

Developing a Maturity Model for Enhancing Digitally Transformed Customer Experience within Retail Banking

A THESIS PRESENTED
BY
YOURI STRAMROOD
TO
THE DEPARTMENT OF COMPUTER SCIENCE

IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF
MSc BUSINESS INFORMATICS
IN THE SUBJECT OF
INFORMATION SCIENCE

UTRECHT UNIVERSITY
UTRECHT
JULY 2023

FIRST SUPERVISOR: DRs. N.A. (NICO) BRAND
SECOND SUPERVISOR: DR. IR. J.M.E.M. (JAN MARTIJN) VAN DER WERF

Developing a Maturity Model for Enhancing Digitally Transformed Customer Experience within Retail Banking

ABSTRACT

It is unclear for retail banks how to achieve future readiness from a customer experience standpoint by utilizing digital transformation. Retail banks realize the importance of customer experience, but are still struggling with defining business processes to implement digitally transformed customer experience tools and be ready for the future.

In this research, the aim is to develop a maturity model for retail banks to gain a better understanding of how mature their digitally transformed customer experience is, as well as understanding how to improve their maturity for digitally transformed customer experience.

Three phases define the conducted research, where several steps are conducted to develop the maturity model. First is the problem investigation phase. Here, a multivocal literature review is conducted to gain a better understanding of digitally transformed customer experience within retail banking. Second is the treatment design phase. Desk research and multiple expert interviews are conducted to determine which type of maturity model type of maturity model is best, as well as defining which business processes are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. The last step of this phase is proposing the conceptual maturity model. Third is the treatment validation phase. To validate the conceptual maturity model, a case study is conducted at a Dutch retail bank.

The case study showed that the maturity model is valid to be used when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking after modifications were made on how to use the model. An important discussion point is that it desired to validate the maturity model at multiple retail banks, to mitigate threats to validity.

To conclude, this research establishes a way of providing valuable insights for retail banks in the context of digitally transformed customer experience.

Contents

1	INTRODUCTION	1
2	CONCEPTUAL RESEARCH DESIGN	3
2.1	Research Context	4
2.2	Problem Statement	6
2.3	Research Questions	8
2.4	Research Approach	9
2.5	Research Framework	13
3	TECHNICAL RESEARCH DESIGN	14
3.1	Research strategy	14
3.2	Problem investigation	16
3.3	Treatment design	18
3.4	Treatment validation	21
3.5	Potential threats to validity	21
3.6	Finalization of the project	22
4	RETAIL BANKING, DIGITAL TRANSFORMATION & CUSTOMER EXPERIENCE	24
4.1	Retail banking	25
4.2	Digital transformation	27
4.3	Customer experience	30
4.4	Digitally transformed customer experience within retail banking	33
5	MATURITY MODEL DESIGN	41
5.1	Maturity model type	42
5.2	Maturity model business processes	47
5.3	Conceptual maturity model	60
5.4	How to use the conceptual maturity model	71
6	MATURITY MODEL VALIDATION	72
6.1	Validation setup	73
6.2	Validation results	73
6.3	Validation analysis	81
7	CONCLUSION & DISCUSSION	83
7.1	Conclusion	83
7.2	Discussion	85

REFERENCES	94
APPENDIX A ETHICS AND PRIVACY QUICK SCAN SURVEY	95
APPENDIX B INTERVIEW PROTOCOL	100
APPENDIX C INTERVIEWS	102
C.1 Interview 1	102
C.2 Interview 2	108
C.3 Interview 3	113
C.4 Interview 4	118
C.5 Interview 5	123
C.6 Interview 6	131

Listing of Figures

2.1	The four pathways to Future Ready (Woerner & Weill, 2021)	5
2.2	Wieringa’s Design Cycle (2014)	10
2.3	Research Framework	13
3.1	Shades of gray literature	17
4.1	Process Model for Customer Journey and Experience (Lemon & Verhoef, 2016)	32
5.1	The KPAs determined for the self-servicing business process	62
5.2	The KPAs determined for the embedded finance business process	63
5.3	The KPAs determined for the customer centricity business process	64
5.4	The KPAs determined for the omnichannel experience business process	65
5.5	The KPAs determined for the automation business process	66
5.6	The KPAs determined for the AI business process	67
5.7	The KPAs determined for the personalization business process	68
5.8	The KPAs determined for the ESG business process	69
5.9	Concept maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking	70
5.10	An example of the concept maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking	71
6.1	An example for the validation results for the business process KPAs	75
6.2	The validation results for the self-servicing business process KPAs	75
6.3	The validation results for the embedded finance business process KPAs	76
6.4	The validation results for the customer centricity business process KPAs	77
6.5	The validation results for the omnichannel experience business process KPAs	77
6.6	The validation results for the automation business process KPAs	78
6.7	The validation results for the AI business process KPAs	78
6.8	The validation results for the personalization business process KPAs	79
6.9	The validation results for the ESG business process KPAs	79
6.10	The resulting maturity model after conducting the maturity assessment with an established Dutch retail bank, with thresholds of both 50%, and 75%	80

Listing of Tables

- 3.1 Research strategy considerations for this thesis 15
- 3.2 Keywords used in the exploratory phase of the MLR 18
- 3.3 Potential threats to validity 22
- 3.4 RQs and how they will be answered 23

- 5.1 Overview of the interview participants 48
- 5.2 Business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking 57
- 5.3 KPAs of the BPMM (Lee et al., 2007) 61

- 6.1 Short summary of the maturity model validation phase 81

Acknowledgments

The finalization of this research project concludes the two and a half of studying the Masters program Business Informatics at Utrecht University. It also marks the end of a 10 month internship at the Digital Trust (DT) Financial Services (FS) team of PwC. It was hard for me to decide what kind of research I wanted to pursue, but with the help of my first supervisor Nico Brand, and my colleagues, a research gap was discovered in the context of digitally transformed customer experience within retail banking. Over the course of a year and a half, before starting on my final research project, the courses followed for completing the Master Business Informatics allowed me to have extensive research skills and knowledge about IT and business which I was able to combine during this research. Most notable is the course '*Digital transformation and architecture*' which was ironically the last course I followed. During this course I found my interests in digital transformation, mostly because of the passion that Nico Brand has for this subject. Therefore I would like to start by thanking Nico for being my supervisor and guiding me through the research. Even though I had a little bit of a rough start, he saw potential and provided structure, useful and detailed feedback, and pleasant feedback moments. Also I would like to thank Jan Martijn van der Werf for being being my second supervisor, as well as providing feedback.

Adjusting the scope to retail banking only was solely due to the internship I had the opportunity of doing at PwC. I would therefore like to thank all the colleagues that helped me find literature, and research participants for the expert interviews and the case study. I would like to extend a special thanks to Meho Hodzic and Freek van der Werff for being my coach and buddy respectively at PwC, for helping me get to know PwC and its people and way of working, as well as helping me feel comfortable in the DT FS team and getting to know everyone and what IT audit is all about. Because of the positive experience, I am exited to say that I am starting as an Associate Digital Trust coming September at PwC.

Finally, I would like to thank my family. Firstly my parents, Ruud and Sacha, without whom I would never have gotten the opportunity to start the Bachelor Information Science back in 2017. Also, for being supportive and engaged during my 8 years of studying. Lastly, I cannot express how grateful I am to have my girlfriend, Sabine, by my side. Over the past couple of years she has supported me no matter what, always believed in me, and motivated me when I was down. Thank you for helping me overcome challenges and persevere towards the completion of this research project.

1

Introduction

A few years ago, retail banking was a relatively simple business. However, with the advent of technology and innovation, increased competition, regulatory complexity, embedded finance, consolidation, and evolving customer expectations, traditional business models are under immense pressure (PwC, 2022). In the past, customers had to physically go to a bank to access most of its services, but now almost everything can be done through mobile banking. This service, which was introduced in 2010, revolutionized the retail banking industry. However, retail banking has now reached a point where mobile banking alone may not be sufficient to survive. The banking industry is changing rapidly, and it will be nearly unrecognizable in a few years. To become 'digital-first' businesses, individual banks serving retail, commercial, small-to-medium enterprises (SMEs),

or wealth management companies need to effect rapid change. However, such changes pose significant risks (Accenture, 2019).

The process of embedding technologies throughout a company to drive fundamental change is known as digital transformation. It is aimed at achieving greater business agility, increased efficiency, and unlocking new value for employees, customers, and shareholders. Two closely related concepts associated with digital transformation are digitization and digitalization. Digitization involves converting analog information and data into digital form, such as scanning a document and storing it on a computer. Digitalization, on the other hand, refers to the use of digital technologies to transform business processes and projects, such as training employees to use new software platforms (Accenture, 2019). While digitalization is a component of digital transformation, the latter involves an organization-wide approach that goes beyond individual projects. Failing to implement digital transformation effectively can damage customer relationships and result in loss of market share to more agile and technologically advanced digital-only competitors, particularly in the banking industry (Accenture, 2019).

Innovations in information and communication technologies have had a significant impact on consumer behavior. The widespread use of the internet and smartphones has made it unnecessary for customers to visit physical bank branches for most goods and services. In the digital age, banks must adapt to these changing needs and offer new ways to communicate with their customers, such as automated services and online customer support. As Brett King stated in 2013, *"banking is no longer a place you go, but something you do."* To compete with physical banks, online and mobile banks, known as Neobanks, have emerged, offering a seamless customer experience and basic products for free. While it remains to be seen whether these new competitors can match the full range of services offered by traditional banks, the development of technology related to banking services aims to enhance the customer experience. Digital transformation is a new challenge for customer service and experiences, even for traditional banks (Borges et al., 2020). Therefore, it is crucial for retail banks to understand how to implement digital transformation in a way that prepares them for the future.

2

Conceptual Research Design

According to [Verschuren et al. \(2010\)](#), the process of designing and structuring research involves two sets of activities. The first set involves determining the conceptual design, which includes identifying *“everything you wish to achieve through the research project.”* This chapter focuses on exploring the scientific and societal knowledge gaps related to the future of digital transformation for retail banking. The second set of activities, the technical design, will be discussed in chapter 3.

2.1 RESEARCH CONTEXT

The financial services industry is undergoing rapid transformation due to the software revolution, which has already disrupted many industries and made some obsolete. In particular, retail banking is at a turning point as it seeks to leverage digital transformation to enhance its business processes and prepare for the future. This topic has been the subject of discussion for several months, with many companies releasing articles on the future of retail banking. Those companies include 'The Big Four', the four largest accounting firms in the United States, as measured by revenue: Deloitte, PricewaterhouseCoopers (PwC), Ernst & Young (EY), and Klynveld Peat Marwick Goedeler (KPMG). This is important to note since The Big Four also offer digital transformation consulting to serve the needs of companies in the digital age.

The concept of 'Future Ready' was initially proposed by researchers from MIT (Weill & Woerner, 2017), who observed that many established companies were undergoing digital transformation journeys without clear guidelines. To achieve business transformation, they identified four pathways that can help companies outperform their industry and become 'Future Ready' (Woerner & Weill, 2021). A 'Future Ready' company is characterized by its ability to simultaneously innovate and delight customers while reducing costs by leveraging available technologies like cloud computing and APIs, often in combination with agile development practices such as test and learn. This kind of company provides customers with a seamless experience across multiple channels and prioritizes meeting their needs over pushing products (Woerner & Weill, 2021).

In addition, a company that is future ready designs modular digitized services to improve operations and introduce new products. It views data as a strategic asset, a unified source of truth supported by a range of data monetization capabilities that can be accessed by all relevant employees. Such a company is prepared to engage with ecosystems, whether by leading or participating in them, and collaborates with numerous partners through digital services and exposed APIs. Moreover, it fosters future-ready initiatives by cultivating and retaining the appropriate talent, and facilitating swift learning throughout the organization (Woerner & Weill, 2021).

Figure 2.1 illustrates the four pathways to becoming future ready. For retail banks or any other organization, the ultimate aim should be to achieve both transformed customer experience and operational efficiency, and to be fully future ready. The current research will focus primarily on the vertical axis of Figure 2.1, which pertains to customer experience.

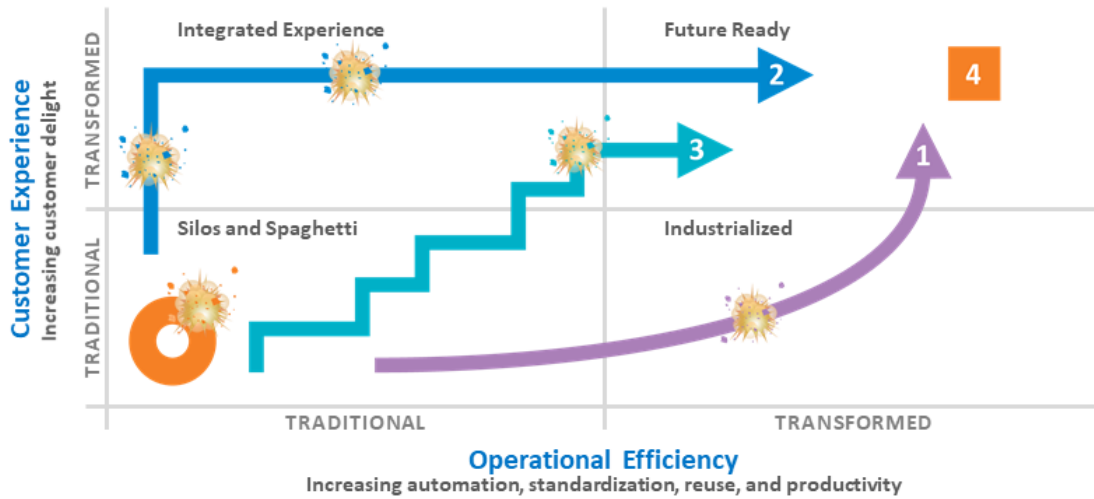


Figure 2.1: The four pathways to Future Ready (Woerner & Weill, 2021)

In the current digital landscape, transactions and customer interactions with banks and other organizations are being transformed by digital services. The lowered barriers to entry have made it easier for new players to enter and compete in the financial services industry, with digital-only banks such as Revolut, N26, Monzo and Starling already gaining more than 12 million customers and adding hundreds of thousands of customers per month. Additionally, big-tech companies like Apple are using data at scale to change how we manage our finances. These changes have led to a shift in customer expectations, as they now expect to dictate how and when they interact with their financial service providers, using the platform of their choice. In response to these changing expectations, Accenture conducted global research into what modern-day banking and insurance customers really want. They found that about half of all consumers expect financial providers to offer not only traditional financial services, but also tailored propositions that address their core needs. These customers also expect that the companies they do business with are as technologically adept as major tech giants like Google, Apple, Facebook, and Amazon. Therefore, financial service providers need to make the right changes quickly and effectively to keep up with their customers' expectations (Accenture, 2019).

2.2 PROBLEM STATEMENT

In the past, retail banks developed products such as checking accounts, mortgages, and personal loans in an analog world, and then promoted them through their own designed and controlled channels. However, in a digital environment, retail banks must promptly recognize and respond to customer demands. This requires engaging with customers during pivotal moments in their lives and providing excitement and vitality as part of their experience. Rather than focusing on products, banks must shift their attention to the customer and anticipate and surpass their expectations (Accenture, 2019). Achieving this, however, is a complex undertaking, which is why consulting firms have taken it upon themselves to assist retail banks in this endeavor.

Digital transformation has been widely researched across various academic fields including management, business, information systems, information technology, and marketing. Retail banks, in particular, have been at the forefront of the technological revolution, characterized by the rapid deployment and innovation of digital services, and exponential pace of change that has altered retail banking practices (Krasonikolakis et al., 2020). However, the term digital transformation is often misunderstood as a straightforward deployment of the latest information communication technologies. In practice, such technological investments involve not only risk but also necessitate an understanding of the relationship between technology, organizational culture, and institutional change, within the boundaries of the regulatory framework. Digital transformation is far from simple, certain, or predictable and can be disruptive or transformative with significant impacts on associated organizational outcomes related to technical capabilities and behaviors (Krasonikolakis et al., 2020). Therefore, it is crucial to carefully plan and test before implementing digital transformation.

The COVID-19 crisis has accelerated the shift towards digital, and retail banks are still struggling to keep up. As a result, embracing digital transformation has become a necessity for these banks (Deloitte, 2020). In their report, Deloitte identified three tectonic movements that will upend the retail banking industry as we know it. These include **Digital banking**, which involves compelling digital customer experiences and the digitization of core banking processes across front-, middle-, and back-office functions, **Advice at the center**, which places advice and guidance at the heart of every relationship between a bank and its customers, and **Segment of one**, which aims to hyper-personalize experiences and tailor them to each customer or family.

All three tectonic movements share a common thread: the customer, or more specifically, customer expe-

rience. Transformed customer experience is an essential and recurring aspect of becoming future-ready. In a recent white paper, [KPMG \(2022\)](#) discusses the future of banking and introduces the concept of the "Connected" bank. According to [KPMG](#), banks are now facing a more complex environment than ever before due to significant shifts in social, economic, and political landscapes, as well as rapid technological advancements. As a result, customer needs and expectations are constantly evolving. [KPMG](#) named their approach to digital transformation "Connected" because a Connected bank must continuously connect all relevant perspectives in the context of banking, with the customer being the central and most important perspective. In the digital transformation process, customers are of utmost importance, and Connected banks prioritize putting them first in all activities. These banks consider how customers perceive process execution and design to achieve a positive customer experience. Additionally, Connected banks take a thoughtful approach to reusing documentation or open data services to relieve customers from the burden of repeatedly providing the same information.

Numerous stakeholders hold varying approaches and opinions regarding the future of retail banking. However, there is a shortage of in-depth analysis concerning the future of retail banking with respect to digitally transformed customer experience within academic literature. It is precisely this area of interest that is the primary focus of this research.

Problem statement: *It is unclear for retail banks how to achieve future readiness from a customer experience standpoint by utilizing digital transformation.*

The aim of this research is to gain a better understanding of the future of retail banking by exploring the importance of customer experience. To accomplish this objective, this study concentrates on the literature concerning retail banks, digital transformation, and customer experience. In order to examine the significance of the interrelationship between retail banks, digital transformation, and customer experience, qualitative data is gathered from industry experts within Dutch retail banks. The outcome of this research is an artefact that gives a better understanding of the measures that retail banks can implement to achieve future readiness from a customer experience standpoint by utilizing digital transformation.

2.3 RESEARCH QUESTIONS

The main focus of this study is to provide an answer to the main research question (MRQ), which has been broken down into smaller research questions (RQs). This approach has been employed to facilitate a clearer and more structured examination of the subjects under investigation.

The main research question for this study is:

MRQ: *What is a maturity model that can accurately measure maturity for digitally transformed customer experience within retail banking?*

The research questions that contribute to answering the main research question of this study are:

RQ1.1: *What is the definition of retail banking?*

To understand what the scope of the research is, the reader must understand what the definition of a retail bank is. Since this is the most defining aspect of the scope, this research question is answered first.

RQ1.2: *What is the definition of digital transformation?*

To better understand digital transformation in the context of this research, a definition must be outlined so that the reader has a better understanding of what the scope of this research is.

RQ1.3: *What is the definition of customer experience?*

Defining customer experience is the final question with regards to the scope of this research. The answers to **RQ1.1**, **RQ1.2**, and **RQ1.3** are crucial to this research and are used throughout the second part of this research.

RQ1.4: *What is digitally transformed customer experience within retail banking?*

Once **RQ1.1**, **RQ1.2**, and **RQ1.3** have been answered, this information will be used to help the reader understand the full scope of this research.

RQ2.1: *What type of maturity model is best when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking?*

To understand how we can solve the problems identified within the scope, it is important to understand the best possible solution to identify how problems within the scope can be solved.

RQ2.2: *What are the business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking?*

How to measure maturity is very important for this research. It is therefore vital to identify which business processes are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking.

RQ2.3: *What would be a maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking?*

Once **RQ1.4** and **RQ2.2** have been answered, this information will be used to create the maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking.

RQ3: *Is the proposed maturity model valid?*

The maturity model will be tested at one or more organizations. The maturity model will be validated and situational factors are discussed.

2.4 RESEARCH APPROACH

The objective of this section is to outline the approaches used to answer the research questions and contribute to an answer for the main research question. The study follows Wieringa's design cycle steps (2014), depicted in Figure 2.2. A more comprehensive description of the aforementioned methods can be found in Chapter 3.

2.4.1 PROBLEM INVESTIGATION

The first phase of the Research Approach is the Problem Investigation. The main component of the Problem Investigation is the Multivocal Literature Review (MLR). The MLR in Chapter 4, Domain investigation, is an essential component of the thesis, as it lays the foundation for the remaining research by investigating the problem. By collecting background information and comparing existing definitions with current literature, the

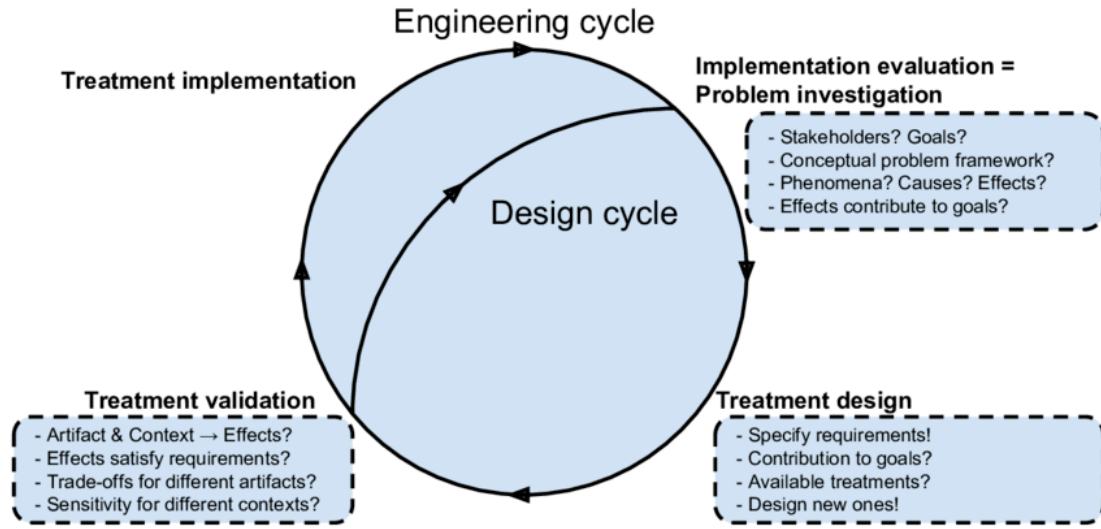


Figure 2.2: Wieringa's Design Cycle (2014)

study will produce a clear understanding of the key concepts of retail banking, digital transformation, and customer experience. These definitions will be necessary when constructing the maturity model and will provide valuable insights into the first research questions posed by the thesis.

RQ1.1: WHAT IS THE DEFINITION OF RETAIL BANKING?

The first topic that is covered by the MLR is the definition of retail banking, for which background information will be collected and existing definitions will be analyzed based on current literature. Additionally, the relevance of this definition to the rest of the research will be discussed. The outcome of this process will be a definition of retail banking, which will address RQ1.1.

RQ1.2: WHAT IS THE DEFINITION OF DIGITAL TRANSFORMATION?

The second topic which the MLR concerns is the definition of digital transformation. Information on digital transformation will be collected, and current literature will be used to compare existing definitions. Furthermore, the research will explain the significance of this definition for the rest of the study. The end result will be a definition of digital transformation, which will be easily understandable for users of the maturity model. This definition will answer RQ1.2.

RQ1.3: WHAT IS THE DEFINITION OF CUSTOMER EXPERIENCE?

The MLR's third topic pertains to the definition of customer experience, for which data on this subject will be gathered and compared to current literature. Additionally, the study will highlight the importance of this definition for the remaining research. Ultimately, the outcome will be a definition of customer experience, which is crucial when constructing the maturity model. This definition will provide an answer to RQ1.3.

RQ1.4: WHAT IS DIGITALLY TRANSFORMED CUSTOMER EXPERIENCE WITHIN RETAIL BANKING?

The final research question regarding the Problem Investigation combines the first research questions **RQ1.1**, **RQ1.2**, and **RQ1.3** to provide an answer where data will be gathered and compared to current literature. Insights are gained through MLR and additionally expert interviews which are conducted. This will result in a short description which will provide an answer for RQ1.4.

2.4.2 TREATMENT DESIGN

The second phase of the Research Approach is the Treatment Design. The Treatment Design is composed from both the MLR in Chapter 4, Domain investigation, and expert interviews that are conducted in a later stage. With the expert interviews, insight is gained in specific areas where information is needed and where literature can not fill the gaps. Expert interviews are crucial when it comes to answering the research questions that relate to the Treatment Design.

RQ2.1: WHAT TYPE OF MATURITY MODEL IS BEST WHEN MEASURING MATURITY FOR DIGITALLY TRANSFORMED CUSTOMER EXPERIENCE WITHIN RETAIL BANKING?

The first step of the Treatment Design is defining what a maturity model is and which type of maturity model is best for this research. Therefore, background information will be collected and existing definitions will be analyzed first, based on current literature. Additionally, the different types of maturity models will be introduced and the best possible solution for this research will be discussed. The outcome of this process will be a short description of what type of maturity model is used for this research, which will address RQ2.1.

RQ2.2: WHAT ARE THE BUSINESS PROCESSES THAT ARE IMPORTANT WHEN MEASURING MATURITY FOR DIGITALLY TRANSFORMED CUSTOMER EXPERIENCE WITHIN RETAIL BANKING?

The second step of the Treatment Design is defining which business processes are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. Measuring maturity is another crucial part of the research. Defining which business processes to consider is very important when creating a valid maturity model. These business processes refer to the different components used to determine the maturity level of an organization. These business processes can be divided into several categories. To determine which business processes are important, expert interviews are conducted with experts from PwC, and within Dutch retail banks to get multiple perspectives and opinions on which business processes are important. The outcome of this process will be a list of business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, which will address RQ2.2.

RQ2.3: WHAT WOULD BE A MATURITY MODEL FOR DIGITALLY TRANSFORMED CUSTOMER EXPERIENCE WITHIN RETAIL BANKING?

The last step of the Treatment Design is creating a conceptual maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking. All information and insights acquired to answer RQ1.1 - RQ2.2 will be used to design the research artefact and will therefore address RQ2.3.

2.4.3 TREATMENT VALIDATION

The last phase of the Research Approach is the Treatment Validation. The Treatment Validation phase ensures the validity of the conceptual research artefact proposed in RQ2.3. There are multiple methods that can be used to validate a maturity model, a case study which is conducted at a Dutch retail bank is what will be used for this research.

RQ3: IS THE PROPOSED MATURITY MODEL VALID?

The only step in the final phase is the actual validation of the research artefact. This is done by conducting a case study at an established retail bank to determine if the conceptual maturity model is valid. The results of

this case study will address RQ3.

2.5 RESEARCH FRAMEWORK

The final step of the Conceptual Research Design is visualizing it with a research framework (Verschuren et al., 2010). The structure of the research is easier to grasp when using such a framework. In Figure 2.3 the research framework for this research can be found. The framework is based on Wieringa’s design cycle (2014).

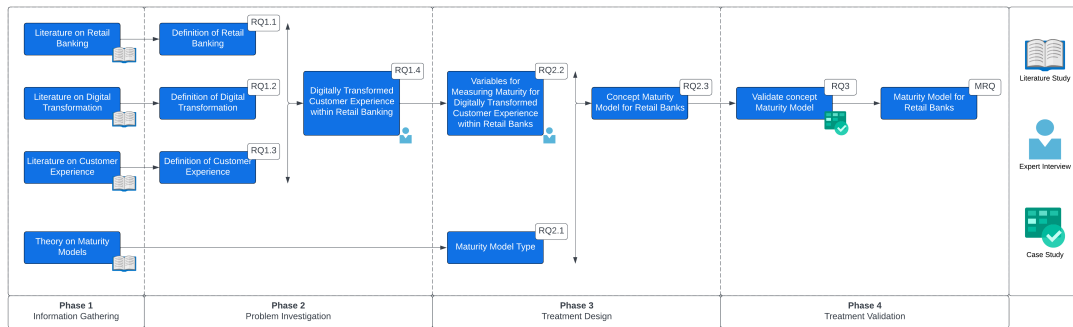


Figure 2.3: Research Framework

The research process is structured based on Wieringa’s (2014) design cycle, with each step aimed at addressing one or more research questions. The first step is the information-gathering phase, where exploratory research is conducted to define the problem and formulate research questions. The problem investigation phase follows, where a Multivocal Literature Review is conducted to answer the initial research questions. The design phase then develops a solution through expert interviews and further literature research. Finally, the validation phase assesses the effectiveness of the solution with a case study. Once all steps are completed, the designed artifact is used to provide an answer to the main research question.

3

Technical Research Design

As described by [Verschuren et al. \(2010\)](#), the *”second set of activities in research concerns how to realize everything you want to achieve.”* This is referred to as the technical research design. Hence, this section elucidates the approach, materials, and research techniques employed in this thesis.

3.1 RESEARCH STRATEGY

According to [Verschuren et al. \(2010\)](#), it is necessary to establish a clear research strategy by taking into account several important factors before conducting research. The considerations for this thesis are provided in Table 3.1.

Table 3.1: Research strategy considerations for this thesis

Consideration	Choice	Motivation
Breadth or Depth	Depth	The research focuses on a specialized scope; a maturity model. However, there is room for generalization as the model is grounded in literature and not specific to an organization.
Qualitative or Quantitative	Qualitative	The design and validation of the research are qualitative in nature.
Empirical or Non-empirical	Empirical	Due to the validation of the treatment relying on experience or observation, this research can be considered empirical.
Strategy type	Design science, both desk research and Technical Action Research (TAR).	The thesis strategy follows Wieringa (2014) design science approach, which involves a combination of desk research and TAR to design the artefact; a maturity model.
Components of strategy	Literature review, expert interviews, case study.	Components of this strategy include a Multivocal Literature Review, which is part of desk research, as well as both expert interviews, and a case study, which are both part of the TAR.

The research activities of this thesis are structured according to The Design Cycle by [Wieringa \(2014\)](#), which serves as the overarching strategy and framework, as depicted in the Research Framework (Figure 2.3). As [Wieringa \(2014\)](#) explains, “*design science is the investigation of artifacts in context, in order to improve something in that context.*” To bring about this improvement, the researcher designs a ‘treatment’, similar to how a doctor devises a treatment plan for a patient. This process is comprised of three phases, forming a cycle. In the first phase, problem investigation, the researcher studies the problem and its context through various methods such as reviewing literature and conducting interviews with stakeholders to fully define the problem and its context.

The second phase of The Design Cycle is treatment design, where the researcher designs an artifact to solve the identified problem. This involves specifying the requirements for the artifact and searching for existing treatments that meet these requirements. If no suitable treatments are found, a new treatment must be designed.

Finally, in the third phase, treatment validation, the researcher evaluates the effectiveness of the treatment and verifies if it can fulfill the requirements in practical use.

3.2 PROBLEM INVESTIGATION

To gather relevant literature on sustainability and sustainability performance management for this thesis, a Multivocal Literature Review (MLR) approach is utilized.

3.2.1 THEORY ON LITERATURE REVIEW

Kitchenham (2004) provides a detailed guide on how to conduct a Systematic Literature Review (SLR). According to Kitchenham (2004), an SLR is a method for identifying, evaluating, and interpreting all available research that is relevant to a specific research question, topic area, or phenomenon of interest. However, SLR only uses established white literature (WL) such as papers, conference proceedings, and books (Giustini & Thompson, 2010). Unlike a SLR, MLR also includes gray literature (GL) such as whitepapers, internal documents, and videos (Garousi et al., 2019). This is especially important in practice oriented domains like digital transformation and customer experience. A Multivocal Literature Review (MLR) approach will therefore be used for each of the research topics to better understand them and address the research questions (Patton, 1991). Inclusion of GL in the MLR provides more information and considers the subjects in practice, thus improving understanding and addressing the research questions.

Figure 3.1 (Garousi et al., 2019) shows different tiers of GL, with two axes: "Outlet control" and "Expertise", running between "Known" and "Unknown". For this MLR, only white literature and GL from the first and second tier will be consulted, as literature from the third tier is considered to have lower credibility and may pose threats to validity (Tyndall, 2008).

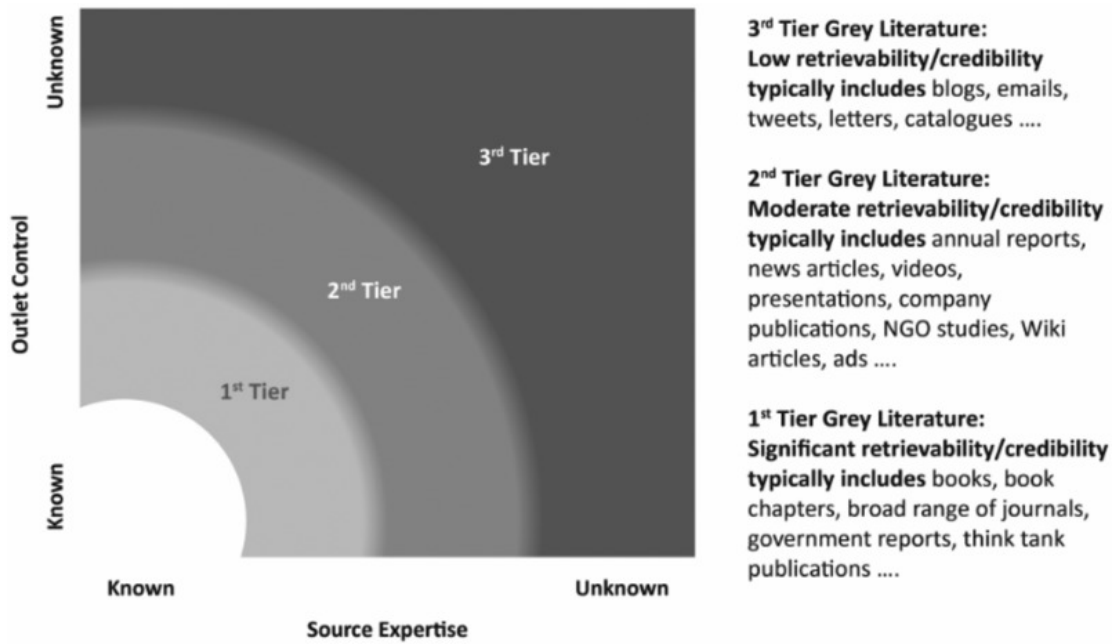


Figure 3.1: Shades of gray literature

3.2.2 LITERATURE REVIEW PROCEDURE

This chapter provides an overview of how the MLR is conducted. The first step in the problem investigation phase is to perform an initial round of research using Google Scholar to gain insight into the current academic literature on retail banking, digital transformation, and customer experience. The purpose of this exploratory research is to identify a clear problem and gap in the current literature regarding retail banking, digital transformation, and customer experience. Keywords used in this initial research and their respective subject areas are outlined in Table 3.2, where the *Goal subject* abbreviations are as follows: RB means retail banking, DX means digital transformation, and CX means customer experience. Additionally, a minimum number of twenty citations is used as a search criterion, and literature published before the year 2003 is excluded which leaves approximately 20 years of literature, except for research-oriented subjects.

Then, once the initial literature search has been completed, snowballing can be performed as described by Wohlin (2014). The process entails selecting a group of pertinent papers related to a particular topic and then tracing the references (backward) or citations (forward) of those papers to identify additional relevant papers.

Table 3.2: Keywords used in the exploratory phase of the MLR

Keyword	Goal subject
Retail banking definition	RB
Future of retail banking	RB
Digitalization retail banking	RB
Fintech retail banking	RB
Digital transformation definition	DX
Digital transformation maturity model	DX
Digitization digitalization digital transformation	DX
Digital transformation strategies	DX
Customer experience definition	CX
Future of customer experience	CX
Digitalization customer experience	CX
Customer experience design	CX
Retail banking digital transformation	RB, DX
Retail banking customer experience	RB, CX
Digital transformation customer experience	DX, CX
Retail banking digital transformation customer experience	RB, DX, CX

The initial set of papers used will be those obtained during the keyword-based phase of the review mentioned earlier.

Additionally, other sources of gray literature will be consulted to supplement the MLR. This will involve methods such as searching for keywords on non-academic search engines like Google or Bing, as well as exploring the PwC database. Recommendations from experts interviewed during the research process will also be considered. Gray literature sources may include annual reports, news articles, company publications and other relevant sources. The outcome of this process is a comprehensive review of relevant academic literature, which includes relevant GL, and any other helpful sources that may have been discovered.

3.3 TREATMENT DESIGN

In this chapter, the methods used in the treatment design phase (Wieringa, 2014) of this research are described, including the context about these methods and the reasons why they are chosen. Maturity models have become a significant tool in IT management, aiding in organizational positioning and change management. In the past few years, there has been a proliferation of over a hundred maturity models designed for this purpose. Despite this, there is a lack of detailed documentation regarding the procedures and methods employed to develop these

models (Becker et al., 2009).

3.3.1 DESK RESEARCH

By applying scientific methodology, Becker et al. (2009) have established a set of criteria for creating maturity models. These criteria can also be used as a foundation for evaluating poorly documented maturity approaches. The outcomes derived from their evaluation has been broadened and consolidated into a universally applicable model.

In this research, the first method used for designing the treatment is desk research (Guerin et al., 2018). This desk-based research aims to collect relevant, present day information about solutions and opportunities within the context of digitally transformed customer experience within retail banking. Also, desk research is used to explore the different types of maturity models, their strengths, weaknesses and how we can use them within the context of this research. To achieve this, it is necessary to explore how maturity models are used in practice.

Later in the research, desk research is also used to help introduce the business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. The main method used to answer this however, are expert interviews.

3.3.2 EXPERT INTERVIEWS

In order to gather further information on prevalent risks in practice, semi-structured expert interviews are conducted. Expert interviews are a widely used method for collecting data and involve a detailed conversation to obtain information specific to the interviewee. Interviews can be structured, unstructured, or semi-structured, and the method chosen for data collection should be determined by the research design and its ability to answer the research question. Like other data collection methods, the different formats of interviews have their advantages and disadvantages (Doody & Noonan, 2013):

- Structured interviews involve asking each participant the same questions in the same wording and order as all the other participants, using an interview schedule that contains the set protocol of questions and probes and adhering to it throughout the interviews (Corbetta, 2003, Gerrish & Lacey, 2010, Ryan et al., 2009). This approach has several strengths, including being time-efficient, limiting researcher subjectiv-

ity and bias, and enabling the researcher to control the topics and format of the interview, facilitating the coding, comparison, and analysis of data (Holloway & Galvin, 2016). Although a structured interview guarantees that equivalent responses are obtained from all participants, it may resemble a verbal questionnaire that doesn't allow for expansion, according to Berg (2001).

- An unstructured interview typically begins with a general, open-ended question related to the topic of interest, with follow-up questions determined by the participant's answers (Holloway & Galvin, 2016). The term 'unstructured' is misleading because all interviews have some level of structure; otherwise, the collected data may not be relevant to the research question (Britten, 1995). While the interview is flexible and non-directive, the researcher follows a guide that includes themes rather than specific questions. This approach allows for a detailed exploration of the participant's thoughts and interests, resulting in rich data (Ryan et al., 2009, Holloway & Galvin, 2016). However, processing data from unstructured interviews can be challenging and time-consuming as it requires consolidating similar statements from different participants, and making connections between them can be challenging.
- Semi-structured interviews are the most widely used type of interviews in qualitative research (Holloway & Galvin, 2016). They involve asking pre-determined questions with the opportunity for the researcher to seek clarification. An interview guide is created to ensure that similar data is collected from all participants and to provide structure (Sutton & David, 2010, Bridges et al., 2008, Holloway & Galvin, 2016). The interview can be flexible and open-ended, allowing for the exploration of unexpected issues (Berg, 2001, Ryan et al., 2009). The researcher can alter the order and wording of the questions depending on the interview's direction and ask follow-up questions (Corbetta, 2003).

In the context of this thesis, it has been determined that semi-structured interviews offer certain advantages over structured or unstructured interviews, and thus, they will be employed as the primary method of data collection. In the information gathering phase, five experts within the domain of retail banking, digital transformation, and customer experience are interviewed to collect data for the treatment design.

3.4 TREATMENT VALIDATION

When the concept maturity model is designed after the treatment design phase, it has to be validated. To test whether the proposed maturity model is valid, a case study is done at an established retail bank within the Netherlands to determine their as-is maturity. Ideally, multiple case studies are done at established Dutch retail banks to have multiple perspectives of how the proposed maturity model performs.

This is done by conducting a maturity assessment with the concept maturity model as proposed in Chapter 5. For the case study an objective is formulated beforehand, whereafter the key findings and lessons can be analyzed to determine if the proposed maturity model has the desired effect and can accurately measure maturity for digitally transformed customer experience within retail banking.

3.5 POTENTIAL THREATS TO VALIDITY

Ensuring the validity of the research is important not only for fine-tuning the design activities but also for maintaining the scientific level of the research. Verhoeven's 2022 template can be used to assess potential validity threats and how to address them before conducting the research. Table 3.3 summarizes some considerations for addressing validity threats.

