-platform, hvor borgere kunne investere i lokale ejen-

domsprojekter, og det er gået forrygende. Siden starten i 2012 har platformen samlet omkring 80.000 investorer og finansieret byggerier for over $3 mia.

En lille sjov historie

For to år siden interviewede jeg næsten samtidigt stifteren af Kitchenette Karts, Cynthia Shanmugalingam, og den daværende erhvervsdirektør for den norske lokalbank Sparebanken Hedmark, nu direktør, Vegard Sæten.

Cynthia startede sin food incubator, og den norske direktør startede en inkubator-fond med 5 mio. kroner i risikovillig kapital til støtte for lokale iværksættervirksomheder.

Jeg har nu fulgt op på, hvad der var kommet ud af de to prisværdige initiativer: På trods af gode intentioner har den norske lokalbank blot fået finansieret én enkelt vækstvirksomhed, da der ikke var flere iværksættere, som passede ind i deres model. Kitchenette Karts derimod har fået skabt ni nye forretninger, de fleste af dem er crowdfundede.

Da jeg i 2014 talte med Vegard Sæten, fortalte han:

"Vores mål med inkubator-fonden er ikke at finde nye forretningsmodeller til os selv, men at tage aktivt del i udviklingen af nye virksomheder i vores område."

Det ville være upassende at pege fingre ad lokalbanken, for vi er på et felt, hvor der ikke findes best practise. Vi ved ikke, hvilke modeller der virker, før vi har prøvet dem, og ofte skal vi prøve dem flere gange.

Læren af denne lille historie er, at måske skulle lokalbankerne alligevel kigge på de nye forretningsmodeller, eksperimentere og involvere sig i crowdfunding, som stille og roligt er ved at overtage den rolle, som de lokale banker tidligere spillede.

48 https://www.spacehive.com/kitchenettekarts
49 http://craftfund.com/
50 https://www.brewdog.com/
51 http://www.businessforpunks.com/book/business-for-punks
52 https://www.facebook.com/camdenbrewery/
53 https://www.crowdcube.com/investment/camden-town-brewery-17825
54 http://www.standard.co.uk/goingout/restaurants/kickstart-your-kitchen-londons-crowdfunding-restaurants-a2955091.html
55 https://www.equityeats.com/
56 http://www.crowdfunder.co.uk/projects/search/category:food
57 https://www.indiegogo.com/how-it-works
58 https://www.kickstarter.com/
59 https://www.crowdcube.com/
60 https://www.seedrs.com/
61 http://www.cityam.com/230175/street-feast-owner-london-union-backed-by-nigella-lawson-and-jamie-oliver-crowdfunds-millions-for-expansion
62 http://detroitsoup.com/about/
63 https://www.youtube.com/watch?v=U1NUml8jngY

SMALL IS BEAUTIFUL
– AGAIN!

Den tysk-engelske økonom E.F. Schumacher fødte i 70'erne ideen om, at småt er smukt.

Der er ikke mange mennesker, som i dag kender den tysk-engelske økonom Ernst Friedrich Schumacher, og hvis man puster hen over de bøger, han skrev i 70'erne, ville der sikkert hvirvles en masse støv op i luften. Men under støvet finder man tanker og ideer, som er mere relevante i dag, end de var, da de blev tænkt og skrevet for over 40 år siden.

E.F. Schumacher er manden, som skabte udtrykket 'Small Is Beautiful'[64], da han skrev bogen af samme navn med underteksten 'A Study Of Economics As If People Mattered'. På dansk har bogen fået den fantasiløse oversættelse 'Vækst eller velfærd – Økonomisk udvikling med mennesket i centrum'. Det er en spændende samling af essays, som angriber den måde, vi også i dag håndterer økonomi og udvikling.

Under energikrisen og den begyndende globalisering i 1973 var Schumacher en af de første økonomer, som satte spørgsmålstegn ved mantraet om at *større er bedre.* Han blev dengang regnet som en af de 100 mest indflydelsesrige tænkere, hans bog solgte i fire millioner eksemplarer, og han selv var blandt andet på besøg hos præsident Jimmy Carter i Det Hvide Hus.

Schumacher sagde, at den moderne økonomi ikke var bæredygtig. Til gengæld mente han, at *småt var smukt* og fremhævede, at den lykkeligste tilværelse blev skabt gennem meningsfyldt arbejde i samarbejde med andre mennesker. Han mente, at begrebet *bruttonationalprodukt* var irrelevant på sigt, al den stund naturrigdomme er begrænsede, og der er grænser for, hvor meget forurening kloden kan tåle. I dag, hvor vi står over for livstruende klimaforandringer, må man sige, at Schumacher så rigtigt.

Han mente, at økonomi skulle være et redskab til at give mennesker et bedre liv og ikke burde være et mål i sig selv. Han mente, at mennesker er skabt til at arbejde, at vi har et fantastisk godt hoved og nogle enestående hænder, som kan producere de mest fantastiske ting. Han er kendt for citatet:

"Ethvert begavet fjols kan gøre ting større, mere komplekse og voldsomme. Det kræver derimod en genistreg og en masse mod at bevæge sig i den modsatte retning."

