

PANKKI- JA VAKUUTUSALAN DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO

Katsaus suomalaisten pankkien ja
vakuutusyhtiöiden kyvykkyyksiin
uudistaa liiketoimintaansa



1. Johdanto.....	3
2. Taustatietoa tutkimuksesta.....	4
3. Digitaalinen transformaatio.....	8
4. Teknologiset kyvykkyudet ja keinot.....	10
5. Johtamisen kyvykkyudet ja keinot.....	12
6. Avainlöydökset.....	14
7. Vinkit organisaatioiden digiloikkaan.....	16
8. Asiantuntijat.....	18
9. Lisätietoja.....	19
10. Lähdeluettelo.....	20





Pankit ovat aikanaan olleet digitalisaation edelläkävijöitä Suomessa verkkopankkien tullessa asiakkaiden laajempaan käyttöön 1990-luvun pankkikriisin myötä. Osin tästä johtuen suomalaiset asiakkaat ovat tottuneita itsepalveluun hoitaessaan pankki- ja vakuutusasioitaan. Vastaava kehitys on ollut nähtävissä myös muissa Pohjoismaissa: Pohjoismaat ovatkin tänä päivänä digitaalisen maksamisen ja verkkopankkipalveluiden edelläkävijöitä globaalisti, jonka myötä on ollut havaittavissa selkeä trendi käteisen rahan käytön vähenemisessä tai jopa kokonaan häviämisessä tietyiltä toimialoilta. Myös perinteiset pankkipalvelut ovat murroksessa pankkien miettiessä konttoreiden merkitystä palveluidensa tuottamisessa.

Digitalisaation jatkuva kasvu ja asiakkaiden odotukset koetaan pankki- ja vakuutusalan myös suurena paineena kehittyä ja tarjota yhä innovatiivisempia palveluita vastaamaan asiakkaiden kasvaviin odotuksiin.

Raporttimme kokoaa löydökset Suomen pankki- ja vakuutusalan digitaalisten valmiuksien tilasta keväällä 2020, ja pohjautuu kansainväliseen tutkimukseemme ["Where are banks and insurers on their digital mastery journey? – Status check"](#) [1] Tutkimuksessamme halusimme selvittää seuraavia kysymyksiä koskien Suomen rahoitusalan yrityksiä:

Miten rahoitusalan koetaan tarve muuttua ja uudistaa liiketoimintaa toimialan ulkopuolisten kilpailijoiden, regulaation ja asiakkaiden odotusten myötä?

Miten pankki- ja vakuutusalan organisaatiot vuorovaikuttavat asiakkaidensa kanssa, määrittävät oman organisaatorakenteensa ja sisäiset toimintatapansa sekä liiketoimintamallinsa teknologian tarjoamia mahdollisuuksia hyödyntäen?

Miten johtamisen kyvykkyksiä käyttäen rakennetaan tarvittavat edellytykset digitaalisen transformaation läpivientiin pankki- ja vakuutusalan organisaatioissa?

Raportissa vertaamme myös Suomen löydöksiä globaaleihin tuloksiin, ja pohdimme sekä yhtäläisyyksiä että markkinakohtaisia eroja.



TAUSTATIETOA GLOBAALISTA TUTKIMUKSESTA

[Capgemini Research Institute](#) on ollut jo yli vuosikymmenen ajan digitalisaatioon liittyvän tutkimuksen arvostettu pioneeri, joka on useasti valittu kansainvälisellä tasolla alansa parhaaksi toimijaksi [2].

Vuonna 2018 Capgeminin tutkimusinstituutti julkaisi laajan tutkimuksen ”[Understanding Digital Mastery Today](#)” [3], joka keskittyi digitaalisen muutoksen tutkimiseen ja ymmärtämiseen. Tutkimukseen osallistui yli 1300 johtotason päättäjää yli 750:stä yrityksestä ympäri maailman. Vuonna 2019 julkaistiin tähän jatkona pankki- ja vakuutusalaan keskittyvä tutkimus ”[Where are banks and insurers on their digital mastery journey? – Status check](#)” [1], joka kartoitti alan tilannetta keräämällä vuoden 2018 aikana tietoja yli 360:ltä päättäjältä 213:sta yksittäisestä organisaatiosta.