Table 3.3: Potential threats to validity

Threat	Description	Risk	Mitigation
Internal validity	Internal validity is the extent to which you can be confident that a cause-and-effect relationship established in a study cannot be explained by other factors.	1) The concept maturity model does not result in a valid maturity model. 2) The maturity model does not consist of the most recent and relevant methods and tools.	1) When validating the maturity model it is important to include experts to discuss the concept maturity model. 2) Including thorough MLR and snowballing, while also using experts to supply information for the methods and tools.
Reliability	Reliability tells you how consistently a method measures something. When you apply the same method to the same sample under the same conditions, you should get the same results. If not, the method of measurement may be unreliable.	1) The concept maturity model is validated at a certain established Dutch retail bank but can not be validated at a different established Dutch retail bank. 2) The study is not repeatable by a different researcher.	1) Validating the concept maturity model at multiple established Dutch retail banks with different organizational structures will ensure a valid maturity model. 2) All protocols are set up beforehand, and all steps are documented.
Construct Validity	Construct validity is about how well a test measures the concept it was designed to evaluate. It's crucial to establish the overall validity of a method.	1) Concept maturity model incorrectly measuring maturity due to incorrect business processes for measuring maturity.	1) Using both desk research in combination with expert interviews to establish multiple perspectives when defining the business processes necessary for measuring maturity.
External Validity	External validity is the extent to which you can generalize the findings of a study to other situations, people, settings and measures.	1) The concept maturity model is not applicable to all types of organizations within the banking industry.	1) To mitigate this risk, the research could consider including a diverse range of retail banks for validation, with different sizes, business models, and geographies.

3.6 FINALIZATION OF THE PROJECT

After completing the necessary iterations of the design cycle, the research is concluded, and the results and limitations are discussed. The conclusions drawn from the research provide an answers to the MRQ. Table 3.4 provides a summary of the RQs and the methods used to answer them.

Table 3.4: RQs and how they will be answered

Research Question		How?
RQ1.1	What is the definition of retail banking?	An MLR and snowball on retail banking are performed, resulting in a definition relevant for the remainder of the research (Chapter 4).
RQ1.2	What is the definition of digital transformation?	An MLR and snowball on digital transformation are performed, resulting in a definition relevant for the remainder of this research (Chapter 4).
RQ1.3	What is the definition of customer experience?	An MLR and snowball on customer experience are performed, resulting in a definition relevant for the remainder of this research (Chapter 4).
RQ1.4	What is digitally transformed customer experience within retail banking?	Using the definitions determined before in RQ1.1 - RQ1.3, a general description is formulated to determine what digitally transformed customer experience within retail banking actually is (Chapter 4).
RQ2.1	What type of maturity model is best when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking?	Desk research is conducted to determine what a maturity model is, which types of maturity models there are, which type of maturity model is used in this research, and how maturity models are developed (Chapter 5).
RQ2.2	What are the business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking?	Utilizing desk research, the data collected from conducting the expert interviews, along with the information gathered in RQ1.4, a list of business processes are determined with the stakeholders. These business processes are necessary to facilitate the concept maturity model determined hereafter (Chapter 5).
RQ2.3	What would be a maturity model for digitally transformed customer experience within retail banks?	Using the information gathered in RQ2.1 and RQ2.2, a concept maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking is developed (Chapter 5).
RQ3	Is the proposed maturity model valid?	The concept maturity model is validated by conducting a case study at an established Dutch retail bank, a discussion with experts at the same Dutch retail bank is held to determine whether the concept maturity model is valid (Chapter 6).

4

Retail Banking, Digital Transformation & Customer Experience

This chapter aims to give answers to research questions 1.1 – 1.4. This is done with the help of MLR. The chapter consists of four sections, with each section answering an individual RQ, and with each RQ answered gaining a better understanding of the scope. Sections are split into different subsections that omit subjects regarding the RQ.

The first section will help to understand the topic of retail banking and formulates a definition of retail banking that we use in this thesis. This section will answer therefore answer RQ1.1. In Section 4.2, the topic

of digital transformation will be discussed, and a definition is proposed to accurately formulate a definition of digital transformation that is used in this thesis. This section will therefore answer RQ1.2. In Section 4.3, the final subject is addressed with regards to the scope of the research, customer experience. A definition is formulated that is used throughout this research. This section will therefore answer RQ1.3. All previously formulated definitions in sections 4.1 – 4.3 are used in Section 4.4 to gain a better understanding of the scope of this research. The description of what digitally transformed customer experience within retail banking is, is crucial to understand before continuing the research. This will therefore answer RQ1.4.

4.1 RETAIL BANKING

The context of this section is how retail banking is described in literature, after which a definition is formulated that provides an answer to RQ1.1.

4.1.1 EVOLUTION OF RETAIL BANKING

Banks have a significant impact on the economy by managing the payment system, serving as a primary source of credit for various sectors, and typically offering a secure place for depositors to store their funds. Additionally, they provide a range of banking and financial services to individual consumers and small businesses. The operations of banks heavily rely on factors such as interest rates, fees, and their own specialized products (Omarini, 2017). The products and services are relatively simple and mainly consist of payment, credit, and savings products. Retail banks therefore structure their retail operations based on three interconnected aspects: customers served, products and services offered, and the delivery channels that connect customers with these products and services (Clark et al., 2007). Even though this is a relatively old assumption, it still holds today, even though the three interconnected aspects have all changed drastically with the introduction of internet banking.

In recent years, the financial services sector has undergone significant transformations on a global scale (Keskar & Pandey, 2018). One notable change has been the adoption of self-service technologies (SSTs), such as online banking, by banking institutions, aimed at reducing operational costs (Loonam & O’loughlin, 2008). The utilization of telecommunication and information technology (IT) in banking originated in the 1990s, with certain American banks introducing their online banking services as early as 1992 (Sikdar & Makkad,

2015). Since then, the rise of online banking has brought about a revolutionary shift in the banking industry (Yang, 2009, Ariff et al., 2013). Presently, traditional brick-and-mortar banks are being gradually supplanted by the use of mobile phones, tablets, and laptops. The convergence of changing socioeconomic trends and advancements in SSTs has facilitated widespread access to banking services, with customers willing to pay for these services in exchange for convenience and efficient turnaround time (Pandey et al., 2017). These socioeconomic trends and advancements in SSTs include the introduction of mobile banking, online chat and messaging, and social media.

4.1.2 DEFINITION OF RETAIL BANKING

Customers now rely on online banking services to perform various tasks such as utility bill payments, balance inquiries, fund transfers, bank statement downloads, and checkbook orders (Yang, 2009). Banks have transformed into entities akin to 24/7 television news channels, providing round-the-clock availability. According to Casalo, Flavian, and Guinalu 2007, online banking has become a virtual channel through which banking services can be accessed "anytime and anywhere".

Nowadays, the banking landscape is undergoing significant changes characterized by several trends. One notable trend is the emergence of banking conducted exclusively through mobile apps and crypto wallets. Financial services are increasingly dominated by a few large banks or non-traditional players. Transactions are shifting towards digital currencies and tokens, playing a significant role in conducting financial activities. Business models are transitioning from relying on product sales and fees to subscription-based revenue models. Traditional retail banks with extensive physical branch networks are being viewed as outdated entities in the face of these advancements. While these scenarios may appear exaggerated, they do represent potential outcomes that could emerge if current trends in retail banking continue to evolve (PwC, 2022).

From the literature, the following definition can be formulated for retail banking, which will lay the foundation of the rest of this research and provide an answer to RQ1.1:

"Retail banking refers to the provision of financial products and services by banks to individual consumers through various channels."

As stated earlier, this definition is comprised of the three main elements of retail banking:

- **Customers served:** The individual consumers, small businesses, and other non-corporate customers have remained very similar throughout the years, for this research however, only the individual consumers are important for the scope, hence the exclusion of small businesses and other non-corporate customers in the definition.
- **Financial products and services offered:** Even though many financial products and services have been the same for many years, retail banks offer more products and services than several years earlier.
- **Delivery channels:** The delivery channels have changed completely over the years and will perhaps change a lot more over the coming years. Therefore, the delivery channels are the most dynamic aspect of retail banking. It was only a few years ago the customer had to go to a physical branch of a retail bank to make use of the offered products and services. Nowadays customers can use not only physical branches but also use online banking, mobile banking, online chat and messaging, and social media.

4.2 DIGITAL TRANSFORMATION

The context of this section is how digital transformation is described in literature, after which a definition is formulated that provides an answer to RQ1.2.

4.2.1 DIGITIZATION & DIGITALIZATION

Two conceptual interpretations that are closely linked and often used interchangeably across various literature sources highlight the importance of precisely defining digitization and digitalization. [Brennen & Kreiss \(2016\)](#) further elaborate on these interpretations. Firstly, digitization is described as the physical process of converting separate analog information streams into digital bits. Secondly, digitalization refers to the adoption or increased utilization of digital technology by companies, industries, and governments ([Brennen & Kreiss, 2016](#)).

As far as digitization is concerned, there are numerous instances of digitization within enterprises, and this has been the case for many decades. Converting handwritten or typewritten text into a digital format is one example of digitization. Similarly, converting music from an LP or video from a VHS tape into a digital format is also a form of digitization. In the context of enterprises, digitization plays a crucial role in managing analog information and transforming "paper-based" processes, where the term "paper-based" serves as a metaphor for

analog processes. It is important to note, however, that when digitizing, it is the information itself that is being transformed, not necessarily the processes involved. This is where digitalization comes into play. Digitalization focuses on the adoption and utilization of digital technology to enhance processes and operations within an enterprise.

With regards to digitalization, [Brennen & Kreiss \(2016\)](#) build their definition around social life, specifically focusing on how people interact with each other. They observe that as interactions shift from analog technologies such as traditional mail and telephone calls to digital platforms such as email, chat, and social media, both work and leisure domains undergo a process of digitalization. In this context, digitalization refers to the transformation of various aspects of daily life, encompassing both professional and personal spheres, as they adapt to and utilize digital technologies for communication and engagement ([Bloomberg, 2018](#)).

[Gartner's IT Glossary \(2023\)](#) has their own definition of digitalization: "Digitalization is the use of digital technologies to change a business model and provide new revenue and value producing opportunities, it is the process of moving to a digital business." Indeed, Gartner's definition of digitalization differs from the academic perspective, as it places emphasis on transforming business models rather than social interactions. Gartner's definition introduces the concept of a "digital business" as the creation of new business designs that merge the digital and physical realms. However, this definition raises several questions regarding the precise meaning of terms like "digital world," "blurring worlds," and "business design," as they are not clearly defined within Gartner's glossary. The lack of specificity in these terms makes it challenging to grasp their exact implications and understand the scope of a digital business according to Gartner's definition. A different definition by Gartner quotes something different: "Digitalization is the process of employing digital technologies and information to transform business operations." Based on this definition, digitalization is primarily focused on transforming business operations rather than solely emphasizing social interactions or business models, although these aspects are interconnected. Digitalization specifically pertains to the adoption and integration of digital technologies within existing business processes to enhance efficiency, productivity, and customer experience ([Bloomberg \(2018\)](#)).

It is important to note that digitalization should not be confused with digital transformation. While digitalization refers to the integration of digital technologies into existing operations, digital transformation encom-

passes a broader and more holistic approach.

4.2.2 DEFINITION OF DIGITAL TRANSFORMATION

Digital transformation has emerged as a critical mandate for organizations operating in a rapidly evolving and constantly changing world. However, the widespread use (and misuse) of the term "digital transformation" has led to significant confusion (Gong & Ribiere, 2021).

While an organization may embark on various digitalization projects aimed at automating processes or training employees to use digital tools, digital transformation is not a series of isolated projects that can be implemented independently. Digital transformation encompasses a more comprehensive and strategic approach to business transformation. Digital transformation is driven by the needs and expectations of customers and requires a fundamental shift in the organization's mindset, culture, and operations (Mergel et al., 2019). It involves cross-cutting organizational changes that touch multiple aspects of the business, such as strategy, processes, customer experience, talent management, and business models. Digital transformation initiatives go beyond individual digitalization projects and require a holistic view of the organization's overall digital strategy. Executives who perceive digital transformation as solely a collection of digitalization projects overlook the strategic implications and potential impact of this transformative journey. Digital transformation involves rethinking and reimagining the entire business to leverage digital technologies in innovative ways, and it requires a strategic and long-term commitment to change and adapt to the digital landscape. In practice, digital transformation necessitates an organization's ability to effectively manage change, essentially establishing change as a fundamental capability while transitioning the enterprise to a customer-centric approach throughout. This shift towards agility enables the continuous advancement of digitalization initiatives but should not be confused with them Bloomberg (2018).

In short, digital transformation refers to the process of utilizing digital technologies to fundamentally change the way businesses operate, interact with customers, and deliver value. It involves the integration of digital tools, technologies, and processes into all aspects of an organization's activities, leading to significant improvements in efficiency, effectiveness, and innovation. Digital transformation is not just a one-time project but an ongoing journey that requires continuous adaptation and evolution as technology advances and customer expectations

change. It has the potential to drive significant business growth, improve operational efficiency, and unlock new opportunities for organizations across various industries.

Therefore, [Morakanyane et al. \(2017\)](#) have formulated digital transformation as applicable to the scope of this research, but has been altered slightly to gain a better understanding of what digital transformation encompasses. This results in the following definition, formulated from the literature, and providing an answer to RQ1.2:

”Digital transformation is an evolutionary process that leverages digital capabilities and technologies to enable strategy, processes, customer experience, talent management, and business models to create value.”

This definition is comprised of five main concepts:

- **Evolutionary Process:** A gradual and ongoing series of activities that brings radical change over a period of time ([Morakanyane et al., 2017](#)).
- **Digital Capabilities:** Technology skills possessed or required by employees, customers and other stakeholders in different areas that can enable the organization to thrive in a digital environment ([Morakanyane et al., 2017](#)).
- **Digital Technologies:** New and emerging technologies ([Morakanyane et al., 2017](#)).
- **Strategy, processes, customer experience, talent management, and business models:** Different areas of the organization which are bound to transform due to the digital transformation process ([Morakanyane et al., 2017](#)).
- **Value Creation:** Organization wide effects and benefits realized as a result of the digital transformation effort, realized by both the organization and the customer ([Morakanyane et al., 2017](#)).

4.3 CUSTOMER EXPERIENCE

The context of this section is how customer experience is described in literature, after which a definition is formulated that provides an answer to RQ1.3.

4.3.1 THE CUSTOMER JOURNEY

Developing a robust customer experience has emerged as a primary goal for organizations. In a recent study conducted by [Accenture \(2015\)](#) in collaboration with Forrester, enhancing the customer experience received the highest number of top rankings when executives were asked about their priorities for the upcoming year. This emphasis on customer experience is reflected in various companies, including KPMG, Amazon, and Google, which have established positions such as chief customer experience officers, customer experience vice presidents, or customer experience managers. These individuals hold the responsibility of designing and overseeing the overall customer experience ([Lemon & Verhoef, 2016](#)).

Customer experience is conceptualized as the customer's overall interaction and engagement, or "customer journey", with a company throughout the entire purchase cycle, encompassing various touch points over time. It is viewed as a dynamic process (Figure 4.1) that extends from pre-purchase to purchase and post-purchase stages. The customer experience process incorporates past interactions and experiences, including previous purchases, as well as external factors that influence the overall experience, thus relating to the customer journey. At each stage of the process, customers encounter touch points, which are the points of interaction between the customer and the company. It's important to note that not all touch points are within the firm's control. The customer experience process serves as a framework for empirically studying customer experiences over time during their journey with the company. It also enables empirical modeling of the impact of different touch points on the customer experience process ([Lemon & Verhoef, 2016](#)).

4.3.2 DEFINITION OF CUSTOMER EXPERIENCE

Customer experience goes beyond individual transactions or isolated interactions. It focuses on the holistic journey and the customer's perception of how a company understands and meets their needs, desires, and expectations. It encompasses both the rational and emotional aspects of the customer's experience, including the quality of products or services, the ease of doing business, the level of customer service, and the emotional connection fostered throughout the journey ([Lemke et al., 2011](#)).

A positive customer experience involves providing seamless and personalized interactions across multiple channels and touchpoints, such as websites, mobile apps, social media, physical stores, call centers, and more.

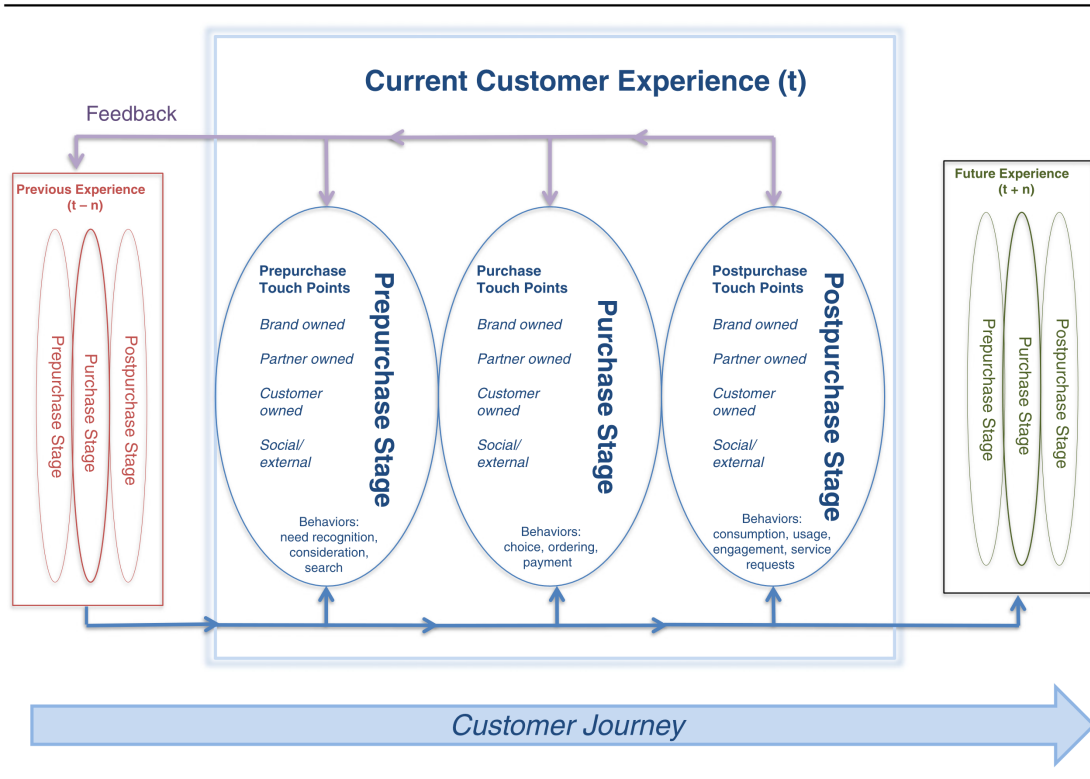


Figure 4.1: Process Model for Customer Journey and Experience (Lemon & Verhoef, 2016)

It entails understanding customer preferences, anticipating their needs, and delivering relevant and timely solutions. Customer experience is also influenced by factors such as product design, packaging, pricing, brand reputation, and post-purchase support (Lemon & Verhoef, 2016).

Companies that prioritize customer experience aim to create memorable and differentiated experiences that foster customer loyalty, satisfaction, and advocacy. By focusing on delivering exceptional customer experiences, organizations can build long-term relationships, gain a competitive advantage, and drive business growth (Mascarenhas et al., 2006).

To optimize customer experience, businesses often employ various strategies, such as customer journey mapping, customer feedback analysis, data analytics, personalization, employee training, and continuous improvement initiatives. By continuously monitoring, measuring, and enhancing customer experiences, companies can adapt to evolving customer expectations and deliver experiences that delight and retain customers (Lemon &

Verhoef, 2016). It goes beyond a single aspect and encompasses the holistic experience a customer has throughout their engagement with a company or brand.

De Keyser et al. (2015), employing a three-step analytical procedure, suggest a definition for customer experience that is in line with the scope of this thesis. However, the definition has been altered to fit the scope of this research. Based on the literature, a definition has been derived that addresses RQ1.3 and provides the following outcome:

”Customer experience refers to the overall interaction, involving cognitive, emotional, physical, sensorial, and social elements, that a customer has with a (set of) market actor(s).”

This definition has three main elements that are important:

- **Overall interaction:** Interaction the customer has, both direct and indirect.
- **Cognitive, emotional, physical, sensorial, and social elements:** Various elements that define the customer interaction.
- **Market actor(s):** The company or brand that the customer interacts with.

4.4 DIGITALLY TRANSFORMED CUSTOMER EXPERIENCE WITHIN RETAIL BANKING

The context of this section is how digitally transformed customer experience within retail banking is described in literature. First, retail banking in combination with digital transformation is addressed. Second, retail banking in combination with customer experience is addressed. Third, digital transformation in combination with customer experience is addressed. Finally, a definition is formulated that addresses digitally transformed customer experience within retail banking and therefore provides an answer to RQ1.4.

4.4.1 RETAIL BANKING & DIGITAL TRANSFORMATION

Retail banking and digital transformation are closely intertwined as digital transformation has had a significant impact on the retail banking industry. The integration of digital technologies and strategies has revolutionized how retail banks operate, interact with customers, and deliver financial services to those customers. There are

several key concepts extracted from current literature that define how retail banking and digital transformation are related to each other.

The digital transformation has accelerated the transition from traditional physical bank branches to digital channels. Retail banks have expanded their online and mobile banking platforms, enabling customers to conveniently manage their accounts, conduct transactions, and avail themselves of various banking services remotely (Wewege & Thomsett, 2019). This concept is known as the shift towards digital channels.

Digital transformation has brought about the concept enhanced customer experience in retail banking by enabling personalized, seamless, and convenient interactions. Through digital channels, customers have the ability to conduct transactions, access relevant information, and seek assistance at any time and from any location. This shift reduces the necessity for in-person branch visits and ultimately enhances overall customer satisfaction (Lee & Lee, 2020).

Digital transformation has empowered retail banks to leverage data analytics and extract valuable insights from customer behavior, preferences, and needs. Through the analysis of data, banks can gain a deeper understanding of their customers, enabling them to provide personalized recommendations and customize their offerings to meet individual requirements (Zaki, 2019). This concept known as data-driven insights enhances the overall customer experience and enables banks to offer more targeted and relevant products and services.

Digital transformation has brought automation to various banking processes, resulting in reduced manual effort, decreased errors, and enhanced operational efficiency. Tasks such as account opening, loan applications, and transaction processing can now be streamlined through automated workflows. This automation not only saves time but also allows for faster and more accurate service delivery. By eliminating manual tasks, banks can allocate resources more effectively and focus on providing higher-value services to their customers (Villar & Khan, 2021). This concept is known as automation and process efficiency.

Digital transformation has provided retail banks with the opportunity to introduce innovative services and products that align with the changing needs and preferences of customers in a digitally connected world. Mobile payment solutions, digital wallets, robo-advisors, peer-to-peer lending platforms, and online investment tools are among the new offerings made possible by digital transformation (Palmié et al., 2020). This concept of

innovations and new services empower customers with convenient and personalized banking experiences, while enabling banks to stay competitive and meet the demands of the modern marketplace.

Digital transformation has prompted retail banks to prioritize the implementation of the concept enhanced security measures to safeguard customer data and transactions in the digital banking landscape. Advanced technologies, including biometric authentication, encryption, and fraud detection systems, have been adopted to enhance security and instill confidence in customers. These measures help mitigate risks associated with cyber threats and unauthorized access, ensuring the integrity and confidentiality of sensitive information (Windley, 2005). By prioritizing security, banks aim to build trust and provide customers with a secure digital banking experience.

Digital transformation has compelled retail banks to the concept of fostering agility and adaptability in response to evolving market dynamics and customer demands. To remain competitive in the digital era, banks are actively exploring emerging technologies, experimenting with innovative digital solutions, and fostering a culture of continuous innovation. This proactive approach enables banks to swiftly adapt to changes, seize opportunities, and deliver enhanced customer experiences (Sia et al., 2021). By embracing agility and adaptability, banks can stay at the forefront of digital advancements and effectively meet the evolving needs of their customers.

Overall, digital transformation has brought about significant changes to business models in the retail banking industry, revolutionizing customer interactions, service delivery, and overall relevance in the digital era. By embracing digital transformation, retail banks can adapt to the evolving landscape and cater to the preferences and expectations of digitally empowered customers. This proactive approach allows banks to enhance customer experiences, streamline operations, leverage data insights, and introduce innovative services. Ultimately, embracing digital transformation empowers retail banks to remain competitive, agile, and customer-centric in an increasingly digital and interconnected world.

4.4.2 RETAIL BANKING & CUSTOMER EXPERIENCE

Retail banking and customer experience are deeply interconnected, as customer experience has had a profound impact on the retail banking industry. The integration of a positive and seamless customer experience has

brought about a revolution in the way retail banks operate and engage with their customers. Current literature highlights several key concepts that define the relationship between retail banking and customer experience.

Retail banks prioritize the concept customer-centricity by adopting an approach that revolves around the customer, placing them at the forefront of their operations and decision-making processes. The objective is to gain a deep understanding of customer needs, preferences, and expectations, enabling the banks to provide personalized and pertinent financial products and services (Gupta & Ramachandran, 2021).

Retail banks emphasize the importance of building enduring relationships with their customers. Through the delivery of exceptional customer experiences, banks aim to cultivate trust, loyalty, and advocacy among their clientele (Peppers & Rogers, 2016). By doing so, they encourage repeat business and customer referrals, ultimately strengthening their customer base. Relationship building is therefore an important concept.

Retail banks prioritize the concept accessibility and convenience in their banking services to ensure a seamless customer experience. They achieve this by establishing a network of branches, ATMs, and digital channels such as online banking platforms and mobile banking apps (Shankar & Rishi, 2020). These platforms enable customers to perform transactions, access account information, and seek assistance with ease and convenience, regardless of their location or time of day.

Personalization is a key concept for retail banks as they aim to deliver tailored services to their customers. By understanding individual customer needs, preferences, and financial goals, banks can provide customized solutions and advice. They employ various strategies to achieve personalization, such as assigning dedicated relationship managers, implementing customer segmentation techniques, leveraging data analytics to gain insights, and delivering targeted communication to address specific customer needs (McKinsey & Company, 2022). This personalized approach enhances the customer experience and strengthens the bank-customer relationship.

It is important for retail banks to achieve delivery through the concept omnichannel experience, enabling customers to engage with the bank through multiple touchpoints seamlessly. This includes traditional channels such as branches and call centers, as well as digital channels like online platforms, mobile apps, and social media. The objective is to provide a consistent, convenient, and uninterrupted service across all channels, empowering customers to select their preferred means of interaction (Mainardes et al., 2020). By offering an omnichan-

nel experience, retail banks enhance accessibility, improve customer satisfaction, and foster a cohesive banking experience across various channels.

Retail banks place a strong emphasis on the concept trust and security, implementing rigorous measures to safeguard customer data, transactions, and privacy. They employ advanced technologies like encryption, secure authentication methods, and fraud detection systems to create a secure banking environment. By prioritizing trust and security, retail banks aim to build customer confidence, maintain data integrity, and protect against unauthorized access or fraudulent activities (Kumar & Balaramachandran, 2018). This focus on trust and security is essential for fostering long-term customer relationships and ensuring the integrity of the banking system.

Retail banks are committed to continuous improvement in customer experience. They actively gather customer feedback, conduct surveys, and analyze data to identify areas where improvements can be made. By understanding customer pain points, preferences, and emerging expectations, banks can enhance their processes, products, and services accordingly. This iterative approach allows banks to adapt and evolve in response to changing customer needs, ensuring that the customer experience remains relevant, engaging, and satisfying (Lemon & Verhoef, 2016). Continuous improvement is a key strategy for retail banks to stay competitive and deliver exceptional customer experiences.

In short, retail banks have embraced the significance of delivering a superior customer experience. Through their commitment to customer-centricity, convenience, personalization, trust, and continuous improvement, they strive to create exceptional experiences that foster strong customer relationships and set themselves apart in a competitive market. By placing the customer at the center of their operations and leveraging technological advancements, retail banks can meet the evolving needs and expectations of their customers, ultimately driving customer satisfaction, loyalty, and advocacy. The focus on delivering a superior customer experience has become a strategic imperative for retail banks to thrive in today's dynamic and customer-driven landscape.

4.4.3 DIGITAL TRANSFORMATION & CUSTOMER EXPERIENCE

Digital transformation and customer experience are deeply interconnected, as digital transformation has opened near endless possibilities for customer experience. The integration of a positive and seamless customer experience

rience has brought about a revolution in the way entire industries operate and engage with their customers. Current literature highlights several key concepts that define the relationship between digital transformation and customer experience.

Through digital transformation, organizations can adopt a customer-centric approach by leveraging digital technologies to gain a deep understanding of customer needs. This includes collecting and analyzing customer data, preferences, and behaviors, which enables businesses to deliver personalized experiences, customized recommendations, and targeted marketing efforts. By placing the customer at the center of their strategies, organizations can enhance customer satisfaction and loyalty (Gupta & Ramachandran, 2021). Just as with retail banking and customer experience, customer-centricity is a concept as well.

Digital transformation empowers businesses to provide personalized and customized experiences to customers. By harnessing the capabilities of data analytics, companies can gain insights into individual customer preferences, anticipate their needs, and tailor product recommendations, promotions, and content accordingly. This level of personalization enhances customer satisfaction and engagement, as customers feel understood and valued by the organization (McKinsey & Company, 2020). The concept personalization is therefore important here as well.

Digital transformation allows organizations to establish an omnichannel experience, where customers can engage with the brand consistently across various channels and seamlessly transition between them. This integrated approach ensures a cohesive customer journey and enables customers to choose their preferred channel for different stages of their interaction (Mainardes et al., 2020). Whether it's through online platforms, mobile apps, social media, or physical stores, customers can expect a seamless and unified experience, enhancing convenience and satisfaction. Again, the concept omnichannel experience is highlighted in this section as well.

Digital transformation equips customers with the concept enhanced self-service capabilities, enabling them to access information, carry out transactions, and address inquiries independently. Through self-service portals, knowledge bases, chatbots, and automated systems, customers can find answers, make purchases, track orders, and manage their accounts at their convenience (Zhu et al., 2013). This empowers customers with greater control and flexibility, reduces their reliance on customer support, and enhances overall efficiency in their interactions with the organization.

Digital transformation fosters a culture of the concept continuous improvement and innovation in customer experience. Organizations leverage emerging technologies, gather and analyze customer feedback, and utilize data insights to identify areas for enhancement. They experiment with new features, adapt their strategies, and iterate on their customer experience initiatives to meet evolving customer expectations (Bell, 2005). This iterative approach enables businesses to stay agile, responsive, and competitive in the dynamic digital landscape, driving ongoing improvements and innovation in customer experiences.

In summary, digital transformation plays a crucial role in elevating customer experience to new heights. It empowers organizations to understand and meet customer needs, deliver personalized omnichannel experience, offer self-service capabilities, and drive continuous innovation. By strategically harnessing digital technologies, businesses can transform customer experience and forge long-lasting relationships with their customers in the digital era. Digital transformation captures the metamorphosis of an organization towards developing traits that are characteristic of an organization that creates and delivers digitally transformed customer experience as part of its offerings as well as leverages digital technologies in its business processes (Baiyere et al., 2020).

4.4.4 WHAT IS DIGITALLY TRANSFORMED CUSTOMER EXPERIENCE WITHIN RETAIL BANKING?

After elaborating thoroughly on how the concepts retail banking, digital transformation, and customer experience relate to each other in current literature, the following description is formulated when answering RQ1.4:

"Digitally transformed customer experience within retail banking involves leveraging digital technologies within business processes to provide a flawless retail banking experience for customers through various channels. It encompasses concepts such as data-driven insights, automation and process efficiency, enhanced security, fostering agility and adaptability, customer-centricity, accessibility and convenience, personalization, an omnichannel experience, continuous improvement and innovation, and enhanced self-service capabilities."

The findings in this Chapter, as formulated in the answers for RQ1.1 - RQ1.4, elaborate on every subject of the scope of this research (retail banking, digital transformation, and customer experience) individually, as well as on how the different subjects of the scope are intertwined and which concepts are important for digitally transformed customer experience within retail banking. The answers to RQ1.1 - RQ1.4 lays the foundation

for the maturity model design by thoroughly investigating the problem.

5

Maturity Model Design

This chapter aims to give answers to research questions 2.1 – 2.3. This is done with the help of desk research and expert interviews. The chapter consists of three sections, with each section answering an individual RQ, and with each RQ answered gaining a better understanding of the treatment. Sections are split into different subsections that omit subjects regarding the RQ.

The first section will help to understand what type of maturity model is best for measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. This section will use desk research to provide an answer for RQ2.1. In Section 5.2, the business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking are discussed. This is done with the use of qual-

itative data gained from the expert interviews, thus answering RQ2.2. In Section 5.3, the conceptual maturity model is proposed by determining which key process areas (KPAs) are used, combining the insights given by both the desk research and the expert interviews, therefore answering RQ2.3.

5.1 MATURITY MODEL TYPE

The goal of this section is determining which type of maturity model is best when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. This done by conducting desk research about maturity models and the different types that are introduced in current literature. Afterwards, an answer to RQ2.1 is provided.

A maturity model is a structured framework used to assess and measure the maturity or level of development of a particular process, capability, or area within an organization. It provides a roadmap for progression and improvement by defining a set of stages or levels that represent increasing levels of sophistication, effectiveness, and integration (Lee et al., 2007, Paulk et al., 1993). Maturity models are commonly used in various domains, including technology, project management, quality management, organizational development, and process improvement. They help organizations understand their current state, set goals, identify gaps, and define a path for growth and improvement (Kerzner, 2002).

Typically, a maturity model consists of a series of defined levels or stages that represent different levels of maturity or capability. Each level corresponds to specific characteristics, practices, processes, and outcomes that organizations should strive to achieve. The criteria for each level are typically described in terms of best practices and capabilities (Lee et al., 2007, Paulk et al., 1993). By assessing their current state against the maturity model, organizations can gain insights into their strengths and weaknesses, identify areas for improvement, and develop strategies and action plans to progress to higher maturity levels. Maturity models provide a common language and a shared understanding of the desired capabilities, enabling organizations to track their progress and benchmark themselves against industry standards or peers (Lee et al., 2007, Paulk et al., 1993).

It's important to note that different maturity models exist for different areas of focus or industries, and organizations may choose or develop a maturity model that best aligns with their specific goals and context. Maturity models are valuable tools for organizations seeking to enhance their performance, optimize processes,

and drive continuous improvement. We will need to take a closer look at the most common types of maturity models to determine which is best for measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, therefore answering RQ2.1

5.1.1 CAPABILITY MATURITY MODEL

A capability maturity model (CMM) is a structured framework that assesses and measures the maturity or level of development of an organization's capabilities in a specific domain. The CMM provides a roadmap for organizations to improve their capabilities, enhance performance, and achieve higher levels of maturity (Paulk et al., 1993). The CMM was initially developed by the Software Engineering Institute (SEI) at Carnegie Mellon University and gained popularity in the software development field (Paulk et al., 1993). Still, the concept has been extended to other domains beyond software engineering but will still be the main source of literature for this research.

A CMM has several key features that are important. The first key feature is that a CMM consists of a series of defined maturity levels. Each level represents a stage of capability development, with increasing levels of maturity. These levels often build upon one another, meaning organizations must meet the requirements of lower levels before progressing to higher levels. The number of maturity levels may vary depending on the specific CMM being used (Paulk et al., 1993). The following represents a generalized overview of maturity levels typically found in maturity models:

- **Initial:** The software process is characterized as ad hoc, and occasionally even chaotic. Few processes are defined, and success depends on individual effort (Paulk et al., 1993).
- **Repeatable:** Basic project management processes are established to track cost, schedule, and functionality. The necessary process discipline is in place to repeat earlier successes on projects with similar applications (Paulk et al., 1993).
- **Defined:** The software process for both management and engineering activities is documented, standardized, and integrated into an organization-wide software process. All projects use a documented and approved version of the organization's process for developing and maintaining software (Paulk et al., 1993).

- **Managed:** Detailed measures of the software process and product quality are collected. Both the software process and products are quantitatively understood and controlled using detailed measures (Paulk et al., 1993).
- **Optimized:** Continuous process improvement is enabled by quantitative feedback from the process and from testing innovative ideas and technologies (Paulk et al., 1993).

The second key feature of a CMM are the key process areas (KPA). KPAs are the critical areas or domains of capabilities within the scope of the CMM. Each maturity level is associated with a set of KPAs that organizations need to focus on and improve to advance to the next level. KPAs serve as the primary areas of evaluation and improvement in the context of the CMM (Paulk et al., 1993). The third key feature that within each KPA, a set of defined practices is provided. These practices outline the specific activities, processes, methodologies, and techniques that organizations should adopt to demonstrate capability in that particular area. The defined practices serve as guidelines or best practices for organizations to follow when aiming to achieve the desired maturity level (Paulk et al., 1993). The fourth key feature of a CMM is assessment and improvement. The CMM enables organizations to assess their current state of capability against the defined maturity levels, KPAs, and practices. Through assessments, organizations can determine their current maturity level, identify gaps, and areas for improvement. This assessment serves as a baseline for organizations to plan and implement targeted improvement initiatives (Paulk et al., 1993). Continuous improvement is the fifth and final key feature of the CMM. Organizations are encouraged to continuously refine and optimize their processes, practices, and capabilities as they progress through the maturity levels. This iterative approach allows organizations to continually enhance their performance, adapt to changing needs, and achieve better outcomes over time (Paulk et al., 1993).

The CMM is domain-specific (Crowston & Qin, 2011), meaning that there are different maturity models for different areas, such as software development (e.g., capability maturity model integration (CMMI)) (Silva et al., 2015), project management (e.g., project management maturity model (PMMM)) (Demir & Kocabaş, 2010), service management (e.g., IT service management (ITSM)) (McNaughton et al., 2010), and more. By using a CMM, organizations can systematically assess and improve their capabilities in a structured and incremental manner. It provides a roadmap for organizations to enhance their performance, achieve higher levels

of maturity, and ultimately deliver better results in their chosen domain. The business process maturity model introduced by Lee et al. (2007) is such a domain-specific CMM that fits the scope of this research. Because the scope of this research concerns leveraging digital technologies to provide a flawless retail banking experience for customers through various channels. This concerns the business processes of digitally transformed customer experience within retail banking.

5.1.1.2 BUSINESS PROCESS MATURITY MODEL

In their research, Lee et al. (2007) introduced a business process maturity model (BPMM) that combines elements from the business sector and is aligned with established models such as CMM. Their aim was to address the limitations of existing software-oriented maturity models by incorporating input from the market and engineers. Lee et al. (2007) developed and validated generic process areas based on the IMCO framework and maturity concept principles to ensure comprehensive coverage of all business activities within the defined KPAs. Furthermore, Lee et al. (2007) customized the BPMM to capture the specific characteristics of business processes, drawing on terminology and concepts from the proven CMM framework in various fields. Additionally, Lee et al. (2007) mapped the value chain and applied the BPMM in a practical setting within a manufacturing organization to verify its alignment with business process orientation. As a result, Lee et al. (2007) provide assurance that their BPMM is specifically designed to reflect real-world business activities. It provides a structured approach to evaluate and improve the effectiveness, efficiency, and overall performance of business processes within an organization (Tarhan et al., 2016). The purpose of a BPMM is to provide a roadmap for organizations to understand their current state of process maturity, identify areas for improvement, and define a path for advancing to higher levels of maturity. It helps organizations to set goals, prioritize initiatives, and track progress in their process improvement journey (Lee et al., 2007).

Typically, a BPMM consists of a series of defined levels or stages that represent different levels of process maturity, as defined by Paulk et al. (1993) for the CMM. The five-level structure is commonly employed in various reference models and offers the advantage of being easily understandable and practical (Lee et al., 2007). The criteria for each level are typically described in terms of key characteristics, practices, capabilities, and outcomes. The specific stages or levels within a BPMM may vary depending on the model being used, but the following represents a generalized framework (Lee et al., 2007):

- **Initial:** Ad hoc manner (Lee et al., 2007).
- **Managed:** Not defining or partially defining process, partially measuring process performance, monitoring and controlling process performance for a work unit, unable to use performance data for process improvement (Lee et al., 2007).
- **Defined:** Defining process, measuring process and mechanism performance for overall organization, monitoring and controlling process performance for overall organization, using the partial performance data only in an ad hoc manner for process improvement (Lee et al., 2007).
- **Quantitatively managed:** Measuring process performance quantitatively, systematically controlling process performance, using performance data in an ad hoc manner for process improvement (Lee et al., 2007).
- **Optimized:** Monitoring and controlling process performance in a proactive way, systematically using process performance data to improve and optimize process (Lee et al., 2007).

CMM is not suitable in a business process domain because of the differences between the context of software and business process (Lee et al., 2007). As determined in Chapter 4 by providing an answer to RQ1.4, the scope of this research concerns leveraging digital technologies within business processes to provide a flawless retail banking experience for customers through various channels. This concerns the business processes of digitally transformed customer experience within retail banking. Also, the BPMM provides organizations with a common language for assessing business process maturity. It helps organizations identify gaps and areas for improvement. By progressing through the maturity levels, organizations can enhance their operational efficiency, improve customer experience, reduce costs, and achieve better business outcomes (Lee et al., 2007). Thus, we can formulate an answer to RQ2.1 as follows:

”By utilizing a business process maturity model tailored to digitally transformed customer experience within retail banking, retail banks can evaluate the current maturity level of a business process and identify areas for improvement to enhance their digitally transformed customer experience.”

