

# Mobiel bankieren, een commercieel succes?

---

Gert Haanstra, Banking Review, Tijdschrift voor financiële professionals, Weteringgroep Uitgevers BV, Amsterdam, November 2001, blz 17, 19 en 20

*Mobiel bankieren is hot. Er wordt regelmatig over gepraat, veel over geschreven, en aanbieders beloven gouden bergen. Ook de consument zelf heeft er overduidelijk interesse in. Want nog meer dan bij internet, geeft mobiel bankieren de klant de mogelijkheid om op elke plaats en op elk gewenst moment (bank)zaken snel en makkelijk te doen.*

Banken zien dit ook en hebben hun eerste initiatieven op dit gebied inmiddels ontplooid. Hierbij springt de actie van Postbank en Telfort om vijfhonderdduizend pre-paid telefoons cadeau te doen nog het meest in het oog. Maar hebben deze aanbieders zich wel afgevraagd hoe het geld wordt (terug)verdiend? Doordat klanten steeds vaker zelf het initiatief nemen, lijken ze ongrijpbaar te worden voor banken en verzekeraars. Het wordt moeilijker om producten op de traditionele manier te verkopen. Analytische Customer Relationship Management (aCRM) software biedt hier uitkomst. In dit artikel laten we zien hoe banken en verzekeraars in contact kunnen blijven met de klant, door mobiel bankieren te combineren met aCRM-technologie. En wat de (technische) voorwaarden zijn om mobiel bankieren zo tot een (financieel) succes te maken.

## Mogelijkheden

De mogelijkheden van mobiel bankieren zijn bekend. Gebruikers kunnen met hun mobiele telefoon afrekenen, overal en op elk moment van de dag. Of het nu in de supermarkt is of op het terras. 's Ochtends vroeg of midden in de nacht. Met hun elektronische portemonnee willen klanten ook andere financiële zaken kunnen regelen, zoals overschrijven en het betalen van rekeningen. De mobiele telefoon of Personal Digital Assistent (PDA) is tevens geschikt voor beleggen, het plaatsen van beursorders en het beheren van de effectenportefeuille. En uiteraard, voor het makkelijk opvragen van saldo-informatie en de waarde van de effecten.

Voor banken is het mobiel bankieren interessant omdat het een mogelijke kostenbesparing betekent. Met name op het gebied van billing. Het op elektronische wijze aanbieden en betalen van facturen (al dan niet in een geconsolideerde vorm) is voor de klant gemakkelijk en aantrekkelijk. En deze selfservice door klanten is veel goedkoper dan de arbeidsintensieve data entry via een callcenter of backoffice. Evenals bij internet is ook hier de belangrijkste businessdrive 'efficiency'. Het herinrichten van een bedrijfsproces om hetzelfde werk te kunnen doen in minder tijd, en met minder geld en mensen. En ook hierbij is het maar de vraag of het zijn belofte gaat inlossen en geld gaat opleveren.

## Nieuwe uitdagingen

Pas als bedrijven leren effectief met hun klanten te communiceren, zullen ze een grote stap voorwaarts maken en wordt het implementeren van mobiel bankieren een overdonderend commercieel succes. Op dit moment communiceert de marketeer onvoldoende met zijn klanten. Hij luistert niet meer en is het contact inmiddels kwijtgeraakt. Wat je ziet is dat er gescheiden werelden zijn ontstaan, waarin marketeer en klant langs elkaar heen leven. De marketeer zit achter zijn computer en denkt de klant te kennen. Terwijl de klant het gevoel heeft dat het bedrijf hem niet begrijpt. De marketeer bij een grote, succesvolle bank of verzekeringsmaatschappij bouwt een database of datawarehouse en huurt een aantal analisten in om doelgroepen te achterhalen. Vervolgens bestookt de marketeer deze doelgroepen met grote hoeveelheden mailings, huis-aan-huis brochures en telefoontjes om iedereen een keer te hebben bereikt. De klant wil echter doelgericht met het bedrijf kunnen praten, al dan niet via de mobiele telefoon. Hij zoekt contact met het bedrijf en verwacht een passende reactie van het bedrijf. Wil het bedrijf hem iets duidelijk maken, dan staat hij daar open voor en neemt de tijd. Maar het moet wel relevant zijn en passen bij zijn persoonlijke situatie. Geen generieke boodschappen, maar to-the-point en met voor hem interessante aanbiedingen. Voor de marketeer betekent dit dat hij los moet komen van zijn 'ivoren toren', en zich moet openstellen voor wat de klant wil. Zijn taak is om snel in te schatten of het bedrijf kan inspelen op de wensen van de klant en hier voordeel mee kan halen. Om vervolgens interessante aanbiedingen te doen richting de klant en zo kansen te creëren voor het bedrijf. Pas dan gaat mobiel bankieren echt iets opleveren, zowel voor het bedrijf als voor de klant.