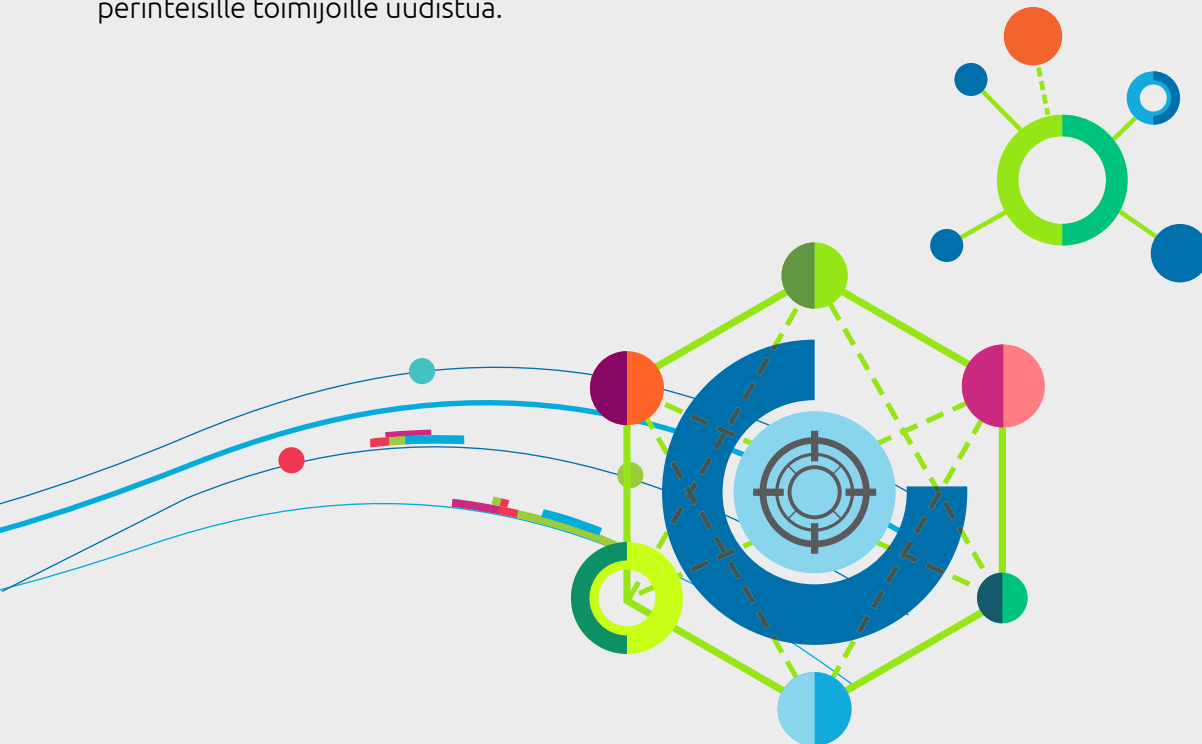
Tämän raportin taustana ja inspiraationa ovat toimineet tärkeimmät löydökset rahoitusmarkkinaa koskevasta globaalista tutkimuksesta Suomen markkinoita silmällä pitäen. Globaaleja löydöksiä on täydennetty kotimaisella verrokkitutkimuksella, jonka tulokset käydään läpi tässä raportissa.



Organisaatioiden teknologiset valmiudet sekä johtamisen kyvykkyudet eivät ole kehittyneet vastaavaa tahtia asiakkaiden odotusten kanssa

- Vuonna 2012 tehdyssä tutkimuksessa 41% rahoitusalan yrityksistä kertoi organisaationsa digitaalisten kyvykkyysien olevan tarvittavalla tasolla. Kuusi vuotta myöhemmin, vuoden 2018 tutkimuksessa, vastaavasti vain 37% rahoitusalan yrityksistä koki digitaalisten kyvykkyksiensä olevan riittävällä tasolla.
- Vuonna 2012 puolet (51%) rahoitusalan yrityksistä koki omaavansa tarvittavat johtamisen kyvykkyudet digitaalisen transformaation läpi viemiseksi. Vuonna 2018 tämä luku oli enää 41% [1].

Laskeviin lukuihin vaikuttaa varmasti se, että kasvava regulaatio, kustannusten hallinnan tarve sekä uusien toimijoiden mukanaan tuoma kilpailu yhdistettynä asiakkaiden alati kasvaviin odotuksiin digitaalisista palveluista luo yhä enemmän paineita perinteisille toimijoille uudistua.



Pankit kokevat muutoksen tärkeyden merkittävämpänä kuin vakuutusalan yritykset

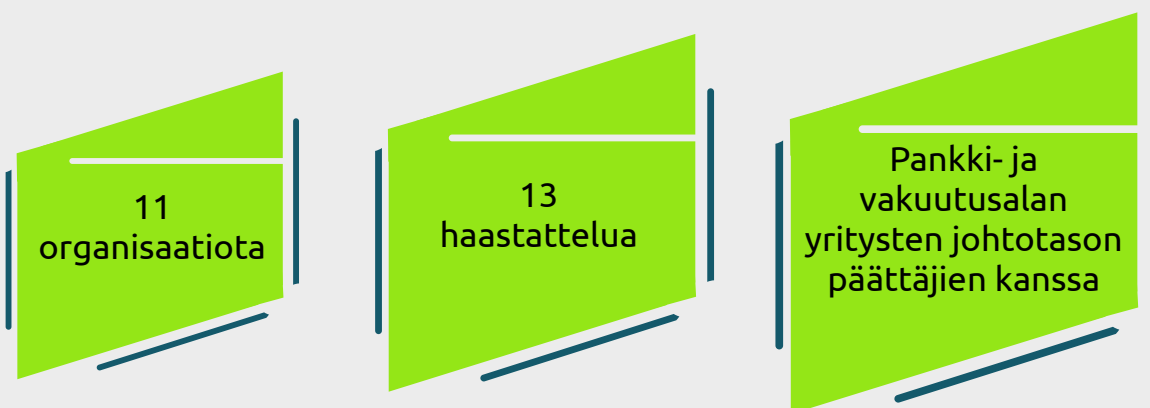
- Vaikka pankit ovat tehneet paljon töitä digitalisaation eteen, reilusti alle puolet pankeista (38%) näkevät että heillä on tarvittavat teknologiset valmiudet ja johtamisen kyvykkyudet tarvittavaan uudistumiseen.
- Vakuutustoimijat seuraavat pankkeja hienoisesti perässä kehityksessä; vain 30% vakuutusalan yrityksistä kokee omaavansa tarvittavat digitaaliset kyvykkyudet ja 28% tarvittavat johtamisen kyvykkyudet digitaaliseen transformaatioon [1].

TAUSTATIETOA SUOMEN VERROKKITUTKIMUKSESTA



Suomen verrokkitutkimus tehtiin laadullisena haastattelututkimuksena. Tutkimusta vasten haastateltiin 13 johtotason päättäjää 11:sta eri pankki- ja vakuutusalan yrityksestä. Haastattelut tehtiin kevään 2020 aikana.

