

**Adobe**

Onderzoeksrapport

Staat van transformatie in de financiële dienstverlening:

# De weg naar digitale voortreffelijkheid

ONDERZOEKSPARTNER



# Voorwoord



Bij vrijwel alle wereldwijde financiële instellingen waar ik dagelijks mee spreek, staat het verbeteren van de klantervaring op de eerste plaats. Nu de sector steeds meer onder druk komt te staan door veranderende verwachtingen, fintech-verstoorders en een verschuivend wereldwijd regelgevingslandschap, richten bedrijven zich op het transformeren van hun activiteiten om concurrerend te blijven.

Voor sommige bedrijven houdt dat in dat ze gaan experimenteren met generatieve AI om miljoenen klanten één-op-één-personalisatie te geven. Daarnaast bestaat er een economische drang om activiteiten af te slanken en processen efficiënter te maken, wat allebei noodzakelijk is om AI volledig te benutten. In dit rapport wordt gekeken hoe brancheleiders deze uitdagingen anders aanpakken dan de rest en worden strategieën toegelicht die andere financiële dienstverleners bij hun transformatie kunnen helpen.

We hopen bedrijven een stappenplan aan te reiken om nieuwe technologieën in te voeren en klantgericht te blijven terwijl ze de risico's en complexiteit de baas blijven. Ik hoop dat je er je voordeel mee kunt doen.

— **Christopher Young, Senior Director, Global Industry Strategy, Adobe**

Het rapport bestaat uit drie delen, die los van elkaar kunnen worden gelezen.

## Deel 1

### Staat van transformatie

In dit deel lees je wat de belangrijkste drijfveren achter een bedrijfstransformatie zijn, op welke aandachtsgebieden de ondervraagde bedrijven zich hebben gericht en tegen welke obstakels ze aan liepen.

## Deel 2

### Generatieve AI: Invoering en impact

Dit gedeelte gaat verder dan de hype rond generatieve AI. Het gaat in op de perceptie ervan binnen bedrijven, de invoering ervan, de aandachtsgebieden voor gebruiksscenario's en de impact die het heeft gehad.

## Deel 3

### Lessen van brancheleiders

In dit deel ontdek je welke benadering brancheleiders bij hun transformatie hebben gehanteerd. Onze bevindingen zijn verwerkt tot belangrijke frameworks en inzichten die je kunt toepassen.

# 526

respondenten wereldwijd

# 53%

respondenten VP of hoger

# 65%

van respondenten heeft omzet van meer dan USD 10 miljard

## Over dit onderzoek:

Dit rapport is het resultaat van een dubbelblind onderzoek dat met CATI (Computer-Assisted Telephone Interviewing) conform de ESOMAR-richtlijnen en de ADM-richtlijnen voor Duitsland is uitgevoerd. Bij de gegevensverzameling zijn de AVG-normen gevolgd en respondenten is verteld wat het doel van de enquête was, hoe hun gegevens zouden worden gebruikt en dat hun antwoorden zouden worden geanonimiseerd. Ze hadden ook de mogelijkheid om hun toestemming tijdens het gesprek in te trekken. Er is geen persoonlijk identificeerbare informatie vastgelegd of genoteerd.

## HOOFDPUNTEN

# Bedrijven hebben een digitaalcentrisch bedrijfsmodel nodig om wendbaar en efficiënt te worden en op grote schaal gepersonaliseerde ervaringen te kunnen aanleveren.



### Personalisatie en afgeslankte activiteiten stimuleren transformatie

Bedrijven willen af van hun oude kostenmodel en processen. Het personaliseren van de klantervaringen wordt in het huidige digitale tijdperk als een belangrijke onderscheidende factor gezien.

**91%**

van de bedrijven zei dat het verhogen van de operationele efficiëntie een belangrijke drijfveer voor hun transformatie is

**75%**

van de bedrijven zei dat het verbeteren van de klantervaring een belangrijke drijfveer voor hun transformatie is



### Generatieve AI heeft een enorm potentieel, maar de invoering ervan verloopt behoedzaam

Generatieve AI belooft kostenverlaging en een kortere time-to-market. Zonder duidelijke gebruiksscenario's, infrastructuur en risicobeperkende strategieën zijn bedrijven echter terughoudend om erin te investeren.

**93%**

van de bedrijven zei dat de invoering van generatieve AI hen kan helpen om hun kosten terug te dringen

**31%**

lagere marketingkosten geconstateerd door bedrijven die gebruiksscenario's voor generatieve AI hebben getest



### Content supply chain en service zijn de meest voorkomende gebruiksscenario's voor generatieve AI

Bedrijven richten zich op gebruiksscenario's die meteen waarde opleveren, weinig risico met zich meebrengen en handmatige processen terugdringen. Het schalen van content en het verbeteren van de klantenservice zijn de belangrijkste prioriteiten.

**65%**

van de bedrijven zei generatieve AI te gebruiken om chatbots en virtuele agenten te ontwikkelen

**62%**

van de bedrijven zei generatieve AI te gebruiken om meer content te creëren



### Brancheleiders richten zich op de organisatie om de kans van slagen te vergroten

Brancheleiders geven prioriteit aan organisatorische afstemming, talent en actief experimenteren om de concurrentie voor te blijven. Ze erkennen dat incrementele succespunten de sleutel zijn tot succes op lange termijn.

**100%**

van de brancheleiders heeft voor duidelijk leiderschap en duidelijke governance voor hun transformatie gezorgd

