BANKIERS EN IT-SPECIALIST OVER DE DIGITALE KLANTREIS

ALS DE ROBOT PERSOONLIJK WORDT...

De nieuwe olie wordt Big Data inmiddels genoemd. Complete sectoren draaien erop. Big Data geeft een inkijkje in wie de klant is, wat hij binnenkort wil en waarheen zijn leven zich mogelijk beweegt. Maar is het een instrument waar banken hun klanten écht mee boeien? Hoe passen apps en tools in het streven naar een sterke relatie? En willen bankklanten überhaupt betalen voor digitale dienstverlening?

Tekst: Martin Neyt | **beeld:** Cor Salverius

Op de dag dat het Amerikaanse volk Donald J. Trump tot president heeft gekozen, schuiven vier bankiers en een IT-specialist in het Amsterdamse Fletcher Hotel aan voor het discussiediner van Banking Review. Inzet is de digitale customer journey, maar de onverwachte winst van Trump vormt de prelude van het gesprek. NEE tegen de associatieovereenkomst met Oekraïne, de Brexit, een kansloos geachte kandidaat als president van de Verenigde Staten, in dit tijdsgewricht lijkt zo'n beetje alles mogelijk. Het bankwezen kan uiteraard meepraten over zekerheden die in mum van tijd wegvallen. De sector maakte de afgelopen jaren een indrukwekkende digitaliseringslag, al gaat het volgens sommige experts nog niet snel genoeg.

Wat er tot nu toe binnen banken mogelijk en onmogelijk is, blijkt uit de analyse *The Digital Ready Bank*, die in opdracht van SAP in 2016 werd uitgevoerd. Onderzoeksbureau IDC -Financial Insights- peilde en interviewde professionals van 253 zakelijke en consumentenbanken in Europa, het Midden-Oosten en Afrika over de digitale transformatie in hun organisatie. Hoewel vrijwel iedereen aangeeft digitaal actief te zijn, richt bijna de helft zijn inspanningen uitsluitend op de frontoffice. Nog geen kwart ziet digitale transformatie als strategie voor de gehele bankorganisatie. Daarnaast gaapt er een kloof tussen plannenmakers en techneuten. Het verschilt iets per land, maar over het algemeen betrekt slechts de helft van de ondervraagde banken IT vanaf het begin bij een nieuw initiatief.

Cultuuromslag

Technologische innovatie in het bankwezen vindt nog te veel op eilandjes plaats, concludeert IDC. Bernard Kenny (vicepresident / Financial Services Value Engineering bij SAP) wijst op een noodzakelijke cultuuromslag. "De customer journey bestaat uit talloze stappen. De valkuil is dat er gaandeweg een stukje wordt gedigitaliseerd, terwijl de rest op de oude manier blijft doorgaan. Heel veel organisaties trappen daarin. Focus is een must. Kies een richting, zet daar vol op in en volg de route consistent."

Changing the business

Zo'n expeditie slaagt alleen als de organisatie de

noodzaak van verandering inziet, geeft gespreksleider Wim Assink (managing director van Banking Review) aan. *Running the business* staat *changing the business* nog wel eens in de weg, reageert Patrick Kuijsters (directeur Marketing & Online SNS bank). "De dagelijkse klantrelatie zit in het eerstgenoemde gedeelte. Het gevaar bestaat dat je je vastbijt in running the business en zo het veranderingsproces veronachtzaamt."

Afscheid nemen van vertrouwde waarden is volgens Tanja Tierie, directeur -Tribe Lead- Omnichannel Experience bij ING, één van de lastigste aspecten. Haar organisatie voerde in relatief korte tijd de agile-methode in, met zelfsturende teams die van A tot Z de verantwoordelijkheid voor een customer journey dragen. "In het begin zeggen collega's 'digitaal kan niet voor mijn specifieke klantenkring'. Dat vergt discussies en zware beslissingen, maar uiteindelijk ervaren mensen dat deze aanpak goede resultaten oplevert. Ons doel is duidelijk: wij willen de allerbeste digitale bank zijn."

'Wij willen de allerbeste digitale bank zijn'

Best practices

Veel banken maken de transitie van transactiegerichte naar klantgerichte dienstverlening. Een online strategie is daar onlosmakelijk mee verbonden. De invulling van de digitale customer journey kan echter uiteenlopen. Een

Wicky Jenezon

Bernard Kenny

kleinere gespecialiseerde bank als Van Lanschot legt de nadruk op het direct contact met de klant, vertelt Wicky Jenezon, business manager Digital & Innovation bij Van Lanschot Bankiers.

"Er is bijvoorbeeld nog geen betaal-app, want dat is niet onze corebusiness. Het is af en toe laveren tussen de vondsten van grootbanken en fintech-bedrijven, maar we kiezen nadrukkelijk voor onze best practices. Tools en data dienen om in gesprek te treden met klanten. We willen dat mensen hun doelen behalen. Dat gaat verder dan financiën, we vragen naar familieomstandigheden en kijken samen hoe klanten gezond hun oude dag kunnen bereiken."

'Juist data geven ons de kans om heel persoonlijk te zijn'

Banken verliezen met technologische vooruitgang niet hun menselijk gezicht, stellen de tafelgasten. "Juist data geven ons de kans om heel persoonlijk te zijn", vult Lydia Kroos, directeur Marketing & Digital bij ABN AMRO Bank, aan. "We kunnen bijvoorbeeld zien wanneer een klant inlogt en welke pagina's hij bezoekt Deze informatie bieden we vervolgens heel gericht via zijn individueel dasboard aan. Zo maak je het de klant makkelijk. Hij wordt niet overstelpt met advertenties en nieuwsbrieven, maar ontvangt voor hem relevante informatie."