E.F. Schumacher lancerede begrebet 'Small is beautiful' for 30 år siden. Nu er hans ideer og tanker aktuelle igen.

Med størrelsen kommer også voksende konsekvenser af fejltagelser, og jeg er sikker på, at hvis Schumacher havde levet, da vi fik finanskrisen i 2008, ville han have sagt:

"Nu må vi se at få brudt vores systemer, virksomheder og banker ned i nogle mere overskuelige størrelser, som giver mennesker en større livskvalitet."

Det samme sagde Bernie Sanders.

I et af sine essays 'A question of size' skriver Schumacher, at når vores byer får over 500.000 indbyggere, begynder de at blive mindre effektive. Derfor handler det for store organisationer, byer, lande og virksomheder om at genfinde *smallness*.

Jeg kom til at tænke på Schumacher og hans effektivitetsgrænse ved en halv million mennesker under europamesterskabet i fodbold i 2016, da Island spillede sig igennem til kvartfinalen og blandt andet slog England undervejs. Island er blot 300.000 mennesker, men de kan matche de bedste nationer i fodbold og håndbold. Måske er det et tilfælde, men de fleste bydele i London er også på 300.000 mennesker.

Er 300.000 mennesker et magisk antal, hvor man har den størrelse og den talentmasse, man behøver for at udvikle sig som et bæredygtigt samfund?

Den grundlæggende idé i E.F. Schumachers økonomiske filosofi er *lots and lots of small autonomous units* (masser og masser af små selvstændige enheder). Hans tanker fik global opmærksomhed i nogle år, men gled så ind i glemslen igen ved hans død. Nu er de tilbage, og jeg tror, at vi er klar til at tage imod tankerne om, at *small is beautiful.* Siden 70'erne er vi nemlig blevet bundet sammen i et globalt kommunikationsnet, der gør det muligt at danne organisationer som netværk og ikke længere pyramider, der har alt for svært ved at kommunikere og omstille sig.

Fremtiden tilhører E.F. Schumacher!

64 http://www.bbc.co.uk/programmes/b079njxm

SMALL DATA AND HUMAN INTELLIGENCE

Lokale banker skal ikke analysere fortiden, men forstå nutidens kunder og skabe nyt.

Verdens største banker satser lige nu massivt på *big data*. De investerer i avanceret software, der analyserer de bjerge af data, som kontakten med kunderne skaffer hver eneste dag. Ifølge Centre of Economics and Business Research[65] vil 81% af alle britiske banker have anskaffet big data-analyseværktøjer i 2020 med det formål at skræddersy finansielle services til hver enkelt kunde. Ifølge den danske trendforsker og brandingekspert Martin Lindstrøm er det en helt forkert vej at gå – han vil gå den modsatte vej: Nemlig øge anvendelsen af small data[66]!

"Store virksomheder er så forblændede af big data, at de helt glemmer kreativiteten," siger Martin Lindstrøm.

"Big data handler om at analysere store datamængder fra fortiden, men det har intet at gøre med fremtiden. *Small data* er alle de tilsyneladende ligegyldige observationer, man kan gøre i kundens hjem eller i samtale med ham; det kan være alt lige fra, hvordan han sætter sine sko eller hænger billeder på væggen. Man behøver en hypotese, før man kan begynde at indsamle talmateriale. Big data handler om at finde korrelationer, small data handler om at finde ud af begrundelserne og årsagerne – og ud af de 100 mest epokegørende innovationer er de 60 til 70 baseret på small data."

Lindstrøm har ret.

Gennemgår man oversigterne over de nye *fintech startups*, som truer med at *disrupte* de etablerede banker, er de fleste nye ideer opstået, fordi stifterne har oplevet et problem på egen krop eller hørt andre fortælle, hvad de savner. Beslutningstagerne bruger alt for meget af deres tid på at sidde foran skærme eller til møder og diskutere tal i stedet for at bevæge sig ud i virkeligheden til kunderne.

Lindstrøm nævner, at han engang skulle til møde med IKEAs stifter Ingvar Kamprad og ikke kunne finde ham på kontoret. Kamprad sad ved sit yndlingssted: Nede ved kasseapparaterne, hvor han kunne se og tale med kunderne og høre, hvorfor de havde købt det ene og ikke det andet. Eller som Bruce Seifert fra Burlington sagde:

"Det handler om at høre, hvad borgerne ønsker, og så give dem det".

"Lederne har mistet forbindelsen til kunderne," siger Lindstrøm, "de er for travle og bruger det som und-

skyldning for ikke at være nærværende." Jeg holdt et foredrag for the American Bookseller Association og spurgte dem, om de ikke var bange for Amazon og eBay. Svaret var "Nej, og vi skal fortælle dig hvorfor: De store internetvirksomheder engagerer sig ikke i miljøet – de er ikke en del af fællesskabet."

Det samme gælder de store banker. Hvis de ikke er en del af fællesskabet og engagerer sig i det, kan de aldrig analysere sig til god kundeservice.