## Hoe gaat het in zijn werk?

Gericht en effectief met elkaar communiceren betekent dat de medewerker de klant moet kennen. Bijvoorbeeld op het moment dat een klant via zijn mobiele telefoon een overboeking wil regelen. De medewerker luistert naar wat de klant wil en reageert in zijn eigen communicatie op het gedrag van de klant. Vervolgens wordt op de achtergrond uitgezocht of er nog interessante proposities voor deze klant zijn. ACRM-software berekent de aanwezige proposities en prioriteert deze op basis van de verwachte winst. De propositie met de hoogste verwachte winst wordt als suggestie verstuurd en gepresenteerd aan de medewerker, of rechtstreeks aan de klant.

Marketeers krijgen de kans om via mobiel bankieren hun commerciële doelen te bereiken; door het effectief beïnvloeden van klantinteracties. Alle interacties (ongeacht distributiekanaal, medewerker of tijdstip) worden beoordeeld op hun waarde voor het bedrijf. Op het moment dat een interessante kans zich voordoet (in de database, vanuit de kanalen, et cetera) is hij in staat om (via het scherm van de mobiele telefoon of de eigen medewerkers) onmiddellijk en flexibel te reageren. Met de gerichte suggestie wordt goed ingespeeld op een mogelijke verandering in de situatie van de klant, binnen de gegeven context.

## Wat is er voor nodig om te slagen?

Misschien met uitzondering van het gebruikersgemak (lange opstarttijd en teveel handelingen) voor mobiel bankieren, is de techniek er helemaal klaar voor om van mobiel bankieren een commercieel succes te maken. In ieder geval de aCRM-technologie. Wel worden drie duidelijke eisen gesteld om de klantcontacten via de mobiele telefoon effectief te kunnen beïnvloeden:

- exact in kunnen schatten wat de klant wil en met welke propositie men de klant kan verleiden,
- snel reageren op het gedrag van de klant en snel kunnen uitrekenen wat de meest winstgevende propositie is voor het bedrijf,
- met een actueel aanbod dat rekening houdt met de meest recente veranderingen in de situatie van de klant.

Met de nieuwe generatie aCRM-software weten marketeers te allen tijde wie hun beste klanten zijn en wat ze deze klanten moeten aanbieden om hen tevreden te houden. Klantgegevens worden stevig onderzocht op (commercieel) interessante klantprofielen. Met als resultaat voorspellingsmodellen die de (verwachte) winstgevendheid en (verwachte) loyaliteit van klanten voorspellen.

## Voorbeelden

Een voorbeeld is meneer Jager die regelmatig het callcenter belt voor informatie over zijn huidige saldo. U weet dat meneer Jager een klant is die u in potentie geld kan gaan opleveren. Door middel van aCRM analyseert u dat hij, gezien zijn achtergrond, waarschijnlijk geïnteresseerd is in de nieuwe informatieservice. Deze service voor de mobiele telefoon biedt u hem aan. En mocht meneer Jager de service kopen, dan gaat u meer aan hem verdienen dan dat hij u op dit moment kost.

Een tweede voorbeeld is de familie Woutersen. De familie maakt relatief veel gebruik van uw diensten, zonder dat daar inkomsten tegenover staan. Eigenlijk weet u dat ze lang klant zullen blijven, maar niet echt winstgevend zullen worden. Met aCRM kunt u de marketinginspanningen richting de familie Woutersen reduceren. U kunt bijvoorbeeld het aantal aanbiedingen verminderen omdat u weet dat ze deze hoogstwaarschijnlijk toch niet zullen gaan kopen. Uiteindelijk gaat deze benadering u betere (financiële) resultaten opleveren. In veel gevallen wordt er meer omzet binnengehaald tegen minder kosten, omdat er minder klantcontacten zijn. Een ander voordeel is dat de klant minder wordt 'lastiggevallen' met acties waarop hij niet zit te wachten.

Een andere voorwaarde voor succesvolle toepassing van aCRM is het snel kunnen reageren op het gedrag van de klant en het dynamisch kunnen prioriteren van de meest winstgevende propositie. Snelheid is nodig omdat het bij mobiele telefoons gaat om secundewerk (in tegenstelling tot internet waarbij een klantcontact vaak minuten en soms uren duurt). De nieuwe generatie aCRM-software werkt real-time. Dat wil zeggen, het combineert allerlei soorten klantinformatie, pikt de juiste momenten eruit en komt zelf met een suggestie om de klant een bepaalde propositie aan te bieden. En dat allemaal binnen twee seconden.

## Meer voorbeelden

Meneer Jager bijvoorbeeld is een winstgevende klant, en hij belt het callcenter. Er liggen een aantal verschillende proposities klaar waar hij mogelijk in geïnteresseerd is. Het ene aanbod is voor een nieuw beleggingsfonds, twee andere aanbiedingen gaan over spaarrekeningen en een vierde aanbod is voor een aandelenlease product. Op het moment dat meneer Jager iets in zijn beleggingsportefeuille verandert, worden de verschillende aanbiedingen nog eens doorgerekend. Enerzijds wordt uitgerekend welke propositie de hoogste winstbijdrage heeft. Anderzijds wordt gekeken naar de kans dat meneer Jager ook daadwerkelijk op een aanbod ingaat. Rekening houdend met de kans van slagen, krijgt meneer Jager de meest winstgevende propositie aangeboden.