**97%**

van de brancheleiders experimenteert met generatieve AI

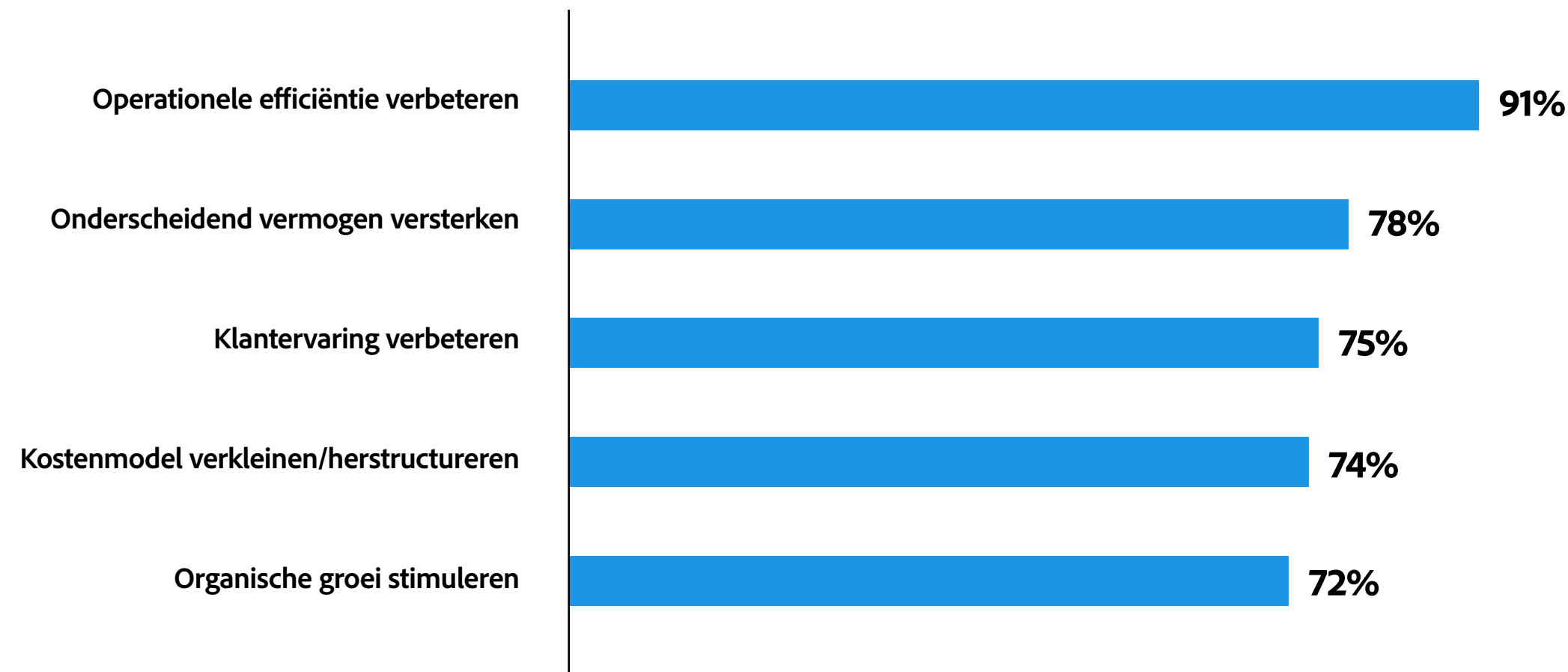
Deel 1:

# Staat van transformatie



# Een afgeslankte bedrijfsvoering en gepersonaliseerde ervaringen zijn de belangrijkste drijfveren voor transformatie

Top 5 van drijfveren voor transformatie



## Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat aangaf dat het doel een belangrijke drijfveer voor hun transformatie-inspanningen was (zo zei 91% van de bedrijven dat het verbeteren van de operationele efficiëntie een belangrijke drijfveer voor hun transformatie-inspanningen is)

Financiële dienstverleners staan in een snel veranderend en concurrerend landschap onder druk om hun organisaties klaar te maken voor de toekomst. De urgentie komt voort uit de stijgende klantverwachtingen, de opkomst van fintech-verstoorders en de steeds veranderende regelgeving.

## Belangrijkste drijfveren voor transformatie:

### Slankere bedrijfsvoering

Bedrijven erkennen dat verouderde kostenstructuren en processen niet passen bij de eisen van het digitale tijdperk.

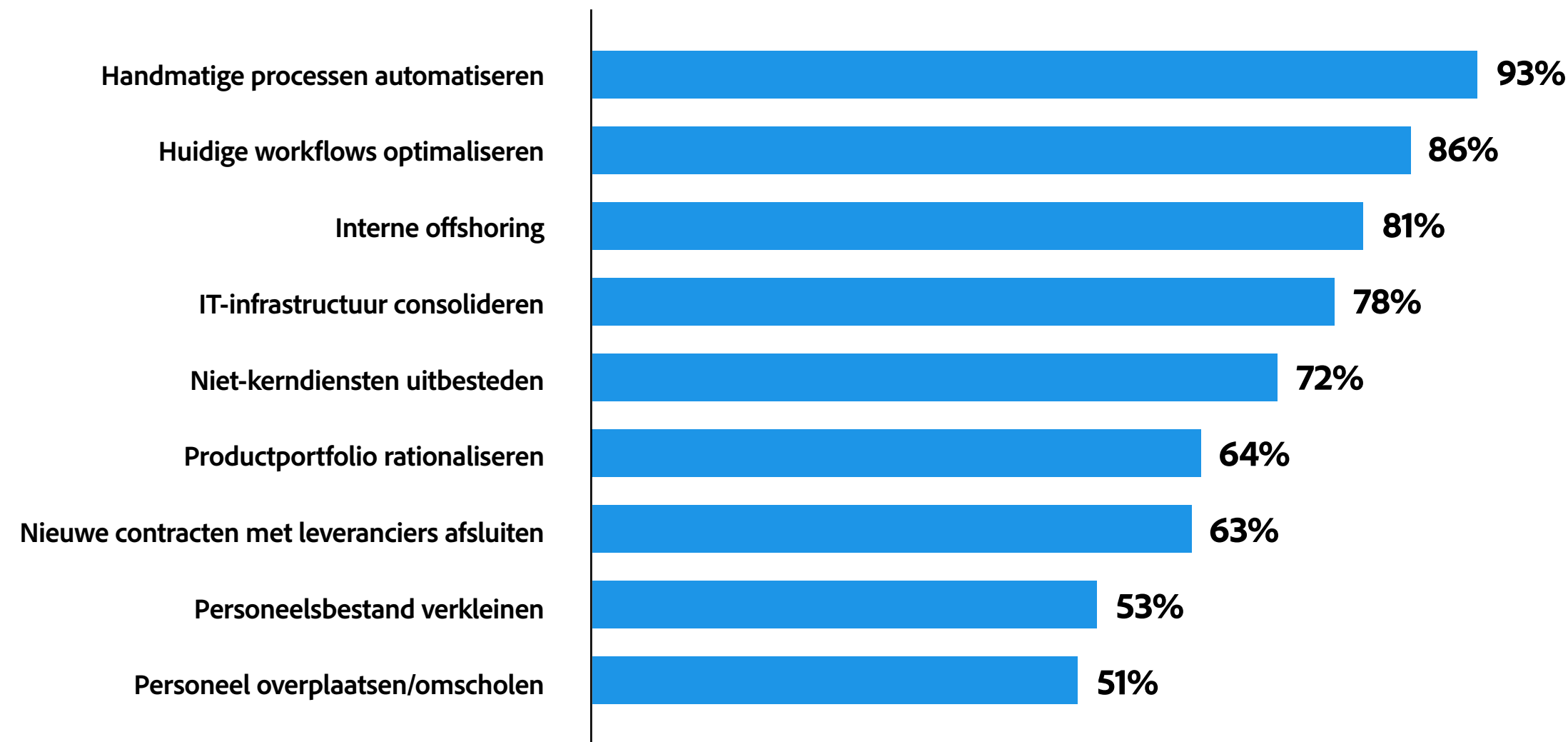
Nu organisaties met de huidige technologie meer met minder kunnen doen, zoeken bedrijven manieren om hun activiteiten efficiënter op te schalen. Herstructureringskosten zorgen voor een slankere basis, terwijl de operationele efficiëntie de kosten laag houdt, wat garant staat voor een gestroomlijnde, nauwkeurige bedrijfsvoering. Automatisering en AI verminderen handmatige taken en verhogen de nauwkeurigheid en wendbaarheid.