Under forberedelserne til denne publikation talte jeg med én af stifterne bag den kommende *neobank* Monizo, Sam O'Conner. Han fortæller:

"Vi har talt med hundredvis af freelancere; vi ved, hvad der sker i hovederne på dem, vi ved hvorfor, de ikke følger op på regningerne, der ikke bliver betalt, hvorfor de blot smider bilagene i en skotøjsæske; det er faktisk ikke så svært for os at levere nye services, som de vil blive glade for."

Sam O'Connor opfører sig som Lindstrøm, der er en detektiv, hvis mål det er at skabe en fortælling. En slags Sherlock Holmes inden for branding, der er levende engageret i at finde nye spor, som større og mindre følsomme banker overser.

Det forklarer, hvorfor Cynthia Shanmugalingam fra Kitchenette Karts kunne få startet ni virksomheder, mens den norske lokalbank kun fik finansieret én, selvom de havde alle pengene klar.

De professionelle bankfolk var ikke nysgerrige og engagerede nok!

65 http://www.itproportal.com/2016/04/11/retail-banks-look-big-data-solve-customer-service-conundrum/

66 http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/small-data-new-big-data/

Mens de store banker taler om kunstig intelligens og big data, taler branding-eksperten Martin Lindstrøm om small data og menneskelig intelligens som vejen frem.

MUTANT BANKING KILLERS

De unge, der er under 26 år i dag, kommer til at afgøre lokalbankernes overlevelse.

Bankfolk fra *Generation X* kan formentlig huske Shawn Fanning. Det var ham, som opfandt Napster, det såkaldte peer-to-peer fildelingsprogram, der gjorde det muligt for hele verden at dele musik med hinanden gratis.

Juristerne fik stoppet Napster i 2001, og det var godt, for aktiviteterne var et groft brud på kunsternes ophavsret. Men hvad juristerne ikke kunne stoppe var en teknologi, som muliggjorde gratis distribution af musik, som brugerne betalte for. Det tog 15 år, så var teknologien omkring download af underholdning slået helt igennem, og i sommeren 2016, så vi de sidste krampetrækninger fra fortiden, da Fona måtte erklæres konkurs.

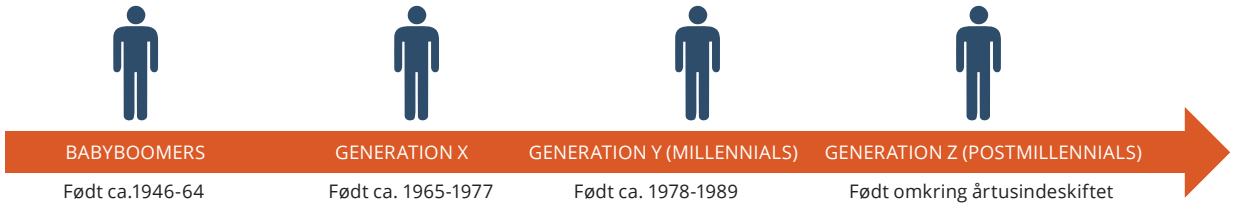
For at citere mig selv:

> Man har en tendens til at overvurdere de nye tendenser på kort sigt og undervurdere dem på lang sigt.[67]

Først var der dem over 50 år, babyboomers, som tog livet af skrivemaskiner, pladespillere og kassettebåndoptagere. Så kom Generation X, som tog livet af Fona, Blockbuster og Kodak og skabte den nye virkelighed med iTunes, Instagram og Netflix. Men det bliver ikke Generation X, som kommer til at skabe den nye finansielle virkelighed. Og det bliver sandsynligvis heller ikke *Generation Y*, de såkaldte *millennials*. Dødsstødet bliver sat ind af *Generation Z* – dem der lige nu er flaskedrenge i Netto og født samtidig med eller efter Napster.

Lige nu er der internationalt en svagt ulmende mistillid til de omkring 2.000 unge *fintech startups*, som har hentet kapital fra eksterne investorer. Nogle taler endda om en *fintech*-boble. De nye finansvirksomheder tjener ikke rigtigt penge; de har for få kunder og viser sig ikke som økonomisk rentable alternativer til de etablerede banker. Lige nu er det mere gode ideer end sunde forretninger: De mangler deres gennembrud! Det samme sagde man om internetforretningerne lige inden dot-com-boblen brast i 2001. Investorerne mistede troen på det nye, men internethandlen har vist sig at vokse støt lige siden.

> Investorer og kommentatorer overså, at nye teknologier ofte behøver en generation for at slå igennem.



Der er en træghed i markedet, fordi mennesker behøver tid til at ændre vaner, og ofte er det den nye generation, som fører an, fordi de ikke har vaner og holdninger at ændre.

Shawn Fanning lancerede en ny forretningsmodel, der udstillede den etablerede musikindustris ineffektivitet. Det samme gør de nye fintech startups: De gør med penge, hvad Napster gjorde med musik. De producerer samme ydelser som etablerede banker, men til en brøkdel af prisen. De skal også nok slå igennem, men det kommer til at ske gradvist, samtidigt med at en ny generation vokser op.

Bankernes kunder er uendeligt langmodige – hver fjerde danske bankkunde over 60 år har ALDRIG skiftet bank, og i Storbritannien har 50% altid været kunde i samme bank. Faktisk holder forholdet til en bank generelt længere end et ægteskab.