Haastatteluissa tutkittiin yritysten valmiuksia teknologisesta sekä johtamisen näkökulmasta. Seuraavat kappaleet koskevat näitä kyvykkyyksiä, ensin yleisesti pankki- ja vakuutusalan yritysten digitaalisia valmiuksia tutkien, sitten teknologisia sekä johtamisen kyvykkyyksiä ja valmiuksia. Lopuksi kiteytämme haastattelujen avainlöydökset.





DIGITAALINEN TRANSFORMAATIO



Haastatteluissa nousi yleisesti useimmiten esiin organisaatioita pohdituttava kysymys: Miten luodaan asiakkaille muista erottuva asiakaskokemus?

Digiajan tuoma muutos pankki- ja vakuutusosalle on selvä ja ilmenee monella eri tavalla. Usea vastaaja haastatelluista pankki- ja vakuutusalan yrityksistä koki, että asiakkaiden tuomat odotukset luovat paineita uudistaa liiketoimintaa ja kehittää nykyisistä palveluista entistä innovatiivisempia. Monesta haastattelusta nousikin esiin sama kysymys: kuinka vastata asiakkaiden odotuksiin, samalla uudistaen jatkuvasti palveluita? Tämä kävi ilmi muun muassa seuraavassa kommentissa **”viime vuoden innovaatio voi tänä vuonna tuntua jo vanhentuneelta”**. Pankki- ja vakuutusalan toimijoiden näkökulmasta asiakkaiden puolelta paineita luovat erityisesti muilla aloilla lanseeratut innovatiiviset palvelut.

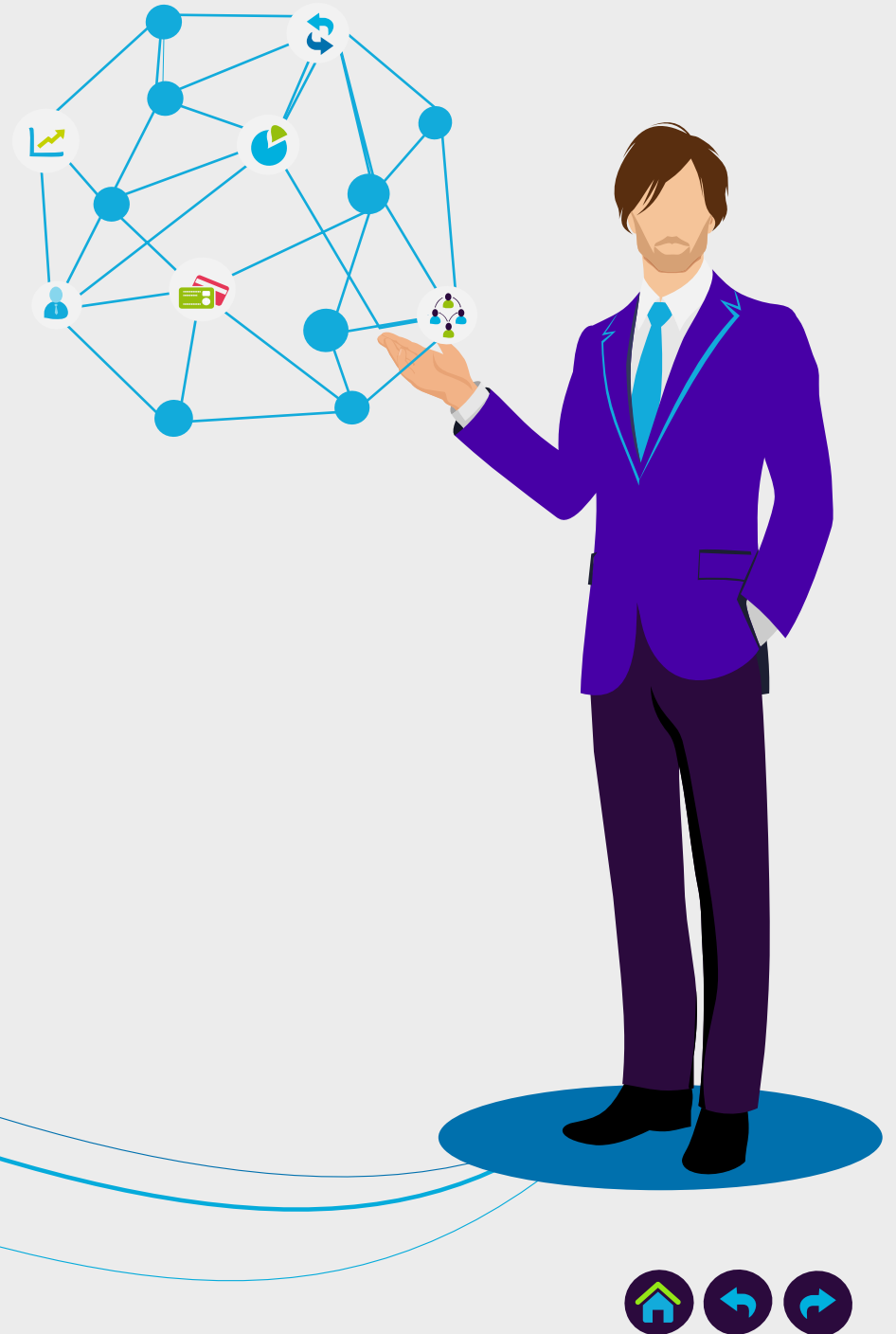
Samaan aikaan haasteena on kuitenkin se, kuinka muutoksessa tulisi huomioida toimijoiden kaikki asiakkaat. Isona kysymyksenä pohditaan missä suhteessa toimijoiden pitäisi jatkaa niin sanotusti perinteisten palveluiden tuottamista niille asiakkaille jotka niitä edelleen kaipaavat ja missä mittakaavassa investoida digitaalisiin palveluihin. Pankki- ja vakuutusalan toimijat näkevät tämän myös erottautumistekijänä – osa tarjoaa palveluitaan täysin digitaalisesti, kun taas osa toimijoista haluaa panostaa edelleen myös kivijalkatoimintoihin ja neuvontapalveluihin. Kysymykseen liittyy toki myös investointi- ja tehokkuusnäkökulma, monasti digitaaliset palvelut ovat kustannustehokkaampia tuottaa ja asiakkaan näkökulmasta palvelu muuttuu paremmaksi, mikäli prosessin osia saadaan ketterämmiksi.

