

EEN DIGITALE TRANSFORMATIE BENADERING VOOR FINANCIËLE INSTELLINGEN

Bijna iedereen in de financiële wereld is het erover eens dat digitale transformatie een strategische noodzaak is voor financiële instellingen die relevant willen blijven. Maar de juiste manier om dat te bereiken is onderwerp van debat. Moet je er vol voor gaan en een aparte digitale entiteit creëren? Of moet je een digitale front-end toepassen die de backend legacy infrastructuur behoudt? Of moet je een manier vinden om je op twee sporen te ontwikkelen, met klant georiënteerde digitale innovatie met ondertussen modernisatie van de backends?

Wat is de juiste manier voor banken en kredietinstellingen om digitaal te transformeren? Uiteindelijk gaat het om hoeveel geld ervoor beschikbaar is en of men het risico wil nemen. Kien kan u drie verschillende mogelijkheden geven:

- Front-end Only: Verbeteringen in klantervaring (ofwel Customer Experience (CX)) en cosmetische verbeteringen uitrollen zonder de technologische infrastructuur aan te passen.
- Going Digitally Native: Een volledig digitale klanteninterface ondersteund door volledig digitale en gemoderniseerde backend.
- Wrap, Decouple and Digitize: Eerst een digitaal businessplatform opzetten om de front-end en backend te ontkoppelen. Daarna stapsgewijs de klantervaring (CX)/gebruikerservaring (ofwel User Experience (UX)) introduceren en ondertussen de backend componenten upgraden en hierop bouwen wanneer de bank of kredietinstelling verder groeit.

Voordat een van deze drie mogelijkheden gekozen wordt, moet een bank of kredietinstelling bepalen hoe digitaal past in hun algemene strategie voordat er begonnen kan worden met een project dat gekoppeld is aan een trend in de industrie dat verkeerd kan worden benaderd.... en miljoenen kan kosten.

Hoewel het belangrijk is om uw concurrentie bij te houden, moet de digitale transformatie op maat worden gemaakt voor uw strategie en uw behoeften. U kunt niet zomaar het voorbeeld van een andere instelling volgen.

Topbestuurders in het bankwezen moeten zich de volgende drie vragen stellen om erachter te komen welke aanpak de juiste is voor hun instelling:

- *Waar willen wij bekend om staan?*
- *Op welke consumentendoelgroepen richten wij ons?*

- *Wat zijn onze kerncapaciteiten en onze onderscheidingspunten, en hoe versterkt een digitale strategie deze?*

Volgens marktonderzoek zijn de top 30 financiële instellingen en de meeste bancaire aanbieders van tweede en derde niveau al begonnen met digitale transformatie projecten. Echter, deze projecten zijn vaak ad hoc en brengen niet de verwachte winstgroei. En verandering is nooit makkelijk in het bankwezen.

Een reeks uitdagingen zorgen voor behoorlijke tegenwind voor elke bank of kredietinstelling, wanneer een onderneming van deze grootte wordt overwogen. Een legacy infrastructuur kreupel door een verouderd kernplatform, een bedrijfscultuur met weerstand voor verandering en een inherente aversie voor risico. Dat betekent voor de meeste financiële instellingen dat digitale transformatie een langdurig, iteratief proces is. Weinigen zullen binnenkort 'digitale natives' worden. Laten we inzoomen op de drie mogelijkheden voor digitale transformatie.

1. FRONT-END ONLY, NEEM DE WEG VAN DE MINSTE WEERSTAND

Een Front-end Only digitale strategie, waarbij de focus van uw energie komt te liggen bij de klantervaring (Customer Experience (CX)) en naar de klantgerichte systemen, waarbij het negeren van de back-end- en legacy-problemen u snelheid en focus opleveren bij de start van uw digitale transformatie.

Het is een cosmetische strategie die alleen de oppervlakkige elementen van de klantervaring behandelt. Om precies te zijn, je maakt de mobiele app en de online bankieren interface zo intuïtief en aantrekkelijk mogelijk, maar investeert nog niet in substantiële veranderingen in de onderliggende legacy systemen.

Hoewel dit zeker de snelste en goedkoopste manier is om een digitaal gevoel en ervaring te geven aan uw instelling, is het maar een tijdelijke oplossing. Het is maar een digitale laagje vernis over de gedateerde infrastructuur, die nog steeds een keer onderhanden genomen moet worden. Achter de schermen blijft de instelling beperkt in wat het kan leveren.