Denne utrolige loyalitet er en kæmpe chance for de små og lokale banker: Det giver dem nemlig en længere frist til at tilpasse sig the millennials og efterfølgerne.

Derfor skal lokale banker og deres ansatte heller ikke kigge efter hinanden – og slet ikke på de store banker – eller på de nuværende kunder; det bliver bare mere af det samme. De skal kigge uden for den etablerede finansielle sfære og spejde efter nye initiativer – efter de små spor, som Martin Lindstrøm taler om i det foregående kapitel. De skal spejde efter initiativer, som adresserer Generation Z, dem mellem 15 og 26 år, for lige nu er de ved at forme et billede af fremtiden om 10 år.

Unge under 26 år kender næsten intet til banker. De kender imidlertid til de sociale medier, og de vil søge løsninger på nettet, hvis de behøver en bankkonto eller skal finansiere et køb. Måske er selve udtrykket "på nettet" endda forældet – det handler nemlig om sociale medier, som forældregenerationen formentlig ikke selv kender til.

67 Citat af Nils Elmark i sin første bog 'Grib Fremtiden' http://www.bogpriser.dk/forfatter/nils-elmark

Del 4

NEW FUTURE – EN NY SKITSE TIL SUCCES FOR LOKALE BANKER

I stedet for at tænke på disruption som en forstyrrelse, kan lokale pengeinstitutter samarbejde med nye partnere og se sig selv som facilitatorer for nye netværk blandt kunderne. Del 4 peger på, at bankens og dermed rådgiverens rolle er under forandring, og hvor vigtigt det er at tilpasse sig, så de kan være **dressed for succes**.

NEW LOCAL BANKING CO-DESIGN

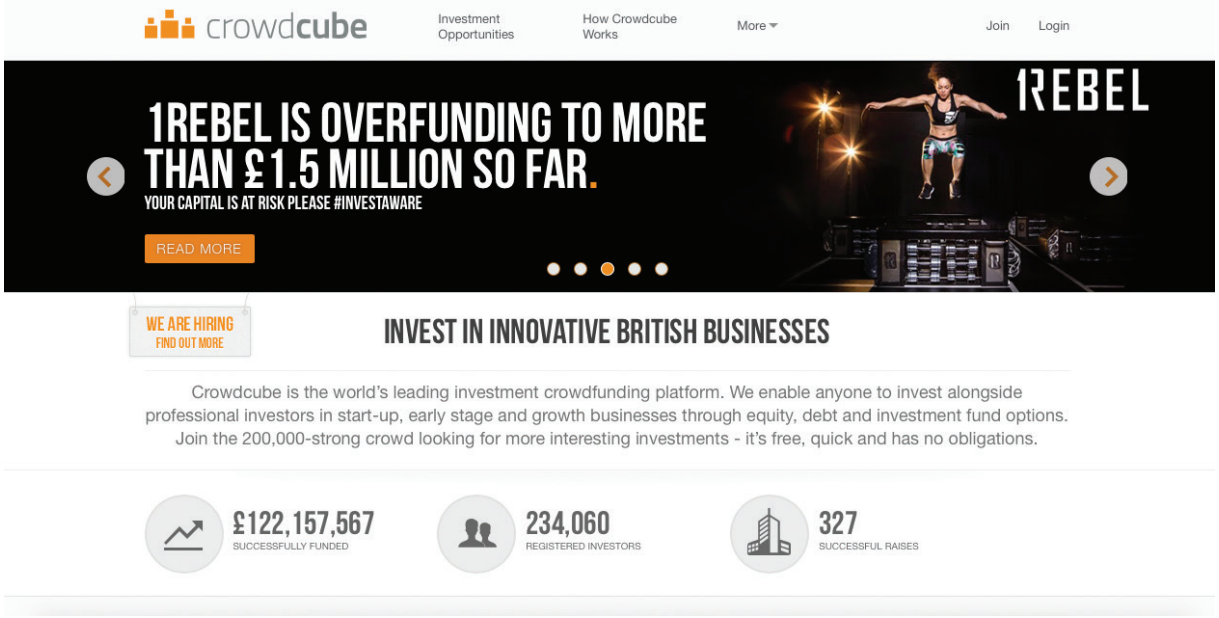
Frem for at udvikle nye fintech-ydelser selv, går mindre banker i dialog med unge 'disrupters'.

Traditionelt har banker ejet hele værdikæden, fra man får en idé, til man har udviklet it-systemet og sat den nye service i produktion. Men det er en langsom og dyr proces, så flere mindre pengeinstitutter er begyndt at gå i alliance med de små *fintech*-entreprenører, som truer dem. Således har 200 amerikanske lokalbanker indgået en aftale[68] med peer-to-peer-långiveren LendingClub. For nylig fortalte en glad studerende mig, at den estiske bank LHV har indgået et nyt samarbejde med Transferwise, så bankens online-kunder nu kan bruge deres billige service til international betaling og pengeoverførsel. Man har simpelthen knappet Transferwises software på bankens IT-system. Det er ikke *disruption* – tværtimod – nu samarbejder den nye og den gamle verden. Nu behøver det ikke at gå for den estiske bank LHV, som det gik for Fona. Man er i gang med en løbende tilpasning til en ny generation bankkunder, og man kan skabe forandringerne lynhurtigt – hurtigere end de store konkurrenter.