”Viime vuoden innovaatio saattaa olla vanhentunut jo seuraavana vuonna”



Digitaalisiin palveluihin siirtyminen on tuonut mukanaan myös haasteita liittyen tietoturvaan ja siihen, miten voidaan ylläpitää tiedonjakamista digitaalisesti ja turvallisesti. Asiakkaan luottamus on tärkeä ja sitä ei haluta riskeerata.

Monet vastanneista pankki- ja vakuutusalan yrityksistä ovat investoineet innovatiivisiin palveluihin asiakkaille sekä sisäisiin toimintatapoihin pystyäkseen uudistumaan ja tuottamaan nykyisille ja potentiaalisille asiakkailleen heitä kiinnostavia palveluita, heidän kaipaamassa tahdissa. Resursseja pyritään jatkuvasti ohjaamaan siten, että voidaan vastata niin lähitulevaisuuden kuin pidemmän aikavälin asiakasodotuksiin. Organisaatioiden sisällä tämä on tehty muun muassa muokkaamalla omia toimintatapoja, määrittämällä liiketoimintalaajuisesti uusia toimenkuvia ja tarpeita sekä lisäämällä organisaation henkilöstön osaamista vastaamaan digitalisaation tarpeisiin. Asiakkaiden suuntaan palveluita pyritään kehittämään ketterämpään, tehokkaampaan ja innovatiivisempaan suuntaan erityisesti mobiiliin asiakaspalvelukanavaan keskittyen.



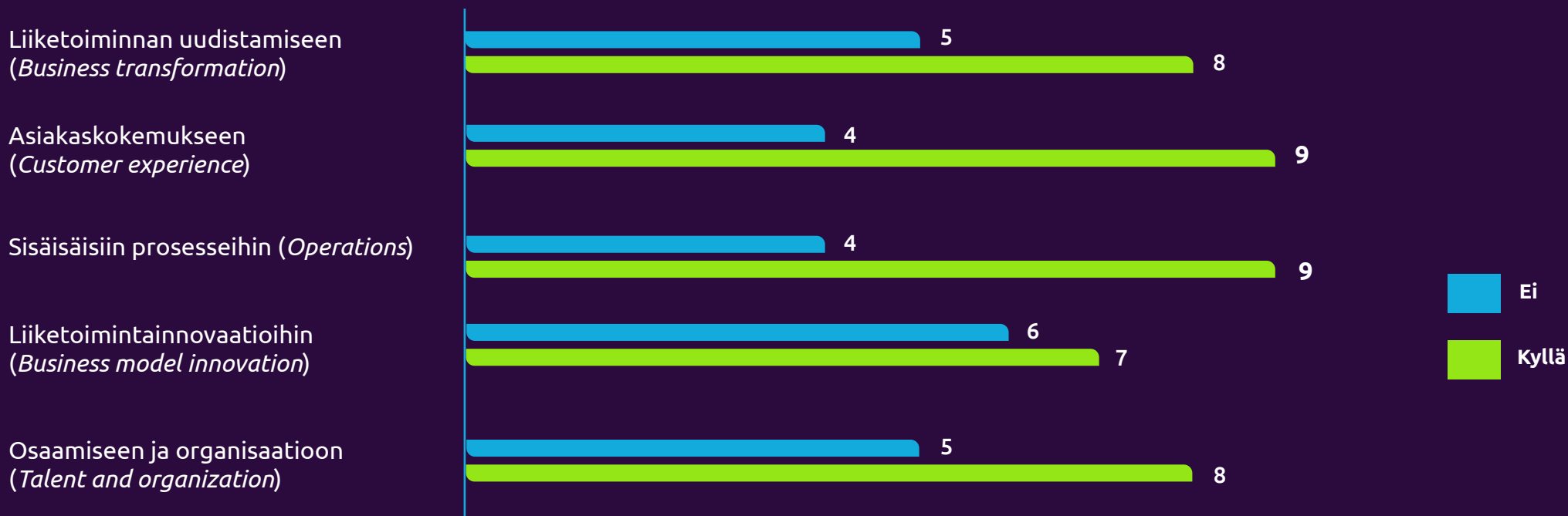
TEKNOLOGISET KYVYKKYYDET JA KEINOT



Haastatteluissa kysyttiin vastaajien organisaatioiden teknologisten kyvykkyyksien tilaa. Teknologisilla tai digitaalisilla kyvykkyyksillä tarkoitetaan haastatteluiden kontekstissa sellaista teknologian tarjoamien keinojen käyttöä, jolla muokataan sitä, miten organisaatio vuorovaikuttaa asiakkaidensa kanssa, määrittää oman organisaatorakenteensa, suorittaa sisäisiä prosesseja tai määrittää liiketoimintamallinsa.

Alla oleva kuvaaja 1 vetää yhteen pankki- ja vakuutusalan toimijoiden vastaukset koskien organisaatioidensa teknologisia kyvykkyyksiä.

Kuvaaja 1 Organisaatiollani on tarpeelliset teknologiset kyvykkyydet



Lähde: Laadullinen haastattelututkimus pankki- ja vakuutusalan yrityksille 2020, Capgemini.