### Gepersonaliseerde producten en ervaringen

In een steeds voller wordende markt is het niet voldoende om alleen maar diensten aan te bieden: bedrijven moeten op grote schaal naadloze, persoonlijke ervaringen bieden. Voor de transformatie-inspanningen wordt gebruikgemaakt van data en technologie om financieel advies op maat, real-time transactie-inzichten en naadloze digitale ervaringen mogelijk te maken. Door de klantbetrokkenheid via mobiele apps, chatbots en self-serviceplatforms te verhogen, voldoen bedrijven aan de groeiende vraag naar 24/7 toegang en personalisatie.

# Slankere bedrijfsvoering: automatisering en consolidatie verhogen efficiëntie

## Transformatie-initiatieven om de kosten te herstructureren en de efficiëntie te verhogen



### Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat zich op een bepaald initiatief concentreerde om de operationele efficiëntie te verbeteren (zo zei 93% van de bedrijven dat ze zich richtten op het automatiseren van handmatige processen om hun operationele efficiëntie te verbeteren)

Naar aanleiding van de concurrentiedruk en de veranderende marktdynamiek proberen financieel dienstverleners steeds slanker en efficiënter te worden. Hiertoe geven ze prioriteit aan automatisering, offshoring en consolidatie van technologie.

### Automatisering voor efficiëntieverhoging

Automatisering is een belangrijk aandachtspunt voor bedrijven die van handmatige, tijdrovende processen af willen. Het implementeren van technologieën zoals AI en machine learning kan de werkzaamheden versnellen, menselijke fouten verminderen en de nauwkeurigheid verhogen. Door deze verschuiving kunnen bedrijven efficiënter schalen en tegelijkertijd resources vrijmaken om zich op waardevollere taken te richten.

### Offshoring voor kostenoptimalisatie

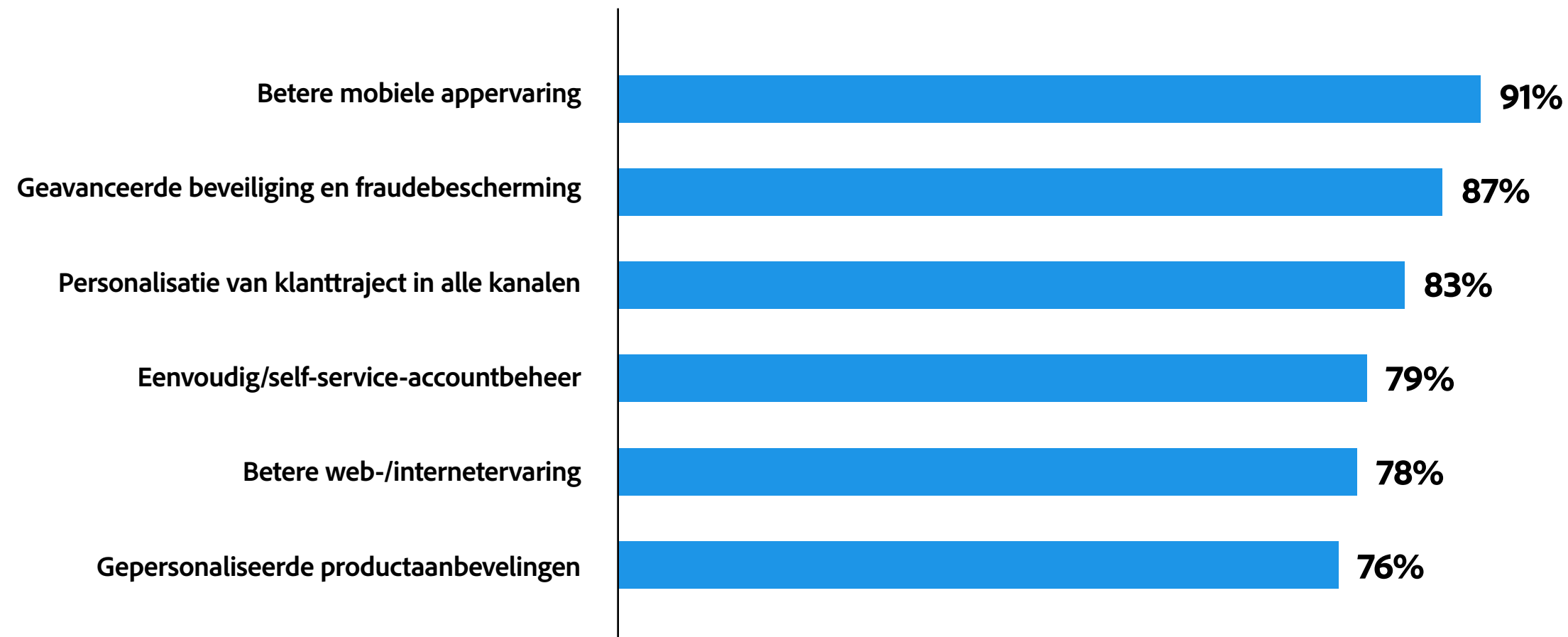
Offshoring (zowel intern als extern) blijft cruciaal om de kosten te verlagen en de efficiëntie te verhogen. Door bepaalde werkzaamheden naar goedkopere regio's te verplaatsen, kunnen bedrijven tegen lagere kosten een hoogwaardige dienstverlening waarborgen. Zo kunnen ze hun interne resources optimaliseren en tegelijkertijd de kwaliteit en snelheid van de dienstverlening handhaven of zelfs verbeteren.

### Consolidatie van technologie voor flexibiliteit

Bedrijven leggen zich ook toe op het consolideren van de IT-infrastructuur om redundantie te elimineren en hun technologielandchap te vereenvoudigen. Door systemen en platforms te stroomlijnen, verlagen ze de onderhoudskosten, verbeteren ze de interoperabiliteit en kunnen ze sneller beslissingen nemen, waardoor de organisatie uiteindelijk wendbaarder wordt en beter op veranderingen kan inspelen.

# Ervaringen personaliseren: soepele en veilige klanttrajecten mogelijk maken

Van belang bij het verbeteren van de klantervaring



## Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat een initiatief als belangrijk of uiterst belangrijk voor het verbeteren van de klantervaring bestempelde (zo gaf 91% van de bedrijven aan dat het verbeteren van de mobiele appervaring belangrijk is voor het verbeteren van hun klantervaring)

Bedrijven moeten hun digitale klantervaring verbeteren, omdat klanten steeds vaker naadloze, gepersonaliseerde en veilige interacties verlangen.