This targeted approach ensures that the assessment and improvement efforts align closely with the specific needs and objectives of retail banks in providing exceptional customer experiences in a digital context. As far as

the BPMM for this research is concerned, the model has a 'horizontal bar chart' like style with multiple rows and columns where both dimensions of the BPMM are addressed. For this research the same maturity levels as defined by Lee et al. (2007) are used for the columns of the BPMM. The maturity levels are associated with a distinct business process, which are therefore used to determine the rows of the maturity model. The following section determines which business processes are associated with the maturity levels.

5.2 MATURITY MODEL BUSINESS PROCESSES

The goal of this section is determining which business processes are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. This is done by conducting expert interviews to collect qualitative data from experts within PwC. The data is analyzed and the business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking are extracted, providing an answer to RQ2.2.

5.2.1 INTERVIEW PROCEDURE

In 'The Future of Retail Banking' report from PwC (2022) experts from PwC discuss five scenarios for the future of retail banking. This report has been discussed previously, but it was also an opportunity to gather participants for the expert interviews that are performed. Therefore, several invitations were sent to ask the contributors if they were willing to participate. Six experts from the domain of digitally transformed customer experience within retail banking were willing to conduct an interview, allowing for sufficient quantitative data to be collected. The interviews were conducted using Microsoft Teams, allowing the researcher to record the interviews with the permission of the participant.

ETHICS

The researcher performed the Ethics and Privacy Quick Scan survey of Utrecht University, which can be reviewed in full in Appendix A. The Quick Scan resulted in the following outcome:

"The project seems to be low risk. A further ethical review or privacy assessment is not required. We wish you good luck with your research."

To ensure the privacy of the participants, no excessive measures were required. Prior to each interview, the interviewees were asked for their consent to record the session and use the data, with the assurance that all gathered information would be anonymized. Additionally, the researcher signed an internship contract that included a confidentiality clause and a nondisclosure agreement. This allowed interviewees from PwC to openly discuss projects and experiences without concerns about confidentiality.

PARTICIPANTS

A total of six interviews were held, relevant information about the participants can be found in Table 5.1.

Table 5.1: Overview of the interview participants

ID	Company	Role	Experience
Interviewee 1	PwC	Partner	24 years
Interviewee 2	PwC	Partner	16 years
Interviewee 3	PwC	Partner	17 years
Interviewee 4	PwC	Senior manager	8 years
Interviewee 5	PwC	Senior manager	16 years
Interviewee 6	PwC	Director	17 years

QUESTIONS

The interviews were conducted in Dutch, the full interview protocol can be found in Appendix B. As mentioned in Chapter 3, the interviews are semi-structured, which allows for the researcher to add improvised questions to allow for exploration of unexpected subjects that might be relevant for the data collection.

5.2.2 INTERVIEW RESULTS

The full transcript of every interview can be found in Appendix C. In the following section, the interviews are discussed individually, where important quotes and data are extracted so they can be used for further analysis. For every interview, business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking are briefly discussed, along with one or two of the most significant quotes from the interviewee that supports its importance. These business processes are determined by comparing the answer to RQ1.4, which elaborates on the concepts that encompasses digitally transformed customer

experience within retail banking, with quotes from the interview that relate to that concept in a business process perspective. Also, new business processes can be introduced when deemed important enough by the interviewee, when asked which concepts are important for digitally transformed customer experience within retail banking.

INTERVIEW 1

OMNICHANNEL EXPERIENCE Providing an omnichannel experience is the first business process to be addressed in interview 1: *"It's important to have a user-friendly portal that provides a clear overview, making it easy to access and modify those products. This allows for a more active and customer-centric approach in offering relevant product options."* This quote relates to the channels on which retail banks offer their products and services. These channels need to be user friendly, easy to access, and with a clear overview, contrary to how customers are interacting presently, which is supported by the following quote: *"I agree that the overall look and feel of apps and internet banking can still be quite complex. This complexity can be attributed to the variety of products and services offered. The number of features and functions available in the app compared to internet banking is also an important factor to consider."*

SELF-SERVICING *"The processes of retail banks need to be simplified much more in order to truly transition to self-service."* The quote itself solidifies the importance of self-service which retail banks need to strive for. *"So, let's say you want to open a new account and you want to have an overdraft limit of 100 euros. You would simply check that option. Ideally, the process should then prompt you for additional documentation regarding your income, just to give an example. And if you also want to request an additional card because you want your partner to have access to that account as well, those kinds of things should be made clickable. Currently, the digital setup for these processes is often still insufficient in terms of being fully digitized in that way."* The interviewee addresses this example since the customer should be able to click a wide variety of options themselves, through self-service.

AUTOMATION Closely related to self-servicing is automation: *"You also see Dutch retail banks proclaiming, for example, that they have a goal to increase Straight Through Processing (STP) from 70% to 90%? STP implies that when a customer requests something like a change of address, a new card, or anything else, those actions are instantly and completely processed end-to-end with the push of a button, without any human interaction taking*

place.” STP is an important concept since it is one of the backbones of automation. Automation can be seen as the process that the user does not see when interacting with a retail bank through self-service for example, but does need in order to have a better experience.

EMBEDDED FINANCE Embedded finance is a business process that has become very important in a short period of time: *”Because I believe that embedded finance is also a topic that determines whether you are ready for the future. Are you ready for embedded finance? Can these types of products be accessed through an API by a third party, for example, to offer you a lease contract or installment payment options for the purchase of a box spring bed, allowing you to pay in two or three years?”* These dilemma’s mentioned by the interviewee are struggles that every retail bank has nowadays, and it has become crucial for them to efficiently implement this. *”Because especially when you look at embedded finance and its development, you are being pushed further back in those value choices and customer interactions. When I now make a payment for an order on Amazon, my bank or credit card no longer appear on the screen. I just have to swipe, and it’s done. Because my credit card is embedded within my Amazon account in that sense.”* It is up to retail banks to find out how they can add value in terms of customer experience with embedded finance.

CUSTOMER CENTRICITY The final business process mentioned during interview 1 is customer centrality: *”So, let your customers know why you are truly the best for them, including for those individual customers.”* & *”Products need to be simplified and adjusted towards the customers’ needs.”* Both quotes summarize how retail banks should prioritize their products and services, put the customer on a pedestal and adjust your products accordingly.

INTERVIEW 2

EMBEDDED FINANCE Directly mentioning how embedded finance can add value is an important business process mentioned in interview 2: *”For example, when you look at embedded finance, it is an important trend. How can and should banks respond to it?”*

AUTOMATION It is not directly mentioned by the interviewee, but STP is an important subject with regards to the automation business process as addressed in the following quote: *”Not only can you, for example, apply*

for something digitally, but it should also be processed instantly. You should be able to see the result immediately as well. This means that there may need to be some adjustments behind the scenes to actually process it directly or in an automated manner.” When talking about which business processes are important for digitally transformed customer experience within retail banking, the interviewee mentions automation as follows: *”Secondly, it involves automating the processing to ensure that it is not only an accessible process but also that it is processed quickly.”*

SELF-SERVICING When asked which business processes are important for digitally transformed customer experience within retail banking, the interviewee mentions self-servicing as follows: *”One aspect is that ultimately there is a shift from being assisted as a customer to self-service. This means that the customer, with fully digitized processes, takes the lead in the application process.”*

CUSTOMER CENTRICITY The last business process discussed in interview 2 is customer centricity, touching on how retail banks need to tailor their process to specific customer situations: *”I believe it should be tailored to the specific customer situation. I also think that broader financial advice will become a more important aspect for banks.”*

INTERVIEW 3

EMBEDDED FINANCE In interview 3 the subject of embedded finance quickly emerged and the interviewee addressed certain points: *”Looking at how all platforms currently offer integrated payments, with true embedded finance journeys, what value does a retail customer still have with traditional banks?”* *”Collaborating with tech companies, being more innovative, relying less on internal development, and bringing in more external expertise is indeed crucial.”* This quote was mentioned in the later stages of the interview and summarizes the importance of embedded finance for retail banks.

SELF-SERVICING *”Whereas just 2 or 3 years ago, you had to physically send copies of your documents, fill out forms, now you see that more and more it’s like, okay, just place your phone on top of your passport, and it can read the chip instantly.”* This quote perfectly describes recent changes and the evolution that retail banks have to undergo when it comes to self-service, there is still a lot more possible.

AI In interview 3, the business process artificial intelligence (AI) was first mentioned, which sparked a new topic for this research. At first it looked like it had a lot in common with the automation business process. However, from the insights gained from the interviews it was decided to introduce AI as a separate business process since it can be utilized in many ways, which can be crucial for retail banks in the future: *"And I think that in that regard, I have high expectations for the hype, let's say, around TrendGen and Generative AI. It's about interpreting, better understanding, and communicating with customers in an automated way, but different from chatbots."* Even looking at short term AI can be important: *"I think the question in the short term is, "How do you harness generative AI?" Simply put, in everything you do. And how do you ensure that GenAI truly helps enhance the customer experience? Because I believe the possibilities are incredible and can lead to a tremendous leap forward."*

OMNICHANNEL EXPERIENCE *"So the integration or communication with your bank will always be through your iPhone or Android device. It has become an app, making it the primary medium for interacting with your bank."* The smartphone is one of the main channels which is used by customers to interact with a retail bank.

PERSONALIZATION When discussing what retail banks can do to be ready for the future, the interviewee mentions personalization as follows: *"By truly providing highly personalized advice to customers, where they see it happening, I believe traditional banks can still have relevance, so to speak."* Also, even focusing on hyper-personalization by attracting customers by investing in a certain lifestyle can be important: *"Yes, so JP Morgan focuses heavily on lifestyle."*

CUSTOMER CENTRICITY *"When it comes to how a bank can exist and maintain relevance, I think it's primarily by indeed emphasizing customer experience and truly owning those customer relationships, while providing value-added services."* Interview 3 ends with emphasizing the importance of customer centricity to maintain relevance.

INTERVIEW 4

OMNICHANNEL EXPERIENCE The first business process addressed in interview 4 is providing an omnichannel experience: *"What you see is that every bank has an app and an online portal. They often still have bank branches, but that is becoming less common. The app is suitable for displaying information, but the interactive*

capabilities for self-service are limited. It depends on the bank, but you can typically perform basic tasks like changing your address or making transactions. However, the integration of documents and communications from the bank to the customer is often not as seamless as it could be.” The interviewee mentions multiple channels that are utilized, but that the offering of products and services is not yet as efficient as it can be. A solution for this might be researching if other channels might be better: *”You can certainly explore new interfaces as well. There are interesting VR initiatives.”*

AUTOMATION *”In certain domains, straight-through processing is possible, while in other domains, regulators require at least one approval step. However, such an approval doesn’t have to take 24 hours or a month, for that matter. If you streamline the process efficiently, ensuring that all information reaches the right customer within the appropriate timeframe, it can be done within a few hours as well.”* This quote is another example where STP is mentioned to improve automation, utilizing this might increase the speed at which processes happen: *”What you aim for is that things should happen faster. More instant processing, within minutes and hours instead of days, weeks, or months.”*

AI When discussing the potential of implementing generative AI at retail banks, the interviewee explains how this is difficult: *”No, because the underlying data is still stored in legacy systems that are not easily accessible. Only when you have taken care of the hygiene factor, such as consolidating all the data into a domain datastore or another solution that allows you to connect the data, ensuring you have the right access to it, and enabling the correlation of data from different sources, can you start utilizing generative AI for such use cases.”* Later, the interviewee addresses the poor accessibility of data once more: *”Generative AI is fascinating, but it primarily works when you have a large amount of high-quality data. Banks do have a vast amount of data, but it is not always of high quality and not easily accessible.”*

EMBEDDED FINANCE When talking about embedded finance in interview 4, it was addressed how partnerships are being made between big tech companies and retail banks: *”And you actually see that all big tech companies offering financial services do so through a partnership with a retail bank.”*

PERSONALIZATION *"For personalization as well, it remains necessary to have sufficient data and the ability to provide real-time analysis, so that you can effectively understand and cater to the customer's needs, capabilities, and preferences in a timely manner."* It is mentioned by the interviewee that personalization is an important business process, but that it is still difficult for retail banks to understand how to efficiently utilize it, since providing real-time analysis is still difficult for retail banks because of the amount of legacy systems, as mentioned earlier.

SELF-SERVICING The final business process mentioned by the interviewee is self-servicing, explaining the importance of self-servicing when looking at the future of retail banks: *"I would say that self-service is becoming increasingly important. And the capabilities of self-service options are expanding more and more."*

INTERVIEW 5

CUSTOMER CENTRICITY Interview 5 starts with customer centricity, the interviewee addresses the changing customer expectations which needs to result in a shift in retail banking processes, products, and services: *"That new customers have different expectations and need to be served in a different way. Instead of you going to a bank branch yourself, the bank should come to you, or serve you at your convenience."* When asked about the business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience, the interviewee mentions client centricity directly: *"It's about client centricity, I believe. How can they make our lives as easy as possible, catering to our preferences and needs. It's about delivering services in the way we want to see them."*

SELF-SERVICING *"If you want to do that with ABN Amro bank now, it involves a lot of paperwork, difficulties, and due diligence. Especially when it comes to reviews of existing customer portfolios. You receive letters and need to respond to them, among other things."* The interviewee is talking about a role change within an organization, this now takes a lot of effort from the customer and the retail bank. Self-servicing is a business process that could influence this process directly.

AUTOMATION *"The entire systems behind neobanks work much more intelligently. But that is also because larger banks have a huge number of legacy systems with interconnected data that have been accumulated over the years. Now, suddenly, you need to perform analysis on all of that data, which is not possible."* Using automation to perform these analyses is something that is impossible for retail banks due to the legacy systems, but is possible

for newer neobanks since they started building their systems from scratch just a few years ago. *"You can automate periodic reviews, for example, or have computers scour the internet all day for changes, such as individuals being added to sanction lists, moving, or going bankrupt."* The interviewee mentions possible activities that could be supported by automation, even though most of the time these activities are not supported within retail banks.

AI Using AI to support the processes within retail banks can be an opportunity according to the interviewee: *"AI can truly provide a tremendous advantage in this regard. It can significantly simplify the operations of a bank and make their lives much easier."* It will still take time and skilled, knowledgeable people to implement AI in retail banks in the near future: *"And I expect the same to be true for AI. I don't have all the insights on that, but you really need a lot of smart people who are skilled in working with AI to be able to connect with them as a bank."*

OMNICHANNEL EXPERIENCE The final business process discussed in interview 5 is omnichannel experience. Using the metaverse as a channel to provide products and services is something which is already a relevant subject for retail banks: *"We have been exploring the metaverse for a while now, where you can also open virtual branches."* This is also supported by the following quote: *"But there are quite a few banks that already have a presence in the metaverse."*

INTERVIEW 6

OMNICHANNEL EXPERIENCE In the final interview, the business process of providing an omnichannel experience is the first business process that is addressed when mentioning the many channels available for customers: *"Each segment would ideally receive tailored service through a digital channel, but there would also be a personal channel available. This could involve interacting with someone over the phone in a call center or visiting a physical bank branch for specific services. Essentially, you would have a comprehensive service concept customized for each customer segment."* Also, some functionalities of the mobile banking channel are mentioned, which can still satisfy a lot of customer needs: *"So the apps meet a lot of the needs that people have, from ING, bunq, and other providers. They offer a smart way to manage your payment accounts, including aspects of payments and savings, the fundamental activities you engage in with a bank. These tasks can be effectively handled through the app."*

CUSTOMER CENTRICITY Prioritizing customer centricity is a challenging task that retail banks still struggle with on how to do it efficiently according to the interviewee: *"It actually involves a whole organizational change aimed at the ability to make improvements in the customer experience much faster and better through small teams."*

PERSONALIZATION As the interviewee addresses, customers want to be heard, noticed, and retail oblige by offering a personalized experience: *"Maybe you can do it but you just want a bit more personal attention. And in that segment, you still see some companies catering to that need."* Personalization will still, despite trends like AI, be an important business process for digitally transformed customer experience within retail banking: *"I think especially as the complexity increases, there is still a need to personalize the experience even in the new situation."*

EMBEDDED FINANCE *"And that is what we call embedded finance in the market. It means that as an SME (Small and Medium-sized Enterprise), for example, you sell your product on a platform like Bol.com. So, your product gets listed on their platform, and along with it, there is also the option for customers to avail a loan to purchase your products, such as these cups."* A short explanation by the interviewee of how retail banks utilize embedded finance to improve the customer experience. Embedded finance can also work the other way around, explained again by the interviewee: *"What you see is that banks are trying the other way around. Integrating products or services from other providers into their own service offerings. So, when you approach a bank for a mortgage, they might ask if you have already arranged for a property valuation because you need to have your house appraised. We don't provide that service, but we have a partner who can assist you with it. This way, we can ensure a seamless customer journey throughout the home-buying process and provide you with the best possible experience."*

AI *"I think AI ultimately enriches the customer interaction. I see a lot of potential in customer service, such as asking questions to the bank through chatbots, etc. Banks have already experimented with that."* How AI can add value for the short term with regards to customer experience.

ENVIRONMENTAL, SOCIAL & GOVERNANCE (ESG) The final business process discussed in interview 6 is the only time the business process was discussed in all interviews: *"Sustainability, particularly the environmental aspect, is indeed a significant focus. It extends to considering whether banks are also doing socially responsible activities. More than half of the partnerships established by Dutch banks are related to these elements."* Building

an image for the customers is very important nowadays which is why it was included as a business process despite being only mentioned once. The agenda of the retail bank can make or break customer relationships: *"Do you do the right thing as a bank? That is becoming increasingly important. So your agenda in terms of... Sustainability, social developments. Are you not excluding certain groups?"*

5.2.3 ANALYSIS OF THE INTERVIEW RESULTS

Table 5.2 represents the different business processes mentioned by all the experts during the interviews that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. These business processes are determined by comparing the answer to RQ1.4, which elaborates on the concepts that encompasses digitally transformed customer experience within retail banking, with quotes from the interview that relate to that concept in a business process perspective. Even though many of the concepts relate directly to the business processes mentioned by the experts during the interviews, new business processes can be introduced when deemed important enough by the expert when asked which concepts are important for digitally transformed customer experience within retail banking. The column 'Business process' therefore provides answer to RQ2.2. Table 5.2 also shows which experts mention the business process. The sections that follow elaborate more on the determined business processes that provide an answer for RQ2.2.

It is important to note that not all business processes mentioned in Table 5.2 are core business processes on their own. For example, the business process AI means utilizing AI within business processes of retail banking. As well as that ESG refers to the integration of sustainability and responsible practices into business processes of retail banking.

Table 5.2: Business processes that are important when measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking

Business process	Mentioned by
<i>Self-servicing</i>	Interviewees 1, 2, 3, 4, 5
<i>Embedded finance</i>	Interviewees 1, 2, 3, 4, 6
<i>Customer centricity</i>	Interviewees 1, 2, 3, 5, 6
<i>Omnichannel experience</i>	Interviewees 1, 3, 4, 5, 6
<i>Automation</i>	Interviewees 1, 2, 4, 5
<i>AI</i>	Interviewees 3, 4, 5, 6
<i>Personalization</i>	Interviewees 3, 4, 6
<i>Environmental, social, and governance</i>	Interviewee 6

SELF-SERVICING

In the context of business processes, self-servicing refers to enabling customers to independently perform certain tasks, access information, or complete transactions without the need for direct assistance from a company's staff or representatives. It empowers customers to take control of their interactions and accomplish their objectives through self-service channels, often in combination with technology and digital platforms.

Self-servicing has become increasingly important in retail banking, driven by technological advancements and changing customer preferences. By providing self-service options, retail banks can aim to enhance customer experience, improve operational efficiency, and reduce costs associated with manual interactions.

EMBEDDED FINANCE

Embedded finance refers to the integration by retail banks of financial products and services into non-financial platforms, applications, or experiences. It involves partnering or collaborating with external businesses, such as e-commerce platforms, retailers, or service providers, to offer banking and financial services seamlessly within their existing customer journeys.

With embedded finance, retail banks extend their reach beyond traditional banking channels and create new touchpoints for customer engagement. By integrating financial services directly into the customer's existing interactions with non-financial platforms, embedded finance aims to improve customer experience, and provide more personalized financial solutions.

CUSTOMER CENTRICITY

Customer centricity refers to an organizational approach and business process that places the customer at the center of all activities, decisions, and strategies. It involves understanding customer needs, preferences, and expectations and aligning the retail bank's products, services, channels, and processes to meet those needs effectively.

Putting the customer at the core of business processes helps retail banks understand evolving customer expectations, deliver more relevant solutions, and create a positive banking experience that meets individual needs and preferences.

OMNICHANNEL EXPERIENCE

An omnichannel experience refers to achieving a seamless and integrated customer experience across multiple channels and touchpoints, where customers can interact with the bank consistently and efficiently, regardless of the channel they choose to engage with. Examples of the different channels the customer can use to interact with a retail banks include physical branches, online banking portals, mobile apps, self-service kiosks, and even touchpoints like VR-branches are opening nowadays.

AUTOMATION

Automation refers to the use of technology and software systems to streamline and optimize various business processes, reducing manual effort and improving operational efficiency. It involves automating repetitive tasks and to enable faster and more accurate processing of banking operations.

By automating routine tasks and leveraging technology, retail banks can deliver faster and more efficient services to customers. However, it's important to find the right balance between automation and manual interaction to maintain a personalized and customer-centric approach in banking interactions.

AI

AI refers to the use of advanced technologies and algorithms to mimic human intelligence and automate tasks, make data-driven decisions, and ultimately improve customer experiences. AI is already utilized in various business processes within retail banking to enhance efficiency, accuracy, and personalization, but retail banks have only scratched the surface of the potential of AI.

However, it's important to note that while AI offers numerous benefits in retail banking, considerations for ethical use, data privacy, and transparency should be maintained. Ensuring that AI systems are compliant with regulations is crucial to maintain trust.

PERSONALIZATION

Personalization refers to optimizing retail banking products and services to meet the unique needs of individual customers. It involves using customer data, advanced analytics, and technology to deliver relevant and targeted

solutions that enhance the customer's journey in the context of retail banking.

ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG)

The business process of ESG refers to integrating sustainability and responsible practices into the bank's operations. ESG considerations recognize the importance of addressing environmental and social challenges, as well as maintaining strong corporate governance practices. This approach enables banks to contribute positively to society, minimize environmental impacts, and enhance long-term value creation. By integrating ESG considerations into their business processes, retail banks can build trust and loyalty among customers and stakeholders.

5.3 CONCEPTUAL MATURITY MODEL

Before the conceptual maturity model can be proposed, the KPAs of each business process needs to be determined. As stated by [Paulk et al. \(1993\)](#) KPAs identify the issues that must be addresses to achieve a certain maturity level. The KPAs that are used in this research therefore closely relate to how KPAs are defined by [Lee et al. \(2007\)](#) as can be seen in Table 5.3. Here, [Lee et al. \(2007\)](#) present the resulting structure of a BPMM. Determining the KPAs is therefore done by investigating the data provided by the interviews as well as utilizing Table 5.3.

Table 5.3: KPAs of the BPMM (Lee et al., 2007)

Level	Focus	KPAs (Key Process Areas)
Level 5: Optimizing	Proactive Process Improvement (Product & Process Focus)	Causal analysis & Resolution Org. Process Innovation & Deployment Org. Adaptability Improvement
Level 4: Quantitatively Managed	Quantitative Management (Product & Process Focus)	Integrated Organizational Process Management Quantitative Process Management Quantitative Product & Service Management
Level 3: Defined	Organizational Process Standardization (Product Focus)	Org. Process Definition Org. Process Management Org. Collaboration Management Product & Service Management Product & Service Development Product & Service Provision Org. Common Asset Management Customer Relationship Management
Level 2: Managed	Work Unit Process Management (Product Focus)	Org. Process Improvement Leadership Product & Service Requirement Management Planning Monitoring & Control Configuration Management Quality Assurance Measurement & Analysis Resource Management Product & Service Investment Management Supplier Agreement Management
Level 1: Initial	Ad-hoc	Ad-hoc

5.3.1 KEY PROCESS AREAS (KPAs)

In the following sections, we will delve deeper into the Key Process Areas (KPAs) that have been identified through an analysis of the data obtained from the interviews. Additionally, we will leverage the insights derived from Table 5.3 to further refine and validate the KPAs. This thorough investigation will allow for the proposal of the conceptual maturity model, which will provide a framework for assessing and advancing the digitally transformed customer experience within retail banking.

SELF-SERVICING

For the self-servicing business process, Figure 5.1 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

Maturity Level Business Processes	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Self-servicing	<p>Self-servicing business processes are not well-defined. The retail bank may have ad-hoc self-service options, and there is a lack of standardized processes and practices for self-servicing.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Online and mobile banking platforms: The retail bank establishes online and mobile banking platforms that provide customers with self-service options. • Basic transactional capabilities: Customers can perform standard transactions such as fund transfers and bill payments through self-service channels. • Account management: Customers have limited control over account management tasks, such as updating personal information and managing account settings. • Customer support and FAQ: Self-service channels offer basic customer support features like FAQs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expanded transactional capabilities: Self-service options are expanded to cover a wider range of transaction types, such as international transfers. • Enhanced account management: Customers have more control over account management tasks, for example opening and closing accounts. • Proactive support: Self-service channels incorporate proactive support features, such as automated notifications, and alerts based on customer preferences and behavior. • Integrated channels: Self-service channels are integrated with other customer touchpoints, ensuring a seamless experience across various channels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced transactional capabilities: Self-service options include advanced transactional capabilities, such as card management, and complex financial transactions. • Self-service analytics: The retail bank utilizes data analytics to track self-service identify areas for improvement, and optimize the self-servicing experience. • Advanced support: Self-service channels incorporate advanced support features, such as intelligent chatbots and instant messaging for real-time assistance. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seamless integration: Self-service channels are fully integrated with the overall customer journey, enabling customers to complete complex transactions without the need for manual intervention. • Continuous improvement: The retail bank actively seeks customer feedback and conducts user testing to continuously enhance self-servicing business processes. • Emerging technologies: Self-service channels explore emerging technologies like voice assistants to provide innovative self-service experiences.

Figure 5.1: The KPAs determined for the self-servicing business process

EMBEDDED FINANCE

For the embedded finance business process, Figure 5.2 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

BUSINESS PROCESSES	MATURITY LEVEL	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Embedded finance	<p>Embedded finance business processes are not well-defined. The retail bank may have ad-hoc integrations with non-financial platforms, and there is a lack of standardized processes and practices for embedded finance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Strategic Partnerships: The retail bank establishes partnerships with non-financial platforms to offer basic financial products or services within those platforms. • Limited integration: Initial integration efforts focus on simple features like displaying account balances or basic payment options within non-financial platforms. • Basic user experience: Customers can access basic financial functionalities through the partnered platforms, such as initiating payment. 	<ul style="list-style-type: none"> • Expanded integration: Embedded finance business processes are expanded to multiple non-financial platforms, offering a wider range of financial products and services. • Seamless user experience: Integration efforts prioritize creating a seamless user experience, allowing customers to manage their financial accounts and perform transactions without leaving the non-financial platform. • Product offerings: The retail bank offers a range of financial products such as loans, credit cards, insurance, or investment options within the partnered platforms. • Enhanced data sharing: Integration involves data sharing between the non-financial platform and the retail bank, enabling financial recommendations based on user data. 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced integration: Embedded finance is deeply integrated into various non-financial platforms, offering a wide variety of financial products and services. • Advanced transaction capabilities: Customers can perform complex financial transactions, such as applying for loans, directly within the non-financial platforms. • Analytics and insights: The organization leverages data analytics to gain insights into customer behavior, enabling data-driven decision-making of embedded finance offerings. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ecosystem integration: The retail bank establishes an ecosystem of integrated non-financial platforms, enabling customers to access a comprehensive range of financial services effortlessly. • Real-time decision-making: Embedded finance business processes include real-time decision-making processes, enabling instant loan approvals or dynamic pricing within the non-financial platforms. • Continuous innovation: The retail bank actively explores and adopts new partnerships to stay relevant in emerging embedded finance trends and deliver innovative customer experiences. 	

Figure 5.2: The KPAs determined for the embedded finance business process

CUSTOMER CENTRICITY

For the customer centricty business process, Figure 5.3 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

MATURITY LEVEL BUSINESS PROCESSES	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Customer centricty	<p>Customer centricty business processes are not well-defined. The retail bank may have limited understanding of customer needs and preferences, and customer-centric initiatives are ad-hoc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Customer data collection: The retail bank begins collecting customer data, including basic demographic information and transaction history. • Customer feedback: Basic mechanisms are in place to collect customer feedback, such as surveys or feedback forms. 	<ul style="list-style-type: none"> • Customer journey mapping: The retail bank maps customer journeys and identifies key touchpoints to understand customer needs. • Data analytics: Customer data is used to gain insights into preferences and behavior patterns, enabling more informed decision-making. • Proactive customer support: Customer support becomes more proactive, anticipating customer needs and addressing issues before they arise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced data analytics: Advanced data analytics techniques, such as predictive modeling or machine learning algorithms, are applied to customer data for more accurate predictions. • Real-time engagement: Real-time customer engagement is enabled through chatbots or instant messaging, providing immediate assistance. • Customer-centric culture: The organization promotes a customer-centric culture at all levels, emphasizing the importance of customer to deliver exceptional experiences. • Customer advocacy: Customer feedback and advocacy programs are established to actively gather referrals and positive word-of-mouth from satisfied customers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuous improvement: Processes are in place to continuously monitor and improve customer experiences, including regular feedback loops. • Co-creation: Customers are actively involved in the co-creation of products and services, allowing them to provide feedback and contribute to the development process.

Figure 5.3: The KPAs determined for the customer centricty business process

OMNICHANNEL EXPERIENCE

For the omnichannel experience business process, Figure 5.4 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

MATURITY LEVEL BUSINESS PROCESSES	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Omnichannel experience	<p>Omnichannel capabilities are not well-defined. The retail bank may have ad-hoc integration between channels, and there is a lack of standardized processes and practices for delivering a unified customer experience.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Channel presence: The retail bank establishes multiple channels for customer interactions, such as physical branches, online banking platforms, and mobile applications. • Basic channel integration: Basic integration efforts are made to ensure consistency in branding and messaging across channels. • Single customer view: The retail bank starts working towards creating a unified view of customer data, allowing basic customer information to be accessible across channels. • Consistent service delivery: Basic service standards are established to ensure consistent service delivery regardless of the channel used by customers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Seamless channel transitions: Efforts are made to enable smooth transitions for customers when switching between channels during their interactions. For example, customers can start a transaction on one channel and complete it on another without losing progress. • Unified customer experience: The retail bank provides a consistent experience across channels, ensuring that customer interactions are aligned with their preferences. • Data synchronization: Customer data is synchronized and updated in real-time across channels, ensuring that customers have access to the most up-to-date information regardless of the channel they use. 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced channel integration: Channels are tightly integrated, allowing for synchronized processes between channels. Customers can start an interaction on one channel and continue it on another without any disruption. • Contextual engagement: The retail bank uses advanced analytics to deliver contextually relevant experiences, providing relevant information at the right time and through the most appropriate channel. • Proactive channel switching: The retail bank anticipates customer needs and proactively suggests channel switching when it enhances the customer experience. • Real-time analytics: Real-time analytics are used to monitor and analyze customer interactions across channels. 	<ul style="list-style-type: none"> • Channel convergence: Channels become highly integrated, blurring the lines between physical and digital touchpoints. The organization adopts emerging technologies such as VR to create innovative and immersive omnichannel experiences. • Channel-agnostic processes: Processes are designed to be channel-agnostic, allowing customers to seamlessly navigate and complete their actions regardless of the channel or combination of channels they choose. • Continuous innovation: The retail bank actively explores and adopts new technologies to enhance the omnichannel experience to stay relevant in emerging industry trends.

Figure 5.4: The KPAs determined for the omnichannel experience business process

AUTOMATION

For the automation business process, Figure 5.5 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

Maturity Level Business Processes	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Automation	Automation business processes are not well-defined. The retail bank may have ad-hoc automation efforts, with manual processes being the primary mode of operation.	<ul style="list-style-type: none"> • Process identification: The retail bank identifies manual processes that are suitable for automation and prioritizes them based on their impact. • Basic process automation: Basic automation tools are implemented to automate specific tasks or parts of processes, reducing manual effort and improving efficiency. • Data integration: Basic data integration is established between systems and applications to automate data entry or retrieval processes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Extended process automation: Automation efforts expand beyond individual tasks to automate end-to-end processes. • Workflow automation: Workflow automation tools are adopted to automate complex business processes, including approval and notifications. • Rule-based decision-making: Rule-based automation is employed to automate routine decision-making processes, reducing the need for manual intervention. • Data accuracy and consistency: Automation helps ensure data accuracy and consistency by minimizing human errors and ensuring data integrity across systems. 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced process automation: Advanced technologies such as machine learning (ML) are applied to automate processes with higher cognitive requirements, enabling adaptive automation. • Advanced data integration: Data integration efforts are enhanced to enable seamless data exchange and real-time updates, enabling more accurate decision-making. • Exception handling: Automation systems are equipped to handle exceptions in processes, enabling automated resolution without human intervention. • Performance monitoring: Automation systems are integrated with performance monitoring tools, providing real-time visibility into process performance and identifying areas for improvement. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyperautomation: The retail bank adopts advanced automation technologies, such as robotic process automation (RPA) to automate a wide range of complex tasks across various business processes. • Automation ecosystem: The retail bank establishes an ecosystem of automation tools, creating a seamless automation environment that spans across multiple systems and business processes. • Continuous innovation: The retail bank actively explores emerging automation technologies to drive continuous innovation and maximize the benefits of automation.

Figure 5.5: The KPAs determined for the automation business process

AI

For the AI business process, Figure 5.6 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

Maturity Level Business Processes	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
AI	<p>AI business processes are not well-defined. The retail bank may have ad-hoc AI initiatives, with little integration or standardization across processes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Data collection and preparation: The retail bank starts collecting relevant data including customer interactions, in preparation for AI analysis. • Basic data analysis: Basic descriptive analytics techniques are applied to the collected data to gain insights that can inform decision-making. 	<ul style="list-style-type: none"> • Predictive analytics: Advanced analytics techniques, such as predictive modeling, are applied to data to predict customer behavior and identify potential risks. • Natural Language Processing (NLP): NLP techniques are implemented to process natural language queries from customers, enabling conversational interfaces. • Risk assessment and fraud detection: AI algorithms are used to identify patterns and anomalies in financial transactions, enabling fraud detection and risk management. 	<ul style="list-style-type: none"> • Machine Learning (ML): ML algorithms are utilized to optimize processes, enabling systems to learn from data, adapt, and improve over time without explicit programming. • Natural Language Understanding (NLU): Cognitive technologies, such as NLU are employed to automate cognitive tasks, allowing for advanced data processing. 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced AI algorithms: Advanced AI algorithms, such as deep learning are employed to tackle complex problems and enhance decision-making business processes in areas such as credit risk assessment or fraud detection. • AI-driven innovation: AI is used to drive innovation by developing intelligent products or services that use customer data and AI business processes. • Ethical AI governance: The retail bank establishes governance frameworks and ethical guidelines to ensure responsible use of AI.

Figure 5.6: The KPAs determined for the AI business process

PERSONALIZATION

For the personalization business process, Figure 5.7 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

MATURITY LEVEL BUSINESS PROCESSES	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Personalization	Personalization business processes are not well-defined. The retail bank may have ad-hoc personalization efforts, with minimal customization based on basic customer attributes.	<ul style="list-style-type: none"> • Basic customer segmentation: The retail bank identifies basic customer segments based on demographic data. • Product recommendations: Basic recommendation tools are implemented to provide customers with generic product recommendations based on their transaction history or browsing behavior. • Customized communications: Basic customization is applied to communications, such as emails, to address customers by name and include relevant account information. 	<ul style="list-style-type: none"> • Advanced segmentation: Customer segments are refined based on more detailed data to create more meaningful segments. • Dynamic content delivery: Personalized content is dynamically delivered to customers based on their individual preferences. • Channel-specific personalization: Personalization is extended across multiple channels, ensuring a consistent experience regardless of the channel customers use. 	<ul style="list-style-type: none"> • Real-time personalization: Personalization is extended to real-time interactions, allowing for immediate responses based on customer behavior. • Contextual engagement: Personalized experiences are delivered in the context of the customer's journey, providing relevant information at each touchpoint. • Personalized product offerings: Products and services are customized based on customer profiles, allowing for personalized features that align with their specific needs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hyper-personalization: Personalization efforts are taken to an extreme level, leveraging advanced data sources to deliver hyper-personalized experiences tailored to the unique preferences of individual customers. • Personalized advisory services: Personalization extends to advisory services, where customers receive personalized financial advice based on their financial situation. • Continuous improvement: The retail bank adopts advanced analytics to drive ongoing improvement in the personalization business processes.

Figure 5.7: The KPAs determined for the personalization business process

ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG)

For the ESG business process, Figure 5.8 elaborates on the determined KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level.

MATURITY LEVEL BUSINESS PROCESSES	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Environmental, social, and governance (ESG)	<p>ESG business processes are not well-defined. The retail bank may ad-hoc initiatives related to ESG, with minimal integration into business processes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ESG policy development: The retail bank develops ESG policies, outlining its commitment to sustainability, social responsibility, and ethical practices. • ESG risk assessment: Basic assessments are conducted to identify potential ESG risks associated with the retail bank's products or services. • Stakeholder engagement: The retail bank engages with stakeholders to gather feedback and communicate ESG initiatives. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESG integration into strategy: ESG considerations are integrated into the retail bank's overall strategy, aligning ESG goals with business objectives • Performance measurement and reporting: The retail bank establishes ESG performance indicators, and reports on ESG performance to stakeholders. • Sustainable product and service offerings: The retail bank develops sustainable financial products and services that support ESG objectives and meet customer demands. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESG data management: The organization establishes data management processes to report on ESG data, ensuring data transparency. • ESG risk mitigation: Risk management practices are implemented to mitigate ESG risks. • ESG impact assessment: The retail bank conducts impact assessments to measure the impacts of its activities on the environment, society, and governance. • ESG governance framework: The retail bank establishes a governance framework that ensures compliance with ESG standards. 	<ul style="list-style-type: none"> • ESG innovation: The retail bank promotes innovation in ESG products and services, exploring new approaches to address emerging ESG challenges and opportunities. • ESG leadership: The retail bank becomes a recognized leader in ESG practices. • Positive ESG impact: The retail bank focuses on generating positive ESG impact beyond compliance, seeking opportunities to contribute to environmental sustainability, social well-being, and good governance.

Figure 5.8: The KPAs determined for the ESG business process

5.3.2 PROPOSED BPMM

Figure 5.9 represents the concept maturity model that is proposed after reviewing the answers to RQ2.1, RQ2.2 and determining the KPAs that must be addressed by retail banks to achieve a certain maturity level. Therefore, Figure 5.9 serves as an answer for RQ2.3.

BUSINESS PROCESSES	MATURITY LEVEL				
	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Self-servicing					
Embedded finance					
Customer centricity					
Omnichannel experience					
Automation					
AI					
Personalization					
Environmental, social, and governance (ESG)					

Figure 5.9: Concept maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking

5.4 HOW TO USE THE CONCEPTUAL MATURITY MODEL

The maturity model is easy to use by conducting a maturity assessment. The user of the proposed maturity model can review the KPAs per business process as mentioned above, whereafter the retail bank chooses the corresponding maturity level per business process by adding a horizontal bar to determine the maturity in the maturity model. An example of what the resulting maturity model looks like is shown in Figure 5.10. Determining a single maturity level for a retail bank in terms of digitally transformed customer experience using this maturity model is not applicable, since the primary focus of the maturity model is evaluating the current maturity level of a business process and identify areas for improvement to enhance their digitally transformed customer experience.

BUSINESS PROCESSES	MATURITY LEVEL				
	Level 1: Initial	Level 2: Managed	Level 3: Defined	Level 4: Quantitatively managed	Level 5: Optimized
Self-servicing			3		
Embedded finance		2			
Customer centricity				4	
Omnichannel experience			3		
Automation		2			
AI	1				
Personalization			3		
Environmental, social, and governance (ESG)		2			

Figure 5.10: An example of the concept maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking

6

Maturity Model Validation

This chapter aims to provide an answer for RQ₃. This is done with the help of a validation case study at an established Dutch retail bank. The chapter consists of three sections, with each section contributing to answering RQ₃. Sections are split into different subsections that omit subjects regarding the research question.

The first section will help to understand how the conceptual model from the previous chapter is validated. In Section 6.2, the results of the validation are discussed. In Section 6.3, the results of the validation are analyzed, after which an answer to RQ₃ is provided.

6.1 VALIDATION SETUP

The validation setup started by finding case study participants who are high-level employees at established Dutch retail banks. This was done by asking the interviewees if they know a high-level employee at established Dutch retail banks. Eventually a participant was found who could accurately complete the as-is maturity model assessment for an established Dutch retail bank. The validation case study took place through Microsoft Teams, which had the following structure:

1. The researcher, participant, and research were briefly introduced.
2. The objective of the case study was elaborated on.
3. The maturity assessment was conducted.
4. Feedback was given to determine the key findings and lessons that are important for the research.

The objective of the validation case study can be described as follows:

Conduct an as-is maturity assessment at an established Dutch retail bank to validate the concept maturity model in Figure 5.9. This validation case study identifies opportunities to better achieve the goal of accurately measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, aiming to improve the concept maturity model.