Koetko, että organisaatiollasi on tarvittavat teknologiset kyvykkyudet liiketoiminnan uudistamiseen?



Suurin osa haastatelluista koki, että oman yrityksen teknologiset kyvykkyudet ovat tällä hetkellä tarvittavalla tasolla, jotta liiketoiminnan uudistaminen on mahdollista, vaikkakin hajontaa on selkeästi esimerkiksi liiketoimintainnovaatioiden sekä osaamisen ja organisaation kyvykkyysien osalta. Kuitenkin jokainen vastaaja koki, etteivät oman yrityksen innovaatiot ole huomattavasti erilaisia kilpailijoihin nähden. Sekä pankit että vakuutusalan yritykset kokivat partneriekosysteemin olevan erittäin tärkeä omalle liiketoiminnalleen palveluiden tuottamisen ja kehittämisen näkökulmasta.

Lähes kaikki toimijat pitivät sosiaalista mediaa tärkeänä ja käyttivät sitä muun muassa tuotteiden ja palveluiden markkinointiin. Suurin osa toimijoista panostaa asiakaskokemukseen myös hyödyntämällä analytiikkaa markkinoinnissa personoidun asiakaskokemuksen tuottamiseen. Asiakaspolusta halutaan mahdollisimman sujuva ja personoitu, suunnittelua tehdäänkin usein mobiilikanava edellä.

Vastausten perusteella eniten hajontaa löytyi siitä miten digitaalinen alusta auttaa yrityksiä tavoittamaan asiakkaita, joita yritykset eivät olisi tavoittaneet perinteisin menetelmin, sekä kuinka paljon yritykset ovat perustaneet uutta liiketoimintaa perustuen digitaalisiin teknologioihin. Pankki- ja vakuutusalan toimijoiden digitalisaatio keskittyykin selvästi vanhojen, jo olemassa olevien toimintojen digitalisointiin eikä niinkään uusien täysin digitaalisten palveluiden rakentamiseen.

Tekoälyn (AI, artificial intelligence) sekä ohjelmistorobotiikan (RPA, robotic process automation) hyödyntäminen ei ollut vielä mukana kaikkien haastateltujen yritysten teknologiapaletissa. Yrityksen koko vaikutti olevan määrittävänä tekijänä siinä, missä mittakaavassa AI tai RPA käyttöönottoja yrityksessä on tehty. Suuremmat yritykset olivat pienempiä yrityksiä useammin ottaneet nämä teknologian keinot käyttöön.



JOHTAMISEN KYVYKKYYDET JA KEINOT

Kysyimme haastattelussa vastaajien kokemuksia organisaationsa johtamisen kyvykkyyksistä ja keinoista. Tämän tutkimuksen kontekstissa johtamisen kyvykkyyksillä tarkoitetaan niitä keinoja, joita käyttäen rakennetaan tarvittavat edellytykset digitaalisen transformaation läpivientiin organisaatiossa.

Alla oleva kuvaaja 2 kokoaa vastaukset kysymyksiin koskien sitä, miten johtamisen kyvykkyydet hallitaan pankki- ja vakuutusalan yrityksissä.

Kuvaaja 2 Organisaatiollani on tarpeelliset johtamisen kyvykkyydet



Lähde: Laadullinen haastattelututkimus pankki- ja vakuutusalan yrityksille 2020, Capgemini.

Koetko, että organisaatiollasi on tarvittavat johtamisen kyvykkyudet liiketoiminnan uudistamiseen?

Yleisesti suurin osa vastaajista koki, että edustamallaan organisaatiolla on tällä hetkellä tarvittavat johtamisen kyvykkyudet liiketoiminnan uudistamiseen. Tämä tuli selkeästi esille johtamisen eri osa-alueilla, esimerkiksi kaikki kokivat, että johdon visio sekä työntekijöiden sitouttaminen hallitaan hyvin yrityksessä. Pankki- ja vakuutusalan toimijat ovat panostaneet vahvasti IT:n ja liiketoiminnan läheiseen yhteistyöhön tai rajan hävittämiseen täysin, joka näkyikin siinä, että hyvin harva vastaaja koki, ettei IT:n ja liiketoiminnan suhde ole tarvittavalla tasolla digitaalisen muutoksen läpiviemiseksi organisaatiossaan.

Eniten hajontaa johtamisen keinoissa löytyi siinä minkälaisena digitaalisen muutoksen yhteinen tiekartta (roadmap) nähdään. Noin 40% vastaajista koki, että digitaalisen transformaation visio ei ole yhteinen yli yksikkörajojen. Johtamisen haasteena nähtiin kokonaiskuvasta huolehtiminen yksittäisiin kehityskohteisiin keskittymisen sijaan. Tämä kokonaiskuvan johtamisen haaste voi näkyä asiakkaalle vaihtelevana laatuna palveluissa, jos yhteen palvelun osaan tai toimintoon on panostettu enemmän kuin toiseen. Haasteena onkin, kuinka johtaa yli eri liiketoimintojen rajojen ja siten toimittaa asiakkaalle yhtenäisempi asiakaskokemus.



AVAINLÖYDÖKSET

Suomessa toteuttamamme pankki- ja vakuutusalan tutkimuksen löydökset kiteytyvät seuraaviin avainkysymyksiin.

Miten tarjota paras asiakaskokemus?

Asiakaskokemus ja asiakaspolkujen tärkeys tuli esiin lähes jokaisessa haastattelussa. Jotta yritykset voivat kilpailla asiakkaista myös uudempien toimijoiden kuten FinTechien ja BigTechien kanssa, tulee heidän kehittää asiakaspolkujaan koko ajan mutkattommiksi ja asiakkaalle kätevämmiksi.