Om concurrerend te blijven en aan deze verwachtingen te voldoen, concentreren bedrijven zich op drie belangrijke aspecten:

### Grootschalige personalisatie

Bedrijven investeren in gepersonaliseerde ervaringen die inspelen op individuele klantbehoeften. Door gebruik te maken van data-analytics en AI, kunnen ze productaanbevelingen op maat bieden en unieke klanttrajecten voor alle kanalen creëren. Personalisatie verhoogt de klanttevredenheid en versterkt de loyaliteit op de lange termijn doordat het elke interactie relevanter en waardevoller maakt.

### Soepele ervaringen

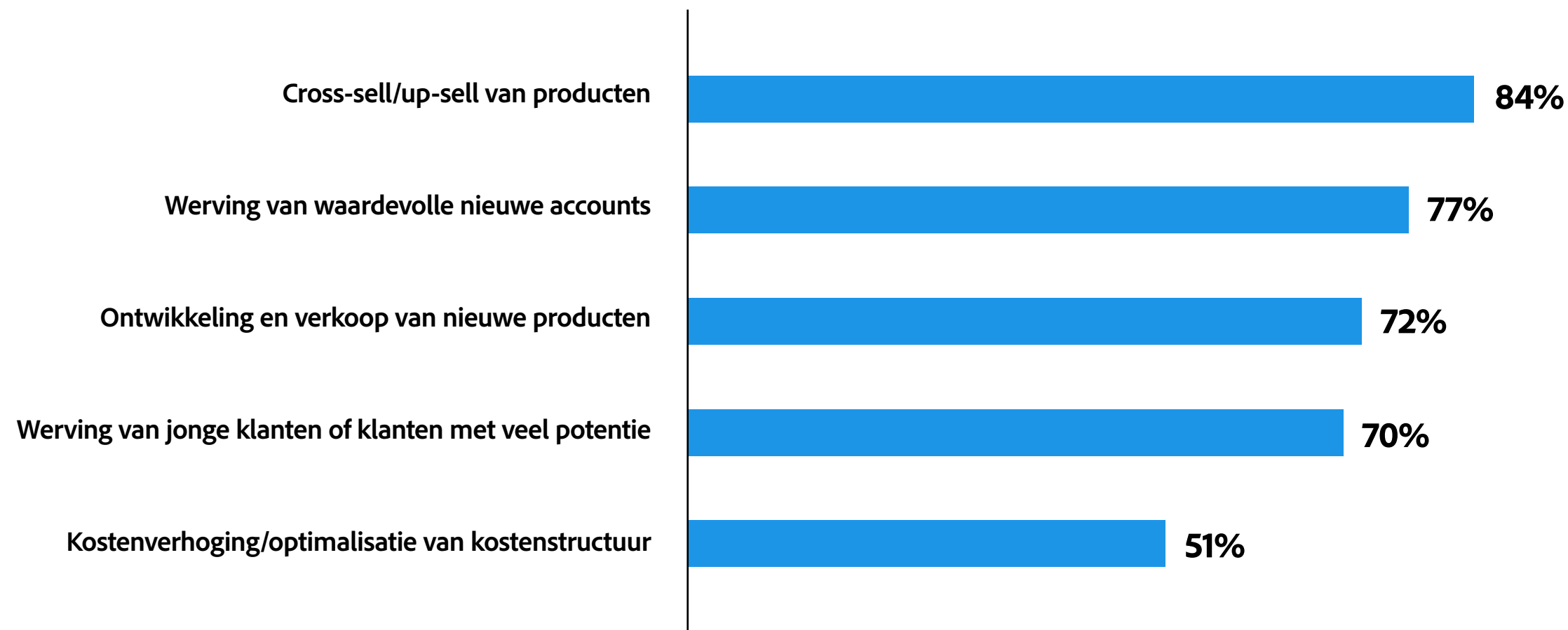
Klanten verwachten tegenwoordig eenvoudige self-service-opties en naadloze interacties op digitale platforms. Mobiel speelt daarbij een sleutelrol. Bedrijven leggen zich toe op het creëren van soepele ervaringen door hun mobiele app en webinterface te verbeteren. Eenvoudiger accountbeheer, gestroomlijnde interfaces en een intuïtief ontwerp maken het gemakkelijker voor de klant, wat tot snellere beslissingen en een hogere tevredenheid leidt.

### Geavanceerde beveiliging

Beveiliging blijft van het allerhoogste belang, omdat klanten erop staan dat hun gevoelige gegevens worden beveiligd. Financiële instellingen investeren flinke bedragen in geavanceerde beveiligings- en fraudepreventietechnologieën om hun klantgegevens te beschermen. Door een robuuste beveiliging te waarborgen, kunnen bedrijven hun klanten geruststellen dat hun digitale interacties veilig zijn en zo vertrouwen opbouwen.

# Organische groei stimuleren: kwaliteit van omzet en winstgevendheid staat voorop

Top 5 van factoren voor organische groei waar bedrijven zich op richten



## Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat zich richt op een specifiek initiatief om hun organische groei te stimuleren (zo gaf 84% van de bedrijven aan zich te richten op de cross-sell/up-sell van producten om hun organische groei te stimuleren)

Financiële dienstverleners richten zich op het realiseren van winstgevende groei door de kwaliteit van hun omzet te verbeteren. In plaats van alleen maar de omzetcijfers op te drijven, geven ze de voorkeur aan hoogwaardige, duurzame omzestromen.

Deze focus op kwaliteit waarborgt winstgevendheid en stabiliteit op de lange termijn, wat waardevoller is dan groei omwille van de groei.

## Productiepenetratie en innovatie

Bedrijven concentreren zich op het ontwikkelen van nieuwe producten en het stimuleren van cross-sell-/up-sell-mogelijkheden binnen hun bestaande klantenbestand. Door een aanbod op maat te creëren en de productpenetratie te verdiepen, kunnen ze meer waarde uit hun huidige relaties halen.

Deze aanpak versterkt de klantloyaliteit en maximaliseert de langetermijnwaarde van iedere klant, waardoor de omzet niet alleen toeneemt, maar ook zekerder en veerkrachtiger wordt.