The maturity assessment was conducted as described in Section 5.4, where for each business process the maturity level was determined by the participant. Afterwards a thorough feedback moment established the opportunities to better achieve the goal of accurately measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking for each business process. The results of the validation case study are elaborated on in the next section.

6.2 VALIDATION RESULTS

Before taking a closer look at the validation case study results, it is important to note that how to use the maturity model, as described in Section 5.4, drastically changed during the validation case study. The

participant explained during the maturity assessment that it is very difficult to simply apply a single maturity level to a business process (e.g. self-servicing) when there are many sub-processes that have an impact on that business process. Therefore, modifications were made to how the maturity model should be used to ensure that the maturity model accurately reflects the level of maturity for the business processes that are important for digitally transformed customer experience within retail banking. These modifications are discussed before looking at the results of the validation case study.

The participant mentioned that the previous maturity model assessment was underperforming when it comes to creating a complete overview of accurately measuring maturity of business process that are important for digitally transformed customer experience within retail banking. However, the participant also mentions that the business processes and KPAs to determine the corresponding maturity level are accurate. The participant explains that one business process consists of many more sub-processes that can have different maturity levels. It is therefore important that the maturity model can represent this accurately.

The solution that was eventually found with help of the participant is relatively measuring maturity with the help of the determined KPAs. What this means is that the different KPAs are represented percentage-wise to how many sub-processes within a business process, that are related to a specific KPA, are of that corresponding maturity level. To gain a better understanding of this concept, the results of the validation case study at an established Dutch retail bank are discussed.

Before this can be done, an example of how the maturity level is established is given. First, in Figure 6.1 can be seen that the participant determined that the *'Ad-hoc'* KPA is 100% realized, since that is the only KPA for the maturity Level 1: Initial it can be determined that maturity Level 1: Initial for the Self-servicing business process is 100% realized. Furthermore, looking at the maturity Level 2: Managed KPAs, the *'Online and mobile banking platforms'* KPA is 90% realized, the *'Basic transactional capabilities'* KPA is 90% realized, the *'Account management'* KPA is 85% realized, and the *'Customer support and FAQ'* KPA is 60% realized. This results in an average realization of KPAs of maturity Level 2: Managed of 81%. It is important to note that the participant of the validation case study establishes the percentage of KPA realization with the maturity assessment. Following the maturity Level 2: managed example, this process is continued for all maturity levels until all the average percentage of KPA realization are known.

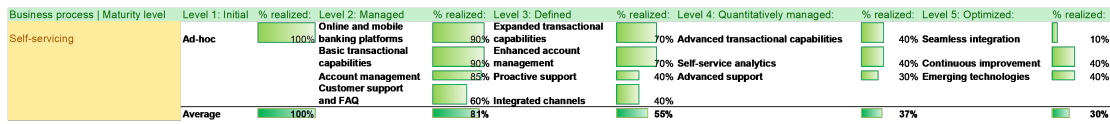


Figure 6.1: An example for the validation results for the business process KPAs

Second, once the average percentage scores are determined, the maturity level of the business process can be determined by choosing a threshold in terms of what average percentage of KPA realization counts towards a maturity level, depending on how well the retail bank wants to perform. For example, in Figure 6.1, choosing a threshold of 75% establishes a maturity level of 2, since the average percentage of KPA realization for that level is 81% which is more than 75%, whereas maturity level 3 achieves an average percentage of KPA realization of 55% which is less than 75%. Moreover, choosing a threshold of 50% achieves a maturity level of 3 for the same reasons.

6.2.1 SELF-SERVICING

Figure 6.2 represent the results of the maturity assessment for the business process self-servicing. The participant explains that *“the established Dutch retail bank is often using online web-forms and these are further processed in manual processes, especially forms and products that change frequently require agile changes.”* Also, *“the steps client execute as part of the overall process are often digital, but especially when processes require knowledge of specialists f.e. know your customer, mortgage reviews, etc. process steps are manual though supported by digital process management.”* Furthermore, *“support basis starts from mobile, web, call and face and due to the costs of the various channels the established Dutch retail bank tries to handle as much as possible traffic via the digital channels i.e. mobile and web as call is more expensive and face is even more expensive.”* Finally, *“seamless integration is still a big challenge for banks due to the lack of standards for API call and API portals. The established Dutch retail bank has developed an own API platform, but each bank has its own standards. That makes it complex for service providers to use integrated services.”*

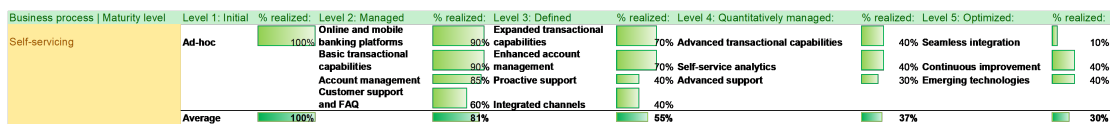


Figure 6.2: The validation results for the self-servicing business process KPAs

6.2.2 EMBEDDED FINANCE

Figure 6.3 represent the results of the maturity assessment for the business process embedded finance. The participant explains that *"the best example of successful integration and partnerships is iDeal. Setting a Dutch standard realized that ALL banks, but also ALL companies could build on this standard. At European level this is done by integrating with large credit/debit card companies."* Also, *"with embedded finance the hard part is the lack of standards. The various countries do take initiatives to set standards. Though this is limited to accounts and payments and lately focusing on digital currencies. The European community tries to set standards for instant payments for Euro."* Furthermore, *"analytics and insights are sometimes offered as a separate product within the established Dutch retail bank. This is a difficult type of service since payment service providers like Molly) share little information in the payment itself and banks can't group the information."* Finally, *"ecosystem integration is hardly applicable to retail business, but is seen much more in Wholesale Business, only on securities the integration is done."*



Figure 6.3: The validation results for the embedded finance business process KPAs

6.2.3 CUSTOMER CENTRICITY

Figure 6.4 represent the results of the maturity assessment for the business process customer centricity. The participant explains that *"the established Dutch retail bank collects already for a very long time all customer data including the use on the established Dutch retail bank's applications itself (f.e. with cookies and analyzing this data)."* Also, *"how clients use the established Dutch retail bank's applications, and the established Dutch retail bank's site is mapped, but also used for propositions to the clients f.e. when a client has a high balance on the saving account, (s)he will get more propositions for securities."* Furthermore, *"pro-active customer support focuses especially on propositions within the established Dutch retail bank's applications as all other approaches like calling can be easily confused with cybercrime by clients. This is a balancing act for all retail banks."* Finally, *"co-creation is not very successful within the established Dutch retail bank and many attempts have failed and are stopped. Whether*

co-creation is a successful business model for retail banks is doubtful and should probably not be seen as prove of optimized.”

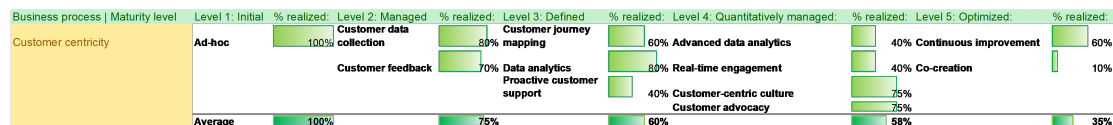


Figure 6.4: The validation results for the customer centricity business process KPAs

6.2.4 OMNICHANNEL EXPERIENCE

Figure 6.5 represent the results of the maturity assessment for the business process omnichannel experience. The participant explains that *“in the past the established Dutch retail bank support click, call, face concept as omnichannel approach, but now mobile first is the strategy. This results that from the mobile app, customers go seamless to the WEB application.”* Also, *“the established Dutch retail bank supports a single client view meaning that a person can be a retail client, but also have an own company and has a role at his employer for Wholesale. All this information is collected in one single view within the legal privacy constraints.”* Furthermore, *“contextual is especially focusing on marketing propositions between the various products f.e. when someone request a loan for a car, also insurance is offered.”* Finally, *“channels and processes are always designed integrated resulting that app, web, call centers and branches have the same views. When clients are stuck in a process this is supported via the channel the client prefers at that moment.”*

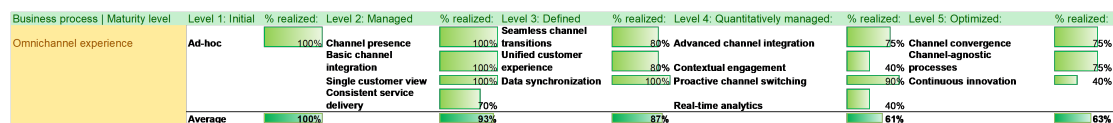


Figure 6.5: The validation results for the omnichannel experience business process KPAs

6.2.5 AUTOMATION

Figure 6.6 represent the results of the maturity assessment for the business process automation. The participant explains that *“all processes within the established Dutch retail bank are known and are identified. The majority of the processes is digital, but sometimes a process step is documented in a document instead of formal automation.”*

Also, "in multiple processes the approvals are automated within the limits set by the established Dutch retail bank. In case clients want to do transactions outside these limits often forms are required, and the applications offer than override functionality by the established Dutch retail bank's employees." Furthermore, "exceptions require often only approvals, and this is usually automated in the applications, sometimes when necessary 4 or 6 eyes validation by senior employees." Finally, "hyperautomation is not yet a well-defined term in the business, but especially business rules engines in combination with AI look promising for retail processes."

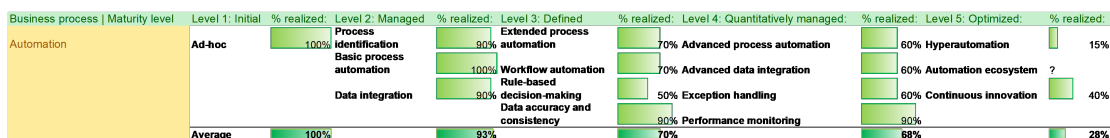


Figure 6.6: The validation results for the automation business process KPAs

6.2.6 AI

Figure 6.7 represent the results of the maturity assessment for the business process AI. The participant explains that "artificial intelligence is used within the established Dutch retail bank retail processes for the bank processes and NOT for client processes. The risk of violating ethical rules is simply too high at this moment. F.e. it would be a disaster for the established Dutch retail bank when certain areas of Amsterdam are seen as more criminal by the AI mechanism." Also, "natural language is especially used for supporting and improving services for disabled persons. F.e. entering a payment by voice, repeating it and ask for approval." Finally, "AI is limited used in the fraud detection as this can cause ethical issues as well."

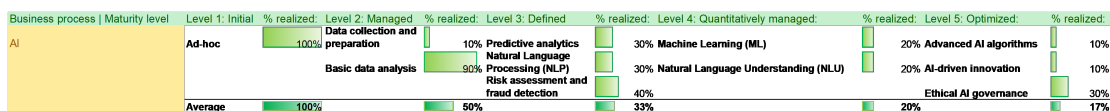


Figure 6.7: The validation results for the AI business process KPAs

6.2.7 PERSONALIZATION

Figure 6.8 represent the results of the maturity assessment for the business process personalization. The participant explains that "the established Dutch retail bank does not use segmentation as every person is a segment on

its own and identified by over 600 attributes of assets or behaviour.” Also, “based on the data of a person a profile is build and that profile directs the product recommendations, communication, content and channel specifics.” Finally, “within the real-time dialog based on the profile and the actions the client executes in the site, app of web-app the personalization can be directed. The majority is product offering and marketing.”

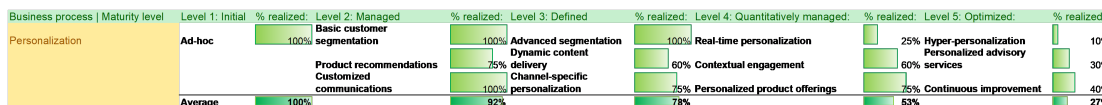


Figure 6.8: The validation results for the personalization business process KPAs

6.2.8 ENVIRONMENTAL, SOCIAL, AND GOVERNANCE (ESG)

Figure 6.9 represent the results of the maturity assessment for the business process ESG. The participant explains that “ESG is for all banks a really important business. In the coming decades trillions will be spend on ESG aspects defining the world of the future.” Also, “all banks know f.e. that every Dutch family will spend a large amount for the energy transition and that is a big business case. This can be seen in specific type of loans with adjusted interest rates.” Furthermore, “the integration of ESG and business will make ESG to a success f.e. the established Dutch retail bank is supporting orchestra and Unicef with significant amounts.” Finally, “the sustainable product offerings are at a slower pace. The risk of green washing is a serious risk for banks.”

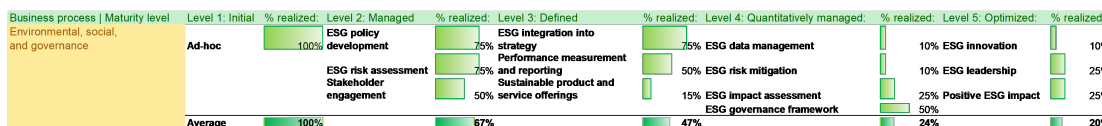


Figure 6.9: The validation results for the ESG business process KPAs

6.2.9 VALIDATION MATURITY MODEL

When looking at the validation results, an important aspect is determining the actual maturity level of the business process. The participant states that this is difficult since that single business process encompasses many more sub-processes. Therefore, two examples are shown with different thresholds in terms of what average percentage of KPA coverage counts towards a maturity level. Figure 6.10 shows the resulting maturity model with

both thresholds of 50%, and 75%. The resulting maturity levels for each business process can be determined from looking at the results in Sections 6.2.1 - 6.2.8. Some interesting observations can be made from this.

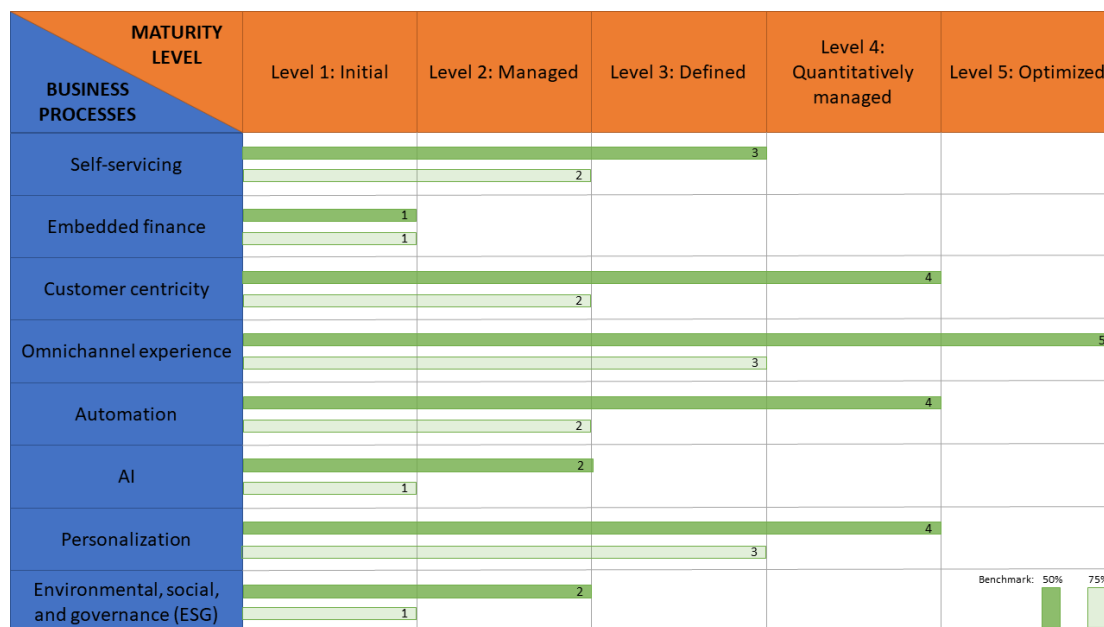


Figure 6.10: The resulting maturity model after conducting the maturity assessment with an established Dutch retail bank, with thresholds of both 50%, and 75%

First, the difference between the thresholds is significant. All business processes lose one or more maturity level when the threshold is increased from 50% to 75%, unless the business process is already on the lowest possible maturity level. It was decided to not include a threshold of 100%, since the result was a level 1 maturity across all business eight processes, as can be seen by evaluating Sections 6.2.1 - 6.2.8. Also, the low maturity level for embedded finance, AI, and ESG indicate that established Dutch retail banks can improve on those business processes. Overall, the established Dutch retail bank scores relatively low on all business processes, not able to achieve a higher maturity level of 3 with a threshold of 75%, which should be more desired threshold for retail banks.

6.3 VALIDATION ANALYSIS

Table 6.1 gives a short summary of the results previously discussed in this Chapter. After making drastic changes to the maturity assessment, and therefore how to use the maturity model, the revised maturity model can accurately measure as-is maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, according to the participant after doing the validation case study. The participant found that KPAs are accurate and should not be changed after the validation case study was completed. The main impact on the proposed artefact therefore remains the changes for the maturity model assessment. However, the impact on the representation of how the maturity model looks, as well as the business processes and the KPAs to determine the maturity levels is that these remain the same after the validation case study.

Table 6.1: Short summary of the maturity model validation phase

Case study	Objective	Key findings and lessons
An established Dutch retail bank	Conduct an as-is maturity assessment at an established Dutch retail bank to validate the concept maturity model in Figure 5.9. This validation case study identifies opportunities to better achieve the goal of accurately measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banks, aiming to improve the concept maturity model.	The validation case study revealed opportunities for how the proposed maturity model should be used, drastically changing it. The maturity model now measures relative maturity of the KPAs in terms of how mature sub-processes are for the maturity levels. The findings therefore validate the revised maturity model, without changing the look of the proposed maturity model, of which an example can be found in Figure 5.10.

So, according to the participant, the revised maturity model can indeed accurately measure maturity for the individual business processes. However, it remains difficult to represent the individual maturity of the business processes to a complete maturity level with a single value for digitally transformed customer experience within retail banking. However, since the revised maturity model has been validated to accurately measure maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, an answer to RQ₃ can be formulated as follows:

”After conducting a validation case study at an established Dutch retail bank, opportunities were found which were used to revise how to use the maturity model. So it is determined that the maturity model can accurately measure maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, therefore the revised maturity model is valid.”

There are some noteworthy points of discussion and limitations that pose a threat to the validity of the model. These are discussed in Chapter 7. Also, the final maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking, which provides an answer to the MRQ, is presented.

7

Conclusion & Discussion

This chapter elaborates on the conclusion and discussion of this research. First, the main findings, as well as an answer to the MRQ are provided. Second, the implications, limitations, and opportunities for future work are discussed.

7.1 CONCLUSION

For this research, a main research question and eight supporting research questions have been developed to guide the research. This section aims to address and provide answers to these research questions. It is important to note that the validation research was conducted within a specific industry. Therefore, the main findings

and conclusions derived from this research are primarily applicable to this industry. The generalizability of these findings to other industries may vary and will be further discussed in the next section. The main research question that was formulated for this research is as follows:

What is a maturity model that can accurately measure maturity for digitally transformed customer experience within retail banking?

In the problem investigation phase, **RQ1.1** was formulated to provide a definition for retail banking. The definition that fits best within the scope of this research was that *retail banking refers to the provision of financial products and services by banks to individual consumers through various channels*. Additionally, **RQ1.2** was designed to formulate a definition for digital transformation, resulting in *digital transformation being an evolutionary process that leverages digital capabilities and technologies to enable strategy, processes, customer experience, talent management, and business models to create value*. Next, a definition for customer experience was formulated to provide an answer to **RQ1.3**, which stated that *customer experience refers to the overall interaction, involving cognitive, emotional, physical, sensorial, and social elements, that a customer has with a (set of) market actor(s)*. Finally, to gain a better understanding of the scope of this research, **RQ1.4** answers what digitally transformed customer experience within retail banking is as follows: *Digitally transformed customer experience within retail banking involves leveraging digital technologies to provide a flawless retail banking experience for customers through various channels. It encompasses concepts such as data-driven insights, automation and process efficiency, enhanced security, fostering agility and adaptability, customer-centricity, accessibility and convenience, personalization, an omnichannel experience, continuous improvement and innovation, and enhanced self-service capabilities*.

After completing the problem investigation phase, the treatment design phase elaborates on how the treatment was established. First, **RQ2.1** determined the type of maturity model which was used to measure maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. *By utilizing a business process maturity model tailored to digitally transformed customer experience within retail banking, retail banks can evaluate their current state, identify areas for improvement, and define a roadmap for enhancing their digitally transformed customer experience*. Furthermore, it was important to understand the business processes that are important for digitally transformed customer experience within retail banking. These were defined by conducting ex-

pert interviews to answer RQ2.2, resulting in the business processes: *Self-servicing, embedded finance, customer centricity, omnichannel experience, automation, AI, personalization, and environmental, social, and governance (ESG)*. Finally, the conceptual maturity model was proposed to answer RQ2.3. This resulted in the maturity model that can be seen in *Figure 5.9*.

Lastly, the treatment validation phase determined the validity of the proposed maturity model. This was done by conducting a validation case study at an established Dutch retail bank. This resulted in drastic changes with regards to how the maturity model was used, and therefore how maturity levels for the business processes was determined. After these changes, the model was considered valid. This resulted in an answer for RQ3, which stated that *after conducting a validation case study at an established Dutch retail bank, opportunities were found which were used to revise how to use the maturity model. So it is determined that the maturity model can accurately measure maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, therefore the revised maturity model is valid.*

To conclude, this research presents a business process maturity model for digitally transformed customer experience within retail banks that can be applied by organizations within the retail banking industry, the maturity model which was the result of the maturity assessment during the validation case study, with both thresholds of 50% and 75% can be seen in *Figure 6.10*. The maturity model provides retail banks with a common language for assessing their as-is business process maturity. Also, it helps retail banks identify gaps and areas for improvement. By progressing through the maturity levels, retail banks can improve their customer experience. However, it is important to note that the maturity model should be validated at multiple Dutch retail banks to determine which thresholds should be used when using the maturity model, to ensure generalizability and applicability. Also, future work must indicate if the maturity model can be applied with non-Dutch retail banks.

7.2 DISCUSSION

This section elaborates on the implications of the research, both practical and scientific, as well as the limitations to the threats to validity as explained in Section 3.5. Finally, suggestions for future research are discussed.

7.2.1 IMPLICATIONS

Overall, developing a maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking has practical implications for retail banks seeking to enhance their digital capabilities and customer-centric strategies. Simultaneously, it has scientific implications in advancing the understanding of digital transformation and customer experience within academic research.

PRACTICAL IMPLICATIONS

The maturity model provides a structured framework for measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking. It offers a methodology to evaluate the current state of digital initiatives in terms of customer experience, identify gaps, and define improvement strategies. Also, the maturity model helps align retail banking goals with digital transformation efforts and customer experience objectives. It enables banks to define and prioritize the KPAs that require attention and investment to enhance customer experience in the digital era. Furthermore, the maturity model serves as a roadmap for banks to plan their digital transformation initiatives in terms of customer experience. It provides a phased approach, outlining the steps required to advance from lower to higher maturity levels. Finally, the maturity model allows banks to benchmark their maturity against industry best practices within a maturity level. By comparing their maturity level with others, organizations can gain insights into their relative positioning and identify areas where they can learn from leading practices.

SCIENTIFIC IMPLICATIONS

Developing a maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking contributes to the academic literature by advancing theoretical understanding of the business processes influencing successful digital transformation and customer experience outcomes. It helps validate and refine existing theories while potentially generating new knowledge in the field. Also, the research contributes to the evolving field of digital transformation and customer experience within the context of retail banking. It helps bridge the gap between academic research and industry practice, allowing collaboration and knowledge exchange to address both challenges and opportunities in this rapidly changing landscape. The maturity model enables the measurement of

maturity over time. By conducting longitudinal studies and tracking the maturity levels of retail banks at different intervals, researchers can assess the long-term impact of digitally transformed customer experience within retail banks. This long-term perspective provides insights into the evolving digital transformation efforts and their possibilities within customer experience. It also allows for the re-identification of business processes that emerge over time, contributing to a deeper understanding of the dynamics of digitally transformed customer experience in retail banking.

7.2.2 LIMITATIONS

Considering the threats to validity helps understanding the limitations in developing a maturity model for digitally transformed customer experience within retail banking. Table 3.3 first mentions potential risks, but this section elaborates on the defined threats to validity.

INTERNAL VALIDITY

Internal validity is the extent to which you can be confident that a cause-and-effect relationship established in a study cannot be explained by other factors. In the context of maturity model development, it is important to consider alternative explanations that may influence the observed relationships between maturity levels and digitally transformed customer experience. Being unable to account for this can impact the internal validity of the maturity model and its ability to accurately capture the true relationship between maturity and digitally transformed customer experience. This risk was mitigated by determining beforehand that a business process maturity model was best for measuring maturity for digitally transformed customer experience within retail banking, only allowing a specific business process to relate digitally transformed customer experience to a maturity level.

To mitigate the potential risk of subjectivity by the researcher that cannot be supported by literature, this research has taken measures to ensure objectivity and transparency in decision-making. All choices made throughout the research process are determined through existing literature. The rationale behind these choices is thoroughly explained, providing a clear reason. By complying to this approach, the study aims to maintain a rigorous and evidence-based approach, minimizing the influence of personal biases, therefore enhancing the credibility of the research.

RELIABILITY

Reliability tells you how consistently a method measures something. When you apply the same method to the same sample under the same conditions, you should get the same results. If not, the method of measurement may be unreliable. In the case of maturity model development, it is crucial to ensure that the maturity model's assessment process yields consistent results when applied by different participants from the same retail bank. Lack of reliability in the assessment process may introduce inconsistencies and affect the reliability of maturity level determinations or KPAs. Since only one participant was available for the validation case study, this is a threat to reliability for this research. Therefore, to mitigate this threat in future studies, multiple validation case studies should be conducted with multiple participants for each validation case study.

CONSTRUCT VALIDITY

Construct validity is about how well a test measures the concept it was designed to evaluate. It's crucial to establish the overall validity of a method. It is crucial to ensure that the KPAs defined for the maturity model appropriately capture the essence of digitally transformed customer experience within retail banking. Failure to correctly define these constructs can compromise the validity of the maturity model. Therefore, a validation case study was conducted to mitigate the risks and validate the determined KPAs.

Using multiple methods can also increase construct validity. In this research, a MLR, expert interviews, and a case study were conducted to mitigate the threat to construct validity. However, using even more methods or multiple data sources can enhance the construct validity even more, therefore improving comprehensiveness and accuracy.

A final threat to construct validity regards a bias of the researcher during the expert interviews or the case study that were conducted for this research. Expecting a certain answer might influence the researcher when asking for the experts opinion on a subject regarding the research. This was mitigated by engaging the expert in the research rather than asking obvious questions, steering the answer towards benefiting the research.

EXTERNAL VALIDITY

External validity is the extent to which you can generalize the findings of a study to other situations, people, settings and measures. When developing a maturity model for retail banking, the maturity model may have limited external validity beyond the specific context of retail banking organizations. Factors such as geographical variations, organizational size, or cultural differences may limit the generalizability of the model to other types of banks or even industries. However, since the scope of this research was Dutch retail banking specifically, little effort was undertaken to mitigate the risks.

In the context of digitally transformed customer experience within retail banking, if the assessment or validation of the maturity model takes place in a controlled environment that does not fully replicate the complexities of actual retail banking operations, this can be a threat to external validity. Since, validity of the maturity model did not take place in a real, complex retail banking environment, this is a serious threat. However, the results of the validation case study show that risks were mitigated after changing how to use the maturity model, so that it represents the sub-processes within a KPA more accurately.

7.2.3 FUTURE RESEARCH

For future research, several areas can be of interest. First, conducting longitudinal studies to track the progression of maturity levels, KPAs and the important business processes over time can provide valuable insights into the effectiveness of digitally transformed customer experience. Also, comparing the maturity levels and digitally transformed customer experience performance across different retail banks or within different countries can uncover industry-wide trends. Finally, it can be interesting to research digitally transformed customer experience within different industries, it might provide valuable insights for opportunities between industries in the context of digitally transformed customer experience.

References

- Accenture (2015). Improving customer experience is top business priority for companies pursuing digital transformation. Accessed Apr 30, 2023 [Online].
- Accenture (2019). Accelerating digital transformation in banking. Accessed Nov 11, 2022 [Online].
- Ariff, M. S. M., Yun, L. O., Zakuan, N., & Ismail, K. (2013). The impacts of service quality and customer satisfaction on customer loyalty in internet banking. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 81, 469–473.
- Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020). Digital transformation and the new logics of business process management. *European journal of information systems*, 29(3), 238–259.
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). Developing maturity models for it management: A procedure model and its application. *Business & Information Systems Engineering*, 1, 213–222.
- Bell, S. (2005). *Lean enterprise systems: using IT for continuous improvement*. John Wiley & Sons.
- Berg, B. L. (2001). *Qualitative research methods for the social sciences*. Allyn & Bacon.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: confuse them at your peril. *Forbes*. Retrieved on August, 28, 2019.
- Borges, G. L., Marine, P., & Ibrahim, D. Y. (2020). Digital transformation and customers services: the banking revolution. *International Journal of Open Information Technologies*, 8(7), 124–128.
- Brennen, J. S. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, (pp. 1–11).
- Bridges, J., Gray, W., Box, G., & Machin, S. (2008). Discovery interviews: a mechanism for user involvement. *International Journal of Older People Nursing*, 3(3), 206–210.
- Britten, N. (1995). Qualitative research: qualitative interviews in medical research. *Bmj*, 311(6999), 251–253.
- Casaló, L. V., Flavián, C., & Guinalú, M. (2007). The role of security, privacy, usability and reputation in the development of online banking. *Online Information Review*, 31(5), 583–603.
- Clark, T., Dick, A. A., Hirtle, B., Stiroh, K. J., & Williams, R. (2007). The role of retail banking in the us banking industry: risk, return, and industry structure. *Economic Policy Review*, 13(3).
- Corbetta, P. (2003). *Social research: Theory, methods and techniques*. Sage.
- Crowston, K. & Qin, J. (2011). A capability maturity model for scientific data management: Evidence from the literature. *Proceedings of the American Society for Information Science and Technology*, 48(1), 1–9.

- De Keyser, A., Lemon, K. N., Klaus, P., & Keiningham, T. L. (2015). A framework for understanding and managing the customer experience. *Marketing Science Institute working paper series*, 85(1), 15–121.
- Deloitte (2020). A vision for the future of us retail banking. Accessed Nov 11, 2022 [Online].
- Demir, C. & Kocabaş, İ. (2010). Project management maturity model (pmmm) in educational organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 9, 1641–1645.
- Doody, O. & Noonan, M. (2013). Preparing and conducting interviews to collect data. *Nurse researcher*, 20(5).
- Garousi, V., Felderer, M., & Mäntylä, M. V. (2019). Guidelines for including grey literature and conducting multivocal literature reviews in software engineering. *Information and software technology*, 106, 101–121.
- Gartner's IT Glossary (2023). Digitalization. Accessed Apr 30, 2023 [Online].
- Gerrish, K. & Lacey, A. (2010). *The research process in nursing*. John Wiley & Sons.
- Giustini, D. & Thompson, D. (2010). "finding the hard to finds: Searching for grey(gray) literature. *UBC, hlwiki. slais. ubc. ca/images/5/5b/Greylit_manual_2012. doc*.
- Gong, C. & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217.
- Guerin, B., Janta, B., & van Gorp, A. (2018). Desk-based research and literature review. *Evaluating interventions that prevent or counter violent extremism*, 63.
- Gupta, S. & Ramachandran, D. (2021). Emerging market retail: transitioning from a product-centric to a customer-centric approach. *Journal of Retailing*, 97(4), 597–620.
- Holloway, I. & Galvin, K. (2016). *Qualitative research in nursing and healthcare*. John Wiley & Sons.
- Kerzner, H. (2002). *Strategic planning for project management using a project management maturity model*. John Wiley & Sons.
- Keskar, M. Y. & Pandey, N. (2018). Internet banking: a review (2002–2016). *Journal of Internet Commerce*, 17(3), 310–323.
- Kitchenham, B. (2004). Procedures for performing systematic reviews. *Keele, UK, Keele University*, 33(2004), 1–26.
- KPMG (2022). Connected banking. Accessed Nov 11, 2022 [Online].
- Krasonikolakis, I., Tsarbopoulos, M., & Eng, T.-Y. (2020). Are incumbent banks bygones in the face of digital transformation? *Journal of General Management*, 46(1), 60–69.
- Kumar, K. N. & Balaramachandran, P. R. (2018). Robotic process automation-a study of the impact on customer experience in retail banking industry. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(3), 1–27.
- Lee, J., Lee, D., & Kang, S. (2007). An overview of the business process maturity model (bpmm). In *Advances in Web and Network Technologies, and Information Management: APWeb/WAIM 2007 International Workshops: DBMAN 2007, WebETrends 2007, PAIS 2007 and ASWAN 2007, Huang Shan, China, June 16-18, 2007. Proceedings* (pp. 384–395): Springer.

- Lee, S. M. & Lee, D. (2020). “untact”: a new customer service strategy in the digital age. *Service Business*, 14(1), 1–22.
- Lemke, F., Clark, M., & Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the academy of marketing science*, 39, 846–869.
- Lemon, K. N. & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of marketing*, 80(6), 69–96.
- Loonam, M. & O’loughlin, D. (2008). Exploring e-service quality: a study of irish online banking. *Marketing Intelligence & Planning*, 26(7), 759–780.
- Mainardes, E. W., Rosa, C. A. d. M., & Nossa, S. N. (2020). Omnichannel strategy and customer loyalty in banking. *International Journal of Bank Marketing*, 38(4), 799–822.
- Mascarenhas, O. A., Kesavan, R., & Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of consumer marketing*, 23(7), 397–405.
- McKinsey & Company (2020). Personalizing the customer experience: Driving differentiation in retail. Accessed May 12, 2023 [Online].
- McKinsey & Company (2022). Getting personal: How banks can win with consumers. Accessed May 12, 2023 [Online].
- McNaughton, B., Ray, P., & Lewis, L. (2010). Designing an evaluation framework for it service management. *Information & management*, 47(4), 219–225.
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government information quarterly*, 36(4), 101385.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., & O’reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature.
- Omarini, A. (2017). The digital transformation in banking and the role of fintechs in the new financial intermediation scenario.
- Palmié, M., Wincent, J., Parida, V., & Caglar, U. (2020). The evolution of the financial technology ecosystem: An introduction and agenda for future research on disruptive innovations in ecosystems. *Technological forecasting and social change*, 151, 119779.
- Pandey, N., Mehta, N., & Roy, S. B. (2017). Semiconductor pricing strategy in usb market: a market leader’s dilemma. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 1–10.
- Patton, M. Q. (1991). Towards utility in reviews of multivocal literatures. *Review of Educational Research*, 61(3), 287–292.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE software*, 10(4), 18–27.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2016). *Managing customer experience and relationships: A strategic framework*. John Wiley & Sons.

- PwC (2022). Retail banking 2025 and beyond. Accessed Oct 31, 2022 [Online].
- Ryan, F., Coughlan, M., & Cronin, P. (2009). Interviewing in qualitative research: The one-to-one interview. *International Journal of Therapy and Rehabilitation*, 16(6), 309–314.
- Shankar, A. & Rishi, B. (2020). Convenience matter in mobile banking adoption intention? *Australasian Marketing Journal*, 28(4), 273–285.
- Sia, S. K., Weill, P., & Zhang, N. (2021). Designing a future-ready enterprise: The digital transformation of dbs bank. *California Management Review*, 63(3), 35–57.
- Sikdar, P. & Makkad, M. (2015). Online banking adoption: A factor validation and satisfaction causation study in the context of indian banking customers. *International Journal of Bank Marketing*, 33(6), 760–785.
- Silva, F. S., Soares, F. S. F., Peres, A. L., De Azevedo, I. M., Vasconcelos, A. P. L., Kamei, F. K., & de Lemos Meira, S. R. (2015). Using cmmi together with agile software development: A systematic review. *Information and Software Technology*, 58, 20–43.
- Sutton, C. & David, M. (2010). Social research: An introduction. *Social Research*, (pp. 1–680).
- Tarhan, A., Turetken, O., & Reijers, H. A. (2016). Business process maturity models: A systematic literature review. *Information and Software Technology*, 75, 122–134.
- Tyndall, J. (2008). How low can you go? towards a hierarchy of grey literature.
- Verhoeven, N. (2022). Doing research. *The Hows and Whys of Applied Research*.
- Verschuren, P., Doorewaard, H., & Mellion, M. (2010). *Designing a research project*, volume 2. Eleven International Publishing The Hague.
- Villar, A. S. & Khan, N. (2021). Robotic process automation in banking industry: a case study on deutsche bank. *Journal of Banking and Financial Technology*, 5(1), 71–86.
- Weill, P. & Woerner, S. (2017). Future ready? pick your pathway for digital business transformation. Accessed Oct 31, 2022 [Online].
- Wewege, L. & Thomsett, M. C. (2019). *The digital banking revolution: how fintech companies are transforming the retail banking industry through disruptive financial innovation*. Walter de Gruyter GmbH & Co KG.
- Wieringa, R. J. (2014). *Design science methodology for information systems and software engineering*. Springer.
- Windley, P. J. (2005). *Digital Identity: Unmasking identity management architecture (IMA)*. " O'Reilly Media, Inc."
- Woerner, S. & Weill, P. (2021). Update on the four pathways to future ready. Accessed Oct 31, 2022 [Online].
- Wohlin, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. In *Proceedings of the 18th international conference on evaluation and assessment in software engineering* (pp. 1–10).
- Yang, A. S. (2009). Exploring adoption difficulties in mobile banking services. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 26(2), 136–149.

Zaki, M. (2019). Digital transformation: harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*.

Zhu, Z., Nakata, C., Sivakumar, K., & Grewal, D. (2013). Fix it or leave it? customer recovery from self-service technology failures. *Journal of Retailing*, 89(1), 15–29.



Ethics and Privacy Quick Scan Survey

Response Summary:

Section 1. Research projects involving human participants

P1. Does your project involve human participants? This includes for example use of observation, (online) surveys, interviews, tests, focus groups, and workshops where human participants provide information or data to inform the research. If you are only using existing data sets or publicly available data (e.g. from Twitter, Reddit) without directly recruiting participants, please answer no.

- Yes

Recruitment

P2. Does your project involve participants younger than 18 years of age?

- No

P3. Does your project involve participants with learning or communication difficulties of a severity that may impact their ability to provide informed consent?

- No

P4. Is your project likely to involve participants engaging in illegal activities?

- No

P5. Does your project involve patients?

- No

P6. Does your project involve participants belonging to a vulnerable group, other than those listed above?

- No

P8. Does your project involve participants with whom you have, or are likely to have, a working or professional relationship: for instance, staff or students of the university, professional colleagues, or clients?

- Yes

P9. Is it made clear to potential participants that not participating will in no way impact them (e.g. it will not directly impact their grade in a class)?

- Yes

Informed consent

PC1. Do you have set procedures that you will use for obtaining informed consent from all participants, including (where appropriate) parental consent for children or consent from legally authorized representatives? (See suggestions for information sheets and consent forms on [the website](#).)

- Yes

PC2. Will you tell participants that their participation is voluntary?

- Yes

PC3. Will you obtain explicit consent for participation?

- Yes

PC4. Will you obtain explicit consent for any sensor readings, eye tracking, photos, audio, and/or video recordings?

- Yes

PC5. Will you tell participants that they may withdraw from the research at any time and for any reason?

- Yes

PC6. Will you give potential participants time to consider participation?

- Yes

PC7. Will you provide participants with an opportunity to ask questions about the research before consenting to take part (e.g. by providing your contact details)?

- Yes

PC8. Does your project involve concealment or deliberate misleading of participants?

- No

Section 2. Data protection, handling, and storage

The General Data Protection Regulation imposes several obligations for the use of **personal data** (defined as any information relating to an identified or identifiable living person) or including the use of personal data in research.

D1. Are you gathering or using personal data (defined as any information relating to an identified or identifiable living person)?

- No

Section 3. Research that may cause harm

Research may cause harm to participants, researchers, the university, or society. This includes when technology has dual-use, and you investigate an innocent use, but your results could be used by others in a harmful way. If you are unsure regarding possible harm to the university or society, please discuss your concerns with the Research Support Office.

H1. Does your project give rise to a realistic risk to the national security of any country?

- No

H2. Does your project give rise to a realistic risk of aiding human rights abuses in any country?

- No

H3. Does your project (and its data) give rise to a realistic risk of damaging the University's reputation? (E.g., bad press coverage, public protest.)

- No

H4. Does your project (and in particular its data) give rise to an increased risk of attack (cyber- or otherwise) against the University? (E.g., from pressure groups.)

- No

H5. Is the data likely to contain material that is indecent, offensive, defamatory, threatening, discriminatory, or extremist?

- No

H6. Does your project give rise to a realistic risk of harm to the researchers?

- No

H7. Is there a realistic risk of any participant experiencing physical or psychological harm or discomfort?

- No

H8. Is there a realistic risk of any participant experiencing a detriment to their interests as a result of participation?

- No

H9. Is there a realistic risk of other types of negative externalities?

- No

Section 4. Conflicts of interest

C1. Is there any potential conflict of interest (e.g. between research funder and researchers or participants and researchers) that may potentially affect the research outcome or the dissemination of research findings?

- No

C2. Is there a direct hierarchical relationship between researchers and participants?

- No

Section 5. Your information.