Zonder integratie van backend-systemen en zonder fundamentele veranderingen in het operating model, zal de klantervaring niet veel anders zijn dan wat zij eerder ervoeren. In andere woorden, de front-end belooft iets wat de backend niet waar kan maken.

Deze aanpak is maar een pleister op de wond. Desalniettemin heeft de front-end beleving de grootste impact op klanten en hoe deze het merk van de financiële instelling ervaren. Het is dus logisch voor banken en kredietinstellingen om geld te steken in een verbeterde klantervaring (CX). Voor sommige banken en kredietinstellingen, zij die momenteel niet de moed of het budget hebben voor een volledige digitale transformatie, kan dit het beste alternatief zijn. Zij kunnen op zijn minst concurrerend blijven door een digitale etalage.

Echter, zonder integratie van de front-end en backend zult u niet de kostenbesparing en efficiëntiewinst bereiken die een digital-first strategie zo aantrekkelijk maken. Als u niet uitkijkt maakt u straks alleen maar kosten voor het onderhouden van een nieuwe front-end

en zit u vast in een quasi-digitale omgeving, waarbij u continu workflows en processen moet aanpassen op manieren waar zij niet voor bedoeld zijn.

Conclusie: Een front-end benadering is goedkoop maar uiteindelijk duurkoop, toch kan het de juiste strategie zijn voor sommige banken en kredietinstellingen.

2. GOING DIGITALLY NATIVE: U VOLLEDIG HERUITVINDEN

Sommige banken en kredietinstellingen gaat er volledig voor. Bij deze strategie definieert het managementteam normaal eerst de 'minimaal levensvatbare bank'. Een bank die maar een handvol producten aanbiedt. Een kleinhandelsbank zal zich bijvoorbeeld richten op stortingen, betalingen of leningen.

Kostenbesparing is een grote reden voor banken en kredietinstellingen om te overwegen 'digitaal native' te gaan. Een transactie bij een bankfiliaal kost ongeveer \$4, terwijl een online transactie \$0,09 en een mobiele transactie \$0,19 kost. Maar de voornaamste reden om 'digitaal native' te gaan is dat het uw organisatie veel meer agile maakt. Als u 'digitaal native' bent is het niet nodig dat u maanden of jaren geld spendeert aan IT initiatieven, waarbij u er uiteindelijk achter komt dat de voorkeuren van de klant ondertussen veranderd zijn.

Het laat banken en kredietinstellingen zich aanpassen aan snel veranderende klantbehoeften, en het laat hen herhaaldelijk testen in plaats van ergens aan vasthouden en hopen dat het werkt. De digitale kern- en open architectuur maakt ook een flexibele benadering mogelijk voor samenwerking met derde partijen, om zo een reeks producten en diensten aan te bieden. Het is nu mogelijk om een volledig functionele, 'digitaal native' bank op te zetten met gebruik van derde partij architectuur. Als dit zo mooi is, waarom gebeurt dit dan niet vaker? Het komt voornamelijk neer op de verwachte kosten.

Veel financiële instellingen denken dat het kostbaar en tijdverslindend is om een volledig digitale bank te lanceren, maar dat is helemaal niet zo. Met gebruik van cloud-technologie is het nu mogelijk om een 'digitaal native' bank te lanceren in enkele maanden en tegen veel minder kosten dan ooit.

Maar volledig digital gaan betekent het vervangen van het legacy kern banksysteem, wat een heleboel cultuur- en HR-uitdagingen met zich mee kan brengen. Bijvoorbeeld door uw medewerkers gewend te maken met de modernere klantervaring. De mogelijkheid om sneller naar de markt te gaan met nieuwe producten kan ook voor culturele dissonantie leiden. Bancaire aanbieders zijn het gewoon niet gewend om iets versneld toe te passen. Op een gecentraliseerde IT leunende afdelingsstructuur in silo's werkt hier ook niet aan mee.

Om voordeel te halen uit de lenigheid van digitaal, moeten banken en kredietinstellingen op elke afdeling IT-capaciteit hebben in plaats van een IT-afdeling die zijn capaciteit moet verdelen over meerdere projecten, op verschillende gebieden binnen de instelling. Denk aan een distributiemodel in plaats van een gecentraliseerd model. Daarom moet u niet verwachten dat de CIO of CTO het hier gelijk met u over eens is. Het verliezen van de controle over sommige IT-functies en distributiebeslissingen is immers eng en mogelijk zelfs bedreigend.

Verder moeten financiële instellingen nu concurreren met fintechs. Dit zorgt ervoor dat het rekruteren van het benodigde IT-talent voor de verschuiving naar een distributiemodel best een uitdaging kan worden.