Muiden toimialojen innovaatiot näkyvät myös asiakkaiden odotuksina pankki- ja vakuutusalan palveluille. Mikäli asiakkaat kokevat etteivät saa toivomaansa palvelua kotimaisilta toimijoilta, on asiakkaiden kynnys matalampi siirtyä kilpailijoiden tai jopa ulkomaisten palveluntarjoajien asiakkaiksi. Tällainen valintatilanne saattaa syntyä esimerkiksi silloin kun verkkokauppa ei tarjoa riittävän vaivattomia maksamisen vaihtoehtoja kuluttaja saattaa valita tämän pohjalta toisen kauppiaan.

Toisenlaisena haasteena nousi esiin asiakkaiden erilaiset lähtökohdat ja toiveet. Vaikka palveluita halutaan siirtää enenevässä määrin digitaalisiksi, osa asiakkaista haluaa myös perinteisiä palveluita. Ongelmana onkin tasapainoilu näiden välillä ja se, kuinka yhä enemmän asiakkaita saadaan osaksi digitaalisia palveluita huolimatta esimerkiksi maamme ikärakenteesta ja uuden teknologian omaksumisesta.

"BigTech tarkoittaa tässä yhteydessä kilpailevia, finanssisektorin palveluita tarjoavia teknologiajättejä. Viitataan joskus myös termillä GAFA (Google, Amazon, Facebook & Apple)."



Miten varmistetaan tarvittavat teknologiakyvykkyudet aitojen liiketoimintainnovaatioiden mahdollistamiseksi?

Useat pankki- ja vakuutusalan yritykset kokevat vanhentuneen järjestelmäkannan taakkana ja kehityksen hidasteena tai jopa suoranaisena esteenä. Vanhentuneiden järjestelmien uusiminen vaatii toimijoilta huomattavia investointeja, jotka ovat pahimmillaan pois uusien palveluiden kehittämisestä. Myös nuorempien organisaatioiden huolena on se, että uusikin järjestelmä saattaa vanheta nopeasti, vaatien jatkuvaa uudistusta ja jatkuvia investointeja IT-infrastruktuuriin ja alustaan.

Haastatellut pankki- ja vakuutusalan yritykset uskovat vahvasti omiin kyvykkyyksiinsä uudistaa liiketoimintaansa. Tämä näkyy esimerkiksi siinä, että palvelut ovat laajasti saatavissa digitaalisesti ja niitä kehitetään jatkuvasti. Toisaalta, haastateltujen mukaan toimijat ovat toistaiseksi keskittyneet enemminkin siirtämään perinteisiä palveluitaan digitaalisiksi kuin luoneet täysin uutta. Toimijat eivät myöskään koe, että oman yrityksen palvelut ja innovaatiot eroavat muiden vastaavista.

Pankki- ja vakuutusalan organisaatiot tulevat nykyisin hyvin erilaisista lähtökohdista; markkinoilla toimii isoja ja pieniä, perinteisiä ja täysin digitaalisia ketteriä pankki- ja vakuutusalan toimijoita. Ketterään uudistumiseen kykenevien toimijoiden näkökulmasta toimialan kehitys voi tuntua välillä jopa tuskaisen hitaalta. Myös automaation (RPA) ja tekoälyn (AI) käyttö on toistaiseksi harvalla toimijalla integroitu osaksi liiketoimintaa. Haastattelujen pohjalta organisaatiolla ei myöskään ole havaittavissa kovin vakiintuneita käytäntöjä siihen, kuinka saada omien uusien innovaatioiden kehitys toimimaan yrityksen sisällä.



Miten digitaalista muutosta voidaan tukea johtamisen keinoin?



Pankki- ja vakuutusalan yritysten organisaatio rakentuu yleensä liiketoimintayksiköiden ympärille. Haastatteluissa nousi esiin vastaajien kokemus siitä, ettei digitaalisen muutoksen visio ole yhteinen yli yksikkörajojen. Johtamisessa koettiin olevan kehittämisen varaa nimenomaan siilojen purkamisessa ja kokonaisuuden hallinnassa siltä osin, kun kehittämisessä keskitytään yksittäisiin ratkaisuihin kokonaiskuvan jäädessä taka-alalle. Koska liiketoiminnan kehittämisestä vastaavilla yksiköillä on usein valta investoinneissa, ne etenevät oman suunnitelmansa ja budjettinsa puitteissa, jonka seurauksena palvelukokonaisuus voi näyttää asiakkaalle sirpaleiselta ja epäkoherentilta.

Henkilökunnan omien ideoiden hyödyntäminen on osassa yrityksistä huonosti käyttöön valjastettu voimavara. Työntekijöillä voi olla paljon hyviä ajatuksia toiminnan kehittämisestä, mutta niitä ei osata kerätä ja hyödyntää systemaattisesti läpi organisaation tai niiden kehittämiseen ja jatkojalostamiseen ei ole tarpeeksi resursseja liiketoimintaympäristön muuttuessa vauhdilla. Tätä on kuitenkin pyritty kehittämään osallistamalla monen eri yksikön henkilöstöä mukaan palveluiden ja tuotteiden kehitysprosessiin ja madaltamalla yrityksen hierarkiaa, jotta ideoiden esiin tuominen olisi mahdollisimman mutkatonta.

Suomessa toteuttamamme pankki- ja vakuutusalan tutkimuksen löydökset ovat kokonaisuudessaan samansuuntaisia globaalin verrokkitutkimuksen kanssa. Seuraava kappale käsittelee globaalin tutkimuksen tämän pohjalta tunnistamia hyviä käytäntöjä organisaatioiden kehittämiseksi.