This last section collects data about you and your project so that we can register that you completed the Ethics and Privacy Quick Scan, sent you (and your supervisor/course coordinator) a summary of what you filled out, and follow up where a fuller ethics review and/or privacy assessment is needed. For details of our legal basis for using personal data and the rights you have over your data please see the [University's privacy information](#). Please see the guidance on the [ICS Ethics and Privacy website](#) on what happens on submission.

Z0. Which is your main department?

- Information and Computing Science

Z1. Your full name:

Yuri Stramrood

Z2. Your email address:

y.t.stramrood@students.uu.nl

Z3. In what context will you conduct this research?

- As a student for my master thesis, supervised by::
Nico Brand

Z5. Master programme for which you are doing the thesis

- Business Informatics

Z6. Email of the course coordinator or supervisor (so that we can inform them that you filled this out and provide them with a summary):

n.a.brand@uu.nl

Z7. Email of the moderator (as provided by the coordinator of your thesis project):
n.a.brand@uu.nl

Z8. Title of the research project/study for which you filled out this Quick Scan:
Future Ready: using digital business transformations to improve operational efficiency and customer experience

Z9. Summary of what you intend to investigate and how you will investigate this (200 words max):
The plan is to investigate what Future Ready is within the retail banking industry, focusing on business processes. Qualitative research methods such as interviews, surveys, and case studies will be used.

Z10. In case you encountered warnings in the survey, does supervisor already have ethical approval for a research line that fully covers your project?

- Not applicable

Scoring

- Privacy: 0
 - Ethics: 0
-

B

Interview Protocol

The interviews were conducted in Dutch, which means that the interview protocol used is also in Dutch. However, for the research purposes, the data extracted from the interviews were translated.

Introductie - 3 minuten

- Goedkeuring voor recording
- Introductie van onderzoek
 - Ontwikkelen van een maturity model dat accuraat kan weergeven hoe mature een retail bank is op het gebied van digitally transformed customer experience.
- Doel interview
 - Wat zijn volgens de experts de variabelen die belangrijk zijn voor het meten van maturity voor digitally transformed customer experience bij retail banks. Hun kennis en input zijn doorslaggevend in het bepalen van deze variabelen.

Interviewee - 3 minuten

- Wat is uw rol binnen PwC?
- In hoeverre heeft u ervaring opgedaan met projecten en engagements die te maken hadden met digitally transformed customer experience bij retail banks?

Vragen - 15-45 minuten

- Hoe ziet volgens u customer experience binnen retail banking er momenteel uit?
- Digital transformation is een belangrijk concept voor bedrijven om te blijven ontwikkelen, in hoeverre vindt momenteel digital transformation plaats binnen de customer experience kant van retail banks?

- FinTech en BigTech bedrijven groeien heel hard, vormen deze bedrijven een bedreiging, of ziet u hier juist een mogelijkheid voor retail banks?
- In het Future of Banking report van PwC worden 5 scenarios genoemd, front-end revolution, winner takes all, scattered landscape, resurgent regulators, en the rise of central bank digital currencies. Is er eentje die volgens u de meeste impact kan/gaat hebben?
- Denkt u dat het concept 'retail bank' uiteindelijk gaat verdwijnen en er een ander concept ontstaat wat aantrekkelijker is voor de customer?
- Wat kunnen retail banks doen om ervoor te zorgen dat hun customer experience klaar is voor de toekomst?
- Wat zijn volgens u de belangrijkste factoren die in de nabije toekomst bepalen hoe customer experience binnen retail banking er uit gaat zien?

Afsluiting - 5/10 minuten

- Zijn er nog dingen overgeslagen of niet besproken die wel besproken moeten zijn?
- Zijn er nog vragen betreffende het onderzoek?
- Bedankt voor uw tijd.



Interviews

C.1 INTERVIEW 1

Researcher: Dankjewel in ieder geval alvast voor je tijd. We gaan het wel iets korter volgens mij houden. Een half uurtje uit mijn hoofd. Helemaal prima, perfect.

Interviewee: Als er daarna nog vragen open zijn of wat dan ook, dan kunnen we altijd nog een keer een extra kwartiertje ofzo doen. Dus dat is niet zo'n probleem. Maar m'n agenda zit redelijk vol.

Researcher: Ja, dat begrijp ik ook hoor. Ik had aan het einde misschien nog een vraag, maar dat doen we dan wel eventjes. Nou goed, ik ben inmiddels bezig met het ontwikkelen van een maturity model. Dat accuraat kan weergeven hoe mature een retail bank is op het gebied van digitally transformed customer experience. Mijn doel is dus, wat volgens de experts variabelen zijn die belangrijk zijn voor het meten van maturity, voor digitally transformed customer experience bij retail banks. En dan binnen Nederland.

Interviewee: Ik zit alvast even na te denken.

Researcher: Perfect, helemaal goed. Dan misschien even kort wat jouw rol is binnen PwC, ervaring en dat soort dingen.

Interviewee: Kijk, mijn rol binnen PwC is, ik ben partner bij PwC en leid het Customer & Operations Team voor Financial Services. Dat betekent dat wij met het hele team zich bezighouden met het primaire proces van onze klanten end-to-end. Inclusief vaak en bijna altijd ook een stuk IT-applicaties erbij. En we dekken daarmee af in Nederland vanuit het team Banking, Insurance en Pensions. Investment Management zit in een andere club hier binnen PwC, dus daar houden we ons eigenlijk nauwelijks mee bezig. Alleen we worden af en toe een beetje met hulp ingeroepen daar. En we doen aan de voorkant bedieningsconcepten voor banken, verzekeraars en pensioenen. Onder andere de digitale kanten daarvan, maar soms ook gewoon vragen over hoe je met kantoren moet omgaan. Of hoe je met veel meer oude kanalen om kan gaan, denk aan call centers en dat soort dingen. Binnen dat team hebben we nog een sub-team dat er bezig is met Customer Operations. En we hebben ook nog een team dat zich met Core Operations bezighoudt. Die houden zich met name met de efficiëntie

en effectiviteit van de interne processen bezig. Operating models, organisatie- en inrichtingsvraagstukken en dat soort dingen. En dan hebben we nog een ander team dat heet Regulatory Operations. En die houdt zich veel meer bezig met de compliance- en regulatory-vraagstukken. Die bij met name banken toch een vrij zware belasting zijn. En die ervoor zorgen dat dat soort processen heel goed in de primaire processen ingebed gaan worden. In plaats van als allerlei lagen en controles bovenop de bestaande processen. Dan wel een, wat wij de industriële manier van oplossen noemen. Als er KYC-files moeten gecheckt worden. En dat is op zichzelf op één file-niveau niet zo heel erg ingewikkeld en complex. En is meer een regulatory-vraagstuk. Maar op het moment dat je er een paar miljoen moet doen, of een paar honderdduizend. Dan wordt dat een operationele vraag. Dus dat zijn we aan het doen. Ik zit zelf met name aan de banking-kant. En met name daar aan de lending- en payments-kant van banken. Dus in de retail-domein betekent dat alles wat rondom de betaalrekening afspeelt, creditcards, betaalinfrastructuur. En ook aan de lending-kant is dat met name hypotheek en consumentkrediet. Dus persoonlijke leningen en doorlopende krediet.

Researcher: Perfect. En dan...

Interviewee: Ik heb er misschien wel een toevoeging op. En dat is misschien wel relevant. Ik ben ook één van de leidende figuren. Niet in mijn eentje overigens. Van het Future Banking Team in Nederland. En dat is nu een global community geworden. Daarnaast nog in de global core-team voor Embedded Finance. Waar we het straks ook even over gaan hebben. En ik ben verantwoordelijk voor de hele aansturing van de community. Voor New Entrance en Fintech partijen. Voor EMEA.

Researcher: Oké. Ja, super interessant. Ik wilde inderdaad net gaan aanhaken op dat Future Banking project. Want dat heeft natuurlijk heel veel te maken met hoe dat er in de toekomst allemaal uit gaat zien. Dat is dus doorlopend?

Interviewee: Ja, het is eigenlijk geen project.

Researcher: Nee, het is gewoon een tak of zo is het geworden van PwC. Als ik dat zo begrijp. Oké. Ik vroeg me dus eigenlijk af of er nog meer dingen zijn, of andere projecten of engagements die te maken hebben met de customer experience binnen retail banking.

Interviewee: Oh, zeker. Dus we hebben collega's van mijn team. Ik weet niet of je het al gesproken hebt. Hij is een director, en die doet daar veel onder mijn verantwoordelijkheid.

Researcher: Volgens mij morgen.

Interviewee: Oké. Met name de bedieningsconcepten aan de kant van de Volksbank. Voor verschillende merken heeft hij dat gedaan. Ook hoe het franchise model ingericht moet worden. Dus zij hebben dus niet alleen maar een soort van salesforce zitten met call centers en kantoren en dat soort dingen. Maar ze hebben daar ook nog franchisers zitten die dat uitvoeren voor ze. Dus voor regio bank doet hij dat onder andere, maar ook voor SNS is hij daarmee bezig. Voor de rest zijn we, maar dat is niet retailbanking bezig met het opzetten van, en daar zijn we eigenlijk al klaar mee. Maar dan hebben we in beheer de hele core banking applicaties voor een ontwikkelingsbank in Nederland, Invest International. We zijn sinds kort begonnen met ook een core banking replacement van consumptief krediet bij ABN Amro. En daar gaat ook het bedieningsconcept door geraakt worden, omdat het dan daarmee ook STP gemaakt kan worden. In het verleden ben ik verantwoordelijk geweest voor de CRM strategie, de visie en strategie van ABN Amro, breed, over de hele bank heen. Ook voor de payments en transaction banking strategie en visie en ontwikkeling daarvan. Daar hebben we ook een specifieke deep dive voor gedaan voor retail. Dus met name de creditcard activiteit, maar ook toen het kleinzakelijke domein wat in retail zit. En alles wat bij de moederbank aan retail betalen, vraagstukken zaten. Dus ja, dat kan wel een tijdje doorgaan zo. Bedieningsconcepten bij ING uitgewerkt voor kleinzakelijke klanten en maatwerk kredieten.

Researcher: Ja, genoeg in elk geval. Was het de bedoeling dat dit een soort tak van PwC zou worden, de future of banking? Of was het in eerste instantie gewoon om te kijken hoe het zou gaan?

Interviewee: Nee, dat was wel echt de bedoeling. Maar het is wel wat groter uitgedacht dan we hadden bedacht. Maar eigenlijk daardoor alleen maar leuker. Het initiatief is denk ik al in 2012 ongeveer begonnen. Ik ben daar in 2013-2014 bij aangehaakt geraakt. Toen was het eigenlijk gewoon een paar enthousiastelingen die vonden dat we inhoudelijk een goed verhaal hadden bij onze klanten. We konden van alles doen en we leverden maatwerk tot en met. Maar als wij uit eigen ervaring en visie iets moesten vertellen over waar we dachten dat we naartoe moesten, dan... A. Iedereen vertelde iets anders. B. De helft had geen idee en had er ook nog nooit over nagedacht. Enzovoort, enzovoort. En daar is toen meer structuur in gekomen en ook een manier geweest om dat bij klanten uit te venten. Om dat bij toezichthouders neer te leggen. Enzovoort, enzovoort. En dat is uitgegroeid tot een beetje internationaal concept. Dus we zijn met die eerste verhalen met name bij de Nederlands Bank gegaan. Bij DNB, bij de AFM, bij de Nederlandse Vereniging van Banken. Daar hebben we ook nog een aantal projecten voor gedaan. Zowel voor de DNB als voor de NVB, de Nederlandse Vereniging van Banken. We hebben lezingen gedaan bij het ministerie van Financiën. En ongeveer alle banken in Nederland. En dat breidde zich de afgelopen jaren uit tot lezingen bij de ECB. En binnenkort zelfs eentje bij de VED in de US. En dus ook met publicaties en dat ligt er allemaal bij. Dus ja, dat is nu een soort global PwC verhaal. En ook als je de artikelen leest die we hebben uitgebracht in de afgelopen weken. Dan is dat allemaal via het global netwerk gegaan. En die worden hier gefabriceerd.

Researcher: En dan vroeg ik me af hoe volgens jou de customer experience binnen retail banking eruit ziet.

Interviewee: Ik vind hem op dit moment, even over de hele linie nog steeds, en ik kijk met name even naar de grootbanken, maar ook wel met een schuin oog naar de neobanks, ik vind het nog vrij traditioneel. En wat ik daarmee bedoel is dat er in het onderliggende fundament nog heel weinig is veranderd. Dus je kunt nu natuurlijk heel veel doen en regelen via de app. Je kan je betalingen verrichten, je kan je overzichten maken. Je kan daar ook allerlei analyses op laten doen en allerlei van dat soort dingen. Je kunt online een video gesprek hebben om advies te krijgen over je hypotheek of over je lening of wat dan ook. Maar het is eigenlijk alleen nog maar een verandering van kanaal. Dus waar in het verleden dit in het kantoor gebeurde, gebeurt het nu via video. Waar in het verleden dit via de post ging, gaat het nu via de app. Of in het verleden via internet bankieren. Maar er is in het diepere fundament nog vrij weinig veranderd. En dat vind ik wel pijnlijk. Want volgens mij vraagt een volledige digitalisering van je servicing dus ook om een herontwerp van je product. Die moeten namelijk veel meer vereenvoudigd worden om ook echt naar self-service te gaan. Het is vaak nog steeds zo dat er aan de achterkant nog best wel wat handwerk verricht moet worden om dingen te kunnen fulfillen. Je zou ze even moeten opzoeken, maar in de verschillende investor days van zowel ING als ABN Amro, waar ik dan het meeste mee doe. Zie je ze bijvoorbeeld ook roepen van we hebben een doelstelling om van 70% STP naar 90% STP te gaan. STP staat voor Straight Through Processing. En dat impliceert dus ook dat een klant aanvraagt of er nou een verhuizing gaat, een nieuw pasje of wat dan ook. Dat die dingen letterlijk met een drukkende knop ook in één keer helemaal worden doorgevoerd end-to-end zonder dat er enige menselijke interactie op plaatsvindt. En bij ING hebben ze volgens mij aangegeven dat ze naar 70% STP willen en dat de baseline iets van 50% is. Ik zeg het nu even wel uit mijn hoofd, maar dit soort percentages. Ik denk dat voor de gemiddelde burger op dit moment op zijn minst de perceptie is dat ongeveer wel alles volledig geautomatiseerd de back-office invliegt en klaar is. En dat daar geen enkele menshand meer tussen zit. En dat is dus in de praktijk blijkbaar nog lang niet waar. In het verleden hebben we daar zelf ook nog wel behoorlijk in gezeten. Om dat soort processen te optimaliseren en de doorlooptijden te verbeteren en allemaal van dat soort dingen. Daar heb ik niet veel recente voorbeelden van. Wat ik wel zie als trend is dat er steeds meer van dit soort operationele, wat ik even noem fulfillment vraagstukken, dat die geoutsourced worden naar het buitenland. Dus daar wordt wel een kosteneficiëntieslag gemaakt. Maar neem je misschien juist wel een incentive weg om het te automatiseren en dus ook

echt end-to-end aan te pakken. Dus je zou eigenlijk, je hebt je bedieningsconcept, kanaal, vraagstuk. Dan daar op aangepast moet dus een versimpeld product gaan zitten wat eventueel als een soort menukaart aanklikbaar is om wat extra features te doen. Dus stel dat jij een nieuwe rekening wil hebben en je wil daar wel 100 euro op kunnen rood staan, dan vink je dat aan. Dan zou eigenlijk de flow moeten vragen om extra documentatie over jouw inkomen, om even een voorbeeld te noemen. En als je dan ook nog ergens een extra pasje wil aanvragen omdat je ook wil dat jouw partner toegang heeft tot die rekening. Dat soort dingen zou je gewoon clickable moeten kunnen maken. En dat is nu vaak allemaal toch nog onvoldoende op die manier volledig digitaal ingericht. En wat er ook nog steeds in de praktijk gebeurt is dat er dan ergens dus een blaadje met jouw aanvraag wordt uitgeprint en dan weer in het volgende systeem ingeklopt wordt. Nou dat soort vraagstukken die kunnen wat mij betreft echt, dus dan komt het productontwerp en alle features die erbij komen, die moeten geïntegreerd worden met de hele flow van de klantreis. Dus de customer journey en die moet daarna ook van 1 op 1 naar de back office ingezet kunnen worden om dat in core banking system te zetten in de system of records. Dus in je ledgers en dat soort dingen. En die hele keten aanpakken, daar product, proces en kanaal helemaal te optimaliseren voor een digitale bediening. Dat is er grosso modo, dat potentieel is nog niet uitbenut, zou ik het dan maar zo formuleren. En dat is denk ik een beetje zonde, want ik denk dat daar nog wel een enorme wereld te winnen is, los nog van de hele discussie over embedded finance, want ik denk dat dat ook een topic is waar je kan zeggen of je wel of niet klaar bent voor de toekomst. Het white labelen van producten en aan derden leveren is ook nog zo'n vraagstuk waar de meeste banken nog lang niet klaar voor zijn en waar ze wel een extra verdienmodel op zouden kunnen uitlenen, zou je kunnen zeggen, het outsourcen van delen van hun infrastructuur, bijvoorbeeld in betalendomein. Maar denk ook aan creditscoring en allemaal van dat soort dingen waar je veel meer mee kan doen. Dus ook een veel meer open architectuur waarin je delen van je services aan derden verleent en daar dus ook een verdienmodel op koppelt, dat zou weer de volgende stap zijn. Ik zie ze daar op een enkeling na en dan ook vaak nog op een enkel product of op een klein aspectje in die waardeketen, zie ik daar nog te weinig beweging om onder de indruk te zijn.

Researcher: Dus als het al zo is, is het op een hele kleine schaal.

Interviewee: Ja, en zelfs bij de neobanks, waar je zou verwachten dat die by design daar natuurlijk een stuk meer agile in zijn, zie je dat nog relatief beperkt. Ik denk wel dat ze grosso modo verder zijn, maar het is en blijft toch vaak nog wel van dit is een betaalrekening en dit is een lening en dit is een spaarrekening.

Researcher: Heel ouderwets, dat zei je echt aan het begin natuurlijk. En dan, je hebt natuurlijk fintech en big tech bedrijven die zijn enorm hard aan het groeien. Vormen dit soort bedrijven nou eigenlijk meer een bedreiging of zijn hier ook mogelijkheden voor retail banks in de toekomst?

Interviewee: Er zijn mogelijkheden, maar het is overwegend een bedreiging. En ik zal je ook even uitleggen waarom. De machtspositie van dat soort bedrijven is doorgaans zo groot en ze zijn op zowel financieel als op data, technische capabilities, zoveel verder dan de rest. Dat het voor banken gewoon heel ingewikkeld is om daarop aan te blijven en kunnen sluiten. En je ziet dus ook die partnerships die we zien in de wereld. Eentje die het meest dichtbij is, is tussen ING en Amazon bijvoorbeeld. Je ziet in Nederland Bol en Rabo. Je ziet globally Goldman Sachs met Apple. Je ziet globally ook JP Morgan met Amazon. Even grosso modo, op een enkeling na, zijn dat echt wel ingewikkelde partnerships waarover de algemene big tech partij wel echt heel zwaar de overhand heeft. Dat maakt het lastig. Het is aan de ene kant, waarom zitten er mogelijkheden in, het is een extra kanaal, het is een extra klant groep en allemaal van dat soort dingen. Maar de vraag is wel of je überhaupt iets hebt aan zo'n partnership. Aan de andere kant zie ik ook dat het niet meedoen ook geen optie is. Maar je ziet bijvoorbeeld wel gebeuren dat bij Apple, die schuift langzamerhand Goldman Sachs weg uit de waardeketen. Die is begonnen in partnership met de creditcards. Die gingen toen rondom buy now pay later constructies, gingen ze gewoon zelf aan de slag. En dus daar zit Goldman Sachs eigenlijk niet meer bij. Op het gebied van de spaarrekening zijn ze

wel weer een partner, want dan is er een vergunningskwestie daar enzovoort. En wat ik een belangrijk punt vind om continu te blijven noemen is van neem op z'n minst niet zomaar aan dat dat soort big tech partijen zich niet ook echt in je primaire proces gaan mengen. Inclusief ook de vergunningsplichtige delen. Want we zien in de afgelopen 15 jaar, daar is dat artikel over Embedded Finance ook over gegaan en de Assumptions artikel. Dus jarenlang hebben we elke keer gedacht, ja misschien in peripheral services en misschien een stukje open banking om wat overzichten te leveren. Of ze willen inderdaad een kanaal misschien extra bieden. Vervolgens zie je dat ze toch nog een Payment Service Provider licentie ophalen. Zie je zo langzamerhand bankvergunningen aan. Dus elke keer is die grens verlegd. Dus het zomaar aannemen dat ze het niet gaan doen. Ook al is Google natuurlijk gestopt met Googleplex en dat soort dingen. Dat betekent niet dat het van de wereld is. En vergeet ook niet, ook die is natuurlijk gestopt. Het Diem project van Facebook of Meta. Die ging zo ver dat die eigenlijk het hele monetaire stelsel opzij aan het schuiven was en naartoe zat te trekken. Het zomaar denken dat het allemaal wel met zo'n vaart niet zou lopen, is onterecht. Waar je denk ik in de praktijk wel mag zeggen is dat het over het algemeen veel langer duurt dan we denken. Dus ik dacht, even heel naïef, maar in 2016, 2017 ook al dat Big Tech de hele wereld zou overnemen, dat het twee, drie jaar zou duren. Nou, ik denk nu dat het binnen nu en laten we zeggen vijf tot tien jaar, dus tussen de vijf en de tien jaar, dat het dan al wel gebeurd zal zijn. Dus die horizon is wel wat langer geworden.

Researcher: Oké. En wat zouden retail banks dan kunnen doen om te zorgen dat hun customer experience klaar is voor de toekomst?

Interviewee: Kijk, wat mij betreft gaat het om twee dingen. Eén is maak duidelijke keuzes. Dus laat aan je klanten merken waarom je voor hun het echt het beste bent en dus ook voor die individuele klanten. Dus kijk, ik vind het is praktisch niet zo makkelijk om te managen, maar ik vind de manier waarop de Volksbank zich positioneert best grappig. Want al die onderliggende merken die hebben een, even op SNS na, heel duidelijk profiel. Je gaat bij regio bank bankieren omdat je echt verbonden wil voelen met jouw lokale ondernemers, met de lokale mensen uit jouw community en allemaal van dat soort dingen. Je gaat heel nadrukkelijk bij ASN bankieren omdat je echt die duurzaamheidsstempel ontzettend belangrijk vindt. Je gaat naar BLG wonen, die is wat minder bekend als label, maar omdat je een starter bent op de woningmarkt. Dus die merken, SNS is een soort verzamelbak, net zoals dat ING en ABN Amro dat is. Maar die anderen hebben wel een heel duidelijk profiel. En ik denk dat keuzes maken hierin wel belangrijk is. Dat zou ik zeggen aan de ene kant. Aan de andere kant zou ik ook zeggen, durf te investeren om bij te blijven. Ik vind wat JP Morgan aan het doen is in de Verenigde Staten, die eigenlijk hebben gezegd van joh, wij willen gewoon de volledige orchestrator zijn, met alles wat met mensen te maken heeft, die aan het reizen zijn. Dus die openen hun eigen travel sites, airline lounges, booking sites voor hotels, vluchten, zetten daar een soort van digitale butler op. Die hebben gewoon gezegd, dit is het domein waar wij het epicenter willen zijn van het hele embedded finance, maar eigenlijk finance in het algemeen op dat specifieke grond. En daar hebben ze ook vrij bewust voor gekozen, omdat het bij heel veel mensen een positieve connotatie heeft. Het is ook een soort feel good omgeving. Maar daar heeft de CEO ook van gezegd van jongens, die bekend stond als degene die altijd extreem op de kosten aan het letten was, die extreem zuinig was in het uitgeven van geld. Die heeft nu opeens gezegd, joh, we moeten echt als een dolle gaan investeren om überhaupt nog een rol van betekenis te kunnen spelen, met name in de klantinteractie. Want met name als je naar embedded finance kijkt, en de ontwikkeling, dan word je in die waardekeuzingen, dus ook in de klantinteractie, steeds verder naar achteren geduwd. Als ik nu bij Amazon een bestelling betaal, komt mijn bank niet meer in beeld, of mijn creditcard. Ik hoef alleen maar te swipen en hij is weg. Omdat mijn creditcard in die zin embedded is in mijn account van Amazon. Bij Booking.com heb ik ongeveer dezelfde ervaringen, en het verschilt nog een keer van hotel tot hotel hier en daar, maar grosso modo kan ik daar betalen zonder dat ik het doorheb. Als ik naar Uber kijk, dan is de enige duidelijke betaalbeweging die ik maak, de fooi die ik nog geef aan de rider. Niet zozeer de rit zelf, ik zie wel wat die kost, maar op het moment dat ik

op bevestigen heb gedrukt heb ik eigenlijk al betaald. De interactie die ik dan met mijn bank heb, of met mijn creditcard provider, die is dan nagenoeg nul. En dan komt het ook weer terug op keuzes. Dat is niet per se erg, want er zijn miljoenen bedrijven die heel succesvol zijn, die eigenlijk gewoon een B2B propositie hebben. En die dus ook weinig zichtbaar zijn voor de eindgebruiker. Alleen daar moet je dus wel je hele operating model op aansluiten. Dan moet je je productpakket op aansluiten, je processen, je IT infrastructuur om met APIs daarop in te kunnen klikken, enzovoort. Dat is denk ik waar echt retail banken flinke stappen kunnen maken. En dat is ook een keuze. Maar nu tegen het hoofd retail zeggen van ABN Amro of van ING. Van joh, vergeet het maar dat jij straks nog met mij interacteert als klant. Ga maar inderdaad met Amazon aan de slag, en met Bol, en met weet ik veel wat. Als ik dat als consultant zeg, dan word ik doorgaans met pek en veren het huis uitgedragen.

Researcher: Het is leuk dat je dat nu zegt, want eigenlijk was mijn... We hebben hem natuurlijk niet zo lang meer, dus ik ga het even kort aan je vragen. Denk je dat het concept retail bank uiteindelijk gaat verdwijnen? Of dat een ander soort concept gaat ontstaan?

Interviewee: Ja kijk, Bill Gates heeft al eens een keer geroepen, iets in de trend van... Banking is necessary, but banks are not. Dus die zeggen eigenlijk, bankproducten of de services die banken verlenen, die hebben we wel nodig. Maar het instituut bank hebben we daarvoor niet per se nodig in de long run. Of het volledig zal verdwijnen weet ik nog niet, dat hangt er heel erg van af. Kijk, uiteindelijk zullen we toch nog een soort verzamelpotje moeten hebben die wij ons bankrekening noemen, waarin we ons geld moeten houden. Dat kan ook een vorm van een wallet zijn zoals we die nu kennen. Maar goed, als ik al mijn salaris in mijn PayPal wallet stort... dan is dat de facto ook mijn bankrekening geworden. Dan geef ik het een andere naam, maar het is in essentie hetzelfde product. Maar zullen wij in onze producten aan de lenen kant en dat soort dingen het steeds anders krijgen? Ik denk dat het steeds meer en meer die kant op gaat. Maar ga ik straks, zonder dat ik het doorheb, een huis kopen en krijg ik ook een hypotheek terwijl ik een keer ergens op geklikt heb? Not sure. Ik denk wel bijvoorbeeld met persoonlijke lening, dus constructief krediet dat dat nog wel een hele interessante gaat zijn. Want als ik dan alles als buy now pay later kan kopen in mijn leven dan zou je zeggen dat je bijna geen persoonlijke lening meer nodig hebt. Dan ga je over naar lease constructies als je een auto wil kopen of dan ga je naar, joh, je koopt een heel huishouden bij Ikea en dan betaal je die in een half jaar af, of in een jaar of twee of drie, maakt niet uit. Dat soort concepten, daar zul je de bank niet meer voor nodig hebben. Zit daar diep onderin de keten nog steeds een lening? Ja, natuurlijk, een lening is een lening. En ook een lease constructie, een private lease is ook een lening, uiteindelijk. Het heeft wat andere voorwaarden en features to it, maar uiteindelijk ben je gewoon aan het lenen. En je gaat steeds meer naar abonnementsvormen toe. Dus het bezit wordt steeds minder belangrijk. Dus gaat de bank helemaal weg? Ik denk dat het nog steeds moeilijk is om echt een vervanging te vinden voor betaalrekeningen. Er zijn wel vervangende producten die een bank disrupten maar dat betekent nog niet dat, kijk, Paypal heeft gewoon een bankinglicense. Dus heb ik nou, als ik al mijn salarissen in die wallet stort heb ik dan een bankproduct en de facto is Paypal mijn bank geworden? Ja, eigenlijk dan dus wel. Dus de banken worden misschien wel aangeslagen maar ik denk nog steeds wel dat het concept van bank en ook toezichtstelsel daar omheen nog wel even een tijdje bestaat.

Researcher: En dan als laatste echte een vraag. Wat zijn volgens jou de belangrijkste factoren in de nabije toekomst die gaan bepalen hoe customer experience binnen retail banking eruit gaat zien?

Interviewee: Ik begin even in de waardenketen van achter naar voor. Dus ik ga even niet bij de klant beginnen, maar even aan de binnenkant van de bank. Hier zou eigenlijk gewoon 99% van alle, zeker in retail, van alle processen zou volledig STP moeten zijn. Dat is niet alleen een efficiency play dat heeft ook namelijk te maken in de customer experience met doorlooptijd. Iedereen wil gewoon ergens op klikken en het moet instant geregeld zijn. En op het moment dat er een week processing aan vast zit, of dat er een dag overheen gaat, dan raakt dat je customer experience. Dus dat is één. Producten moeten versimpeld en aangepast worden richting de klanten.

Dus inderdaad veel meer clickable, veel simpeler. Dus dat je ook niet weet ik het hoeveel voorwaarden moet lezen maar ook bijvoorbeeld dat het steeds minder adviesplichtig wordt. Dus haal dat er zoveel mogelijk uit. En dat heeft al heel veel te maken met complexiteit en risico's. Gaat niet helemaal weg kunnen hoor op alle fronten, maar zelfs advies kun je digitaliseren of automatiseren, met gamification en allemaal van dat soort dingen. Als je dan naar de frontend kijkt, dan denk ik dat er een paar dingen zijn. Dat is één inderdaad, dat je gewoon een goede portal hebt die overzichtelijk is dat het makkelijk is om die producten in te zien en aan te passen. Dat soort dingen, dat er ook op die manier veel meer actief, op een goede manier in het belang van de klant productaanbod gedaan wordt, wat ook relevant is. Dus als er gezegd wordt, je hebt nu een creditcard en een persoonlijke lening en als je naar je hele rente kijkt, dan betaal je eigenlijk te veel. Dan zou ik vinden dat een bank daar meteen een berichtje op moet zetten van, luister, druk hier, en dan consolideren we dat naar één lening met een lagere rente. Ik noem maar even een voorbeeld. Dat soort dingen kunnen echt nog wel wat beter. Ik vind dat over het algemeen de hele look and feel van apps en van internetbankieren nog vrij complex is. Maar dat heeft ook weer met die producten te maken. De hoeveelheid features en functies in de app ten opzichte van internetbankieren is ook nog een heel belangrijk factor om naar te kijken. De delta daartussen geeft eigenlijk aan dat je niet goed gedigitaliseerd bent, in mijn ogen. En dan is een tweede facet, en die zit daar een beetje over de hele linie heen en dat gaat over, ben je klaar voor embedded finance? Zijn dit soort producten ook te ontsluiten via een API door een derde partij die bijvoorbeeld inderdaad in staat moet zijn om bij de aankoop van een boxspringbed je gewoon een leasecontract aan te bieden of het achterbetalen in twee of drie jaar. Iets in die trant. Dus ook daar, en of dat partijen zeggen wij hebben een service, maar we willen een creditscoring kunnen doen op klanten kunnen we die bij jullie inkopen, ING of ABN Amro of Volksbank of Rabo of wat dan ook. Dat soort dingen. En die open infrastructuur en daarvoor embedded finance klaar zijn en die partnerships goed kunnen managen, dus ook de volwassenheid van je contracting en de due diligence die je doet op je leveranciers in die context is ook een factor om naar te kijken of je dat snel en makkelijk kan. En het feit dat je het wel of niet doet. Kijk, ING is de avontuur aangegaan met Amazon. Rabo met Bol. Ik weet ook dat er banken zijn die dat wel wilden, maar niet in staat waren om eigenlijk die partnership in een beautycontest naar ze toe te trekken. Dan doe je iets toch nog niet goed genoeg. Misschien nog een andere laatste is de kwaliteit van je merchant services propositie. Dus hoe goed is jouw bediening van de payment services of eigenlijk de webshops van deze wereld. Dus inderdaad, hoe goed ben je in staat om je hele betaalinfrastructuur open te stellen en dat aan te bieden voor grote digitale warenhuizen zoals Amazon, de Bol.com en dat soort dingen. En met name, wat lever je dan aan dat soort partijen als het gaat over de retourenstroom, faciliteren in het betalingsdomein, inzicht geven en allerlei real-time inzichten, maar ook predictive analytics over de transacties die erheen lopen, klantsegmentering, optimalisatie van je waardeketen, optimalisatie van de openingstijden, noem het allemaal maar op. Dat is ook een factor om naar te kijken, om te meten hoe mature je bent. Ik zie dat we redelijk uit de tijd lopen.

Researcher: Ja, hartstikke bedankt in ieder geval, super interessant.

C.2 INTERVIEW 2

Researcher: Het doel van dit interview is eigenlijk wat volgens de experts de variabelen zijn die belangrijk zijn voor het meten van maturity voor digitally transformed customer experience. Heel fijn dat u dus bereid bent om dat af te nemen. Wil ik misschien even beginnen met wat uw rol is binnen PwC?

Interviewee: Ik ben een partner binnen Strategy& dat is de strategie consulting tak van PwC. Ik ben daar vooral bij bezig met onze financial services practice. Waarbij we werk doen vooral voor banken, veel retail banken uiteraard, maar ook voor verzekeraars bijvoorbeeld. Ik hou me daar vooral bezig met de groei en de proposities die banken aanbieden en hoe ze daarin kunnen groeien. Maar ook hoe zich dat ontwikkelt, bijvoorbeeld als je kijkt naar embedded finance, dat is een belangrijke trend. Hoe kunnen en moeten banken daarop inspelen?

Researcher: Dan vroeg ik me af in hoeverre u ervaring hebt opgedaan met projecten of engagements die te maken hebben gehad met digitally transformed customer experience bij retail banks.

Interviewee: Regelmatig en in verschillende opzichten. Ik ben wel benieuwd wat je precies bedoelt met digitally transformed customer experience, wat je daar wel en niet onder verstaat.

Researcher: Digitale transformatie is natuurlijk een heel belangrijk concept geworden de laatste tijd. Veel meer organisaties zijn dat aan het toepassen in bijna al hun business processes. Dus digitally transformed customer experience is meer in hoeverre banken dat al hebben toegepast. Dat ben ik dus aan het onderzoeken wat dat dan precies inhoudt en hoe mature dat bij banken is.

Interviewee: Want je plakt daar customer experience aan vast, waarom doe je dat?

Researcher: Dat doe ik omdat customer experience en operational efficiency de twee pilaren zijn volgens auteurs binnen het MIT, die hebben daar een artikel over geschreven, over future ready organizations. En customer experience is één pilaar en operational efficiency is de andere pilaar. Dus ik ga kijken naar hoe digitally transformed customer experience eruit ziet binnen retail banking. En dat ga ik ook een beetje doen omdat, COVID-19 heeft dat een beetje versneld, maar je ziet heel erg dat banken een beetje zoekende zijn naar wat het beste is voor de customer. Dus we zijn nu heel snel richting mobiel bankieren en applicaties. En je hoeft nooit meer naar een bank toe te gaan, alles kan nu via de app. Maar ik ben nu aan het kijken in hoeverre dat nu voldoende is of hoeveel er nog moet veranderen voordat het mature genoeg is. Dus daarom.

Interviewee: Waarom ik het vraag, kijk je hebt natuurlijk een stukje customer experience en dan kan je het hebben over de app of wat dan ook. Maar uiteindelijk is het een belangrijk onderdeel van de customer experience. Niet alleen dat je het bijvoorbeeld iets digitaal kan aanvragen, maar ook dat het dan ook gewoon instantly verwerkt is. Dat je ook meteen het resultaat kan zien. En dat betekent dus dat er achter de schermen ook best wel het een en ander aangepast moet zijn. Om het daadwerkelijk ook gewoon direct te kunnen verwerken of geautomatiseerd te kunnen verwerken. Ik snap dat er een aantal processen binnen de bank zijn waarbij die helemaal losstaan van de directe klanten interactie. Maar goed, heel veel processen die gewoon met het bredere fulfillment van de klant te maken hebben. Die komen natuurlijk, die zijn allemaal ergens onderdeel van die customer experience. Dus de vraag is, gebruik je de hele narrow definitie van customer experience. Dat is alleen wat de klant direct ziet. En dan zeg maar echt de customer interface. Of gaat het om, nee, daadwerkelijk gewoon end to end die klantprocessen.

Researcher: Dat is een goede vraag. Eigenlijk gaat het meer om end to end klantprocessen.

Interviewee: Ja, maar dan heb je dat hele operational. Je maakt dat onderscheid tussen customer experience en operational. Dan heb je dus eigenlijk dat je het onderscheid maakt tussen klantprocessen en niet klantprocessen.

Researcher: Ja, dat is waar. Dat klopt. Dat is een goede. Maar dus even kort terugkomend op inderdaad dat embedded finance begon je net al even over. Zeg maar dat, bijvoorbeeld die partnership bij ING en Amazon, die zijn ze nu in Duitsland volgens mij mee bezig. Dat is ook onderdeel van customer experience. Omdat je dus bij, tenminste dat beschouw ik, laat ik het zo zeggen, dat beschouw ik als customer experience. Omdat je dus binnen Amazon kan betalen met ING zonder daadwerkelijk te zien dat je echt betaalt ofzo.

Interviewee: Dat snap ik. Maar dat is ongeveer niet per se onderdeel te zijn van een digital transformation.

Researcher: Nee, oké. Oké, ik snap het. Oké, dan vroeg ik mij af hoe je de customer experience bij retail banken vindt dat het er momenteel uitziet?

Interviewee: Ja, kijk, het gaat stapje voor stapje denk ik de goede richting in. Dus ja, dat gaat langzaam en ik denk dat de Nederlandse banken daar over het algemeen best wel voorop oplopen. Maar goed, zijn ze er al? Zeker niet. Er kunnen echt nog wel verdere verbeteringslagen gebeuren.

Researcher: Want digital transformation is dus best wel een belangrijk concept tegenwoordig. Heb jij momenteel veel te maken met digital transformation binnen retail banken? Kan je dat echt zien?

Interviewee: Kijk, je ziet dat digital transformatie uiteindelijk voor banken een aantal voordelen heeft. Op de hoofdlijnen zijn dat het draagt bij een efficiëntie. Dus het zorgt gewoon dat er minder handmatige processen nodig zijn. Je ziet dat het aantal bankkantoren hebben ze flink kunnen terugbrengen. En je ziet dat die efficiëntie, dat is gewoon een belangrijke driver. Het tweede is dat het de klantbediening ook verbreedt en verbetert. Een voorbeeld daarvan is dat het 24-7 beschikbaar is. Dus dat je niet als je thuis op de bank iets wil doen met je bank of een nieuw pasje wil aanvragen. Je opent je bank app, je doet twee kliks en klaar. Dat is ook weer voor een klant, daardoor wordt het tijds onafhankelijk, plaats onafhankelijk. Het gaat veel sneller. Dus dat is gewoon echt wel een stukje verbetering van de service. En het derde is dat het voor banken ook helpt om een stukje compliance op orde te brengen. Op het moment dat processen gedigitaliseerd zijn, gestandaardiseerd. Dat betekent ook dat je de juiste controles ook in kan bouwen of ingebouwd hebt in je proces. Die ervoor zorgen dat je dus ook helemaal compliant bent met alle wetten en regelgevingen. Dat is natuurlijk voor banken ook wel heel belangrijk deze dagen. Dus op de hoofdlijn zijn dat een beetje de drie voordelen. Kijk, de manier om erover na te denken over digital transformation. Ik knip hem eigenlijk altijd een beetje in tweeën. Eén is dat uiteindelijk je een verschuiving hebt van dat je geholpen wordt als klant naar self-service. Dus dat betekent dat de klant met volledig gedigitaliseerde processen gewoon in de lead is van de aanvraag. Als jij een nieuw pasje wil aanvragen bij wijze van spreken. Ik pak even dat voorbeeld omdat ik weet dat dat een van de meest frequente processen is die bij banken spelen. Dan heb je dus zelf bedacht dat je een pasje wilt. Dan ga je dat zelf doorklikken in een app. Dus dat is self-service. Dat is één deel daarvan. Dus je moet je processen ook zo vereenvoudigd hebben en versimpeld hebben. En je processen en je producten overigens ook. Dat de klant ook zelf in staat is om die aanvragen te doen. Dus dat betekent dat je niet allemaal ingewikkelde vragen kunt gaan stellen in het proces. Of alle ingewikkelde opties kunt hebben. Omdat de klant gewoon geen idee heeft wat hij dan moet kiezen. En dan krijg je heel veel uitval in je proces. Dat is één. Twee is het automatiseren vervolgens van de verwerking. Dus om ervoor te zorgen dat het niet alleen een toegankelijk proces is. Maar ook dat het gewoon snel verwerkt wordt. En dat je in de achtergrond ook handmatig werk bespaart. Maar ook dat de klant gewoon sneller een antwoord heeft.