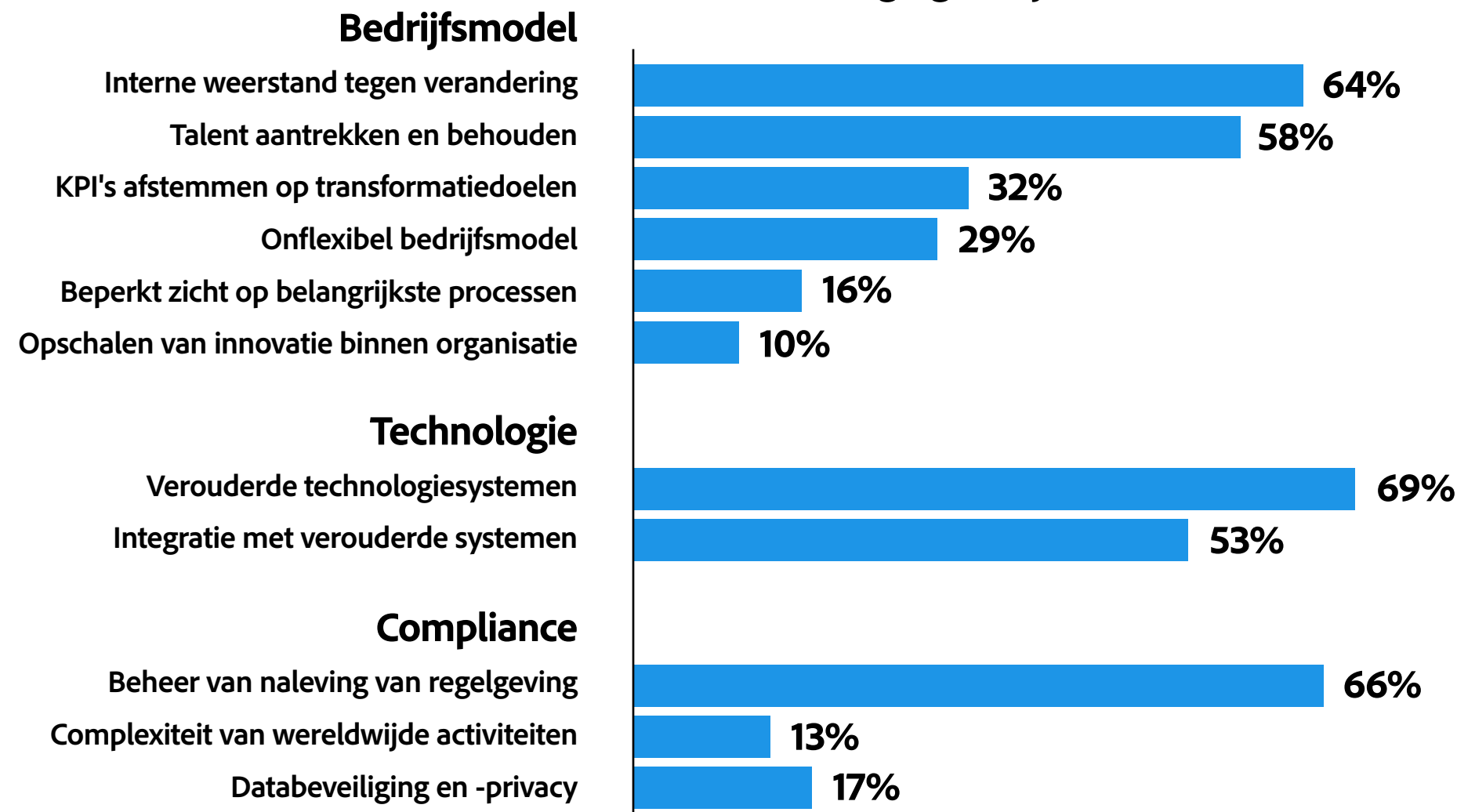
## Winstgevende klantenwerving

Bovendien richten bedrijven zich op de juiste soort klanten: klanten die winstgevend zijn en langetermijnpotentieel bieden, en met name jongere klanten met een hoog potentieel. Deze klanten bieden langetermijnwaarde en sluiten aan bij de winstgevendheidsdoelstellingen van het bedrijf.



# Obstakels bij de transformatie: verouderd bedrijfsmodel, verouderde technologie en compliance

## Grootste uitdagingen bij de transformatie



### Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat een initiatief als een van de drie grootste uitdagingen bij het aansturen van de transformatie noemde (zo vormen verouderde technologiesystemen de grootste uitdaging waarmee bedrijven tijdens hun transformatie worden geconfronteerd; voor 69% van de bedrijven is dit een van de drie grootste uitdagingen)

Het bedrijfsmodel vormt de grootste belemmering voor de transformatie.

Verouderde processen, interne weerstand en gebrek aan flexibiliteit maken het voor bedrijven lastig om zich snel aan te passen.

Bovendien staan bedrijven gesteld voor de problemen die verouderde technologie en compliancevereisten met zich mee brengen.

### Bedrijfsmodel en -processen

Weerstand tegen verandering en een gebrek aan flexibiliteit binnen de bestaande bedrijfsmodellen vormen grote obstakels voor de transformatie. Bedrijven hebben moeite om mensen, incentives en processen af te stemmen op de transformatiedoelen. Dit leidt tot ongenoegen binnen het bedrijf, wat de vooruitgang vertraagt en de innovatie belemmert.