VINKIT ORGANISAATIOIDEN DIGILOIKKAAN

Capgeminin tutkimusinstituutin Digital Mastery -raportti tutki pankki- ja vakuutuslalla organisaatioita ja pyrki löytämään näiden joukosta parhaiten liiketoimintansa kehittämisessä digitaalisin keinoin menestyneet organisaatiot, "digistarat" eli digitalisaation edelläkävijät. Näitä osaajia kuultiin ja pyrittiin selvittämään mitä he tekevät eri tavalla muihin verrattuna. Raportti tunnisti seuraavassa käsitellyt parhaat keinot.



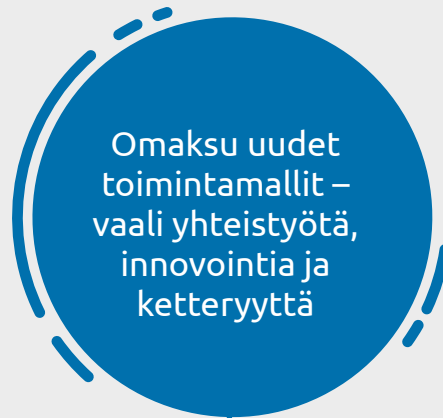
Linjaa organisaation
kyvykkyudet
asiakaspolun kanssa
ja investoi
asiakasymmärrykseen

**Ensimmäinen
prioriteetti: Investoi
asiakasymmärrykseen,
jotta voit siirtyä
asiakaskeskeiseen
toimintamalliin.**

**Toinen prioriteetti:
Pyri rakentamaan yli
yksikkörajojen toimivia
tiimejä kehittämään
asiakaspolkua ja
ketteryyttä.**

Pankit ovat muita edellä asiakaskokemuksen kehittämiseen liittyvissä kyvykkyyksissä, vaikkakin mahdollisuuksia asiakaspolun parantamiseen löytyy edelleen. 64% pankkialan digitalisaation edelläkävijöistä on tutkinut käyttäjäpersoonia ja käyttäjäpolkuja identifioidakseen ja palvellakseen asiakkaita paremmin.

Vakuutusalan digitalisaation edelläkävijät osaajat ovat keskittyneet tunnistamaan reaaliaikaista asiakasymmärrystä mukauttaakseen tuotteitaan ja sitä kautta sitouttaakseen asiakkaitaan. 79% vakuutusalan digitalisaation edelläkävijöistä osaajista tuottaa räätälöityjä tarjouksia asiakkaille, joiden tavoitteena on täyttää heidän sen hetkiset toiveensa ja tarpeensa. Menestyneimmät vakuutusalan toimijat hyödyntävät avoimia rajapintoja muodostaakseen laajemman ja syvemmän asiakasymmärryksen käyttäen lähteinään muun muassa sosiaalista mediaa, kuluttajien älylaitteita, eri jälleenmyyntikanavia ja jopa kilpailijoitaan [1].

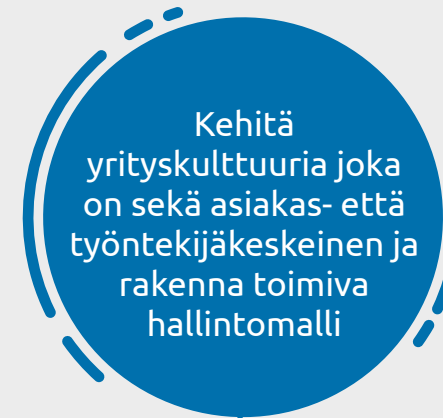


Ensimmäinen prioriteetti:
Luo kulttuuri, jossa ketteryys ja nopeus yhdistyvät hyvään suunnitteluun ja kehittää uuden sukupolven kyvykkyyksiä

Toinen prioriteetti: omaksu ekosysteemiajattelutapa ja luo selkeä API-strategia

Pankkien digitalisaation edelläkävijät keskittyvät yhteisömalleihin kolmansien osapuolien kanssa ja tarjoavat avoimia rajapintoja luodakseen asiakkailleen uusia palveluita ekosysteemiä hyödyntäen. Raportin mukaan 64% pankeista työskentelee aktiivisesti laajassa ekosysteemissä partnereidensa kanssa luodakseen yhdessä uutta.

Vakuutusalan digitalisaation edelläkävijät keskittyvät hallitsemaan ketterän liiketoiminnan mallin, ovat nopeita testaamaan ideoita ja epäonnistuessaan oppivat virheistään. 63% vakuutusalan digitalisaation edelläkävijöistä kertoo, että he testaavat lupaavat uudet ideat nopeasti saatukseen käsityksen konseptin toteutettavuudesta (Proof of concept, PoC) tai luovat ensimmäisen, karsitun version tuotteesta joka kuitenkin vastaa asiakkaan ydintarpeeseen (Minimum viable product, MVP) [1].



Ensimmäinen prioriteetti:
Luo yhteistyöhön perustuvat hallintomalli

Toinen prioriteetti:
keskity kehittämään yrityskulttuuria alhaalta ylöspäin innovaation ja kokeilun kulttuurin ruokkimiseksi

Jotta esteet innovaatiolle voidaan poistaa, pankkien digitalisaation edelläkävijät pyrkivät yksinkertaistamaan hankkeiden rajoitusta, pyrkivät ottamaan käyttöön työkaluja ja alustoja, jotka mahdollistavat nopean kehityksen ja tarjoavat työntekijöille mahdollisuuden toteuttaa ideoitaan. Pankkien digitalisaation edelläkävijät kehittävät jatkuvasti organisaatiotaan siten, että yrityskulttuuri tukee uusien ideoiden testausta ja oppimista. Oppiva organisaatio pyrkii jatkuvasti selvittämään mikä toimii ja on valmis luopumaan asioista jotka eivät toimi.