Researcher: Super interessant inderdaad dat. Je ziet dat tegenwoordig Fintech en Big Tech bedrijven ongelooflijk hard groeien. En in het verleden ook zeker hebben gedaan. Denk je dat deze bedrijven een bedreiging vormen? Of dat dit juist mogelijkheden biedt voor retail banks?

Interviewee: Ja, beide. Het biedt mogelijkheden om processen te ondersteunen. Om dingen efficiënter aan te pakken voor een deel. Er zijn ook zeker wel een aantal grotere platformbedrijven waarvan je moet afvragen. Wie is nou uiteindelijk de klant owner? En wie is nou in staat om de waarde in de keten naar zich toe te trekken? Ja, daar kan het voor. Het kan best wel eens zijn dat dat dan de bedrijven zijn die ook de klantrelatie hebben. En dat hoeven niet meer per se banken te zijn in de toekomst.

Researcher: Nee, want je ziet zeker dat Big Tech bedrijven, dat hele Apple Pay en Meta zal wel weer heel erg zijn best daarvoor doen. Die zijn natuurlijk heel kapitaalkrachtig en ook qua data lopen ze natuurlijk voorop. Denk je dat die het concept van bank eventueel zouden kunnen overnemen?

Interviewee: Die kunnen dat zeker. Die kunnen zeker heel veel elementen van een bank overnemen. Of ze het helemaal zullen overnemen, weet ik niet. Maar hoe meer ze weg snoepen, dat is toch steeds een hapje uit de omzetboel van banken.

Researcher: Ja. Banken hebben een paar pilaren. Tenminste, dat zeggen ze in Future of Banking Report, wat PwC heeft gedaan. Ik weet niet of je daar een beetje bekend mee bent. Het wordt lenen, investeren en verzekeren. Dat zijn eigenlijk de pilaren van banken, wordt daar gezegd. En het zou zomaar kunnen zijn dat die een soort van gaan verdwijnen en zich gaan mengen in andere concepten of processen. Zie je dat ook zo?

Interviewee: Zeker. En dat is het tweede idee van embedded finance. Kijk, dat betekent niet dat het verdwijnt. Het betekent alleen dat je vanuit een klantperspectief het anders wordt. Uiteindelijk is er niemand die graag een hypotheek wil. Snap je wat ik bedoel? Iedereen wil gewoon in een huis wonen of een huis kopen. En dat je daar een hypotheek voor nodig hebt om dat voor elkaar te kunnen krijgen, dat is dan zo. En daarom heb je een hypotheek. Op het moment dat je dat op een andere manier voor elkaar kan krijgen, die gewoon makkelijker is, namelijk doordat je bij wijze van spreken naar een makelaar kunt gaan en je kunt daar een bepaald contract afsluiten en dat dat op een andere manier geregeld is, is dat misschien ook wel prima. En daarmee wordt het veel minder zichtbaar. Swapfiets is wel een mooi voorbeeld. Er zijn heel veel mensen die hebben een fiets voor, volgens mij was dat 15 euro per maand ofzo, ik weet niet, het zal inmiddels wel ietsje duurder zijn. En dan heb je gewoon een werkende fiets. Maar dat betekent in de praktijk natuurlijk ook dat daar een financiering van die fiets eronder zit, dat daar een verzekering op die fiets bij zit, et cetera. Maar dat heb je niet meer door, op het moment dat je voor 15 euro een fiets hebt. Snap je? Dat betekent niet dat die fiets niet meer gefinancierd moet worden of dat dat hypotheekvolume naar beneden gaat. Het wordt alleen minder zichtbaar voor de klant. En daardoor is het zo dat de rentemarge die banken misschien maar kunnen vragen, dat die een stukje lager zal zijn of lager wordt.

Researcher: Ja. En is dat dan, gaat private lease ook, dat dat misschien ook wel veel groter of meer gaat worden?

Interviewee: Ja, zeker met allerlei circulaire businessmodellen, waarbij je gewoon veel meer een pay-per-use model hebt. Ja, dat kan je private lease noemen, maar dat kan misschien ook wel gewoon uiteindelijk, hoe zeg je dat, dat jij een auto leent, bij wijze van spreken.

Researcher: Ja. Want eigenlijk is lease ook gewoon een lening.

Interviewee: Lease is een lening inderdaad, maar dan met een duidelijke onderpand. Dan ben je zelf niet de eigenaar van de auto, maar de lease maatschappij. Maar het kan dus zo zijn dat in de toekomst, weet ik veel, BMW eigenaar blijft van de auto en jou die gewoon uitleent. En dan dat zij jou vertellen, dat zij jou garanderen dat jij een werkende auto hebt.

Researcher: Ja. Oké. Even kijken. Want, ik vroeg me af, wat zouden retailbanks nu kunnen doen om ervoor te zorgen dat hun customer experience dan echt klaar is voor de toekomst?

Interviewee: Kijk, wat ik denk dat belangrijk is voor banken, is dat ze ervoor zorgen dat het... Kijk, enerzijds zijn natuurlijk de processen van belang, dus die moeten ze optimaliseren. Ik denk dat daar heel veel banken al wel mee bezig zijn. Ik denk dat banken ook goed erover na moeten denken. En meer dan wat ze tot nu toe hebben gedaan over van wat is nou een waardepropositie die ze naar de klant willen brengen. Ik denk dat dat stiekem het gewoon nog steeds dezelfde producten zijn als dat het 10, 15 jaar geleden ook waren. En daar over nadenken van hoe verandert dat nou wat meer fundamenteel. En wat betekent dat dan voor de waardepropositie die ik aan mijn klanten heb. En welke producten passen daarin of hoe veranderen de producten. Dus echt wat meer productinnovatie toepassen. Waardoor het ook past in die trend die we net bespraken. Dat dat belangrijk is. En hoe ga je daarin zorgen dat je als bank relevant bent.

Researcher: Ja, en blijft natuurlijk ook.

Interviewee: Precies.

Researcher: Ja, oké.

Interviewee: De vraag is of een bank op dit moment relevant kan zijn met een hypotheek of met een betaalrekening. Volgens mij niet. Volgens mij is daar meer voor nodig.

Researcher: Met alleen een betaalrekening en een hypotheek bedoel je? Ja. Dat je echt de customer journey heel aantrekkelijk en heel gepersonaliseerd. En dat je echt de wens van de klant een soort van kan verzadigen.

Interviewee: Nou ja, ik denk dat het wel iets verder gaat dan alleen de customer journey om het maar zo te zeggen. Uiteindelijk gaat het er gewoon veel meer om. Wat zijn nou de producten die je moet aanbieden? En hoe zien die producten eruit? En wat zijn de kenmerken van die producten?

Researcher: Ik wilde vragen of die producten die ze dan aanbieden, zijn dat dan meer producten dan wat ze nu doen? Of juist dezelfde slash minder producten, maar dan wat meer gepersonaliseerd of zo?

Interviewee: Ik denk gepersonaliseerd. Ik denk afgestemd op de specifieke klant situatie. Ik denk ook dat wat breder financieel advies, dat dat een belangrijker aspect wordt voor banken. Want je ziet dat tot nu toe natuurlijk een heel kostbaar bedieningsmodel was. [...] Met een financieel adviseur die bijvoorbeeld adviseert over vermogens op te houden en dat soort dingen. Ik denk dat dat ook met een stukje technologie inmiddels voor een veel groter deel van de markt beschikbaar is. Maar dat zijn wel mogelijkheden voor een bank om relevant te zijn voor de klant. Voor dat soort aanbiedingen.

Researcher: En dan vroeg ik me af of je eigenlijk denkt dat dan het hele concept, een retailbank, of dat uiteindelijk dan, en dat is natuurlijk een beetje een vaag begrip, maar of dat gaat verdwijnen eigenlijk helemaal. En dat er een ander concept ontstaat wat aantrekkelijk is voor de customer.

Interviewee: Of dat gaat verdwijnen, dat weet ik niet. Het is ook maar net de vraag van wat is verdwijnen. Gaat het veranderen, ja. Het is al aan het veranderen. Volgens mij is het aantal bankkantoren wat we op straat zien is nog maar 20% van wat het 10 jaar geleden was. Dus het verandert heel hard. En het zal nog wel even blijven veranderen.

Researcher: Ja. Oké. En dan eigenlijk als laatste echt de vraag. Vroeg ik me af wat volgens jou de belangrijkste factoren zijn die in de nabije toekomst gaan bepalen hoe de customer experience binnen retailbanking eruit gaat zien.

Interviewee: Belangrijkste factoren? Ja, ik denk de investeringen die banken doen. Ik denk de mate waarin de toezichthouder het toestaat versus strak de teugels aantrekt en op allerlei wet- en regelgeving blijft hameren. Ik denk ook of grote technologie firma's wat hun investeringen zijn die ze doen. Want dat duwt natuurlijk ook gewoon of dat dwingt banken ook om hun investeringen te versnellen. En ik denk ook tot op zekere hoogte wat de klant ervan vindt. Als de klant veel meer richting bijvoorbeeld privacy, databescherming toe beweegt en daar nog sterkere voorkeur aan geeft. Dat zorgt er ook dat veel innovatie misschien niet mogelijk is.

Researcher: Ja precies. Want in China heb je natuurlijk zo'n super applicatie dat WeChat. Waarbij je volgens mij zowel je financiële dingen als Whatsapp allebei in één applicatie hebt. Maar dat gaan we natuurlijk in Europa eigenlijk niet zien met de AVG en de privacyregels omdat het heel veel verschillende landen zijn.

Interviewee: Dat is nog wel een lastige inderdaad. Ja kijk in Europa heb je zelf in Nederland stiekem, ik bedoel volgens mij heeft ING een paar keer, nou goed één keer wouden ze de data van de klant gaan verkopen. En één keer wouden ze de data van de klant gebruiken om betere aanbiedingen te doen. Nou goed beide is er volgens mij relatief negatief op gereageerd in ieder geval in de media. Het ligt er ook een beetje aan hoe er naar gekeken wordt.

Researcher: Ja. Oké. Dan was dit hem eigenlijk voor mij. Ik vroeg me af of jij nog dingen had die eventueel niet zijn besproken of zijn overgeslagen.

Interviewee: Nee hoor.

Researcher: Dus in elk geval heel erg bedankt dan voor je tijd. En het heeft me zeker geholpen.

Interviewee: Succes.

C.3 INTERVIEW 3

Researcher: Het doel van dit onderzoek is dan uiteindelijk om erachter te komen wat volgens de experts de variabelen zijn die belangrijk zijn voor het meten van maturity voor digitally transformed customer experience.

Interviewee: En als je het hebt over digitally transformed, is dat in het hier en nu of is ook de vraag hyper personalization als de trend voor retailbanking al wat mee te doen. Neem je dat dan daar ook in mee of niet? Of de opkomst van embedded finance als zijnde een bedreiging voor retailbanking. Kijk je daar dan ook naar of dat iets minder?

Researcher: Nee ik kijk daar ook zeker naar. Volgens mij bent u daar ook een hele belangrijke contributor van dat future banking project van PwC. Wat daar dus mogelijkheden zijn voor banken hoe het er later uit gaat zien. En volgens mij zijn er nu al met embedded finance bijvoorbeeld Amazon en ING die zijn daar mee bezig. Hoe dat inderdaad ook er later uit gaat zien. Dus daar ben ik ook zeker mee bezig.

Interviewee: Oké mooi. Misschien even kort over mezelf. Ik ben eigenlijk maar een jurist die altijd een beetje gewoon regulatory projectjes deed en op een gegeven moment toen een paar jaar geleden na de financiële crisis Liikanen kwam met zijn observaties. Hij noemde het altijd de never again regulation. Dus dat was aan de ene kant meer eisen voor banken als het ging om liquiditeit en kapitaal aanhouden. Maar tegelijkertijd zei Liikanen ook opening up the profit pool, breaking up banks en andere partijen binnen laten. Dus de typische safeguards van een bank om competitie te voorkomen. Je hebt een balance sheet, je hebt een brick and mortar netwerk en je hebt je licentie als key ding om te zeggen er valt voor mee die competitie. Liikanen ging naar binnen. Je ziet het natuurlijk heel erg geen payments. Op het gebied van betalingen is er eigenlijk geen enkele bank in Nederland meer die nog een beetje relevant is. Dat is allemaal overgenomen door andere partijen. Je ziet dat met de komst van PSD2 eigenlijk gezegd het zou misschien een graadje erger moeten, dus open banking zou de standaard moeten worden. Payments initiation services en account initiation services zouden standaard moeten worden waardoor je als aggregator veel meer informatie van klantdata, veel meer informatie van banken naar boven zou moeten krijgen. Je zag ook dat in die PSD richtlijn een aantal fundamentele ook werden weggenomen die banken altijd gebruikten namelijk onze data en ik kan die data niet delen. Dat is bij het PSD2 ook expliciet omschreven, data is van de klant dus die bepaalt waar het naartoe gaat, dus geen data van de bank. Langs die achtergrond werd het natuurlijk wel steeds interessanter om eens mee te denken over wat is dan de toekomst van die banken? Hoe ziet dat er dan uit? Ook in ons rapport zeggen we eigenlijk van ja de toekomst van retail banking is eigenlijk best wel zorgelijk en het is eigenlijk maar de vraag of dat retail banking als is überhaupt dan nog wel in de toekomst blijft bestaan. Of nou gewoon zijn huidige vorm. Als je gewoon naar concreet kijkt. Waarom hebben banken nog steeds heel veel klanten en hoeven ze weinig te veranderen? Dat is luiheid en dat is inertia. Als jij als student of als tiener een rekening bij ABN Amro opent, de kans dat jij heel je leven bij ABN Amro blijft is groot. Als ik naar mezelf kijk, ik zit m'n hele leven bij ING waarom? Ik had ooit een studentrekening van de postbank. Een tijdje een betaalrekening bij Rabobank gehad omdat ik daar een hypotheek had en dan kreeg ik extra korting. Maar ik heb eigenlijk ook altijd mijn ING rekening gehouden. Dan is het natuurlijk interessant als je naar een

regulatory perspectief kijkt is van nou ja de komst van een digitale euro, stel dat een digitale euro er komt is de vraag is dat inertia dat er dan nog steeds. We hebben heel vaak gehad over portabiliteit van nummers. De manier waarop wij CEPA geïmplementeerd hebben betekent dat de portabiliteit van het rekeningnummer er eigenlijk niet meer is. We hebben heel bewust gekozen als een van de weinige landen om daar de naam van de banken te verwerken. Ja die portabiliteit valt daarmee natuurlijk vies tegen. Maar tegelijkertijd ja als ik een digitale euro heb, waarom heb ik dan nog die bank nodig om daar mijn geld op te zetten. Los van wat dat voor die bank doet met het verdienmodel. Kun je dan afvragen, als ik mijn digitale euro in mijn eigen wallet heb daar uitbetaald, kijkend naar hoe alle platformen op dit moment geïntegreerd betalingen aanbieden, met de echte embedded finance journeys, wat moet ik dan nog als retail klant met die bank. Dat zijn dingen die ik ook interessant vind. We stellen weleens de vraag, niet weleens bij elke lezing die we geven is de vraag. Wie van jullie is er weleens onderdeel geweest van een embedded finance journey? Dan steekt bijna niemand zijn vinger op. Wie heeft er wel eens een keer een rit geboekt met Uber? Uber heeft natuurlijk een fantastische embedded finance seamless payment connectie als het gaat om het boeken van je rit, het afnemen van de service en ervoor betalen.

Researcher: Dat is dus wel heel erg waar het een beetje naartoe moet gaan of naartoe zal gaan. Ik vroeg me een beetje af hoe volgens u de customer experience er momenteel binnen retail banking uitziet. Gaat het nog goed of gaat het slecht? Verandert het snel?

Interviewee: Eigenlijk zou je kunnen zeggen dat het nog redelijk basic is. Ik denk wel dat er dadelijk heel veel veranderingen aan zitten te komen. Als je nu kijkt, de onboarding gaat het steeds beter. Waar je eigenlijk nog tot 2, 3 jaar geleden gewoon je kopie, je paspoort moet opsturen, formulier moest invullen. Zie je dat het nu toch wel meer en meer is, nou ja oké leg je telefoon dan maar op het paspoort dat je hebt en ik lees de chip al uit. Dus dat gaat beter. Tegelijkertijd zie je wel dat er, als je het hebt over die customer experience, dat er eigenlijk de verschillende gradatie van digitalisering is dat dat al heel erg gedaan is en dan zie je van die processen dat gewoon het papieren formulier gepakt is, dat is gedigitaliseerd in vraag en antwoord en dat mag ik nu zelf invullen in een floatje op een website. Dat weet ik nog niet of dat nou heel erg veel te maken heeft met het echt digitaliseren van die clientexpectation. Daarnaast zie je dat, ik weet niet of je wel eens geprobeerd hebt een vraag aan een bank te stellen, of je wel eens een keer zo'n chatbot gebruikt hebt, of je geprobeerd hebt om te bellen.

Researcher: Niet per se met banken.

Interviewee: Nee nou dat is het nog niet als je met een bank gaat bellen of gaat chatten. Probeer maar eens bij een medewerker uit te komen, nou dat is bijna niet te doen. En de antwoorden die je terug krijgt zijn ook nog niet helemaal fantastisch. En ik denk dat je daar, nou ik verwacht wel heel veel van de hype, zullen we maar even zeggen om TrendGen en GenerativeAI. Het gaat om het interpreteren en beter rooten en beter communiceren met klanten op een geautomatiseerde manier anders dan met chatbots. Dus ik verwacht eigenlijk dat we op het begin staan van een heel interessante ontwikkeling in retail banking.

Researcher: Ja, dus een hele interessante periode. Zeker tot 2025 dan ook. Dan gaat natuurlijk specifiek dat, volgens mij was het een whitepaper ofzo, een project dat ik had gelezen van retail banking tot 2025 van PwC. Daar noemen ze ook al die veranderingen natuurlijk. En dan wat daar ook een beetje naar voren komt is dat fintech en big tech bedrijven heel erg aan het groeien zijn. Ik vroeg me af hoe u daarover denkt. Zijn dat bedrijven die nu een bedreiging vormen? Vormen ze juist mogelijkheden voor banken? Hoe kijkt u daar tegen?

Interviewee: Dat is een heated debate zou je kunnen zeggen. Kijk, ik denk je kan dus zeggen, dat is een paar dingen. De eerste opmerking is, die fintech of die big tech die gaan nooit de value chain van een bank in, want dan moeten ze vergunning hebben. Dat doen ze niet. Dat riepen we jaren, nou je ziet het ze gewoon doen. Ja nee, maar we gaan met ze samenwerken. Ik kan nog geen voorbeeld vinden van een financiële instelling

die samenwerkt met een big tech slash fintech en die daar zelf ook beter van wordt. Goldman Sachs die biedt Apple een aantal diensten aan, maar maakt er miljarden verlies op. Leuk, maar wat heb ik daar dan aan. Tweede punt is, als je erover nadenkt, als bank ben je meer naar de infrastructuur gedrukt. Je bent naar de achtergrond geduwd. Kijk, ga jij ooit je telefoon uit handen geven? Dat ga je niet. Je doet alles met die freaking telefoon. Dus die integratie of die communicatie met jouw bank zal altijd via je iPhone of je Android device gaan. En het is daarmee gewoon een app geworden. Apple die op dit moment in de US gewoon 4,5% spaargeld aanbiedt. Interest rate op sparen aanbiedt. Daar kun je volgens mij als gewone bank nooit tegen op. En dan is het brand Apple veel meer appealing dan het brand bank. Tegen die achtergrond denk ik van nou, dat ga je op een gegeven moment nog wel afleggen.

Researcher: Oké. En dan ook het concept van een wallet of een bankrekening. Dat hebben we natuurlijk eigenlijk, zolang wij er al zijn, hebben we dat al gehad. Is dat niet hetgeen wat nog wel een soort van de bank dan in leven zal blijven houden?

Interviewee: Ja, maar het probleem is dus dat, kijk, een paar dingen. Dus één, als je een digitale euro hebt, dan heb ik heel die bank niet meer nodig. Een tweede is, kijk, hoe vaak betaal jij nog met je pinpas?

Researcher: Niet zo vaak.

Interviewee: Nee, ik ook niet. Meestal dubbelklik hier, ik hou het er tegenaan. Of met mijn telefoon, ik hou het er tegenaan. En als je dan vervolgens naar het proces kijkt. We hebben jaren geleden onderzoek gedaan van één van de banken en hoeveel procent van de ideal transacties nog rechtstreeks via die bank zelf ging. Toen was het al zo, dan praat je over 2017, dat 80% van alle ideal betalingen die door de bank gedaan werden, niet meer via de bank gingen. Maar via een Payment Service Provider. Dus dat betaalverkeer, één, het is verlieslatend. En twee, ze zijn niet innovatief genoeg, want daar zitten gewoon hele andere partijen tussen. Kijk, ik weet niet of EMS jou wat zegt als partij. Nee, nou ja, EMS is, dat moeten we eens opzoeken. European Merchant Services. EMS is een initiating, een acquiring Payment Service Provider. Die echt de infra regelt voor merchants. Dus Adyen ken je waarschijnlijk wel. Hetzelfde verhaal, Adyen, is de grootste betaalverwerker van de wereld. Naast Stripe of met Stripe, of Molly. Kijk, dat zijn allemaal bedrijven die eigenlijk gewoon de hele betaalverkeer, de hele infrastructuur, hebben overgenomen. Die wel gebruik maken van wat banken hebben. Dus de dure kosten aan de IT-infra kant zitten bij banken. Maar ja, weet je, naar de consument toe verlies je steeds meer en meer, verlies je je right to play. En verlies je je zichtbaarheid.

Researcher: Ja, ja, oké.

Interviewee: Dan blijven er wellicht alleen hele grote over, dat zou kunnen, dus dat hele grote banken overblijven. Die dat nog wel aankunnen, dat spel kunnen doen. Dan wel ja, als bank zul je je opnieuw moeten gaan uitvinden en op andere dingen moeten gaan richten.

Researcher: Ja, want dan blijft dan het hele concept retail bank nog wel bestaan in de toekomst.

Interviewee: Ja, dat is de vraag. Kijk, ik denk als je kijkt, ik vind dat ING als voorbeeld. Als je naar de ING-strategie kijkt, kijkt wat ING doet. Dan denk ik van ja, dat is een dying model. Dat loopt elk jaar een heel klein beetje terug. Je hebt die klanten wel, maar ja, het loopt allemaal terug. En ik denk dat een heleboel, de vraag op een gegeven moment heel erg is ja kijk, één, ga je de kapitaalmarktunie in Europa vervolmaken? Dus het post-en-garantiestelsel als je dat concreet maakt, dan krijg je echt een Europese markt. Waarbij dat mogelijkwijs een consultatieslag plaatsvindt. En Europese banken misschien weer wel, nou ja, groter worden, schaalbaarder worden, en daar wat mee kunnen. If not, dan wordt het vervelend. En het zit hem echt dus op, echt die klant need. Dus van, wat is nou de customer experience die een bank biedt. Ja, die legt het altijd af van de hyperpersonalisation die Amazon en bol.com kunnen bieden en bieden. En als je als bank er in slaagt,

en daar denk ik, geloof ik, wel de GenAI een plossing zou zijn. Door echt heel gepersonaliseerd, waar ze het zien gebeuren, een klant te adviseren. Denk ik dat je daar best wel nog bestaansrecht hebt, zeg maar. Kijk, het zijn natuurlijk hele suffe dingen. Als je naar mijn betaalverkeerpatroon kijkt. Dan zie je dat er altijd een paar maanden in het jaar is dat ik per definitie rood sta. Nou, het verbaast mij dan dat ik een maand van tevoren niet even van mijn bank een berichtje krijg. Van joh, boek nou geld van je spaarrekening over. Want dit is dan weer een maand dat je standaard duizend euro tekort komt. Maar nee, dat ik enkel een berichtje krijg, ik kan nu geen geld meer uitgeven, want je bent door je limiet heen van rood staan. Ja, je weet het. Ik ben verdorie 30 jaar klant, zeg maar. Die data heb je gewoon.

Researcher: Gewoon patronen herkennen. Dat ze dat iets meer moeten doen.

Interviewee: Dat is een heel suf voorbeeld. En ik denk, hoe ga je dan als bank je dan ook meer dan daar, ik zou niet zeggen lifestyle brand, maar als brand positioneren. Waar richt je je op? Ga jij nou zorgen dat er micropayments mogelijk zijn in alle games? En wat er gebeurt, of ben je meer de partij die in de metaverse zit en zegt. Nou ja, weet je, micropayments doen we niet. Maar wij willen daar wel recognized zijn. En op die manier die klantinteractie doen en toch een digitale bank zijn.

Researcher: Ik weet niet zeker of het was JP Morgan of het was Goldman Sachs. Die met vliegtuigen, vliegtickets en vliegtuigmaatschappijen en reizen en hotels.

Interviewee: Ja, JP Morgan die heeft dus gewoon een reisbureau opgericht.

Researcher: Ja, om dat een soort van hun additionele expertise te maken. En het zo gepersonaliseerder te maken voor de klanten.

Interviewee: Ja, dus die gaat heel erg op lifestyle.

Researcher: Ja.

Interviewee: De creditcards van ICS proberen het ook een beetje. Die zegt, we gaan heel erg naar travel toe. ICS is de creditcard uitgever van ABN Amro. Die biedt meerdere creditcards aan. En ICS die zegt, wij willen de tankpas, de mobiliteitspas, daar willen we allemaal in zitten. Je zult daarin iets moeten gaan doen als bank.

Researcher: Ja, en dan over wat in het algemeen zouden retailbanks kunnen verbeteren en kunnen doen om ervoor te zorgen dat hun customer experience echt klaar is voor de toekomst?

Interviewee: Ja, ik denk dat ze veel meer de big tech tot op zekere hoogte moeten omarmen. Als je kijkt naar de operations en IT capability van banken, die is bizar groot. Het nadeel is wel dat ze wel heel erg allemaal van het build it yourself, do it yourself zijn. Dus ING heeft er een paar jaar over gedaan om via de app je paspoort te kunnen uploaden. Die feature was drie jaar daarvoor al beschikbaar. Het heette Onfido en het werd via de Salesforce platform aangeboden. Maar als het ware als ING het zelf zou bouwen, kunnen ze het beter. Ik denk daar zit heel erg op het punt van, denk strategisch na. Waar wil je mee samenwerken, waar ga je zitten? Bol.com werkt nu heel erg samen met Rabobank als het gaat om... het is een MKB bedrijf, we helpen aan de financiering van alles wat ze via Bol.com doen. Ik hoop dat het een strategische keuze is voor Rabo om op die manier meer relevant te blijven. En op die manier wellicht ook je retail klant verder te kunnen helpen. Ik denk in die zin dat ook een verkoop van ideal, dat het eerst bij de banken zat en dat het nu nog verkocht is als een Europees verhaal, dat dat best wel kan helpen om meer standardisatie te brengen. En om veel meer die bank, die seamless customer experience aan te bieden.

Researcher: Ja, oké. En dan als laatste vraag alweer. Wat volgens u dan de belangrijkste factoren zijn, die in de nabij toekomst gaan bepalen hoe customer experience er binnen retail banking uit gaat zien?

Interviewee: Een heel groot gedeelte is gewoon puur regelgeving. Nu een hoog gereguleerde markt. En dus een heel groot gedeelte is het denk ik toch wat kan, wat mag. En hoe kun je dan data ontsluiten of data anders gebruiken. Er zit daar natuurlijk ook een stukje maatschappelijke perceptie in, die niet per se heel fair is. Als Ikea of bol.com zegt ik gebruik de data om een goed voorstel te doen, zeg jij wat cool dat ze dat kunnen. Als ING zegt ik gebruik payment data om te bekijken waar die behoefte aan heeft, dan zeg jij lazer op bank dat is mijn data dat is heel betrouwbaar daar mag je niet aankomen. Dat maatschappelijke debat denk ik dat we toch een keer moeten gaan hebben. Je moet grapjes even lezen wat je allemaal hebt geconsent. Ik weet niet, heb je een Samsung telefoon of een Apple device?

Researcher: Een Apple.

Interviewee: Moet je voor de grap eens even kijken wat je allemaal aan voorwaarden geweest hebt, toen je Apple pay installeerde op je telefoon. In principe zeg je gewoon al je transacties zijn gewoon, gaan naar Amerika, gaan naar Apple, dat mag Apple gebruiken voor marketing doeleinden, mag verkopen aan derden enzovoort. Moet je je voorstellen dat ING dat zou doen. Dan sta je op je achterste. Dus dat is denk ik een maatschappelijk punt, wat we echt moeten gaan slechten. Ik geloof niet zo in het concept dat je dan gaat zeggen, dan moet je dus betalen voor privacy, betalen voor privacy, want dat gaat er bij ons ook niet in. Dus ik denk een stukje wetgeving en een acceptatie van wat doe je met die data, wat is die customer experience. Ik denk wat ook heel erg speelt is de rol van de overheid in de zin, hoe belangrijk vind je het financiële sector, hoe hard wil je dat het stand houdt en hoe graag wil jij nou één bank hebben. Daaraan gekoppeld de vraag hoe kun je schaal creëren. Dus ga je nou als Europese overheid zeggen, grote banken zijn nodig om te overleven of doe je het niet. Wat extreem lastig blijft, want er is geen Europeaan, er is geen Europese markt. Die schaal heb je wel nodig. Dat zie je aan de Amerikaanse banken die zo groot zijn. Die hebben schaal, die hebben volumevoordeel, maar die hebben ook een heel groot achterland. Dat achterland heb je bij ons gewoon niet. Dus ik denk dat daar wel een punt zit. De samenwerking met techpartijen, meer innovatief zijn, minder zelf doen, meer daar binnen halen, is denk ik een hele belangrijke. Ik denk op korte termijn is toch de vraag, how do you harness generative AI? Gewoon in alles wat je doet. En hoe ga je dan zorgen dat GenAI echt gaat helpen om die customer experience te vergroten? Want ik denk dat daar echt de mogelijkheden bizar zijn om daar gewoon een gigantische stap in te maken. Het echt een game changer kan zijn.

Researcher: Ja, ja. Oké, nou perfect. Hele mooie dingen inderdaad. En dan eigenlijk als afsluiter vroeg ik me af of er nog dingen zijn die niet besproken zijn en wel besproken hadden moeten zijn misschien.

Interviewee: Nee, kijk, ik denk als je het hebt over de customer experience... Ik denk dat het misschien hier een beetje het punt is. Kijk, je merkt natuurlijk nu, we hebben het nu heel erg over het verdienmodel en het bestaansmodel van de bank. En ik denk, als je het hebt over hoe kan een bank nou bestaan en bestaansrecht hebben, is het denk ik vooral door inderdaad wel op die customer experience in te zetten en echt die klantenrelaties te gaan ownen en die value-add te geven. Dus vol in te zetten op embedded finance. En echt die seamlessly transactions mogelijk maken. Ga eens nadenken, hoe gaat die digitale euro me nou wel helpen? En niet lui, zou ik bijna zeggen, blijven hangen in ik heb toch zoveel duizenden, zoveel miljoen klanten. Het typische model, hoe verdient de bank geld? Kijk, we hadden een bestuurder van een bank vorige week bij ons op kantoor en die zei dat ook. En die zegt, kijk, via inkomsten en op een andere manier geld verdienen klinkt allemaal heel mooi, maar in een bancaire sector het meeste geld verdien je toch echt via de balance sheet. Dus je wordt ook een beetje lui, want die balance sheet heb je. En als je die balance sheet hebt, dan maak je wel rendement. Maarja, dat houdt een keer op. En dan gaat die customer experience doorslaggevend zijn of je nog bestaansrecht hebt als bank. Zeker als retailbank.

Researcher: Oké. Ja, super. Heel erg bedankt in elk geval dan daarvoor.

Interviewee: Helemaal goed. Jij ook bedankt. Succes.

C.4 INTERVIEW 4

Researcher: Ik vroeg me allereerst af wat uw rol eigenlijk binnen PwC is.

Interviewee: Mijn functie is senior manager binnen het operations team. Binnen financial services consulting, mijn focus ligt daarbij op bankrezen. Van alles en nog wat over banken, maar in het algemeen iets te doen met combinatie van processen, data, modellen en mensen die het gaan uitvoeren.

Researcher: Oké, perfect. En dan vroeg me daarna af in hoeverre je ervaring hebt opgedaan met projecten en engagements die te maken hebben gehad met customer experience binnen retail banks.

Interviewee: Hoe definieer je retail banks?

Researcher: Denk aan een ABN Amro, een Rabobank, de grote jongens die met dan wel persoonlijke consumers, dan wel small businesses te werk gaan.

Interviewee: Oké, dus basis definitie. In retail kun je ook zeggen dat het alleen consumenten zijn, of dat het consumenten plus kleinzakelijk zijn. Maar ja, afgelopen acht jaar heb ik voornamelijk voor Nederlandse retail banken gewerkt.

Researcher: Ja, en dan ook echt veel te maken gehad met customer experience projecten?

Interviewee: Ja, hoe definieer je customer experience?

Researcher: Die definieer ik als alle processen waar de klant mee te maken heeft.

Interviewee: En de klant moet dan zelf interactie kunnen doen, of ook alle processen die over de klant gaan?

Researcher: Nee, de klant moet er zelf interactie mee doen. Ja.

Interviewee: Nou ja, ik ben nu bezig met een groot project waarin onder andere, we doen aanbiedingen aan de klanten namens een bank. En de klant moet deze dan nog goedkeuren, ondertekenen, krijgt communicaties daar via, en [...]. Het is wel een meest directe interactie met een retail bank, met het ontwerp en het implementeren van de klanteninteractie.

Researcher: Ja, oké. Laat ik dan gelijk maar even erbij zeggen dat wat ik ook beschouw als customer experience binnen een retail bank is bijvoorbeeld embedded finance ook eigenlijk. Zeker nu, dus dat als je, ja wie hebben er ook alweer nu daar, ING en Amazon hebben volgens mij nu een soort partnership in Duitsland. Maar ook Uber is bijvoorbeeld een voorbeeld van embedded finance, wat eigenlijk de klant betaalt wel, maar ziet niet direct dat je met de bank betaalt. Dat beschouw ik eigenlijk ook als customer experience.

Interviewee: Ja, nouja de Nederlandse banken doen niet zoveel, de Rabobank heeft een partnership met Bol, maar bij Rabobank mogen wij als PwC en consulting natuurlijk niks doen. Dus daar heb ik zelf geen ervaring mee.

Researcher: Oké. En dan vroeg ik me af hoe volgens jou de customer experience binnen retail banking er momenteel uitziet, zeg maar, al geheel. Gaat het goed, gaat het slecht?

Interviewee: Nou, hangt van je meetlat af. Je noemde net de voorbeelden van Amazon en Uber. Wat die onder customer experience verstaan, zie ik niet terug in de retail banking omgeving. Wat je terug ziet is dat elke bank heeft een app en een online portal. Ze hebben vaak wel een bank filiaal, maar goed, dat wordt steeds minder. De app is geschikt om informatie te tonen, maar de interactiemogelijkheden die je er zelf mee kan doen zijn beperkt. Dat hangt een beetje van de bank af, maar je kan netjes je adres wijzigen, je kan natuurlijk

een transactie doen. Documenten en communicaties van de bank richting de klant zitten vaak niet zo netjes geïntegreerd als het zou kunnen.

Technical issues

Interviewee: Gaan we het nog een keer proberen.

Researcher: Ja, sorry.

Interviewee: Retail bank in Nederland, die scope is neem ik aan Nederland.

Researcher: Ja, scope is Nederland, klopt.

Interviewee: Retail banken in Nederland zijn er eigenlijk maar vier. Er zijn nog wat kleine online banken, maar eigenlijk zijn het er maar vier. Hebben allemaal een app, hebben allemaal een online portal. Voor veel dingen moet je alsnog een callcenter of een filiaal hebben. Want de functionaliteit van de apps is in mijn zien vrij beperkt. Het is vooral het zenden van data. Wat zijn je transacties, wat is je leningoverzicht en dat soort dingen. Adres aanpassen lukt bij de meeste banken nog wel. Maar als je een beetje een complexe mutatie wil doen op jouw producten, dat valt tegen. Qua klantenservice en dergelijke kan je wel vaak via de app nog bellen. Maar de live chat support en dat soort dingen, beperkt.

Researcher: Eigenlijk was het natuurlijk vroeger zo dat al die dingen daarvoor moest je naar een filiaal. Het ontwikkelt zich wel richting online banking en dan nu mobile banking. Dus je doet bijna alles met je applicatie. Je betaalt ook met je applicatie. Ik gebruik bijna mijn bankpas nooit meer. Om maar een voorbeeld te noemen. Dus digitale transformatie is wel iets wat heel veel plaatsvindt. In hoeverre zie jij dat digitale transformatie binnen customer experience plaatsvindt?

Interviewee: Je zegt terecht, het gebeurt wel. Alleen mijn indruk is dat er wel sprake is van een stagnatie. De reden dat je je bankpas niet meer gebruikt is omdat je een iPhone hebt en je dus Apple Pay gebruikt. De innovatie is dus niet bij de bank, maar bij Apple geweest. En de bank heeft alleen maar de juiste API calls van Apple moeten kunnen verwerken om daarmee aan de slag te kunnen. Je ziet onder andere, omdat onze grootste creditcard maatschappij van Nederland zit met legacy systemen, kunnen ze niet verbinden met Apple Pay. Dus ik weet niet of je een creditcard hebt, maar als je die hebt, kun je geen Apple Pay gebruiken. Als je het via ABN, Volksbank, ANWB, Visa, Mastercard en nog een paar Bijenkorf zit er ook bij geloof ik. Je kan geen Apple Pay gebruiken omdat de systemen dat helemaal niet aan kunnen.

Researcher: Oké.

Interviewee: En zo zie je wel meer dat veel, maar echt je transactiedata, sure, dat is ontsloten. Maar jouw andere mutaties, daar zit ofwel nog een approval step in. Dus op zich is dat goed, maar vervolgens is die approval step compleet non-transparant. Dus je weet niet wat er gebeurt, want vaak moet je naar een adviseur of naar een callcenter of wat dan ook, en je krijgt alleen een brief, ja het is gelukt, of nee, we hebben extra informatie nodig. Dus die transparantie in het proces is heel belangrijk. En veel van de legacy systemen hebben minstens overnight processing, zo niet monthly processing. Oftewel, de ervaring die je verwacht van de ubers van deze wereld, die kunnen banken helemaal niet bieden, tenzij ze een complete legacy transformatie doen. Dat willen ze meestal wel, maar dat kost heel veel tijd en moeite. Daarom vind ik ook dat de bunqs van deze wereld het relatief goed doen op dit soort dingen, want die zijn van scratch begonnen een paar jaar terug.

Researcher: Ja, en dan, je zegt inderdaad overnight processing, eigenlijk dat willen banken ook, volgens mij steeds meer, moeten ze naar straight through processing gaan, dus met één druk op de knop bij wijze van, moet je een passje aan kunnen vragen of moet je iets kunnen doen.

Interviewee: Sommige domeinen wel, andere domeinen word je door de regulator gedwongen om minstens een approval step erin te hebben zitten. Maar goed, zo'n approval hoeft niet 24 uur te duren of maand, for that matter. Als jij het efficient inricht, zodat alle informatie op de juiste termijn bij de juiste klant terechtkomt, kun je het ook in een paar uur doen.

Researcher: Ja, en dat kan misschien met generative AI of zo, kan dat zeker nu, dat is een hele mooie trend natuurlijk, waar iedereen mee bezig is, kan dat nu al snel gaan?

Interviewee: Nee, want de onderliggende data zit nog steeds in legacy systemen waar je niet zoveel mee kan. Dus pas als je de hygiëne factor hebt gedaan, omdat je alle data bijvoorbeeld in een domain datastore hebt zitten of iets anders, waardoor je data aan elkaar kan knopen, dat je daar de juiste access-wise op zit, dat je alle databronnen aan elkaar kan relateren, dan pas kan je beginnen met zo'n generative AI om dit soort use cases toe te passen.

Researcher: Ah, oké, dus er gaat echt nog wel tijd overheen, voordat dit allemaal...

Interviewee: Generative AI is leuk, maar het werkt vooral als je heel veel en heel goede data hebt. Banken hebben wel heel veel, maar niet heel goede en niet heel beschikbare data.

Researcher: Oké, want de fintech en de big tech bedrijven hebben die over het algemeen wel, die zijn ook wat kapitaalkrachtiger. Denk je dat die bedrijven een bedreiging vormen, of juist mogelijkheden bieden voor retail banken?

Interviewee: Nou ja, je hebt neem ik aan de Future Banking studie gezien.

Researcher: Ja, dat heb ik.

Interviewee: Dus het antwoord is, het kan alle kanten op gaan. Maar je ziet stapje voor stapje dat, vooral de big techs, meer en meer opschuiven richting bank. Alleen de ultieme stap van een volledige bankvergunning, die is zeldzaam. En je ziet eigenlijk alle big techs die financiële diensten aanbieden, dat ze dat doen nog via een partnership met een bank. Uitzondering nu is natuurlijk wel dat Apple zelf zijn eigen balans gaat inzetten om bepaalde financieringen te gaan doen. Maar dat is nog in een vroeg stadium, dus we gaan het zien.