Supermarkedskæden Tesco, der har sin egen bank, har også taget de nye ideer til sig og etableret en crowdfunding-platform på sin hjemmeside for kunder, der vil have støtte til udvikling af lokale fødevareprojekter[69]. Nogle banker benytter endda crowdfunding til at skaffe ny egen finansiering. *Neobanken* Tandem skulle således kun bruge 20 minutter på at hente £1 mio. i ny kapital[70] på Seedrs crowdfunding platform, og online-banken Mondo gjorde det samme blot på 96 sekunder via Crowdcube[71]. Nordea i Finland har etableret sin egen crowdfunding-platform[72], og den tyske online-bank Fidor Bank[73] tilbyder tilsvarende crowdfunding til sine kunder. Den lille lokale californiske First Fresno Bank har besluttet at koble sig på den nye udvikling og investerer $10 mio. gennem crowdfunding-sitet Breakaway.[74]

Britiske kommuner og byråd yder en del af deres erhvervsstøtte gennem crowdfunding-sites, som man mener er bedre værktøj til at fordele pengene end kommunens egne embedsmænd. Newcastle Council samarbejder således med *peer-to-peer lending*-selskabet Funding Circle.

Vi ser altså en hel række nye spændende konstellationer, hvor fintech-entreprenører samarbejder på tværs af traditionelle grænser med banker, kommuner og borgere. Og hver gang det sker, bliver de involverede smartere og skærper deres konkurrenceevne på et nyt marked.



Crowdcube er et af de mange crowdfunding-sites, som hjælper iværksættere i hele verden med at finansiere deres gode ideer, heriblandt online-banken Mondo, som hentede £1 mio. på blot 96 sekunder.

68 http://www.wsj.com/articles/lending-club-and-smaller-banks-in-unlikely-partnership-1435015121

69 https://backit.tesco.com/

70 http://www.cityam.com/241455/digital-challenger-bank-tandem-smashes-crowdfunding-target-in-minutes

71 http://www.cityam.com/235956/mobile-challenger-bank-mondo-reaches-1m-crowdfunding-target-in-96-seconds-adding-to-7m-venture-capital-investment

72 http://www.computerweekly.com/news/450295956/Nordea-Bank-launches-crowdfunding-platform-in-Finland

73 http://www.crowdfundinsider.com/2012/12/5162-fidor-bank-in-germany-offers-crowdfunding-directly-to-their-customers/

74 http://www.breakawayfunding.com/fresno-first-breakaway-funding/

LOCAL BANKS AS NETWORK FACILITATORS

Tænk ikke på hvad du kan gøre for kunderne – tænk på, hvad de kan gøre for hinanden.

Forestil dig at LinkedIn købte HSBC (Hongkong and Shanghai Banking Corporation), som er en af de største bankgrupper i verden, eller at Facebook startede sin egen bank. Hvad ville da være det største aktiv? At man vidste noget om penge, eller at man havde en kommunikationsplatform, hvor én milliard mennesker var i daglig dialog med hinanden og etablerede netværk? De fleste kunder ville nok mene, at netværksdelen var vigtigst! Folk er på de sociale medier i gennemsnit 118 minutter om dagen[75], og teenagere er helt oppe på 6 timer[76] ifølge nogle analyser.

Inden for de seneste 10 år er det blevet gratis at starte egen virksomhed. Man kan etablere et selskab for næsten ingen penge. Man kan etablere et gratis website, man kan kommunikere gratis med hele verden via Skype, mail og sociale medier, og med crowdfunding kan man stort set uden finansiering udvikle, markedsføre og sælge et fysisk eller kulturelt produkt.

Det, som alle virksomheder uanset størrelse og alder i fremtiden vil sukke efter, er *relationer*:

> Hvis min lokale bank fortalte mig, at jeg ikke kunne låne penge, men at de til gengæld kunne sætte mig i forbindelse med 10 nye potentielle kunder, finde den højt specialiserede medarbejder, jeg lige manglede og knytte forbindelsen til andre virksomheder, der går med de samme drømme som jeg, så ville jeg ikke behøve penge.

De lokale banker har råvaren til livgivende lokale netværk. De ved alt om kunderne, de kender vores historie og økonomi til fingerspidserne, men er i dag kun interesserede i relationerne mellem banken og den enkelte kunde. De tænker ikke over, hvad alle kunderne indbyrdes kunne gøre for hinanden.

Vi gennemførte for et års tid siden et local banking *hack* i London og et af vores udviklingsteams kom op med ideen om, at deres lokalbank skulle være operativsystemet for det lokale erhvervsliv. De ville formidle alt lige fra penge, informationer og aftaler til jobs og professionel networking. De ville binde deres lokalområde sammen, så mennesker og

Deltagere på hackathon i Brixton i London: På et døgn kom de og deres kolleger frem til helt nye og arbejdsskabende forretningsmodeller for lokale banker.