### Verouderde technologie en integratie

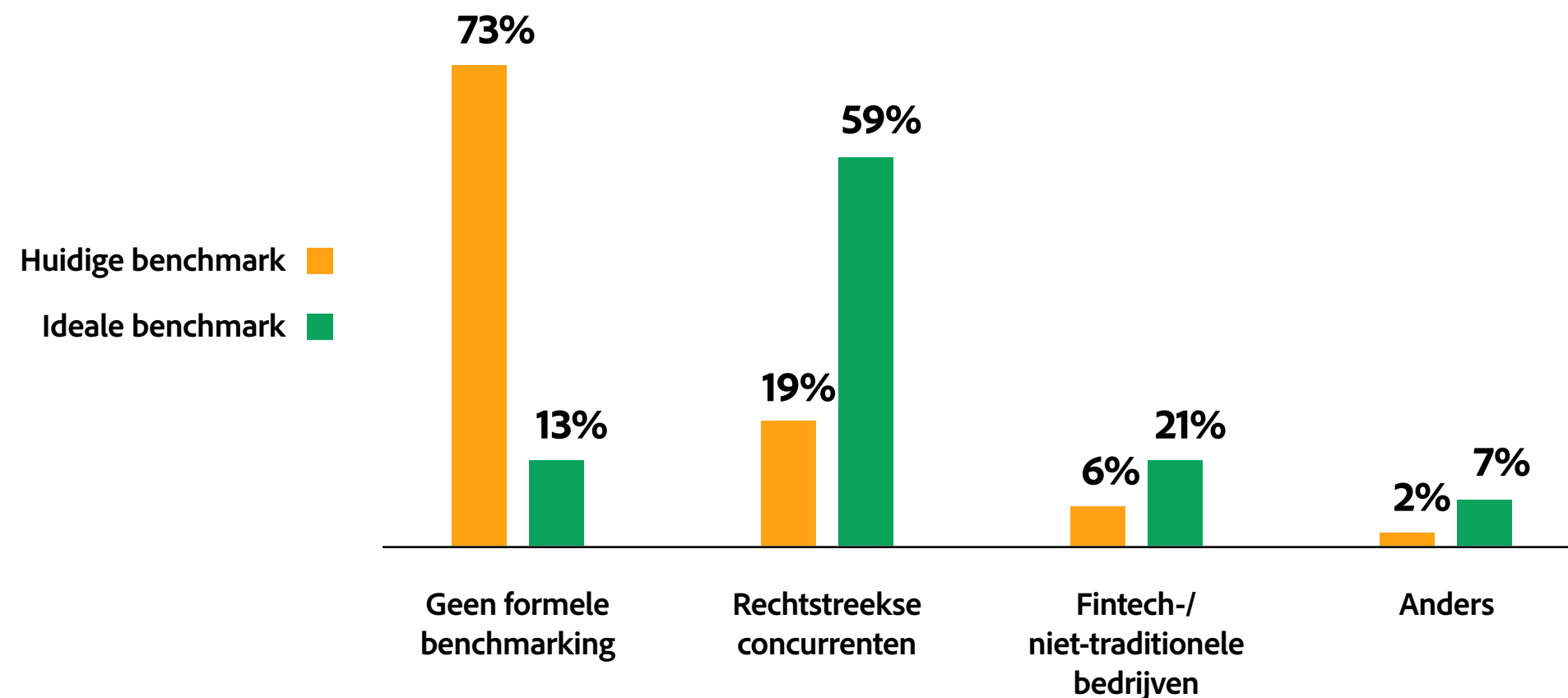
Verouderde systemen blijven voor hoofdbrekens zorgen, omdat ze innovatie en opschaling in de weg staan. Het integreren van nieuwe oplossingen met deze verouderde systemen is duur, riskant en tijdrovend, waardoor transformatie-inspanningen vaak vertraging oplopen. Bedrijven moeten hun technologische infrastructuur moderniseren om concurrerend te blijven.

### Naleving en beveiliging

De naleving van de regelgeving maakt de transformatie nog eens extra complex. Bedrijven moeten zorgvuldig nadenken over het type en het tijdstip van de initiatieven om aan de veranderende regelgeving te voldoen, met name op het gebied van gegevensprivacy en -beveiliging. De toenemende complexiteit van wereldwijde activiteiten maakt compliance nog ingewikkelder, waardoor het voor bedrijven moeilijker wordt om de wet- en regelgeving na te leven.

# De meeste bedrijven doen niet aan een formele benchmarking van hun klantervaring

Huidige vs. ideale benchmarks voor de klantervaring



## Toelichting:

Deze grafiek vergelijkt de huidige en ideale benchmarks voor de klantervaring die door bedrijven worden beoordeeld (zo gaf 19% van de bedrijven aan dat ze hun klantervaring vergelijken met die van hun rechtstreekse concurrenten en gaf 59% van de bedrijven aan dat hun ideale benchmark hun rechtstreekse concurrent is)

Hoewel financiële dienstverleners erkennen dat de klantervaring een belangrijke drijfveer voor de transformatie is, hanteren de meeste bedrijven nog steeds geen formele prestatiebenchmarks.

Er moet een beter gestructureerd feedbackmechanisme komen, omdat het hun belemmert om de prestaties te meten en weloverwogen verbeteringen door te voeren.

Er zijn verschillende redenen waarom bedrijven niet benchmarken. Voorbeelden zijn een gebrek aan resources, onvoldoende gegevens, een gebrek aan geloofwaardige gegevens van derden en weerstand tegen verandering. Bovendien zijn sommige bedrijven zich niet volledig bewust van de waarde van benchmarking of zijn ze van mening dat ze een unieke marktpositie hebben en daarom niet aan benchmarking hoeven te doen.

## Verschuiving naar fintech-benchmarks

Bedrijven kijken voor hun benchmarking steeds vaker niet alleen meer naar hun traditionele concurrenten, maar ook naar fintech-bedrijven en niet-traditionele financiële dienstverleners.

Fintech-bedrijven lopen vaak voorop met innovatieve, klantgerichte oplossingen, waardoor ze een aantrekkelijke benchmark vormen voor traditionele bedrijven die concurrerend willen blijven. Nu de klantverwachtingen veranderen, erkennen bedrijven de noodzaak om hun klantervaring af te stemmen op de naadloze, door technologie aangestuurde interacties die door fintech-leiders worden aangeboden.

Deze verschuiving wijst op een groeiend inzicht dat traditionele benchmarks niet volledig representatief zijn voor het dienstverleningsniveau dat klanten in het huidige digitale tijdperk verwachten.