Researcher: Ja, dus zo'n partnership met een bank, of eigenlijk dan voor een bank met een big tech, is hetgene wat wel de bank zou kunnen redden dan?

Interviewee: Ja, redden. Het kan ze zowel redden als de ondergang zijn. Je leert daarmee ook, je big tech partner, hoe ze het zelf moeten doen. Maar qua, als ik [...] naar customer experience, dan zie je dat de gemiddelde bank daar niet in slaagt om een succesvolle transformatie te doen. En nu kan je anders gaan transformeren, dus meer radicaal in plaats van stapje voor stapje incrementeel, een keer per deel, gewoon volledig van scratch weer te beginnen. Daar heb je wat voorbeelden van, dat gaat af en toe succesvol. Dan kun je namelijk wel de stap wagen. En anders moet je je rol als bank gaan herdenken, als customer interaction, customer experience niet je sterkste punt is, wat is het dan wel?

Researcher: Ja, en dan misschien iets meer focussen op hyper personalisatie ofzo, dat banken daar wel terrein op kunnen winnen.

Interviewee: Ook daarvoor blijft het zo dat je voldoende data moet hebben en je real time moet kunnen bieden, zodat je inderdaad voldoende snel kan analyseren wat de klant wil en kan en denkt. Om daar ook in te kunnen spelen. En daar is in Google, let's be honest, veel beter in om precies te ontcijferen wat jij precies wil.

Researcher: Oké, dat is wel interessant, want jij zegt eigenlijk dat de legacy systemen eerst allemaal moeten vervangen worden en dan allemaal een beetje up to date worden geplakt, voordat daar echt grote stappen in

kunnen worden gemaakt van banken, als ik dat goed zo formuleer. En dat gaat nog wel even duren, maar hebben banken nog wel die tijd, denk jij? Of gaat het concept retail bank uiteindelijk dan helemaal verdwijnen? Gaan big tech bedrijven een soort wallet toepassen? Heb je dat dan nog wel?

Interviewee: Helemaal verdwijnen. Als dat gaat gebeuren, dan gaat het nog heel lang duren. Kijk maar naar de ontwikkeling met cash geld. Er is gewoon nog 20% van de transacties in Nederland die met cash geld gaat gebeuren. En dat gaat heel langzaam omlaag. Want er is gewoon nog een groep mensen die vasthoudt aan een bepaalde manier van werken. Hetzelfde geldt, men vertrouwt Google absoluut niet. Apple misschien iets meer, maar ook niet echt. Oftewel, het vertrouwen blijft nog wel een puntje. En totdat een Google evenveel vertrouwen kan bieden, zeker op dingen als geldzaken, en zeker aan Nederlanders, daar moet nog wel wat water doorheen. Wat een groter probleem is dat de winstgevendheid van retail banken sterk onder druk staat. En als er iets is waar Google goed in is, is winstgevend zijn en alleen maar het meest winstgevende stukje afsnoepen van de markt. Dus als die retail banken niet uitkijken, dan wordt hun meest winstgevende business opgeslokt en blijven ze over met bijvoorbeeld het doen van betalingen, waar je eigenlijk geen geld aan verdient.

Researcher: Oké. En worden ze dan stukje bij beetje opgeslokt omdat de big tech bedrijven dan in dit voorbeeld een beter aanbod van producten en services hebben voor customers?

Interviewee: Ja. Apple is daar de enige uitzondering van. Apple is de eerste partij die ook zijn balans inzet om producten te bieden. Tot nu toe heeft geen enkele partij dat gedaan. Dat betekent dus dat de toegevoegde waarde van het zijn van een bank is dat je een balans hebt, dat die onder toezicht staat van diverse regulators, en alles wat daarbij komt kijken. En dat is een USP van een bank waar een Google niet zo snel aan komt.

Researcher: Oké. En wat zouden retail banks dan kunnen doen om ervoor te zorgen dat hun customer experience echt klaar is voor de toekomst?

Interviewee: De vraag is die je uiteindelijk moet beantwoorden. Het lijkt nu dat een gemiddelde retail bank, of je nou een ABN, ING, of Rabo, doen alles op dit moment. Verliesgevend of winstgevend maakt niet uit. Ze dekken het hele spectrum af van financiële producten. Dat is wat mij betreft niet meer realistisch, dat je het allemaal kan en dat je in alles een right to play en een right to win hebt. Dat betekent niet dat je niet in bepaalde pockets alsnog wel echt een right to play en right to win hebt. Oftewel, een van de mogelijkheden is dat je gaat meer specialisering zien. En sommige banken zeggen van ja, doen we niet meer. We partneren met Google en Google dient dat stukje aan en wij bieden de rest aan.

Researcher: Dus daar liggen mogelijkheden. Is dat dan ook al een deel embedded finance of heb je daar meer andere partijen voor nodig als een bol.com, als een Amazon, als een booking.com, ik zeg maar iets.

Interviewee: Ik weet niet of ik het embedded finance zou noemen. Hangt een beetje af hoe je het definiëert. Maar embedded finance heb je natuurlijk inderdaad een bol of een Amazon of whatever en die vormen de voorkant. Maar je kan ook juist zeggen dat de bank de voorkant vormt en diensten van anderen aan gaat bieden in de voorkant. Dus dat is een vorm van embedded finance, maar dan net omgekeerd.

Researcher: Dat heeft volgens mij JP Morgan dat in de US al gedaan. Die hadden gewoon een soort reisbureau opgericht, volgens mij.

Interviewee: Ja, maar goed, zij zijn de eigenaar van het reisbureau.

Researcher: Oké, ja.

Interviewee: Als je, zeg maar, als ABN Amro, booking.com diensten gaat aanbieden, verzekeringen voor thuisreizen via booking, noem maar wat. Ja, dat is dan meer omdat het echt van een derde is.

Researcher: Oké, oké. En zijn allebei misschien wel mogelijkheden om customer experience te verbeteren?

Interviewee: Ja, vooral omdat je als bank niet meer alles gaat bedienen, maar je echt gaat focussen op jouw tijdpunten.

Researcher: Ja, oké.

Interviewee: En het tijdpunt kan dus inderdaad zijn, de frontend en de customer experience doe je niet meer als bank.

Researcher: Nee, nee.

Interviewee: Of alleen maar voor speciale services. Bijvoorbeeld een hypotheekadvies. Mensen gaan toch wel naar een bank. In ieder geval naar een hypotheekadviseur, die op dat moment bij een bank werkt.

Researcher: Ja, naar filiaal zelf bedoel je dan? Ja, oké. En dan de digitale euro. Gaat die misschien nog iets betekenen in het voordeel van retail banken de komende jaren?

Interviewee: Nou ja, hangt een beetje af van hoe de implementatie gaat gebeuren. Het is ook weer een kans en een bedreiging. De bedreiging kan komen dat bepaalde nutfuncties, zoals eigenlijk gewoon betalen van en naar een rekening, dat die hierdoor een beetje uit het domein gaan van de retail bank. Dat wordt toch nog gezien als de anker van de klantenrelatie. Dat is aan de ene kant. Aan de andere kant. Eén van de voorstellen is dat nu de transacties van de digitale euro gefaciliteerd gaan worden door commerciële banken. En ze daarvoor een vergoeding gaan krijgen van centrale banken. Dat zou betekenen dat het een manier zou zijn om je verlieslatende paymentsbusiness te dumpen. En je te focussen op meer winstgevende activiteiten. Zodat je toch nog dezelfde dienstverlening kan bieden aan de klanten.

Researcher: Ja, oké. Het kan weer twee kanten op eigenlijk.

Interviewee: Ja, koffiedik kijken wat dat betreft.

Researcher: Interessant. Wat denk jij dat de belangrijkste factoren gaan zijn die in de nabije toekomst gaan bepalen hoe customer experience binnen retailbanking eruit gaat zien?

Interviewee: Ja, nou ja. Stiekem zou ik zeggen self-service wordt steeds belangrijker. En wat je self-service kan doen wordt steeds meer uitgebreid. Neemt niet weg dat een groot deel van de mensen nog steeds wel wil kunnen bellen, wil kunnen naar een filiaal gaan enzovoorts. Wat je doet, dat het ook steeds sneller moet gaan. Meer instant processing of met minuten en uren in plaats van dagen en weken en maanden. Transparantie, zeg maar de black box die een bank is. Die helemaal niet zo'n black box is, maar als je de data hebt kun je ook inzicht bieden. Ja, en integratie. De meeste bankapps zijn nu toch wel redelijk stand-alone in functionaliteiten. Als je af en toe wat verkoopt op Bol en als je dat kan integreren, al je transacties binnen Bol in jouw ABN of ING of Rabo account. Ja, waarom niet? Dan heb je meteen een veel beter overzicht. Terwijl je kan veel meer doen dan alleen een stand-alone bankapplicatie bieden. Vooral in China zie je dat gebeuren, ook in andere landen. Dat het niet alleen maar een stand-alone bank, maar dat je het ook gebruikt om te chatten, om je eten te bestellen, om wat dan ook.

Researcher: Ja. En dan even terugkomen, nog heel kort inderdaad, over dat WeChat. Daar heb je het dan denk ik over. Dat is een soort superapplicatie. Dat kan in China natuurlijk relatief makkelijk, omdat dat zo'n gigantisch groot land is. In Europa, is dat haalbaar? Zo'n superapplicatie?

Interviewee: Ik bedoel, we gebruiken allemaal gebruiken, ofwel een telefoon-operating-systeem gemaakt door Google, ofwel door Apple. Er zijn nog wat andere niche spelers, maar dat mag geen naam meer hebben. Oftewel, als een van hun beiden het zou maken, dan ja. Weet je, het applicatielandschap is niet zo spannend. Alleen, er zijn eigenlijk geen banken die echt een cross-national rol spelen. Je hebt wel banken die in meerdere Europese landen actief zijn. Maar vaak hebben die toch een individuele IT-landschap in de verschillende landen.

Bijvoorbeeld een ING heeft, zoals in Nederland en België, een andere IT-infrastructuur. Net zoals in andere landen waar ze actief zijn. Terwijl, laten we zeggen, stel ING Nederland wil zoiets ontwikkelen, dan moeten ze eigenlijk weer opnieuw beginnen voor ING België, voor ING Duitsland, voor Frankrijk, voor waar dan ook. Dus, als je dat als onderdeel van jouw legacy-clean-up ook meteen over de landen gaat harmoniseren, dan wordt het makkelijker om een beetje schaalgroter te krijgen. En dan kunnen banken als ING ook meer gaan doen. Maar dat gaat niet in de korte termijn zijn.

Researcher: Dus als het al zo is, dan zijn het een van de grote jongens zoals Apple of Google, denk jij?

Interviewee: Dat zou ik wel verwachten, ja. Microsoft kan het natuurlijk ook, Facebook kan het.

Researcher: In elk geval niet per se, dan ligt het niet meer aan de kant van retailbanken, omdat die niet cross-Europees opereren, maar juist een van de big tech-jongens die dat eventueel kunnen gaan oppakken. Oké, super interessant allemaal. Heb jij nog dingen waarvan je denkt, dit is overgeslagen, dit is niet besproken en had wel besproken moeten zijn?

Interviewee: Nou ja. Misschien de vraag. Als je het over digitale klanteninteractie hebt, dan heb ik het over apps voornamelijk, internetbankieren als tweede. Je kan natuurlijk ook naar nieuwe interfaces toegaan. Leuke VR-initiatieven zijn er, alleen met de VR-initiatieven. Ja, dat is leuk. Ik zie het nog niet echt vliegen, maar daar kan je natuurlijk ook wat mee. Ook daar zou ik zeggen dat de grote tech-jongens meer recht van spreken hebben.

Researcher: Dan bedoel je dus in zo'n meta-wereld, laat ik dat even zo noemen dan, waarbij je dus je aparte account of je aparte rekening hebt. Bedoel je zoiets?

Interviewee: Nou, dat kan, maar je kan ook gewoon zeggen van, ik ben ING klant, ik wil een transactie doen binnen de Metaverse instant waar ik in zit. ING, make it happen.

Researcher: Dat daar misschien ook nog wel mogelijkheden liggen.

Interviewee: Ja.

Researcher: Maar het wordt nog niet...

Interviewee: Je ziet dat, er was laatst een Portugese bank die een Metaverse bankfiliaal hebben geopend, als een beetje een grappige demo, maar het is nog niet echt serieus. Maar goed, er zijn zat kanalen natuurlijk waar je iets mee zou kunnen. En dan moet je wel even denken aan de andere. Je hebt natuurlijk PSD₂, die een aantal jaar geleden ingetreden is. Daar wordt nog eigenlijk heel weinig mee gedaan. Er wordt natuurlijk ook gepraat over nieuwe Payment Service Directives. Ja, dat kan er heel veel verandering brengen. Ik weet eerlijk gezegd niet wat daar de status van is van PSD₃, maar ja, genoeg mogelijkheden.

Researcher: Je ziet er wel mogelijkheden, oké. Oké. Ik denk dat dat hem dan was, van mijn kant eigenlijk al. In elk geval super bedankt voor je tijd. We hebben weer veel geleerd.

Interviewee: Ja, geen probleem. Ja, succes met je afstuderen.

Researcher: Ja, heel erg bedankt.

C.5 INTERVIEW 5

Researcher: Het doel van dit interview is dus eigenlijk wat zijn volgens de experts de variabelen die belangrijk zijn voor het meten van maturity voor digitally transformed customer experience within retail banking. Ja, en dan konden we misschien eerst beginnen met wat jouw rol is binnen PwC?

Interviewee: Ja, inderdaad. Ik zal mezelf ook even aan jou introduceren. Ik zit zelf al nu ongeveer twaalf jaar bij PwC. Val onder Tax TRS. Dat is misschien een beetje een gekke plek, want ik ben totaal geen fiscalist. En dat wil ik ook graag zo houden. Ik weet weinig van belastingen, et cetera. Maar de groep waarin wij zitten... Ik ben daar ooit gestart toen ik bij PwC binnenkwam. En dat was een soort interim staffing groep. Dus wij deden een soort van... Ik kwam hiervoor uit de consultancy en detachering. Een paar jaar had ik dat gedaan. En dit was ook een soort interim posities vervullen bij klanten. En dat heeft zich geëvolueerd tot de groep waarin ik nu nog steeds zit. En we pakken wel wat meer de adviesopdrachten op. Alleen wat minder echt op interim basis. Maar ik pak zelf binnen PwC de wat grotere projecten. Programmanagementrollen. Bij transformaties. Fusiesplitsingen, et cetera. En dat doe ik met name binnen de financiële sector. Nu toevallig ook een opdracht buiten de financiële sector. Maar binnen het groepje waar ik zit... Heb ik dus mijn eigen label, zoals dat noemt. Compliance governance en transformatie. En compliance governance is dus eigenlijk... Ik werk eigenlijk heel veel met collega's samen... Die vakinhoudelijk met de wet bezig zijn. Wet en regelgeving. Of dat nou fiscale of statutaire compliance is. Of ook de WWFT als het gaat over KYC. Of wettoezicht Trustkantoren. Bij een grote Trustkantoor waar we een grote opdracht hebben gedaan. Heel veel mensen zijn heel inhoudelijk bezig met hun eigen stukje. Maar als je nou gaat kijken hoe organisaties moeten transformeren. Wat dat voor effect heeft op je beheersmaatregelen. Op je processen. Op change management. Op project management. Dan vinden mensen dat vaak ingewikkeld. En dan kom ik erbij om ze daarbij te helpen. Dus dat is wat ik doe. Dat is het compliance governance stuk. En het digitale transformatie stuk is... Het kijken hoe de organisaties nu moeten veranderen. Aan de hand van ontwikkelingen die we zien in de markt. Digitalisering. Future of banking. Metaverse. Crypto's. Blockchain. Om relevant te blijven. En hoe kunnen ze het meeste uit die technologies halen.

Researcher: Ja. Heel interessant wat je doet dan. Want dat is eigenlijk wel gelijk een beetje wat ik... Ik ga natuurlijk maturity het allerhoogste niveau is. Hoe ze dan klaar zijn voor de toekomst. En dat is ook een beetje waar jij naar kijkt. Met het aspect digitale transformatie.

Interviewee: Ja. Dat wel. Je ziet wel dat het stuk digital transformation. De transformatie van het CG&T. Compliance governance en transformatie. Dan is compliance governance eigenlijk mijn major. Dat zijn echt de grote opdrachten. Dat is echt concreet. Hebben ze nu hulp bij nodig. Of ik ben bezig met een carve-out. Of grip krijgen op crypto-transacties. Op KYC domein. Dat is wat nu actueel is. En je ziet dat het hele transformatie stuk... Is toch vaak nog wel een beetje abstract. De toekomst maar zien. Moeten we er iets mee? En hoe moeten we er dan iets mee? Dus het is heel veel praten. Presentaties geven. Top-leadership. Zo'n retail-banking rapport opstellen. Daar een bijdrage aan te leveren. Dus dat is wat minder concreet als in daar verdienen we echt de grote euro's mee. Maar ik ben nu wel met iemand van de Tax Board in gesprek. Om te kijken hoe we dat nu bij elkaar kunnen gaan brengen. En dan zie je bijvoorbeeld ontwikkelingen als AI. PwC zet er echt goed in op AI. We hebben nu ook een miljard geïnvesteerd in de samenwerking met Microsoft. We werken samen met Harvey. Het alleen recht ook op om dat te kunnen gebruiken. Dat is met name voor contracten. Dus voor Tax & Legal is dat een hele interessante. Om daar te kijken. Als we nu een klant hebben die meer met AI wil gaan doen. Maar echt concreet moeten gaan implementeren. Dan heb je opnieuw net als de juridische vakmensen. Die inhoudelijk heel sterk zijn. Dan heb je natuurlijk ook die developers. Die weten ook heel goed hoe je moet programmeren. En hoe zo'n AI-oplossing werkt. Dat weet ik dan zelf wat minder. Want ik ben geen technéut. Maar dat moet ook worden geïmplementeerd in de organisatie. Dus daar moet je ook in je Risk Management Framework rekening mee houden. Je moet naar je beheersmaatregelen gaan kijken. Je moet het gaan monitoren. Je moet het gaan testen. Je moet het gaan veranderen. Change management. Dus als je die twee bij elkaar brengt. Dat is goud. Dat is gaaf. En daar zijn we wel mee bezig om die kant op te bewegen.

Researcher: Ja. Mooie dingen inderdaad. Als eerste dan een vraag. Want ik merk al dat we gelijk op de zaak aan het vooruitlopen zijn. Met AI en oplossingen en zo. Vroeg ik me af hoe volgens jou nu customer bexperience

binnen Retail Banking eruit ziet.

Interviewee: En wat bedoel je dan precies met customer experience?

Researcher: Met customer experience bedoel ik een beetje de processen waar de klant mee te maken heeft.

Interviewee: Dus eigenlijk de hele journey. Van onboarding tot bediening.

Researcher: Ja. Dus eigenlijk alles wat de klant kan doen. Laat ik het misschien zo zeggen. Want er zijn natuurlijk processen achter de schermen waar de klant niet zoveel mee doet. Maar wel mee te maken heeft. Maar echt alles waar de klant iets mee doet. Dat eigenlijk.

Interviewee: Ja. Kijk, binnen het Retail Banking landschap loopt het natuurlijk enorm uiteen. Wat voor type banken je hebt. Als je kijkt naar de traditionele banken. Dus ABN's, ING's, Rabo's van deze wereld. Die hebben een heel ander verdien- of bedienmodel dan een bunq. Of ook de nieuwe spelers die nu opnieuw komen kijken. Die ook de hogere rentes en zo aan het bieden zijn. Ik denk, traditioneel gezien, is de bank zoals die hun dienstverlening leveren, sluit aan bij de wensen en verwachtingen bij een hele grote klantengroep. Omdat die het nooit anders gewend zijn. Dus de mensen van de generatie van onze ouders. Ik denk wel dat met de nieuwere generaties. Jouw generatie, mijn generatie. Tussen ons zal ook wel een paar jaar verschil zitten. Dat die een ander verwachtingspatroon hebben. En op een andere manier bediend moeten gaan worden. In plaats van dat je zelf naar een bankkantoor toe gaat. Dan moet de bank maar naar jou komen. Of op het moment dat het jou uitkomt. Dus daar verwacht ik wel dat die schoen wel echt gaat wringen.

Researcher: Afgelopen jaar is het natuurlijk enorm veranderd. Hoe zeg je dat goed? De kanalen waarop banken hun product en services aanbieden. Vroeger had je echt filialen. Daar moest je heen om überhaupt een adreswijzigingsbewijs voor te doen. Nu kan het al. De eerste stap had je naar online banking. En nu zelfs mobile banking. Nu kan je heel veel al met je telefoon. Digitale transformatie heeft daar natuurlijk een belangrijke rol gespeeld. Denk je dat het in de komende jaren, tot 2025. Denk je dat het dan nog veel meer gaat veranderen dan nu?

Interviewee: Ik denk dat de ontwikkeling wel doorgaat. Ik denk uiteindelijk zelfs dat een retailbank het heel lastig gaat krijgen. Op de traditionele manier zoals we hem kennen. Want dan ben je een soort van uitstervend ras. Als ook jouw klantengroep kleiner wordt. Die worden ook ouder. De babyboomers. Op een gegeven moment verdwijnen die. Wat is dan nog je toegevoegde waarde? Een mooi voorbeeld daarvan vind ik dat. Je hebt zoveel verschillende applicaties. Ook van fintechs, bigtechs enzo. Die nu opkomen. Dat het allemaal veel makkelijker, veel slimmer en sneller kan. Neem twee voorbeelden. Je KYC proces. Als je dat bij ABN Amro bank nu wil gaan doen. Dat is allemaal met kopietjes. Lastig en moeilijk. Due diligence. Zeker ook die reviews van de bestaande klantenportafuilen. Je krijgt brieven. Je moet reageren. Noem het allemaal maar op. Terwijl als je een bankrekening wil openen bij bunq. Kan dat gewoon met je telefoon. Dan heb je binnen vijf minuten je KYC proces afgerond. De hele systemen die erachter zitten. Die werken dan veel slimmer. Maar dat komt ook, omdat die grotere banken natuurlijk enorm veel legacy systemen hebben. Waar al die data aan zitten. Dat is het allemaal natuurlijk door de jaren heen aan elkaar geregen. En daar moet je nu opeens je analyse op gaan doen. Dat kan niet. Dat kan niet. Dus eigenlijk moet je dat allemaal in de prullenbak flikkeren. En gewoon opnieuw beginnen. Maar dat is het duur geintje. Want wie gaat dan die rekening betalen?

Researcher: Ja dat is grappig dat je dit zegt. Je bent de tweede die dit zo formuleert. Met de legacy systemen. Je had het aan het begin al even over AI. Ik dacht eigenlijk van AI kan best wel een goede toegevoegde waarde zijn. Voor banken. Alleen toen werd gezegd. Dat je kan AI bijna helemaal niet implementeren. Omdat die legacy systemen daar helemaal niet klaar voor zijn. En dat gaat wel nog jaren duren. Maar hebben de banken wel die tijd? Hebben ze wel zo lang?

Interviewee: Nou ja dat vraag ik me af. Hebben ze de tijd? Maar hebben ze ook de kennis? Hebben ze de capaciteit? En dan kom ik weer terug op het voorbeeldje met cryptos. Ik heb een programma gedraaid. Bij een van de grotere banken ook. Het rijtje wat ik net vertelde. Om ze te helpen om meer grip te krijgen op crypto. Dus vanuit KYC perspectief. Dus je moet het zo zien. Dat wij gewoon letterlijk. Gewoon werkelijk de situatie zagen gebeuren. Dat iemand een student. Misschien 2, 3, 24 jaar. Al zijn spaargeld. 16.000 euro. Dat had hij in cryptos gestopt. In de Ripple en weet ik het allemaal. In de tijd dat het allemaal nog goed ging. En na vijf jaar komt hij naar de bank. Komt daar gewoon een bedrag van 15 miljoen euro komt er terug. Wat heeft die persoon gedaan? Is dat echt door gewoon slim te traden? Of heeft hij op Darkweb het een en ander gedaan. En wat mensen omgelegd. En andere shady stuff. Je weet het niet. Maar die analisten die moeten daar dan wel iets mee. Maar als je dan kijkt. Binnen zo'n grote bank. Hoe weinig kennis er bestaat van de cryptomarkt. Terwijl zij wel de poortwachter zijn. Van het fiat geld systeem. Dan moeten ze dit wel kunnen beheersen. Dus eigenlijk moet je je gewoon transformeren naar een meer tech bedrijf. En dat proberen ze wel. Maar die zijn helemaal in de markt niet interessant. Want je moet die mensen veel te veel geld gaan betalen. En bij tech bedrijven kunnen ze zoveel meer. En dat is gewoon een spagaat waar ze in zitten. En dat zie ik bij AI, verwacht ik dat dat niet anders gaat zijn. Ik heb daar niet alle insights van. Maar je moet echt heel veel slimme mensen. Die heel handig hiermee om kunnen gaan als bank aan je weten te verbinden. In de nieuwe generatie is het ook weer zo dat als het even tegen zit, of je hebt drie weken lang gezeik op je werk gehad. Dan zoek je een andere baan. Mensen houden ook niet meer zo lang vol. Dus het is in een bestaande organisatie transformeren naar iets nieuws. Met alle concurrentie van dien. Waarschijnlijk betaal je ook met Apple Pay of iets dergelijks. Klik klik en je ziet je bankpasjes hier erin komen. Je ziet alleen maar je bankpasjes van ABN of ING komen. Want Apple heeft geen banklicentie hier. Dus ze kunnen de platformen bieden ze aan. Alleen het bancaire systeem kunnen ze niet aanbieden. Maar als die een banklicentie hebben. Wat is dan nog de toegevoegde waarde van ABN Amro?

Researcher: Dat was eigenlijk mijn volgende vraag en onderwerp. Dus fintech en big tech bedrijven zijn enorm aan het groeien. Qua data, qua kapitaal zijn ze veel krachtiger dan banken. Dus bestaat dit hele concept een retail bank over een aantal jaar dan nog wel? Of zijn big tech en fintech bedrijven in staat om ze uit te concurreren?

Interviewee: Ik denk op de lange tot hele lange termijn wel. Maar mijn overtuiging is dat dat op de korte termijn niet gaat gebeuren. Omdat mensen zijn risicomijdend. Zeker als het gaat over technologieën die ze zelf niet begrijpen. En de bestaande banken, dus de incumbent banks, hebben wel de reputatie dat het veilig is. Het is een veilige haven. Je geld staat daar veilig. Dus het is ook een kwestie van vertrouwen. Dus dat zal langzaam, en dat begint dan echt bij de jongere generatie. Zal dat zijn intrede gaan doen. En ik denk pas dat de oude generaties, als het ooit überhaupt al gebeurt. Want mensen moeten het snappen. Leg jij je opa maar eens uit hoe een... Ik wil niet zeggen een smartphone of een laptop werkt. Maar het is natuurlijk best wel ingewikkeld als ze daar geen weten hebben van hoe je technologie in elkaar steekt.

Researcher: Ja, precies. Want een Apple of een Microsoft of een Meta, die hebben nog geen banklicenties. Die worden ook eigenlijk niet uitgegeven?

Interviewee: Nee. Niet hier, in Amerika is dat volgens mij wel weer anders. Ik weet ook niet wat de laatste status is met betrekking tot Apple. Maar er zijn wel, en we hebben toen ook vorig jaar een heel overzicht gemaakt. Van alle fintech unicorns. Die er zijn, wereldwijd. Er is ook een lijst van, daar hebben ze een keer een analyse gedaan. Hoeveel van die fintech unicorns al een banklicentie hebben. Of in het proces zitten om zo'n banklicentie aan te vragen. Daar schrik je van. Dat is echt een directe bedreiging voor de retail bank zoals we die kennen.

Researcher: Oké. Dat heb ik helemaal niet door. Dat dat echt zo'n bedreiging was.

Interviewee: Het is natuurlijk wel de generatie. Je moet met vertrouwen, met naamsbekendheid, met loyaliteit. Ik weet niet of dat ook in de Future of Retail banking artikel stond. Maar we hebben ook aan een ander artikel die input geleverd. Om te kijken, wat is nu het verschil waarom zo'n retail bank nog steeds wint. Van een fintech bedrijf. Als jij punten kan sparen voor je favoriete concert. En je gaat er ook meer reclames maken. Dan gaan mensen vaker ook die dat voorbij zien komen. En dan gaat het op populariteit winnen. En jongeren hebben op die manier heel snel de switch gemaakt naar een andere aanbieder. En ik begrijp heel goed hoe dat werkt. Maar nogmaals, de grote groep ouderen, die zullen niet zo snel bewegen denk ik.

Researcher: Nee. Oké. En wat zouden retailbanks dan kunnen doen nu. Om ervoor te zorgen dat hun customer experience echt klaar is voor de toekomst?

Interviewee: Nou, retailbanken hebben ook nog eens het probleem. Dat zij als bank onderhevig zijn aan mega veel wet- en regelgeving. En voor techbedrijven is dat anders. Dus hoe ga je als bank het gedeelte wat gereguleerd is eigenlijk loskoppelen van je technologie deel. Ik denk dat dat heel ingewikkeld is. Zeker ook als je kijkt naar die legacy systemen. Dus als je helemaal out of the box denkt, zou ik zeggen. Beste ING begint gewoon een nieuwe bank. Onder de ING vlag. Maar met een andere naam. Dat is zo'n techbedrijf. Dat is een techbank. Waarmee je dus eigenlijk als fintech gaat concurreren. Met de techbank of de fintech zoals we die nu voorbij zien komen.

Researcher: En die bank is dan gewoon alleen maar online?

Interviewee: Dat kan online zijn. Ik denk dat je daarvoor geen branch nodig hebt. Waar je fysiek langs hoeft te gaan. Dat wil je denk ik ook eigenlijk helemaal niet. Maar dan heb je wel het vertrouwen van een ING partner achter je. Ze hebben de ervaring in de financiële sector. Dus met hoe je moet bankieren, waar je rekening mee moet houden. De connecties ook met de wet- en regelgevers. Maar from scratch. Gewoon nieuwe systemen, nieuwe tooling, alles nieuw. En helemaal dat opnieuw gaan opbouwen. En dan zou je daarmee uiteindelijk een soort sterfhuiskonstructie laten plaatsvinden. Zodat het oude ING zoals we dat kennen, misschien zelfs steeds kleiner kan worden. En nog steeds de doelgroep betient die daar behoefte aan heeft. En het nieuwe steeds groter laat worden.

Researcher: Dus dat je eigenlijk langzamerhand het ouderwetse ING wat kleinschaalt. En dat andere wat upscaled. En dan heeft het nieuwe ING de nieuwe systemen. Kan AI integreren en allemaal andere nieuwe trends?

Interviewee: Ik denk dat het veel makkelijker is om dat op die manier te doen. Dan dat je met al die legacy systemen zit. Want ook daarbij om die data te ontsluiten en informatie uit te wisselen met andere banken. Om bijvoorbeeld zo'n KYC proces centraal te trekken. Dat is natuurlijk mega ingewikkeld. En wat je zegt, AI kan hier gewoon echt een enorme uitkomst in bieden. Om het leven van die bank ook een stuk makkelijker uit te maken.

Researcher: Ook op het gebied van automatisering misschien. Want nu is het gewoon... Processen duren misschien soms nog veel te lang in de ogen van de customer.

Interviewee: Ja hoor. Ik denk het wel. Je kan je periodieke reviews bijvoorbeeld geautomatiseerd uit laten voeren. Of je kan gewoon computers de hele dag het internet laten afspeuren. Naar verandering. Doordat mensen op een sanctielijst worden gezet. Of verhuisd zijn of falliet zijn gegaan. Al die informatiebronnen die nu allemaal handmatig moeten worden geraadpleegd. Of waar ook wel van die search alerts op uitstaan. Dat kan natuurlijk allemaal gewoon. En dan worden die triggers automatisch gegenereerd. Of het wordt misschien zelfs al assessed door de systemen. Van is dit een significante bedreiging of niet.

Researcher: Ja. Oké. En wat zijn volgens jou dan de belangrijkste factoren? Die in de nabije toekomst gaan bepalen hoe Customer Experience binnen Retail Banking eruit gaat zien?

Interviewee: Het is Client Centricity denk ik. Hoe kunnen zij ons leven zo makkelijk mogelijk maken. Zoals dat wij het graag willen zien. Dus niet met... Een voorbeeldje, ik was vorig jaar was ik penningmeester bij een vereniging. Waar ik in mijn vrije tijd veel tijd en aandacht aan besteed. Ieder jaar hadden we een bestuurswissel. En dat moet je dus ook legitimeren op kantoor. Op een gegeven moment zeiden wij zo'n bestuurswissel. Dat duurde gewoon bij de ABN Amro drie maanden. Drie maanden om dus penningmeester voorzitter eraf, penningmeester voorzitter erop. Echt verschrikkelijk. We zijn ook overgegaan naar de Rabobank. In de hoop dat daar het proces beter loopt. Op basis van ervaringen was dat wel het geval. Het is ook het afgelopen jaar een stuk beter gegaan. Maar ook de wissel van bank. Dat proces heeft ook drie maanden geduurd. Ik heb twee keer op de fiets moeten stappen. Ik woon in de stad, in Haarlem. Dus daar hebben ze nog een fysieke ABN-kantoor en een fysieke Rabo-kantoor. Die zitten gelukkig nog dicht bij elkaar ook. Dan moet je daar naartoe met je kopietje paspoort. En dan moet je een handtekening. En dan krijg je een brief. En dan moet je allemaal per post nog. En dan moet je dat weer opsturen. En dat mocht ook weer niet digitaal. Dus dat moest dan nog per post. Dus dan moet je dan ook online gelukkig kan je makkelijk een postzegel kopen. Maar dat je denkt. Wat gaat dit over? En als je dan kijkt. We hebben een tijdje met de metaverse bezig geweest. Dat je daarin ook gewoon virtual branches kan openen. En met een adviseur kan spreken. Dingen kan ontmoeten. En misschien ook een digitale identiteit kan krijgen. Waarmee je dat soort verificaties ook kan doen. Gewoon online. Maak het makkelijk. Maak het simpel. En je ziet nu ook. Ik weet het exacte percentage niet. Maar die influencers. Die hebben zoveel macht. Dat geloof ik van generatie Z. Heeft geloof ik iets van 76% van de mensen al financieel advies aangenomen via TikTok. Gewoon omdat het... Je moet maar eens googelen wat de exacte percentages zijn. Volgens mij als je Amerika erbij neemt, zijn de percentages nog hoger. Maar dat is echt schrikbarend. En mijn enige verklaring daarvoor is. No offense. Want de generatie van mijn ouders. Die gingen nog de deur uit. Ze kwamen naar zo'n kantoor toe. En die hadden een afspraak met iemand op de bank. Dus je trok nog een net jasje aan ook. Tegenwoordig komen mensen hun stoel niet meer af. Dus als jij lekker zit te scrollen op je telefoon. En die informatie komt gewoon naar je toe. Dan neem je dat aan. Want je hoeft er geen moeite voor te doen. Want het komt naar jou. En dat is iets wat ik in ieder geval steeds meer zie gebeuren. Dat het gaat om het gemak. Want als die informatie naar jou toe komt. Dan hoeft je er in ieder geval zelf geen moeite in te stoppen. En een influencer. Of een TikTok. Of een Instagram die doen dat wel. En banken doen dat helemaal niet.

Researcher: En dat is eigenlijk een beetje de main... Dat moet hun grootste doel eigenlijk worden. Het moet veel meer om de customer draaien. En veel makkelijker. En transparant?

Interviewee: Wij wilden vorig jaar nog een survey uitsturen. Om wat bankieren betekent voor generatie Z en millennials. Toen heb ik ook nog een discussie gehad. Want die wilden het via zo'n Google Form uitsturen. Via de formele kanalen. Ik zeg ja maar, daar ga je je doelgroep niet vinden. Je moet deze survey. Zonder PwC-logo's et cetera. Kijken of je dat via Instagram kan uitzetten. Want dan ga je je doelgroep bereiken.

Researcher: Ja. Die zitten tegenwoordig inderdaad alleen maar op Instagram en TikTok. Dus daar vind je het inderdaad.

Interviewee: Dus als je daar dat wil doen, dan denk ik dat dat juist een kanaal is. Hoe bereik je ze dan? En dat is ook voor mij maar zeker de partners, directors, binnen de onderneming, binnen PwC is het heel ingewikkeld om daar een beeld bij te vormen.

Researcher: Ja. Dat is wel heel hard gegaan. De afgelopen jaren. Hoe snel die.. Je zou het bijna gewoon generatie kloof noemen. Hoe snel dat is gegaan.

Interviewee: En dat gaat alleen maar sneller. Als je ziet... Wanneer is Generative AI? Wanneer heb jij er voor het eerst van gehoord?

Researcher: Ik denk vorig jaar. Ik denk niet eens een jaar geleden.

Interviewee: Eind vorig jaar ongeveer toch? Nee precies. En nu met zo'n... De Apple VR headset. Die is aangekondigd. Ik weet niet of je daarover in hebt verdiept. Combineer die twee technologieën nou eens een keer. Met wat je ervoor hebt gehoord over de metaverse. En alles wat je weet over crypto's. Ja. Dit gaat zo'n enorme impact hebben. Over hoe wij werken. Hoe we leren. Hoe we leven. Op een goede manier. Maar ook op een minder goede manier. Maar het is wat het is.

Researcher: En dan nog een ander onderwerp. Misschien dat hele Embedded Finance. Zie je dat dat nu heel erg populair wordt? Bij banken proberen... Rabo en Bol hadden volgens mij een partnership. ING en Amazon in Duitsland. Denk je dat dat ook een van de factoren is die een rol gaat spelen?

Interviewee: Dat denk ik zeker wel ja. En dan heeft de bol.com nu Rabobank nog nodig. Omdat ze dus een platform nodig hebben. Ik weet niet. In de Future of Banking rapport heb je volgens mij ook die grafiekjes wel gezien. Met die staafdiagram over banking as a platform. Dat ze op een gegeven moment. Heb je een partij nodig. Die alleen een licentie heeft. Anders mag je, bol.com mag zelf dus niet bankieren. Maar als stel nou dat bol.com, in de toekomst, voor een banklicentie gaat opteren. En ze krijgen hem. En ze hebben het platform en de technologie ontwikkeld. Wat is dan nog de toegevoegde waarde van een Rabobank? En ik snap het, want dan ga je. Als je met achteraf betalen... Dan hebben ze ook weer een Klarna nodig. Of een Paypal. Dat zijn allemaal bedrijven waar dan ook weer iets met een licentie achter zit. Een bankaire licentie. Als je dat niet meer nodig hebt. En je krijgt dat zelf. En je kan die producten zelf gaan aanbieden. Auto's die doen het al. Een autofabrikant. Die een eigen verzekering afsluit. En dat hebben ze eerst gedaan. Bij BMW Financial Services kan je je verzekering afsluiten. Maar dan deed BMW Financial Services dat achter de schermen weer bij Deltaloid. Als ze dat zelf kunnen gaan doen. Als jij je studentenkamer wil inrichten. Je gaat naar de IKEA. En je hebt even geen geld op je rekening staan. En je kan een krediet van de IKEA krijgen. Echt van IKEA zelf, omdat ze zoveel geld op de bank hebben staan. Dat snap ik... Dat is voor bedrijven een pure winst. Als je daarmee niet meer afhankelijk bent van andere partijen. Dus ik denk wel dat dat een vlucht gaat nemen. Ik denk alleen wel dat... De wetgeving volgt tot innovatie. Dus je ziet nu ook met dat hele afterpay. Dat wordt echt wel aan banden gelegd. De Klarna's enzo. Mensen komen er ook gewoon door in de problemen. En de Klarna's worden rijk van de problemen van andere mensen. Als jij je rekening niet kan betalen. En alles gaat naar een inkassingsbureau. En wordt er in beslag genomen. Dus ja het gaat veranderen. Ik denk wel dat daar, dat het een spel gaat zijn tussen wet- en regelgeving en innovatie. Dat daar een balans in moet worden gevonden.

Researcher: En zou je nu wel retail banken adviseren om zo'n partnership aan te gaan?

Interviewee: Denk ik wel. Even hardopdenkend. Kijk, die bedrijven willen dit gewoon gaan doen. Dus als jij zegt met ABN nee ik weiger het om het te doen. Dit kost mij mijn businessmodel. Dan gaan ze toch naar Rabo. En als Rabo het ook niet wil dan gaan ze toch naar Deutsche Bank. Dus je kan maar beter dan... Nu als bank daar wel in meegaan. Nu kan je er nog aan verdienen. Goed ook. Ik denk wel echt na over de toekomst. Want dit gaat ook op een gegeven moment... Gaan ze dit gewoon zelf doen. Als ze die ervaring hebben. Dan heb je straks de IKEA bank. Of de BMW verzekering.

Researcher: En andersom. Dus als je als ING bijvoorbeeld Bol.com producten gaat aanbieden.

Interviewee: Maar hoe zie je dat dan voor je?

Researcher: Dat je dus op de ING website. Een soort van. Dat ING producten van Bol.com gaat aanbieden. Dus dat je Bol.com integreert in de bank. In plaats van andersom.