Belangrijk verschil met eerder ontwikkelde tools is de snelheid, de flexibiliteit en intelligentie waarmee het berekenen van het meest gunstige aanbod gebeurt. Binnen een paar seconden wordt uitgerekend wat de winst is en vervolgens wordt degene met de hoogste winstverwachting eruit gepikt en gepresenteerd. Uiteindelijk stuurt de marketeer met zijn manier om klantcontacten te beïnvloeden effectief op de maximale winst per interactie. Volgende voorwaarde is de actualiteit van het aanbod. Omdat de situatie van een klant gedurende klantcontact of net voor een klantcontact nog sterk kan veranderen, moet in het aanbod de meest recente veranderingen worden meegenomen. Dat geldt zeker voor de informatie over de plaats waar iemand zich bevindt (op het moment van bellen) en het tijdstip.

Meneer Pietersen bijvoorbeeld, van wie vooraf bekend is dat hij winstgevend kan worden, belt het callcenter op. Hij haalt vijfduizend euro van zijn rekening. De software signaleert dit en beoordeelt meneer Pietersen plotseling als een potentiële wegloper (in plaats van de potentieel winstgevende klant). Op basis van de laatste transactie, in combinatie met zijn achtergrond, komt de tool met een suggestie om meneer Pietersen een speciale aanbieding te doen met als doel hem te behouden als klant. In dit geval krijgt meneer Pietersen een incentive bij een product dat hem een jaar lang bindt aan het bedrijf. Meneer Pietersen is tevreden en een belangrijke klant is voorlopig behouden. En mevrouw Jansen die een huis zoekt in het noorden van het land en belt dichtbij een kantoor van een bank. Deze informatie wordt meegenomen in de suggestie over het verstrekken van een hypotheekadvies. Er wordt direct een afspraak gemaakt met de lokale adviseur die haar kan gaan begeleiden, of een offerte in een e-mail naar haar huisadres kan sturen.

## Samenwerking met andere distributiekkanalen

De nieuwe generatie aCRM-tools ondersteunt het proces van het beïnvloeden van klantcontacten via de mobiele telefoon. Maar mobiel bankieren staat niet op zichzelf. Het is onderdeel van het algehele marketingproces over alle distributiekkanalen en media heen. Vandaar dat de software onafhankelijk werkt van de applicaties in de distributiekkanalen. Ze kan het gehele marketingproces verbeteren door klantcontacten effectiever af te (laten) handelen. Dit gebeurt door de kanalen centraal, met gerichte suggesties, te adviseren. Soms is dit op verzoek van de kanalen zelf (=re-actief), en soms signaleert de software zelf een interessante kans (=pro-actief). De mobiele telefoon is hiermee een onderdeel van de integrale marktbenadering. Klantinformatie wordt van de mobiele telefoon, via de aCRM -

software doorgegeven naar de campaign managementapplicatie, callcenterapplicatie, of internetapplicatie en vice versa. Zo ontstaat een effectief en efficiënt communicatieproces met de individuele klant, waarbij deze het idee krijgt dat iedereen in het bedrijf op de hoogte is van zijn situatie, en ook nog in staat is om hierop in te spelen. Daarmee is de software, vanuit een financieel oogpunt, ook nog eens een gigantische impuls voor het terugverdienen van eerdere CRM-investeringen, gedaan in bijvoorbeeld campaign managementsystemen en datawarehouses.

## Conclusies

De nieuwe aCRM-software geeft u de kans om van mobiel bankieren een commercieel succes te maken. Het helpt u te achterhalen wie uw beste klanten zijn en met welke propositie u ze het beste kunt 'verleiden'. Op het moment dat de klant u belt, signaleert het de beste momenten waarop u de propositie kunt aanbieden. Ze rekent uit welk actueel aanbod het bedrijf de meeste winst oplevert, waarbij het rekening houdt met de meest recente veranderingen in de situatie van de klant. Vervolgens zorgt de software dat deze propositie snel in een pakkende presentatie aan de juiste klant of medewerker wordt gepresenteerd. Uw marketing- en verkoopproces wordt effectiever. Naast de contacten via de mobiele telefoon worden andere interacties (via web, e-mail, call center, et cetera) gericht aangestuurd, waarbij er geen tijdverlies optreedt en er is bovendien consistentie en uniformiteit in de wijze waarop met de klant wordt gecommuniceerd. In een tijd van thuiswerken en decentrale callcenters kan een bank zich niet veroorloven om iedere medewerker zelf de keuze te laten bepalen welke status een klant heeft of hoe deze moet worden benaderd. Duidelijk is dat de software een zeer gunstige Return on Investment heeft, die relatief makkelijk te realiseren is. Zelfs met een beperkt aantal doelstellingen zijn in een zeer korte tijd al mooie winstgevendheidsresultaten te halen.