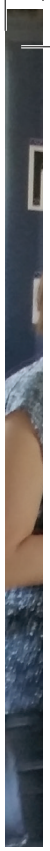
virksomheder kunne samarbejde gnidningsfrit med hinanden, og banken skulle være omdrejningspunkt for det hele. Gruppen gik endda så langt, at de overvejede at tilbyde en datingservice, så folk kunne finde en ny partner i trygge rammer.

En anden af udviklingsgrupperne ville lave verdens første gratis lokalbank. Renten var alligevel så lav, at den etablerede forretningsmodel ikke fungerede længere. Hvis Google og Facebook kunne tilbyde deres tjenester gratis, hvorfor så ikke en bank? Nu kræver det en hel del kreativ tænkning at udvikle en gratis bank, men når man har truffet en beslutning om, at man ikke går ud og spiser middag, før man har mindst 10 ideer, som teoretisk set kunne gøre det muligt, så begynder innovation at realisere sig. Gruppen blev faktisk så optaget af projektet, at de blev i lokalet og bestilte pizzaer.

75 https://www.statista.com/statistics/433871/daily-social-media-usage-worldwide/

76 http://edition.cnn.com/2015/11/03/health/teens-tweens-media-screen-use-report/

INCUBATORS, ACCELERATORS,
HACKATHONS & CO-WORKING SPACES



Et helt nyt udviklings-univers venter på at blive erobret af de lokale banker.

De store banker har de seneste fire år arbejdet på at bryde ud af deres kasser og vante forestillinger om, hvordan fremtiden skal se ud. Man har samtidig søgt at bryde sin isolation og invitere anderledes tænkende iværksættere ind i varmen. Det har bankerne gjort dels for at få adgang til ny teknologi og nye talenter dels for at blive inspireret af en ny iværksætterkultur, som man har erkendt, at man ikke har. Hvor produkt- og forretningsudvikling tidligere foregik i store IT-centre inden for bankens tykke mure eller høje trådhegn, er det nu flyttet ud i iværksættermiljøet blandt unge nørder med *disruptive* ideer.

Det har ført til etablering af de såkaldte *incubatorer*. Det er væksthuse, hvor unge iværksættere med nye forretningsmodeller og koncepter bliver udviklet og trænet efter bedste x-faktor-stil, så de efter tre måneder er forretningsduelige.

Herefter fortsætter de bedste fra incubatorerne over i *accelerator*-programmer, der skal sikre, at de nu vokser enten som en selvstændig virksomhed eller som en del af en større bank. Der er forskellige konstruktioner af incubatorer og acceleratorer. Der er banker, som har deres egne programmer som fx Barclays i London, Nordea i Helsinki eller Deutsche Bank i Frankfurt. Andre som fx Startupbootcamp[77] er uafhængige, men sponseres af internationale banker. Senest har Finansforbundet etableret en incubator i København, og har derved taget lederskab for *fintech*-udviklingen i København.

Et tredje fænomen omkring iværksætterkultur og entreprenørskab er de såkaldte *hackathons*. Her inviteres unge kreative mennesker – ofte med programmerings-indsigt – til 24-timers produktudviklingskonkurrencer. Udbyttet er ofte enormt for arrangørerne, og det kan desuden være udklækningsanstalt for fintech startups, der fortsætter i incubatorer og acceleratorer.

Et fjerde fænomen er *co-working spaces*. Det er i virkeligheden en videreudvikling af de cafeer, hvor et konstant voksende antal freelancere, selvstændige og iværksættere kan mødes og arbejde i et kreativt miljø. For et år siden var der angiveligt 7.800 co-working spaces globalt[78], og antallet øges med 36% om året, så et godt gæt er, at vi nu er oppe på over 10.000.

Det er der banker, som udnytter. Inden for de seneste par år har vi

Deltagere fra et veloverstået banking hack i London: Inspirationen til nye bank-modeller vokser ud af ny viden, ny teknik og nye miljøer.

set, at banker over hele jorden er kørt med på denne trend med pilotprojekter, hvor man tester konceptet med at have sine kunder til at sidde og arbejde i en tidligere filial. Royal Bank of Scotland er ved at omdanne en håndfuld af deres filialer til lokale co-working spaces. Det samme gør National Australia Bank i Melbourne og BNP Paribas Fortis i Bruxelles – for blot at nævne nogle få.

Vi har ikke kunnet finde lokale banker, som tilbyder co-working spaces. Men vi kan ikke finde på grunde til, hvorfor de ikke også skulle tjekke ind på en tendens, som giver tæt kontakt til iværksætterniveauet og udvikler bankens entreprenørånd.

77 https://www.startupbootcamp.org/

78 http://www.deskmag.com/en/first-results-of-the-new-global-coworking-survey-2015-16

De fleste lokale banker har en fantastisk historie;
den skal de værne om og genfortolke med ny teknologi,
så de kommer i harmoni med den tid, vi lever i.
Og udviklingen af den nye moderne lokale økonomi sker i
lige så høj grad i storbyerne som i de mindre byer.

NEW KIND OF ADVISERS IN COMMUNITY BANKING

Der er fortsat behov for mennesker i banken – de skal blot kunne noget helt andet.