Conclusie: De 'digitaal native' strategie zal er uiteindelijk voor zorgen dat het de grootste kostenbesparing is en dat de bank zich snel kan aanpassen als er verandering komt. Maar de interne uitdagingen en de operationele risico's kunnen te pijnlijk zijn voor sommige bancaire aanbieders.

3. WRAP, DECOUPLE + DIGITIZE: STAPSGEWIJZE INTEGRATIE

Deze mogelijkheid vervangt het front-end met een digitale klantbeleving, waarbij het de bedoeling is om later onderliggende legacy-systemen te vervangen.

Met deze aanpak geeft u de front-end en build een ontkoppelingsfunctie, die het u mogelijk maakt om uw backends te gebruiken, terwijl u een plan van aanpak ontwikkelt voor hoe en wanneer u uw verouderende systemen vervangt met nieuwe digitale oplossingen. U krijgt de grote impact van het vernieuwen van uw front-end, terwijl u een planning maakt voor de totale digitale transformatie.

Banken en kredietinstellingen kunnen met deze aanpak gebruik maken van Business Process Automation, Service Oriented Architecture en APIs, Robotic Process Automation en kunstmatige intelligentie voor de integratie van front-end apps en ervaringen. Deze integratie-aanpak geeft uw medewerkers een 360 graden beeld op de klant en bereid u voor op modulaire plug-and-play mogelijkheden. Met data geïntegreerd in uw organisatie kan deze meer agile worden. In plaats van meerdere websites voor bankieren, creditcards en leningen, kunnen uw klanten toegang krijgen tot al hun accounts met een enkele login. En uw medewerkers kunnen data snel veranderen in echte inzichten. Interacties zullen beter op de klant toegepast worden. Een dergelijke bank heeft zich werkelijk toegelegd op het transformeren zelf.

Buitenom dat brengt deze aanpak een krachtige transitiefase. Het zorgt ook voor een meer rationele digitale architectuur, waarbij systemen gescheiden worden door zorg, gedreven flexibiliteit en efficiëntie.

Voor Systems Of Record (SOR) moeten we terug naar de kern en het 'vanilla'-principe volgen, met gebruik van out-of-the-box features. Waar nodig gebruiken we de processen mogelijk gemaakt door de tool, maar we passen de software niet aan.

Voor Systems Of Differentiation (SOD) moeten we refactoren en convergeren naar één low-code suite, bijvoorbeeld met [Bizagi BPMS](#), en bestaande legacy tools (Microsoft Office, op maat gemaakte apps, etc.) hiernaar refactoren. Valideer wat niet past in SOD volgens de principes van de architectuur.

Conclusie: De Wrap, Decouple and Digitize-aanpak biedt een klantervaring die vaak beter is dan de front-end only aanpak, en het transformatieproces kan jaren duren. Elke verbetering wordt een voor een gemaakt. Dus het kan even duren voor alle processen zijn aangepakt.

Aan de andere kant zijn de kosten verspreid, wat het een beter te financieren aanpak maakt en veel aantrekkelijker voor managementteams die zich zorgen maken over te veel veranderingen tegelijkertijd. Dit is een goede mogelijkheid voor banken en kredietinstellingen die een meer geleidelijke aanpak willen en die de waarde van digitale investeringen moeten aantonen. De business case wordt gecreëerd op twee belangrijke niveaus: het eindgebruikerniveau, wat impact heeft op de klantbeleving, en de kern van de bank, wat de mogelijkheid tot het integreren van de backend verbetert.

Mogelijkheid	Kosten	Waarde	Complexiteit	Duurzaamheid	Tijdvereiste
Front-end Only	Gemiddeld	Beperkt	Beperkt	Laag	Beperkt
Going Digitally Native	Zeer hoog	Zeer hoog	Zeer hoog	Hoog	Zeer hoog
Warp, Decouple and Digitize	Hoog	Hoog	Beperkt	Hoog	Beperkt

Wat bij deze aanpak belangrijk is voor succes is het realiseren van een zekere volwassenheid betreffende bedrijfsarchitectuur, servicegerichtheid (SOA) en APIs, een digitaal business platform zoals [Bizagi](#) toepassen, terwijl er sterk geconcentreerd wordt op de klantervaring (Customer Experience (CX))/gebruikservaring (User Experience (UX)), het liefst door customer journey design. Voor al deze kritieke aspecten kunt u de relevante tools vinden op onze website:

- [Customer Journey development toolkit](#)
- [Architecture maturity assessment](#)
- [SOA-maturity assessment](#)
- [Bizagi: the digital platform for banks](#)