Hallintorakenteita täytyy mukauttaa digitalisaation tarpeisiin; jotta yrityksessä on mahdollisuus joustavuuteen, on kehitettävä ennemmin selvät linjaukset kuin tarkat säännöt. Tutkimuksessa todettiin, että 58%:lla vakuutusalan digitalisaation edelläkävijöistä on oma digiosasto organisaatiossaan, ja 67% kertoi, että he ovat säätäneet roolikuvaukset ja KPI-mittarit vastaamaan muutostavoitteitaan [1].

ASIAANTUNTIJAT



Sofia Bryggare

Toimii konsulttina Capgeminin Suomen digitaalisten palveluiden kehitysyksikössä. Sofia on erikoistunut käyttäjälähtöiseen tutkimukseen ja suhtautuu intohimoisesti asiakasymmärryksen lisäämiseen sekä optimaalisen asiakaskokemuksen kehittämiseen sekä asiakaskokemuksen viimeisiin teknologioihin.



Marjut Kytösalmi

Johtaa Capgeminin Suomen digitaalisten palveluiden kehitysyksikköä. Digital-yksikkö tekee läheistä yhteistyötä Capgeminin Invent-brändin alle kuuluvien tiimien kanssa. Marjut on auttanut rakentamaan kansainvälisesti skaalautuvia digitaalisia palveluja lukuisille markkinoille. Hänellä on monipuolisesti kokemusta liiketoiminnan vetämisestä, digitaalisesta markkinoinnista ja palveluiden ketterästä kehittämisestä.



Tea Silander

Vastaa Capgeminin valituista avainasiakkuuksista Suomessa. Tealla on yli 15 vuoden kokemus finanssisektorilta ja hän on toiminut erilaisissa tehtävissä niin myynnissä kuin asiantuntijana pankki- ja vakuutusalan hankkeissa. Tavutus - liiketoiminnan kehittäminen digitalisaation keinoja hyödyntäen on lähellä Tean sydäntä, erityisesti siten, että keskiössä on asiakkaille tarjottavien palveluiden kehittäminen ja datan hyödyntäminen parempien palveluiden tuottamiseksi.



Jukka Tuominen

Johtaa Customer Engagement -tarjoamaamme Capgeminin Suomen digitaalisten palveluiden kehitysyksikössä. Jukka on päivittäin suunnittelemassa ja kehittämässä useiden eri asiakkaidemme asiakaskokemusta, ja on uransa aikana osallistunut lukuisten eurooppalaisten yritysten asiakaskokemuksen kehittämiseen eri toimialoilla. Jukan ratkaisuissa yhdistyvät vahva asiakaslähtöisyys ja innovatiivisuus tarkasti määriteltyihin prosesseihin ja eri teknologioiden ja alustojen kyvykkyyksien laaja-alaiseen hyödyntämiseen.

HALUATKO LISÄTIETOJA?



Tutustu myös esimerkiksi seuraaviin asiantuntijasisältöihimme:



World Retail Banking Report 2020

<https://www.capgemini.com/fi-en/resources/world-retail-banking-report-2020/>



World Insurance Report 2020

<https://www.capgemini.com/fi-en/resources/world-insurance-report-2020/>



World Payments Report 2020

<https://www.capgemini.com/fi-en/resources/world-payments-report-2020/>



World FinTech Report 2020

<https://www.capgemini.com/fi-en/resources/fintech-world-report/>



World Insurance Report 2020

<https://www.capgemini.com/fi-en/resources/world-insurance-report-2020/>

Understanding Digital Master in
Financial Services (2019)

<https://www.capgemini.com/fi-en/research/where-are-banks-and-insurers-on-their-digital-mastery-journey/>

Covid-19 & FS

<https://www.capgemini.com/fi-en/research/covid-19-and-the-financial-services-consumer/>

LÄHDELUETTELO

1. Capgemini, **“where are banks and insurers on their digital mastery journey? – Status check”**, 2019.
<https://www.capgemini.com/research/where-are-banks-and-insurers-on-their-digital-mastery-journey/>
2. Capgemini, **“Capgemini Research Institute Ranked No. 1”**. (10.10.2019). Haettu osoitteesta.
<https://www.capgemini.com/news/cri-ranked-number-1/>
3. Capgemini, **“Understanding Digital Mastery Today”**, 2018.
<https://www.capgemini.com/understanding-digital-mastery-today/>





Get the future, you want.

The information contained in this document is proprietary. ©2020 Capgemini.
All rights reserved. Rightshore® is a trademark belonging to Capgemini.

Capgemini lyhyesti

Capgemini tarjoaa asiantuntija-, konsultointi-, suunnittelu- ja teknologiapalveluita asiakkaidensa toiminnan digitalisointiin. Globaalina edelläkävijänä Capgemini-konsernilla on laaja-alainen kyky toimittaa asiakkailleen innovatiivisia digipalveluja, skaalautuvia pilviratkaisuja ja teknologiariippumattomia alustaratkaisuja. Syvällisen toimialaosaamisen ansiosta Capgeminillä on vahva jalansija eri toimialoilla toimivien asiakkaidensa strategisena kumppanina, joka tarjoaa monipuolisia palveluita strategiasuunnittelusta operatiivisen tason toteutukseen yli 50-vuotisen historiansa kokemuksella. Oikean teknologiaratkaisun liiketoiminnalle tuoma lisäarvo pohjautuu vahvasti asiantuntijuuteen ja Capgeminin tärkeimpään voimavaraan: ihmisiin. Syvästi monikulttuurisena organisaationa Capgemini työllistää globaalisti 270.000 ihmistä lähes 50 maassa. Capgemini-konsernin ja Altranin yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 2019 oli 17 miljardia euroa.

Lisätietoa

www.capgemini.fi