Jeg var til et foredrag 'Unlocking the secrets to raising millions on Indiegogo and Kickstarter'. Foredraget fandt sted på Googles London Campus i Bonhill Street i hjertet af Østlondons Tech City, hvor alverdens nye forretningsideer bliver udtænkt og ikke mindst kodet, så de kan gennemføres med minimal menneskelig arbejdskraft. Det er her fremtiden designes.

Foredragsholderen var Khierstyn Ross fra Toronto, som inden for det seneste år har rådgivet unge iværksættere til at hente over $4 mio. på de to crowdfunding-sites Kickstarter og Indiegogo. Khierstyn har titel af crowdfunding-rådgiver, og når iværksættere har et nyt projekt, som de gerne vil have finansieret (i deres verden går man ikke længere i banken), henvender de sig til eksperter som hende, der så hjælper dem med at skaffe pengene. Crowdfunding er allerede blevet standard for iværksættere, der fremstiller underholdning eller fysiske produkter som fx en hængelås[79], som åbner, når den genkender brugerens fingeraftryk.

Historisk er iværksætteren gået til banken med sin idé, og når finansieringen var på plads, begyndte han at producere hængelåsen og at markedsføre og sælge den til kunderne. Med crowdfunding er det anderledes: Her går man ud og markedsfører sin hængelås, mens den kun eksisterer som prototype, og først når tilstrækkelig mange mennesker har lovet at købe den nye hængelås, går man i gang med at fremstille den til kunderne. Sådan gør Elon Musk i øvrigt også, når han skal sælge små 400.000 Tesla 3, som han kun har i en enkelt prototype.

Forretningsmodellen bag crowdfunding er vendt på hovedet, så finansiering, markedsføring og salg falder sammen i én og samme proces, og man markedsfører sig til finansiering.

Som crowdfunding-rådgiver hjælper Khierstyn Ross kunden med at skaffe penge og finansiering præcist som den traditionelle bankrådgiver – men i modsætning til bankrådgiveren hjælper hun også med markedsføring og salg, som bliver en integreret del af ydelsen.

Mange tror, at crowdfunding blot handler om at få en god idé til et godt produkt og så lægge det op på

kickstarter.com med en kort video. Det er forkert!

Markedet for gode ideer er frygtelig overfyldt, og man bliver ikke bare opdaget. Inden man går i gang på sitet, skal man allerede have de første *backers* parat, forklarer unge Miss Ross. Man skal også have sit eget publikum parat på de sociale medier. Det havde fx tøjfirmaet ThiNice ikke, da de ville lancere specielt tøj, man kunne tabe sig af, så de fik kun samlet $16.000 – hvilket var alt for lidt. Så tog Khierstyn over, skabte en ny klar *avatar* for kernekunden, opbyggede et nyt stort publikum på de sociale medier, timede kampagnen, så ThiNice kom med i Indiegogos[80] og Kickstarters nyhedsbreve, og kampagnen blev vildt overtegnet med $600.000.

Hvis man har en dygtig crowdfunding-rådgiver som Khierstyn, hvad skal man så med en bankrådgiver? Eller måske skal vi omformulere spørgsmålet: Hvis man har en dygtig lokal bankrådgiver, som ved, hvad crowdfunding handler om og kan rådgive om markedsføring på de sociale medier – hvad skal man så med Khierstyn Ross?

Nye finansielle teknologier som crowdfunding er ved at forme en udvikling blandt den næste generation af iværksættere, hvor nye finansieringsforme bliver normen snarere end undtagelsen. Derfor ser vi nu de første crowdfunding-rådgivere, der indtager gråzonen mellem finansiering og branding. Endnu har kun få gjort krav på den nye form for rådgivning samt en hel masse andre nye former for rådgivning, vi ikke har tænkt på endnu.

En undskyldning for at holde sig væk kunne være, at lokale pengeinstitutter ikke er eksperter i marketing og branding. Men det var Khierstyn Ross heller ikke, da hun startede: Hun havde en bachelor i biokemi.

79 https://www.indiegogo.com/projects/tapp-the-world-s-first-smart-fingerprint-padlock-fitness-travel#/

80 https://www.indiegogo.com/projects/thin-ice-2-0-a-next-gen-weight-loss-clothing-line#/

NEW LOCAL BANKING COLLECTION
– EFTERORD TIL PENGEINSTITUTTER

Fremtiden handler om, hvad de lokale banker gerne vil være og betyde for kunderne.

Denne rapport indledte med et citat fra tv-serien 'The Collection', hvor hovedpersonen Paul Sabine siger, at "mode har evnen til at forandre. Den handler ikke om, hvem du er, men hvem du gerne vil være."

Nu er der naturligvis forskel på mode og bank, men efter otte års tilbagegang har landets 50 overlevende lokale banker behov for en ny og kreativ tilgang til deres branche. For dem handler det ikke længere om, hvem de er eller engang var – det handler om, hvad de lokale banker gerne vil være i fremtiden.