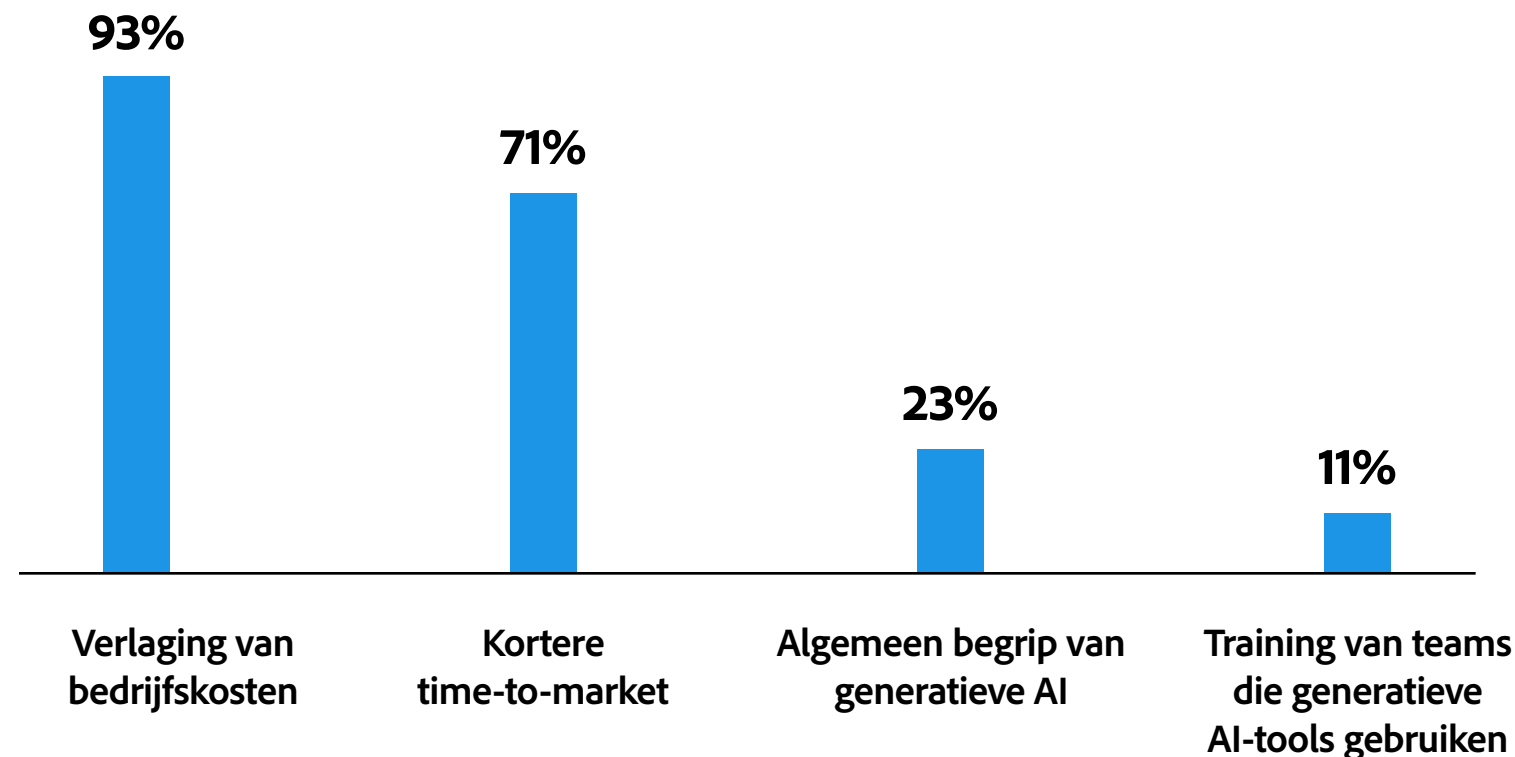
Deel 2:

# **Generatieve AI: Invoering en impact**



# Generatieve AI wordt gezien als iets dat een transformatie teweegbrengt, maar weinigen begrijpen wat het precies is

Perceptie en begrip van generatieve AI



## Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat het eens is met de stellingen op de X-as (zo is 93% van de bedrijven het ermee eens dat het gebruik van generatieve AI hun bedrijfskosten zal verlagen)

Nu generatieve AI steeds meer terrein wint, willen financiële dienstverleners graag munt slaan uit het transformatieve potentieel van AI.

Brancheleiders zien AI als een gamechanger die de efficiëntie kan stroomlijnen, de kosten kan verlagen en de wendbaarheid kan vergroten.

## Grote verwachtingen: Vermeende impact van generatieve AI

Financiële dienstverleners erkennen het transformatieve potentieel van generatieve AI, en met name voor het verlagen van de bedrijfskosten en het verkorten van de time-to-market.

Veel bedrijven verwachten dat AI processen automatiseert, workflows stroomlijnt en de efficiëntie verhoogt, zodat ze doeltreffender kunnen werken en sneller kunnen inspelen op de marktvraag.

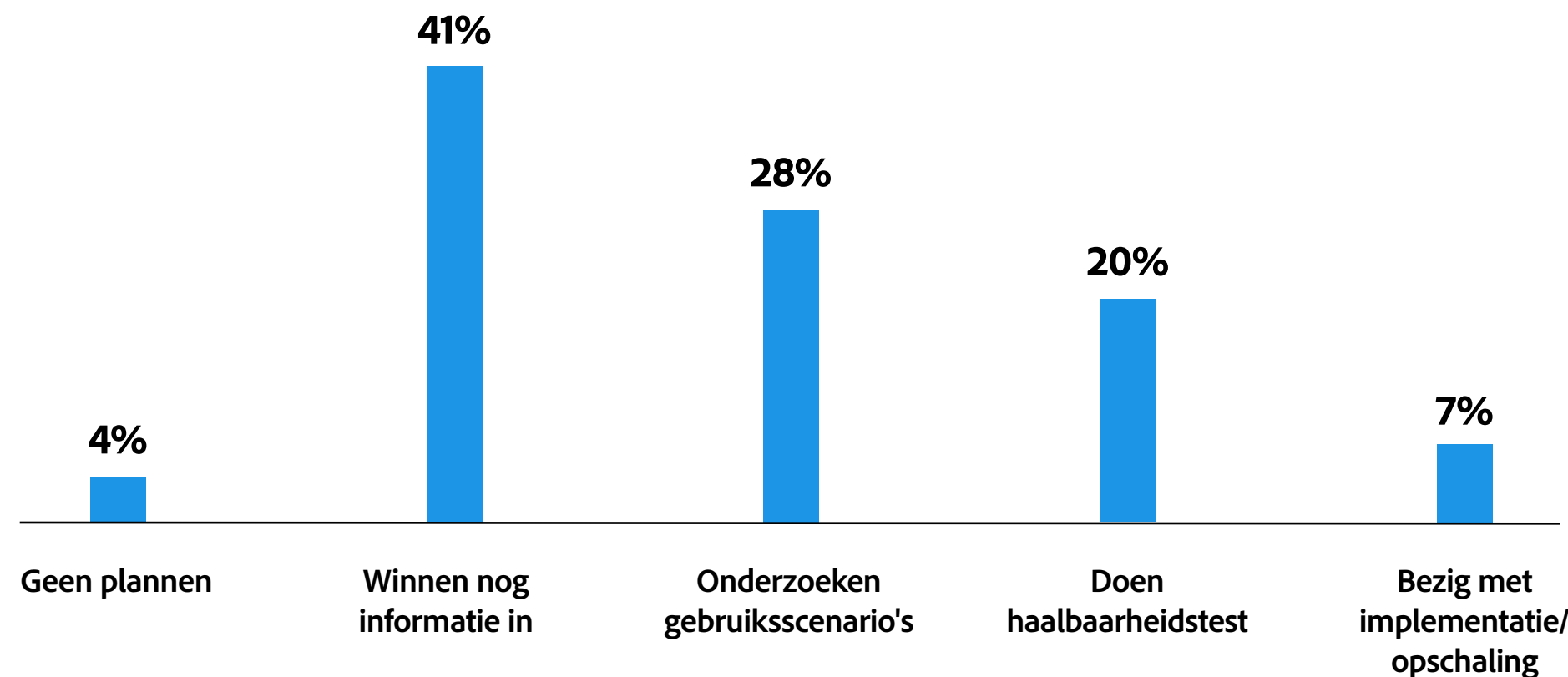
## Behoedzame aanpak: risicobeperking

Ondanks dit vertrouwen is er een duidelijk gebrek aan inzicht en implementatie. Er zijn maar weinig bedrijven die een goed begrip van generatieve AI hebben en nog minder die hun teams actief training geven in het gebruik ervan.