Kleur bekennen

De scheidslijn tussen gewenste en ongewenste digitale ondersteuning laat zich niet altijd even makkelijk vaststellen. Waar het publiek een tolerantie voor de Google's en Apple's van deze wereld heeft opgebouwd, wordt een service van de bank nog wel eens als commerciële boodschap of inbreuk op de privacy beschouwd. Klanten staan ervoor open als de intentie helder is, weet Bernard Kenny. "Een waarschuwing van de bank over een vreemde afschrijving van de creditcard, wordt zeker gewaardeerd."

Millennials accepteren meer digitale inmenging dan oudere generaties, maar het gaat naar mening van Tanja Tierie vooral om de tone of voice. "ING lanceerde Kijk Vooruit, een functie in de app die inzicht geeft in de komende afschrijvingen. Daarmee kunnen we in de toekomst ook actief een melding geven als mensen geld tekort komen voor het betalen van bijvoorbeeld hun hypotheek. Gaat op het eerste gezicht best ver, maar deze opt-in functionaliteit is al miljoenen keren gebruikt. Kijk Vooruit raakt kennelijk de juiste snaar. Het is voor ons telkens aftasten wat bij het 'Oranjegevoel' past, maar dergelijke digitale ontwikkelingen spelen zeker een belangrijke rol in onze totale propositie om persoonlijk en relevant te zijn."

Data dragen bij aan het klantinzicht, zegt Patrick Kuijsters, de klant zelf is echter de grootste asset van de bank. "Een klant zoekt geen hypotheek, hij wil leuk wonen. Hij heeft ook niet één vraag, maar begeeft zich in verschillende levensfasen. Van de eerste baan en het eerste huis tot studerende kinderen en pensioen, wij kunnen erbij ondersteunen. Banken hebben te lang rondgelopen met het idee dat ze een *utility* zijn. Een eigen gezicht was niet belangrijk. Het is tijd dat we kleur bekennen. SNS wil de bank zijn met de beste klantrelaties. Bankieren met de menselijke maat is ons leidmotief."

*'Banken hebben te lang rondgelopen met het idee dat ze een **utility** zijn'*

Een enkele app bindt de klant niet, zeggen de discussiepartners, maar het draagt wel bij aan het gemak. Bovendien, voegt Tanja Tierie toe, 'we' zitten in de broekzak van de klant. "Hoe persoonlijk wil je het hebben? Onze mobiel bankieren app wordt dagelijks talloze keren gebruikt." Patrick Kuijsters: "Prima. Als de klant maar centraal blijft staan. Het is van belang dat we niet uitsluitend digitaliseren om het onszelf makkelijk te maken."

Lydia Kroos

Patrick Kuijsters (uiterst rechts)

Ecosysteem voor klant

Voor meerdere bankkantoren per dorp of wijk is in elk geval geen plaats meer, klinkt het aan tafel. Een bedrijf als Coolblue combineert on- en offline winkelen dan wel succesvol, de consument kijkt nu eenmaal graag naar een nieuwe smartphone of tv, dat geldt niet voor een woonverzekering. Klanten zitten volgens Lydia Kroos ook niet te wachten op een bezoek aan een gebouw voor het zetten van een handtekening of een andere formaliteit. "Kost veel tijd en levert dus irritatie op. Zulke zaken lenen zich bij uitstek voor automatisering."

Face-to-face advisering voor de segmenten zakelijk en private banking blijven uiteraard bestaan, maar zowel ING als ABN AMRO maken er geen geheim van dat relatiemanagement meer digitaal ondersteund zal worden. Tanja Tierie omschrijft het totaal aan digitale producten voor particulieren en bedrijven, innovatietrajecten, samenwerking met Fintech-spelers, interne werkwijze én het nieuwe concept van kantoren als een ecosysteem voor de klant. "Uiteindelijk wordt alles vanuit de customer journey benaderd."

Tanja Tierie

Aggregators

Welke rol vervult betalingsverkeer daar nog in, wil Wim Assink weten. Bedrijven als Adyen hebben immers nu al een stuk van de markt veroverd, niet gehinderd door legacy-systemen. Als PSD2 zijn intrede doet, staat er geen rem meer op. De 'aggregators' verrichten een handige service, maar ze beschikken niet over klantrelaties, antwoordt een aantal gespreksdeelnemers. Sommige klanten bankieren al generaties achtereen bij de eigen vertrouwde bank.

"We hebben nog altijd een goede, degelijke naam", zegt Wicky Jenezon. "De uitdaging bestaat nu uit matchmaking aan de hand van data. Een tijd geleden vroegen we jongeren naar hun mening, zij zeiden: jullie hebben een mooi netwerk, maak er gebruik van. Ga verbinden en pas goed op onze gegevens. Dat uit zich in initiatieven als de ZorgScan, waarmee we inzicht geven in kosten voor zorg en koppelingen leggen met medisch specialisten."

'Mensen vinden het heel normaal dat ze tools gratis krijgen'

Een andere uitdaging vormt het verdienmodel. Nederlanders staan niet bepaald bekend om hun bereidheid te betalen voor financiële basisdiensten, weet Bernard Kenny. De vele online freemium-modellen maken het er niet ook makkelijker op. "Mensen vinden het heel normaal dat ze tools gratis krijgen."

Het antwoord bevindt volgens de dinergasten in de levenscyclus van klanten. Wees aanwezig bij alle rituelen, maar steek ondersteuning vanuit de klant in, niet vanuit bestaande producten. Lydia Kroos: "We laten klanten aan het stuur en sluiten op basis van data actief aan bij hun vragen en behoeften." Wicky Jenezon spreekt van ontzorgen. "Het idee van 'ik klop aan en alles wordt zorgvuldig voor mij en mijn familie geregeld' geeft een absolute meerwaarde.". «