Banken kan sige det samme til sine kunder: Det handler ikke om, hvem I er eller engang var, men om, hvad I og jeres lokale samfund gerne vil være i fremtiden. Jeres bank har nemlig magten til at hjælpe jer med at forvandle jeres omgivelser. Og vi kan forandre dem igen og igen. Vi behøver ikke længere kigge indad eller forbedre det, vi har; det handler for bankerne, som for modebranchen, som for kunderne, om at skabe nye spændende kollektioner, som er i sync med tiden og bringer mennesker videre.

Der er et andet forhold, som lokalbankerne kan lære af modebranchen: At mennesker ikke kun anskaffer sig ting på grundlag af de rent fysiske egenskaber. Kvinder køber en Louis Vuitton-taske, fordi den får dem til at føle sig som noget særligt, ikke fordi den er praktisk og har et stort rumindhold. Mennesker vil føle sig cool! Det bringer dem på omgangshøjde med tiden.

Sådan kan det også blive med bankydelser: Bankerne kan komme til at betyde meget mere for mennesker end blot renter og gebyrer, forudsat at funktionaliteten er i orden, forstås.

Lokalbanker står over for at kunne udvikle en helt ny spændende kollektion af ydelser, der giver deres kunder troen på fremtiden tilbage.

Alle grænser må overskrides, og ingen ideer er udelukket på forhånd.

Sådan en spændende opgave har de lokale banker og økonomier ikke stået over for i hundrede år.

Nils Elmark
Consulting Futurist, London

ORDLISTE

Accelerator	Fastholder og intensiverer forretningsudviklingen i et startup.
Afropolitian	Person med erfaring fra hele verden og afrikanske rødder.
Angel investors	Også kaldet Business Angels: Investorer, som samtidig fungerer som sparringspartner for iværksætteren.
Avatar	Et guddommeligt væsen - her er betydningen en eftertragtet vare.
Backers	En person som giver økonomisk støtte til crowdfunding-projekt.
Big data	Systematisk indsamling og analyse af store mængder af historiske data med det formål at finde korrelationer.
Challenger bank	Et pengeinstitut, der udfordrer de etablerede banker.
Community banking	Lokal bankdrift.
Community crowdfunding	Crowdfunding af lokale projekter.
Consulting futurist	Fremtidsforsker på konsulentbasis.
Co-working spaces	Kontorfællesskab hvor man kan låne, leje eller købe en skrivebordsplads eller et kontor.
Craft breweries	Et mikrobryggeri som producerer små mængder øl, er ofte ejet af ildsjæle, som lægger vægt på kvalitet, smag og bryggeteknikker.
Creative destruction	Kreativ ødelæggelse.
Crowdsourcer	Søger finansiering hos en større mængde mennesker.
Disrupte, -iv, -tion	Når innovative nye services udfordrer eksisterende forretningsmodeller.
Equity crowdfunding	Pengeindskud som modsvares af aktier.
Fintech	Ny finansiel teknologi, som gør det muligt at rationalisere og effektivisere bankdrift.
Futurist	Fremtidsforsker.
Generation X *	Født midt i 60erne til midt 70erne.
Generation Y *	Født i midt 70erne til slut 80erne, også kaldet millennials.
Generation Z *	Født omkring årtusindeskiftet – forfatteren kalder dem mutanter pga. mobilafhængighed.
Gig Economy	En ny økonomi, hvor det er normalt, at arbejdstageren sælger sin arbejdskraft fra opgave til opgave frem for at blive fastansat.

Hack, -athon	En typisk 24-timers produktudviklingskonkurrence, hvor en arrangør inviterer talentfulde unge kreative mennesker til at samarbejde i hold om at finde nye løsninger på definerede opgaver.
Incubator	Rugekasse.
Investment crowdfunding	Equity crowdfunding – investor får ejerskab (modsat reward crowdfunding).
Location paradox	Øget globalisering samtidig med øget efterspørgsel på lokale produkter og kompetencer.
Millenials *	Også kaldet Generation Y.
Neo-bank/neobanker	Ny type bank uden en fysisk lokalitet, som fungerer alene via en app.
New Brooklyns	Steder rundt omkring i verden med referencer til Brooklyn, som de er inspireret af.
On demand-økonomi	Man får adgang til at bruge, når man behøver.
Peer-to-peer lending	En form for andels-finansiering.
Pitche	At præsentere sin idé på en kort, præcis og interessevækkende måde.
Reward crowdfunding	Investor tilbagebetales i varer eller oplevelser (modsat investment crowdfunding).
Seriel lokal	Midlertidig lokalt tilhørsforhold ikke nødvendigvis geografisk bestemt.
Smallness	Det at være lille og/eller nær.
Small data	Indsamling af nutidige observationer for at finde ud af begrundelserne og årsagerne.
Sustainability	Bæredygtighed
Tech start ups	Iværksættere inden for ny teknologi.
Tipping point	Vendepunkt, tungen på vægtskålen.
Unicorn	Et selskab til en værdi på over en milliard dollars.
Venture kapitalister	Investorer i iværksætteri.
White label bank	Bank, som ubemærket servicerer andre banker.
Wirtschaftswunder	Økonomisk mirakel – med reference til den tyske genrejsning i 1950erne.

***** Se også figur på side 73.