Interviewee: Ja dat zou ook kunnen. Zie ik wel wat minder snel want... Je bent toch een... Met het oog om dat in de toekomst helemaal over te nemen. Dus als bank ga je gewoon. Weet ik veel... Keuken apparatuur verkopen. Bij wijze van. Ja dat zou kunnen. Maar dat is een hele andere tak van sport. Kijk, een retail organisatie.

Zoals Bol, of een booking, die hebben financial providers ook wel nodig. Om hun dienst aan de man te kunnen brengen. Maar die afhankelijkheid andersom is er denk ik een stuk minder.

Researcher: Of nog niet misschien.

Interviewee: Ja nog niet. Ik zou dat dan eerder zien. Hoe kan je dat inlijven. Misschien dat je een.. Dan krijg je een soort van ING real estate. Dat ING, dat ze huizen gaan aanbieden. Ik weet niet. Het zou een passende product categorie moeten zijn. Ik heb daar eerlijk gezegd nog niet zoveel over gehoord of gelezen.

Researcher: Oke. Ik denk dat dat hem dan zo'n beetje was. Ik vroeg me af of jij misschien nog dingen had die zijn overgeslagen of niet besproken. Die wel besproken hadden moeten zijn.

Interviewee: Ik denk dat je nu. Dit is voor jou scriptie he?

Researcher: Ja.

Interviewee: Wanneer ben je daarmee gestart?

Researcher: September.

Interviewee: Dat denk ik dat je wel ook. Als je kijkt naar de ontwikkelingen vanaf september. Dat je in een hele interessante tijd nu bezig bent met dit verhaal. Dus los van de ontwikkeling rondom de banken. Big techs, fintechs. Banklicenties noem maar op. Zie je gewoon dat er in het hele bankaire landschap, sinds september al ontzettend veel is veranderd. Ook als je kijkt naar inflatie, de rentes, de aansluiting met de ECB. Maar ook de toekomst van misschien de central bank digital currency. Zo stond ook laatst een artikel in het FD. Dan zeg ik niet dat je al die factoren moet meenemen in je scriptie. Want dan maak je het alleen maar complexer. Maar je kan er wel eens nog een paragraaf aan wijden. Over hoe dynamisch dat hele bankaire landschap nu is geworden.

Researcher: Ja dat is eigenlijk zeker een van de redenen. Waarom ik juist het onderwerp had aangekaart. Dat er nu juist zo'n ongelofelijke verandering aan het plaatsvinden is. Dat maakt het juist heel interessant. En dus om te kijken wat ze nou kunnen doen en hoe mature banken zijn. En welke factoren daar belangrijk voor zijn. Dat onderzoeken. Dat sprak mij heel erg aan.

Interviewee: En ook metaverse. Ik weet niet of je dat ook al aan het meenemen bent. Maar er zijn best wel wat branches. Best wel wat banken. Die ook al een presence hebben op de metaverse. Wij hebben zelf ook voor ING het een en ander gedaan. Voor ABN Amro zijn we ook het een en ander aan het opzetten. Ik denk dat het ook best wel interessant is voor jou om ook eens te kijken wat dat dan voor rol is. Je ziet dat banken daar ook wel mee worstelen. En daar proberen we ook in te investeren. Of in ieder geval te ontdekken. Met wat het voor hun kan betekenen. Hoe ze een toekomstige klantengroep... Ook online... Niet online, want wij praten nu ook online. Maar via de metaverse dan... De gesprekken kunnen voeren.

Researcher: Ga ik zeker meenemen.

Interviewee: En kijk eens naar die big techs of die fintechs. De fintech unicorns dan. Of gewoon überhaupt fintechs met een banklicentie.

Researcher: Super. Dat was hem denk ik dan.

Interviewee: Top. Heel veel succes.

Researcher: Dankjewel.

C.6 INTERVIEW 6

Researcher: Het doel van het onderzoek is eigenlijk wat volgens de experts de variabelen zijn die belangrijk zijn voor het meten van de maturity voor digitally transformed customer experience binnen retailbanks.

Interviewee: Ja, precies. Nou, leuk. Ik heb ook bij PwC mijn afstuderen gedaan, maar dat is lang geleden, dus dat is 2007 geweest. Ik heb een technische universiteit gedaan in Eindhoven, technische bedrijfskunde als studie. En toen ben ik in 2007 bij PwC gaan werken en eigenlijk altijd een beetje op het snijvlak gezeten van operations, strategie en die mix. Dus aan de ene kant wat meer aan de marktkant van wat zou de strategie moeten zijn van een bank richting klanten en de markt. En aan de andere kant, hoe richt je dan je organisatie zo goed mogelijk in, inclusief IT. Ik ben dus geen IT specialist, maar raak het natuurlijk vaak in je inrichting dat je ook wat van IT nodig hebt om je strategie te realiseren. Dus vanuit die hoedanigheid wel een beetje het snijvlak ook vaak bekend terrein.

Researcher: Ja, dat was eigenlijk een beetje mijn eerste vraag is wat jouw rol eigenlijk binnen PwC was.

Interviewee: Ja, precies. Ik leid dus binnen consulting een team wat zich bezighoudt met customer transformation. Dus dat zijn binnen de financiële sector, dus dat zijn 16 mensen die met name kijken naar hoe bedienen wij de klant van een bank of een verzekeraar of een pensioenfonds. En dan ga je nadenken over hoe segmenteer je die klanten dan eigenlijk. Wat voor een bediening zou ieder van die segmenten idealiter krijgen via een digitaal kanaal, maar er zit ook nog een persoonlijk kanaal bij. Met iemand aan de telefoon in een call center, met iemand die een bankkantoor binnen kan lopen voor bepaalde diensten. Dus je hebt eigenlijk een heel service concept wat je op een klantsegment plakt. En dat kunnen private banking klanten zijn, dat kunnen mkb klanten zijn, dat kunnen gewoon particulieren zijn, dat kunnen grootsakelijke klanten zijn. En dat is eigenlijk de voorkant van... En met welke producten en diensten gaan we die klanten dan bedienen. Via welke kanalen, met welke pricing die erbij hoort. En dat is één element. En dat kun je natuurlijk ook doortrekken naar oké, maar hoe gaan we die producten en diensten dan implementeren? Hoe gaan we de organisatie daarop inrichten? Welke technologie hoort daarbij? Dus dat is eigenlijk de hele transformatie, maar dat begint dan bij de klant. En de proposities die je wil bieden, de proposities die je wil bieden aan een klantsegment. Om vanuit daar door te trekken naar oké, dan moet er een transformatie komen om die propositie te realiseren. En soms is dat ook dat je dan, je besluit dat je bijvoorbeeld mkb klanten niet meer via relatiemanagers, maar veel meer digitaal gaat bedienen. Dat je dan een reorganisatie moet doen. We hebben minder mensen nodig, we gaan meer via IT doen. Of je gaat op een nieuwe manier de klanten segmenteren. En je gaat beter begrijpen dat de ene graag alles online wil en de ander, die wil het toch via een contactpersoon. Dus dan zet je eigenlijk de segmenten op de kop. Jij had een relatiemanager, die krijg je niet meer, want jij wil eigenlijk digitaal. En degene die geen relatiemanager had, maar die wil er wel in, die krijgt er een. Dat soort reorganisaties gebeuren dan ook. Dus dat is even wat ik doe. Mijn rol binnen PwC is vooral dat team qua competenties op het gebied van de dienstverlening aan klanten binnen de financiële sector vormgeven.

Researcher: Wel heel interessant eigenlijk. Het ligt wel heel erg in lijn met mijn onderzoek dan. Alleen is dat van mij denk ik dan iets meer gescoped. Maar ik vroeg me dan eigenlijk even aansluitend daarop dan aan. Of je ziet dat het volume van die, hoe zeg ik dat goed. Zie je dat er veel meer vraag naar is? Naar die transformatie voor de klant?

Interviewee: Ja, zeker.

Researcher: Dat het echt aan het veranderen is?

Interviewee: Ja, dat is zo. De vraag is dan even, doen ze dat met externe partijen of doen ze dat zelf? Ze hebben zelf natuurlijk ook veel gedaan binnen banken om veel meer klantcentraal te worden. Dat is ook één

grote verandering die je de afgelopen jaren gezien hebt. ING die meer agile is gaan werken als een voorbeeld. Is eigenlijk een hele organisatie verandering gericht op het feit dat je veel sneller en beter, met kleine teams verbeteringen in de experience richting klanten kunt realiseren. Dat hebben andere banken ook gedaan. Terwijl het voorheen hele grote silo's waren. We hebben marketeers, product managers en die zitten allemaal in een silo. Die bedenken wat, die gooien het over de schutting naar IT om te bouwen. Nu zit dat in kleine teams bij elkaar. Dat komt denk ik vanuit het feit dat de markt steeds sneller gaat qua ontwikkelingen. Partijen daar continu op willen reageren. Met kleine teams die ook die ontwikkelingen bijhouden. Dat is wel degelijk ook aan de bankenkant een ontwikkeling die ik de afgelopen jaren heb gezien. Waar wij ook weer bij hebben geholpen om die reorganisaties te doen. In de nieuwe situatie zie je dat ze voor een deel het werk in die transformaties zelf kunnen. En een deel PwC erbij gebruiken. En daar zien we wel dat onze praktijk groeiende is. In aantallen mensen die dat kunnen groeien wij gewoon, als PwC. Dat lijkt me een toonbeeld dat er vraag naar is.

Researcher: En dan vroeg me af hoe jij de customer experience binnen retail banking ziet. Hoe ziet dat er nu uit?

Interviewee: Ik denk dat het goed gaat als je digitaal bent. En als je niet goed digitaal bent wordt het steeds lastiger. En dat is wat ik zie in de markt. Dus de apps voldoen aan een hele hoop behoeftes die mensen hebben. Van ING, bunq en andere partijen. Om een slimme manier naar je betaalrekeningen te kijken. Dus dat aspect van betalen, sparen. De basis dingen die je doet bij een bank. Dat kan goed via de app. Maar als je om wat voor reden dan ook minder goed overweg kan met digitaal. Dan is de mogelijkheid om op een andere manier contact te hebben met de bank best wel lastig. Dus je kunt niet op elke hoek van de straat meer naar een bankkantoor. ABN Amro heeft geloof ik 27 kantoren in heel Nederland. Er zijn er dus nog een paar in een grote stad. Maar voor iemand die oud is en in een wat buitengebied woont. Is dat dan lastiger. Daar zie je van de week een aankondiging. Daar zag je van de week een soort aankondiging dat banken gaan een soort punt opzetten. Om die ouderen of mensen die daar wat meer moeite mee hebben te bedienen. Maar er zit misschien ook nog wel een groep tussen. Dan heb je de echte mensen die een soort van hulpbehoevend zijn. Laten we het maar zo zeggen. Maar er zit misschien ook al een groep tussen die het best wel prettig zou vinden. Om af en toe wat meer contact te hebben met de bank dan alleen de app. Maar dat is een vraag. Maar dat is even wat ik zie. Dus als je digitaal wilt bankieren. Dan kan dat heel goed denk ik. Wil je nog persoonlijk contact. Om wat voor reden dan ook. Dan wordt het je wat moeilijker gemaakt in de sector. Als particuliere klant. Dus als je niet veel geld hebt. Als je veel geld hebt en je bent een private banking klant. Dan heb je gewoon iemand die voor je klaarstaat. Die thuis bij je langskomt om allerlei financiële planningen voor je te maken. Maar als jij gewoon Youri bent als student. Of ik als iemand in loondienst met niet al te veel vermogen. Dan krijg je gewoon een betalende spaarrekening. En dan kun je in de wacht staan bij een callcenter als je iets te vragen hebt. En dat is het.

Researcher: Dat vond ik wel interessant om te zien van de week. Dat loket. Ze gingen meerdere loketten opzetten volgens mij. Wat mij dan ook opviel aan wat je net even zei. Is dat jij zag dat het heel erg segmenten was. Is dat een beetje om aan elke klantbehoefte te kunnen voldoen. Dus degene die alleen maar digitaal willen. Die kunnen dat. Maar degene die dat niet kunnen. Die kunnen dan ook naar een loket nu.

Interviewee: Ja precies. Maar de vraag is. Misschien kan je het wel maar wil je gewoon wat meer persoonlijke aandacht. En ook dat segment zie je nog wel wat partijen. Dus SNS en RegioBank. Hebben nog wel winkels, locaties in het land waar je naartoe kan. En die kiezen dus duidelijk voor zo'n segment. Dus die zeggen. Wij willen er zijn voor de klanten die daar nog behoefte aan hebben. Ik heb het idee dat het landschap zich in die zin ontwikkeld naar de grootbanken. Die denken. Wij willen vooral digitaal klanten bedienen. En daar nog kleine dingetjes bij zetten voor klanten die echt moeite daarmee hebben. Dan heb je SNS en RegioBank. Die inzetten op een wat andere strategie. Die zeggen. Wij denken dat er ook nog een groep klanten is. Die wel degelijk zo'n contact waardeert. In een winkel. Dat kost misschien wat meer. Maar dan krijg je ook een andere service.

Researcher: En denk je dat dat dan nog lang stand houdt? Als je niet gaat schuiven naar digitalisatie. Hou je dat dan nog lang vol?

Interviewee: Voor sommige producten. Dus neem een hypotheek. Is mijn hypothese dat jij niet jouw eerste hypotheek gaat afsluiten via de app. Zonder dat jij met iemand daarover hebt gesproken. Omdat het een groot bedrag is. Je leent een groot bedrag. Best een belangrijke beslissing. Dan wil je toch wel graag even de bevestiging van iemand hebben. Die elke dag hypotheek sluit voor mensen. Of jij eigenlijk wel de goede keuze maakt. Ondanks dat je misschien rationeel denkt. Ik weet eigenlijk wel dat het een goede keuze is. Maar ik vind het toch wel fijn als iemand dan even knikt. En zegt. Ik heb even meegekeken. Deze hypotheek past wel goed bij jou. Het ligt er natuurlijk ook aan waar we het over hebben. Hebben we het over een betaalrekening? Of een spaarrekening? Of hebben we het over een hypotheek? Hebben we het over een lening? Zijn er wat complexere zaken in jouw situatie? Die je uitgezocht wil hebben? Ik denk dat met name als die complexiteit wat toeneemt. Dat daar ook in de nieuwe situatie nog steeds behoefte is. Om het persoonlijk in te vullen. Het enige wat je ziet gebeuren in de bancaire sector. Is dat dat vaak bij onafhankelijke intermediaires gebeurt. Dus mensen die hypotheekadvies geven. Die geven hypotheekadvies met de hypotheek van verschillende partijen. Vergelijken die voor jou. En zijn eigenlijk een soort onafhankelijke adviseur. En dat model binnen een bank trekken. Dat is best wel uitdagend. En vanuit die optiek zie je dus misschien ook wel. Dat de dienstverlening misschien wat meer uit elkaar getrokken wordt. Waarbij de bank gewoon een productleverancier is. En voor producten die jij zelf heel goed begrijpt. En die ook niet complex zijn. Zoals een betaalrekening. Je betaalt drie euro per maand. Die keuze kan je wel zelf maken. Of dat je bij welke bank je dat doet. Dat is best transparant om te vergelijken. Dat dat gewoon hetgeen is wat rechtstreeks bij de bank wordt afgesloten. Maar dat je bijvoorbeeld wat complexere producten tussen personen hebt. Dat is wel hoe je de markt ziet ontwikkelen. Volgens mij neemt daarin de positie van het intermediaire onafhankelijke kanaal wel toe. En dan zie je weer partijen die SNS en RegioBank proberen daarin mee te komen. Dus bij de SNS winkel kun je ook een hypotheek van een andere partij krijgen. En ze zeggen van nou wij adviseren jou onafhankelijk. En je krijgt dus niet altijd de SNS hypotheek. Maar je kan ook een Lloyds hypotheek of een Aegon hypotheek. Of een hypotheek van een derde partij krijgen. Nou de vraag is even werkt dat voldoende? Maar als je op die manier de combi maakt. Zou dat denk ik best wel een business model kunnen zijn. Want er zijn ook gewoon succesvolle bedrijven. Die hypotheek, die hypotheekshop. Die doen niks anders dan alleen maar hypotheekadvies geven. En die hebben daar gewoon een verdienmodel te pakken. Dus het is een beetje de vraag wat doe je in die locaties. Om relevant te blijven. En dan is de vraag als je dan toch in zo'n hypotheekshop eigenlijk al een kantoor hebt in de straat. Omdat je dat via persoonlijk advies wil verstrekken aan de klant. Wat kan je er dan omheen organiseren om het nog wat. Dus als je vanuit dat punt redeneert zou je kunnen zeggen. Er blijft op termijn nog steeds wel behoefte aan persoonlijk contact bij complexe producten. Dus dan heb je vestigingen nodig. Dus dan... En ik wil dat advies doen. Dat is dan een vraag. En misschien maak je bij ING een keuze. We vinden het prima dat het intermediair dat complexe advies doet. Dat willen we niet meer zelf in die kantoren organiseren. Wij richten ons op gewoon een goede digital experience. Waarin je dan als je de hypotheek hebt afgesloten hem netjes in de app ziet. En mooi geïntegreerd. Maar die advies fee. Dus je betaalt 2500 euro voor een hypotheek advies. Nou dat is iets wat het intermediair voor ons doet. En die rol pakken wij niet zelf. Dus het is ook wel de vraag welke rol in de keten wil je spelen. En welk business model past daarbij.

Researcher: En over dat business model dan een beetje daar naartoe. Je ziet dat fintech en big tech bedrijven heel erg groot worden. Zeker qua data, qua kapitaal zijn die een stuk krachtiger dan retail banken. Die vinden ook een beetje hun weg in dat business model. En dan wel partnerships van volgens mij Bol en Rabo zijn het uit mijn hoofd. En Amazon en ING. Zie je hier mogelijkheden of zijn dit juist bedreigingen voor retail banken?

Interviewee: Het is allebei een mogelijkheid en een bedreiging. Kijk dus wat je ziet inderdaad is wat jij beschrijft met Amazon en Bol. Er zijn eigenlijk twee bewegingen gaande in mijn ogen. Eén is deze beweging.

En die noemen we in de markt embedded finance. Dat betekent eigenlijk dat je een lening in dit geval als MKB bedrijf. Jij verkoopt jouw product als MKB'er op Bol.com. Dus daar mag jij op het schap liggen en dan verkoop jij deze bekertjes. En dat jouw business gaat goed. Dat kan Bol.com zien. Dan heb je op een gegeven moment financiering nodig om die groei te bewerkstelligen. Dan zeggen ze hey weet je wat we hebben Rabobank gevraagd. Om eigenlijk een financiering die je normaal gesproken gewoon bij Rabobank zou afsluiten. Of daar een aanvraag voor zou doen. Integreeren we in ons platform. Dus eigenlijk gewoon traditioneel bankaire producten worden geïntegreerd in de customer journey bij Bol.com. Dus dat je dat daar aangeboden krijgt. En daarbij kan Bol.com dan zeggen nou we hebben wat extra datapunten van dit bedrijf. Die voor Rabobank interessant zijn om in te schatten of zij dat kredietrisico willen aangaan. Want de verkoop van het bedrijf op Bol.com laat zien dat het een succesvol product is. Nou dat durven we wel te financieren als Rabobank. Dat is een beetje de mix waar het dan bij elkaar komt. Maar Rabobank doet niks anders dan financiering verstrekken die ze altijd al verstrekte. Maar dan in een nieuw kanaal. Dus dit is voor je een nieuw kanaal. Een e-commerce platform. Nou ING doet precies hetzelfde bij Amazon. Dus aan de ene kant lijkt dat op korte termijn een kans. Op de wat langere termijn is de vraag. Ja maar wat als deze pilot met Rabobank en Bol.com blijkt te werken. Wat is dan de reden waarom Bol.com niet zou zeggen. Oké ik nodig ING en ABN ook uit in mijn kanaal. En jullie doen alle drie een aanbod aan die klant. En may the best one win. Nou dan krijg je prijsdruk en transparantie. En harde concurrentie in dat kanaal. Waarbij de klant het gevoel heeft dat hij bij Bol.com service krijgt. En jij een soort productleverancier bent die gewoon concurreert op prijs. Dus dat is de bedreiging op de lange termijn. Maar aan de andere kant. Ja daar heb je een goed digitaal proces nodig. Om dat zo snel mogelijk te kunnen bedienen. Dus als jij degene bent die daar de beste experience kan bieden via de Bol.com platform. Nou doe je misschien meer van de markt. Maar dat is de concurrentiestrijd. Maar het is ook een opportunity. De tweede beweging waar ik aan refereerde. Is dat je ziet dat banken proberen andersom. Spullen van mensen van andere partijen te integreren in hun eigen dienstverlening. Dus jij komt bij een bank voor een hypotheek. En zeggen ze heb je al een taxatie geregeld? Want je moet je huis ook laten taxeren. Dat doen wij niet. Maar we hebben wel een partner. Die we daaraan kunnen koppelen. Zodat wij de hele klantreis van het kopen van een huis. Zo goed mogelijk voor jou kunnen laten verlopen. En daar natuurlijk een businessmodel aan koppelen. Dat wij daar wat aan verdienen. Doordat we die partners daarbij betrekken. Dus dat is de beweging andersom. Dus eigenlijk gaat het er gewoon om. Dat je een relevantere klantervaring biedt. Door in jouw voorbeeld van Rabo. Die lening dan bij Bol komt te integreren. Daarmee heb je nog een betere ervaring bij Bol. Of andersom als je een huis koopt. Krijg je ook aanvullende dienstverlening. Bij een bank die ook relevant is. En je ziet bij veel banken. Verhuisservice. Etcetera. Allemaal dingen rondom een hypotheek. Waarvan ze denken. Als iemand een hypotheek heeft gaat die waarschijnlijk verhuizen. Check. Kunnen we ook aanbieden. Kunnen zonnepanelen op het dak leggen. Kunnen je huis beter isoleren. En even verduurzamen. Dat wil je waarschijnlijk ook in een nieuw huis. En zo bouwen ze die propositie uit.

Researcher: Dus dat is eigenlijk een beetje de klant centraal zetten door de customer journey zo aantrekkelijk en makkelijk mogelijk te maken.

Interviewee: Dat is de essentie van wat ze doen. En dat is je eigen customer journey. En je kunt nadenken over. Als klanten nou eigenlijk ergens anders. In een journey van iemand anders zitten. En eigenlijk behoefte hebben aan mijn spullen. Hoe kan ik daar dan zo relevant mogelijk in integreren. Via een digitaal platform. Zodat ik ook daar er ben voor die klant. Dat zijn de twee bewegingen die je ziet in het sector. En waar alle partijen aan het experimenteren zijn. Dat doen dus ook de grote banken. En dan heb je natuurlijk weer fintech partijen. Die ook daar middenin zitten. Een van de partijen die je in de markt ziet. Is dat die weer zeggen. Wij hebben eigenlijk... Voor alle retailers. Dus de Bol.com van deze wereld. Eigenlijk allerlei bankaire producten. Die je kan inpluggen in jouw journey. Maar zij zijn geen bank... Ze zijn een bank speciaal ontworpen voor dat embedded finance concept. Ze zeggen van nou onze enige reden is... Wij willen niet klanten rechtstreeks

bedienen. Maar we willen alleen maar via retailers. Klanten bedienen in die journey. En daar hebben we ons platform voor gebouwd. Om zo maximaal goed mogelijk te kunnen integreren. Nou. Interessant concept. Dat is natuurlijk anders dan hoe ING georganiseerd is. Die zegt nou. Dat willen we er ook al bij doen. Maar de basis is. Dat wij gewoon traditioneel bankieren. Rechtstreeks met klanten.

Researcher: Ja, want die andere vorm wat nu dan... Wat een beetje opkomt. Is dat dan eigenlijk... Denk je dat dat een beetje de manier is hoe retail banken ook... Dat die daar naartoe moeten gaan. Dat die echt moeten verschuiven. Dat ze dat hun doel moeten maken.

Interviewee: Ja. Ik denk het wel. Zeker digitaal. Dat je die kant op moet gaan. Voor de services die ook digitaal kunnen. Dat je die manier wil... Dus de ING's. Ik denk het wel. Dat is de enige manier om nog echt relevant te kunnen blijven naar de toekomst. Dus ja. Ik denk dat dat echt wel een belangrijk distributiekanaal is. Als namelijk klanten... Als jij daar niet ligt maar een andere partij wel. En dan ben je en dan mis je een deel van de markt. En dan moeten klanten rechtstreeks bij jou komen. En ik heb het idee dat die journey steeds verder aan het integreren zijn. Dus als je niet mee gaat in die reis kom je op een gegeven moment buitenspel te staan. En dan ben je de enige die niet goed integreert met al die digitale platformen.

Researcher: Een andere trend waar je eigenlijk pas het einde van het jaar van afgelopen jaar heel veel over had gehoord was natuurlijk AI. Dat wordt heel populair. Ik vroeg me af hoe jij de rol van AI eigenlijk ziet binnen retail banking.

Interviewee: Wat een interview hier hoor hé, ik moet wel even schakelen. De rol van AI ja.

Researcher: In de nabije toekomst hoor, het hoeft niet met een veel te lang vooruitzicht.

Interviewee: Ik denk dat het de klant interactie uiteindelijk verrijkt. Daar zie ik aan de ene kant veel, en dat zit hem dus in, in de customer service. Dus als je vragen stelt aan de bank, chatbots, etc. De banken hebben daar al mee geëxperimenteerd. Tot op heden werkte het nog niet altijd heel lekker. Dat gaat natuurlijk nu wel in een versneld tempo naar een betere kwaliteit. Dus waarin je nu gewoon nog een mobiel app platform hebt, waarin je heel veel dingen zelf moet doen, wordt dat wat interactiever met de AI. Zonder dat daar een persoon achter zit. Dus dat is de ene kant. Ik geloof wel dat dat een interessante ontwikkeling is, die ook daar weer iets betere experience kan bieden. Plus wat kosten eventueel extra kan besparen. Ik denk dat aan de andere kant deze zaken ook heel relevant zijn om bepaalde risico's te identificeren. Dus kun je nou in transactiemonitoring betere algoritmes maken die daadwerkelijk het witwassen kunnen identificeren, fraudezaken identificeren. Ik denk dat dat de twee elementen zijn waar de AI echt wel een impact gaat maken. Waar je ook al ziet dat de meeste banken aan werken, om te kijken of ze dat werkend kunnen krijgen. Misschien moet je even op LinkedIn kijken, maar ABN Amro heeft al twee use cases geïmplementeerd met ChatGPT modellen in hun call center. Dus daar kun je wat over lezen. Zo zie je eigenlijk dat binnen zes weken dat dat algoritme er was. Hebben zij het geïmplementeerd werkend in een pilot in het call center draaien. Dus dat is wel de snelheid waarmee ze in staat zijn geweest om gebruik te maken van deze technologie. Dus dat is best wel indrukwekkend. Dat je denkt van wauw als dat lukt binnen zo'n aanzienlijke tijd. Dan zit er, en dit is misschien het laagrangend fruit. Iets ingewikkeldere cases duren misschien wat langer, maar dat is wel de snelheid die je ziet gebeuren.

Researcher: En dan wilde ik misschien even schakelen naar Apple kort. Die proberen volgens mij al jaren een banklicentie te krijgen. Dat zie je nog niet echt, maar het schijnt dat dat wel in de toekomst zou kunnen gaan gebeuren. Stel die big tech bedrijven zouden echt de core business processen van banken kunnen overnemen. Hebben we banken dan nog wel nodig? Zouden retail banken dan nog wel bestaan over een paar jaar, x aantal jaar?

Interviewee: Volgens mij een interessante vraag. Een side note, volgens mij heeft Apple een partnership met Goldman Sachs. Voor spaarrekeningen dacht ik. In ieder geval, ik weet niet of ze... Even zoeken. De Applegard

spaarrekening 4,1% rente. En dat is even hoe het gelanceerd werd in april. In die zin hebben ze nu via Goldman Sachs een spaarrekening gelanceerd in de markt. En daarmee gaat Goldman, wat eigenlijk een zakenbank is, ook in de retail sector actief zijn. Dus dat is wel interessant. Waar de meeste partijen zoals Apple in mijn beleving niet op zitten te wachten, is de toezichthouder voor de bancaire sector. Dus als je ziet dat bij de grootbanken nu 20-30-40% van de kosten besteed worden aan compliant zijn met de eisen van de toezichthouder. En dat je de druk hebt van de toezichthouder die komt controleren of jij wel compliant bent, maatregelen neemt als je niet compliant bent. Dat die big tech partijen daar niet heel erg op zitten te wachten. Dus dat is het liefste in een partnership, in dit geval met Goldman Sachs, eigenlijk die risico's delen in een partnership. Wij zijn geen bank, dat is Goldman Sachs. Die heeft een banklicentie, die valt onder de toezicht. Wij integreren zo'n product wel vanuit onze klantenbase. Die graag wil bankieren. Ik denk waar ze op hopen is om, als je je voorstelt wat weet Apple al van je, omdat je met de telefoon bezig bent. Als ze nou ook nog snappen waar je je geld aan uitgeeft. Dan weten ze ongeveer alles van je. En de bank weet wel waar je je geld aan uitgeeft, maar die weet niet alles wat je op je iPhone doet. Dus dat is wel een beetje het beeld waarvan ik soms denk, als dat bij elkaar komt, weet ik ook niet of de markt en de toezichthouders heel blij worden van dat beeld op het gebied van privacy. Dus ik denk dat dat een beetje de vraagstukken zijn. Aan de privacy kant kan het, mag het, om alles bij elkaar te zetten? Wordt die partij dan niet te machtig op het gebied van data? Wat ze in beeld hebben van één persoon. En ik denk dat ze niet zitten te wachten op de toezichthouders om echt een bank te worden. Dus in die zin zie je dus ook dat ze wel proberen allerlei interessante business weg te halen. Het kanibaliseert wel banken met allerlei aanvullende diensten eromheen die zij wel kunnen verlenen. En als je niet oplet, ben jij dadelijk ook nog degene die min of meer alleen de betaalrekeningen heeft, maar daar wel toezicht op hebt. Maar dat jij als klant je vooral klant bij Apple voelt, die toevallig een betaalrekening biedt via een partnership. Dus dat is een beetje, denk ik, de angst voor de banken. Ze kanibaliseren aan de voorkant en proberen die klantrelatie te ownen met een relevante experience waar wij alleen nog maar mogen inpluggen als een productleverancier. En wel zitten met een hoop kosten. En toezicht. Dat is denk ik een beetje het angstbeeld wat de meeste banken hebben. En niet zozeer dat ze ook betaalrekeningen gaan aanbieden, denk ik. Want als ze daar van denken van nou, voordat Apple die stap gaat zetten, dan komen ze in een wereld van complexiteit met toezichthouders eisen dat ze zichzelf gaan verslikken in wat er allemaal bij komt kijken om dit goed te organiseren.

Researcher: Ja, dan eigenlijk vroeg ik me af, wat denk jij dat retailbanken kunnen doen nu om te zorgen dat hun customer experience echt klaar is voor de toekomst?

Interviewee: Ja, ik denk dus in staat zijn om te leveren wat ik net zei. Dus je moet wel in staat zijn om jouw ervaring in te prikken in ervaringen van andere partijen digitaal. Zeker als jij je strategie hebt zoals de meeste grote banken, dat je een digital bank wil zijn voornamelijk. Op het moment dat jij ervan kiest als RegioBank om iets anders strategie te hebben en nog steeds lokaal te zitten, dan zul je het wat anders invullen. Dan zal er wel wat andere eisen komen voor het merendeel van de markt die op die digitalisering zit. Ja, is het cruciaal dat jij in staat bent om jouw producten ook aan te bieden in klantreizen van andere partijen. En daarnaast dat jij flexibel genoeg bent aan de voorkant om ook dingen in te pluggen van derde partijen. En dat gaat best ver, want als je daarover nadenkt bijvoorbeeld, je versteekt krediet aan een mkb'er en die kan bij jou een betaalrekening hebben. Maar die zegt, ik wil ook dat klanten in mijn café kunnen betalen met een pinautomaat. Oké, kan jij die pinautomaat leveren? Nee, daar hebben wij een partner voor. Oké, maar je wilt misschien wel één factuur sturen. Je hebt de betaalrekening bij ons en een pinautomaatje van de derde partij. Hoe werkt dat dan in die customer journey? Kan die klant dat dan in de app bestellen? Regel jij dat dan online, dat die partner de delivery doet van dat pakketje? En kun je dat dan weer volgen of het al afgeleverd is? En dat jij dan de factuur stuurt? En hoe betaal jij dan weer die derde partij? Dus systeemtechnisch aan de achterkant, als je het goed wil integreren, heeft dat best wel veel impact. Je kan ook besluiten, ik zeg tegen Youri, nou dan moet jij even die partij bellen, die kan een pinautomaatje voor je regelen. Maar dan is het natuurlijk geen geïntegreerde experience. Dan is het

een doorverwijzing naar een andere partij. Dus die integratie, dat is denk ik cruciaal.

Researcher: Oké, dan hebben we het ook heel erg over embedded finance. Je denkt dat dat echt wel heel belangrijk gaat zijn in de toekomst?

Interviewee: Ja, absoluut. Eén andere, dus wel interessant nog. Ik weet niet of het redelijk... Wat moeten ze doen voor custom experience vroeg je? Het tweede element is, ik doe elk jaar een studie, staat ook online, over de partnerships tussen banken en andere partijen. En wat je daar ziet, is dat de afgelopen twee jaar banken... Voorheen was digitalisering de belangrijkste reden om partnerships aan te gaan. Om toegang te hebben tot de technologie van een derde partij. Of om in jouw product offering dingen van anderen te integreren. Dat zag je veel. Wat je de laatste twee jaar ziet, is ook dat er alles op het gebied van... Laten we even zeggen ESG, zoals wij dat noemen. Ik weet niet of die term jou iets zegt. Environmental, social en governance issues. Duurzaamheid, de environmental aspect. Doe je ook sociaal de juiste dingen? Dat meer dan de helft van alle partnerships die Nederlandse banken sluiten, te maken heeft met deze elementen. Dat zie je natuurlijk ook in allerlei andere ontwikkelingen. Doe jij wel het juiste als bank? Dat wordt steeds belangrijker. Dus jouw agenda op het gebied van... Duurzaamheid, sociale ontwikkelingen. Sluit jij niet bepaalde groepen uit? Je ziet het ook bij... Vanochtend was het weer met leningen die worden verstrekt aan buitenlandse studenten. Dat daar blijkbaar, ze op een lijstje staan nogal vaak, dat ze verdacht worden van fraude. Al dat soort ontwikkelingen... Kunnen je heel hard raken in je reputatie als je daar niet het juiste doet. Dat is wel een tweede belangrijke factor. Waar de maatschappij een bepaalde verwachting heeft van jou. En klanten ook een bepaalde verwachting.

Researcher: Dat doen ze vooral om hun image goed naar voren te komen.

Interviewee: Tweeledig. Dat doen ze omdat de toezichthouder zegt dat ze dat moeten doen. Dus zij moeten rapporteren op dit soort zaken. Hoe duurzaam is eigenlijk jouw kredietportefeuille? Hoe duurzaam is jouw hypotheekportefeuille? Welk energielabel hebben die hypotheeken dan? Die in jouw boekje zitten. Welke doelstelling heb je daarop? En hoe help je mensen om te verduurzamen in die portefeuille? Dus dat zie je aan de ene kant. En aan de andere kant zie je het ook als een business opportunity. Heel veel mensen willen ook hun huis verduurzamen. Dus waarom helpen we klanten daar niet bij? Om met allerlei aanvullende diensten dat huis daadwerkelijk succesvol te verduurzamen. Dus er zit zowel vanuit de regelgeving een bepaalde druk op. Dat ze in ieder geval op een aantal aspecten, met name op het klimaatstuk, het environmentalstuk, moeten rapporteren wat ze doen. Aan wie ze financiering verstrekken. Etcetera. Maar er zit ook op het sociale vlak ook best een agenda. Waarin ze bepaalde doelgroepen niet willen uitsluiten. En inclusief willen zijn voor alle klanten. Maar er zit ook een business opportunity kant. Je kan jezelf er ook een beetje op onderscheiden als je het goed doet. Maar je ziet dat alle banken dit als een van de pilaren in hun strategie hebben. Dus als je kijkt naar ABN Amro. Drie pilaren in hun strategie. Custom Experience. Tweede Sustainability. Een derde. We moeten een Future Proof Bank zijn. Oftewel. We moeten gewoon efficiënte operatie, compliant, IT technisch kunnen leven. Maar die twee pilaren. Custom Experience, Sustainability zijn belangrijk. ING, idem dito. Volksbank, ja, duidelijke maatschappelijke agenda, met SNS, RegioBank als labels. Dus alle banken hebben dit.

Researcher: Volgens mij heb je het dan al een beetje beantwoord. Want dan was eigenlijk mijn laatste vraag. Wat dan de belangrijkste factoren zijn, denk jij? Die in de nabije toekomst gaan bepalen hoe customer experience eruit gaat zien.

Interviewee: Ja. Ik denk dus die, laat ik zeggen, die digitalisering inclusief de embedded finance kant. Dat dat een heel belangrijk aspect is. En de duurzaamheidsagenda van banken. En de verwachtingen die wij allemaal daaraan stellen. Ik denk dat dat wel de twee belangrijkste drijvers zijn. En dan heb je een derde, die is misschien nog wel aardig om te noemen. Is dat alle banken worstelen met het compliance stuk. Wat niet altijd, laat ik zeggen, wat een beetje haaks staat op die customer experience dan wat je zou willen. Dat is ook wel goed om

te realiseren. Laat ik zeggen, zorgplicht en allerlei soorten elementen... Aan de ene kant zou je bij wijze van spreken... Amazon heeft volgens mij het recht op de one-click-buy. Dus dat je in de app in één klik iets kan kopen. Omdat we weten dat als het twee klikjes wordt, dan haken er zoveel mensen af in de journey. En dat kost je zoveel conversie. Banken moeten af en toe extra klikjes inbouwen. Omdat ze allerlei dingen vanuit zorgplicht eerst nog even bij jou moeten vragen voordat jij dat mag kopen. Bij wijze van spreken, hetzelfde met pensioen. Ze moeten jou wel goed informeren over welke keuze je maakt. En waarschuwen, weet je het zeker dat je dit doet? Heb je het goed gelezen? Snap je wat de consequenties zijn? Dat is niet per se waarvan jij denkt, supergoede customer experience. En dat is het spanningsveld, plus dat zij soms noodgedwongen toch bepaalde groepen moeten uitsluiten. Omdat zij de risico's niet goed kunnen monitoren. Dus als jij een autohandelaar bent, waar veel contant geld gebruikt wordt. Omdat mensen met contant geld die auto's te komen kopen. Dan zal de bank zeggen, dat vinden wij niet zo'n lekkere business. Want wij kunnen de herkomst van jouw inkomsten niet goed bepalen. Dus geven we geen krediet. Want dan krijgen we gedoe met de toezichthouder. Dus ook die zal niet blij zijn met het beleid. En het feit dat banken sommige mensen niet bedienen. Zelfde mensen die niet mee kunnen komen met de digitalisering. Zullen niet heel blij zijn met de strategie van sommige banken. Dus er zit een bepaalde groep. Waar je wel wat mee moet en wat misschien ook weer kansen biedt. Maar er zit ook het regelgevingstukje, het compliance stukje. Een element in wat een beetje haaks staat op de customer experience van klanten.

Researcher: Dus daar kunnen ze eigenlijk ook niets van doen. Dat het allemaal extra klikjes nodig heeft en extra dingetjes bij komen kijken.

Interviewee: Je kan het dus wel, als je de truc wordt om het zo goed mogelijk... Dus die eisen die nemen niet af. Laten we dat maar even zeggen. Er wordt steeds meer en meer verlangd. Dat is één belangrijke trend die alle banken zien. De vraag is, ben je in staat om een customer experience te bouwen. Waarin dat heel netjes past. En waarin jij zo beter dan andere banken. Zo'n lekker mogelijke klant ervaring hebt. Waarin jij niet het gevoel hebt dat jij vanwege die zorgplicht... Of zijn dat twee dingen die naast elkaar leven in de bank. En daardoor misschien ook in de customer experience. Een hele gekke ervaring geven. Dus het is in ieder geval belangrijk om in die customer experience... Compliance by design en dat soort elementen goed in te bouwen. Het zijn een beetje de buzzwords. Maar dat is wel een cruciale factor. Anders ga je niet succesvol worden. Als je niet goed vooraf nadenkt. Of nadenkt over welke informatie je van klanten gaat verzamelen. Om compliant te zijn. En je gaat er achteraf concluderen dat je misschien niet alle informatie in je journey hebt zitten. En je moet weer terug naar die klant. Kun je die data goed verwerken. Maar hou je dan ook netjes aan de regels. Dat je die data niet ergens voor gebruikt waar die niet voor bedoeld was. Kun je dat dan aan de toezichthouder en aan de klant weer aantonen. Dat je in je app kan zien welke data je verzamelt over mij. Heb ik daar wel toestemming toe gegeven. Dat soort elementen worden belangrijk.

Researcher: Super interessant allemaal. We zijn volgens mij al bijna door de tijd heen. Ik vroeg me af of jij nog dingen had die misschien zijn overgeslagen. Of niet besproken. Of die wel besproken hadden moeten zijn.

Interviewee: Nee, leuk onderwerp. Ik zit er ook middenin. Leuk om eens over te sparren zo.

Researcher: In ieder geval heel erg bedankt voor je tijd.

Interviewee: Succes.

Researcher: Dankjewel.