Dit wijst op een behoedzame aanpak, die voortkomt uit onzekerheid en een lagere risicobereidheid. Bedrijven zijn terughoudend om te investeren in bijscholing, wat een bredere invoering vertraagt. Deze terughoudendheid suggereert dat ze wachten tot er meer duidelijkheid, bewezen gebruiksscenario's en risicobeperkende mechanismen zijn voordat ze volledig inzetten op een door AI aangestuurde transformatie.

# Kloof tussen hype en werkelijkheid: de meeste bedrijven experimenteren slechts met generatieve AI en er zijn maar weinig bedrijven die projecten opschalen

Invoering van generatieve AI



## Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat generatieve AI-mogelijkheden heeft geïmplementeerd per volwassenheidsfase (zo is slechts 7% van de bedrijven bezig projecten met generatieve AI in het bedrijf te implementeren of op te schalen)

De invoering van generatieve AI bij financiële dienstverleners vordert, maar slechts een paar bedrijven zijn de verkennende fase voorbij en hebben AI op grote schaal in hun bedrijfsactiviteiten ingevoerd. Hoewel de meeste organisaties wel op de een of andere manier met AI bezig zijn, bevindt het merendeel zich nog in een vroeg stadium van leren, experimenteren en het uitproberen van gebruiksscenario's.

## Veel interesse maar weinig actie

Bijna alle bedrijven tonen interesse in generatieve AI; de meeste daarvan zijn bezig informatie in te winnen of mogelijke gebruiksscenario's te onderzoeken. Hieruit spreekt een erkenning van het belang van AI, maar ook een behoedzame aanpak. Veel bedrijven zijn nog bezig te inventariseren hoe AI in hun activiteiten past en zijn nog niet klaar voor een grootschalige implementatie.

## Obstakels voor de opschaling van AI

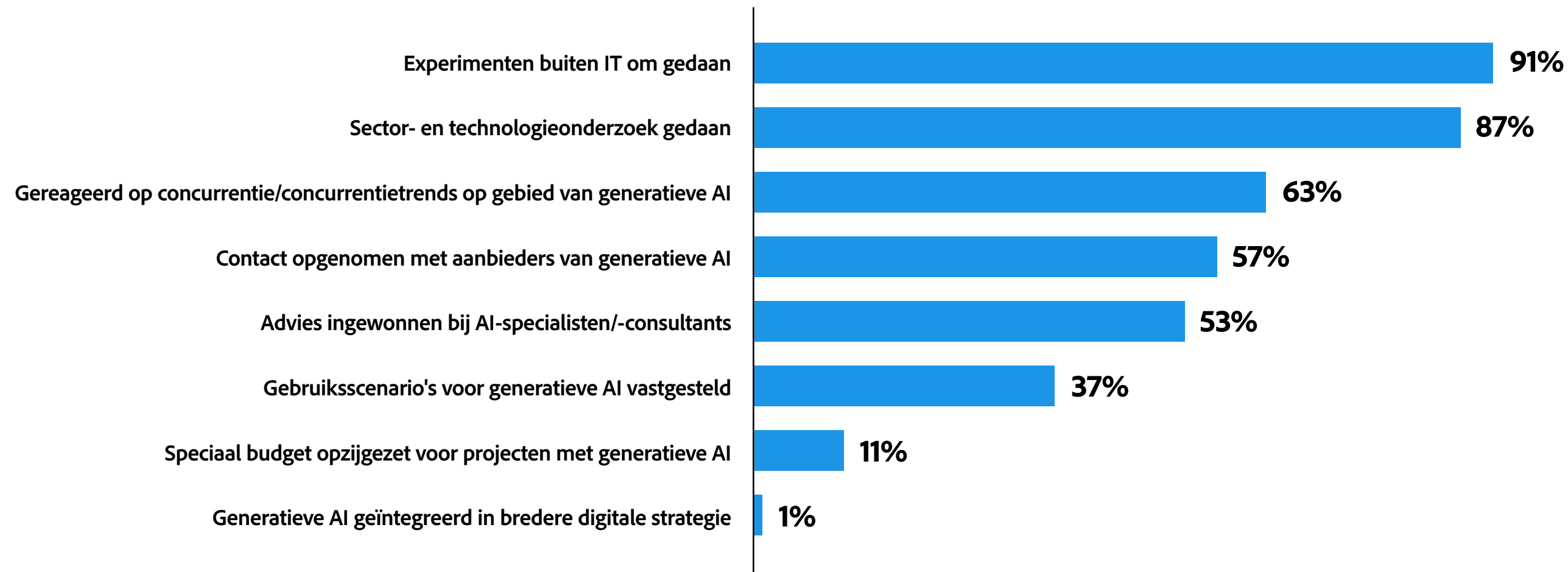
Ondanks het enthousiasme is slechts een klein deel van de bedrijven zover dat ze AI opschalen. Er is onder andere behoefte aan schone, grote datasets, duidelijke gebruiksscenario's en flinke investeringen. Dit houdt in dat er een goed ontwikkelde infrastructuur en een sterke inzet nodig zijn om de bestaande processen te transformeren.

## De toekomst

Hoewel de invoering traag verloopt, krijgen bedrijven een steeds beter beeld van het potentieel van generatieve AI. Naarmate meer haalbaarheidstesten met succes worden uitgevoerd en bedrijven meer duidelijkheid krijgen over de waarde van AI, worden bredere implementaties verwacht. Opschaling zal echter lastig blijven zolang de obstakels niet zijn weggenomen.

# Generatieve AI is van de grond gekomen door buiten de gebaande wegen te treden en al doende te leren

## Stappen die zijn genomen om generatieve AI te implementeren/te testen



### Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat een bepaalde stap heeft gezet bij het testen/invoeren van generatieve AI-mogelijkheden (zo heeft slechts 11% van de bedrijven een speciaal budget opzijgezet voor projecten met generatieve AI)

Financiële dienstverleners die met generatieve AI hebben geëxperimenteerd of generatieve AI hebben opgeschaald, hechten meer waarde aan voortgang dan aan perfectie: experimenteren en snel leren hebben de voorkeur boven een perfecte strategie.

### Buiten de gebaande wegen

Veel bedrijven omzeilen de traditionele IT-frameworks van bedrijven om experimenten met generatieve AI uit te voeren. Daarmee vermijden ze de vertraging die formele goedkeuringsprocessen met zich meebrengen en kunnen ze nieuwe ideeën snel uitproberen. Dankzij deze flexibiliteit kunnen bedrijven in een snel veranderende markt voorop blijven lopen. Ze leren door te experimenteren in plaats van dat ze wachten op een volledig uitgestippeld stappenplan.

### Leren van experts

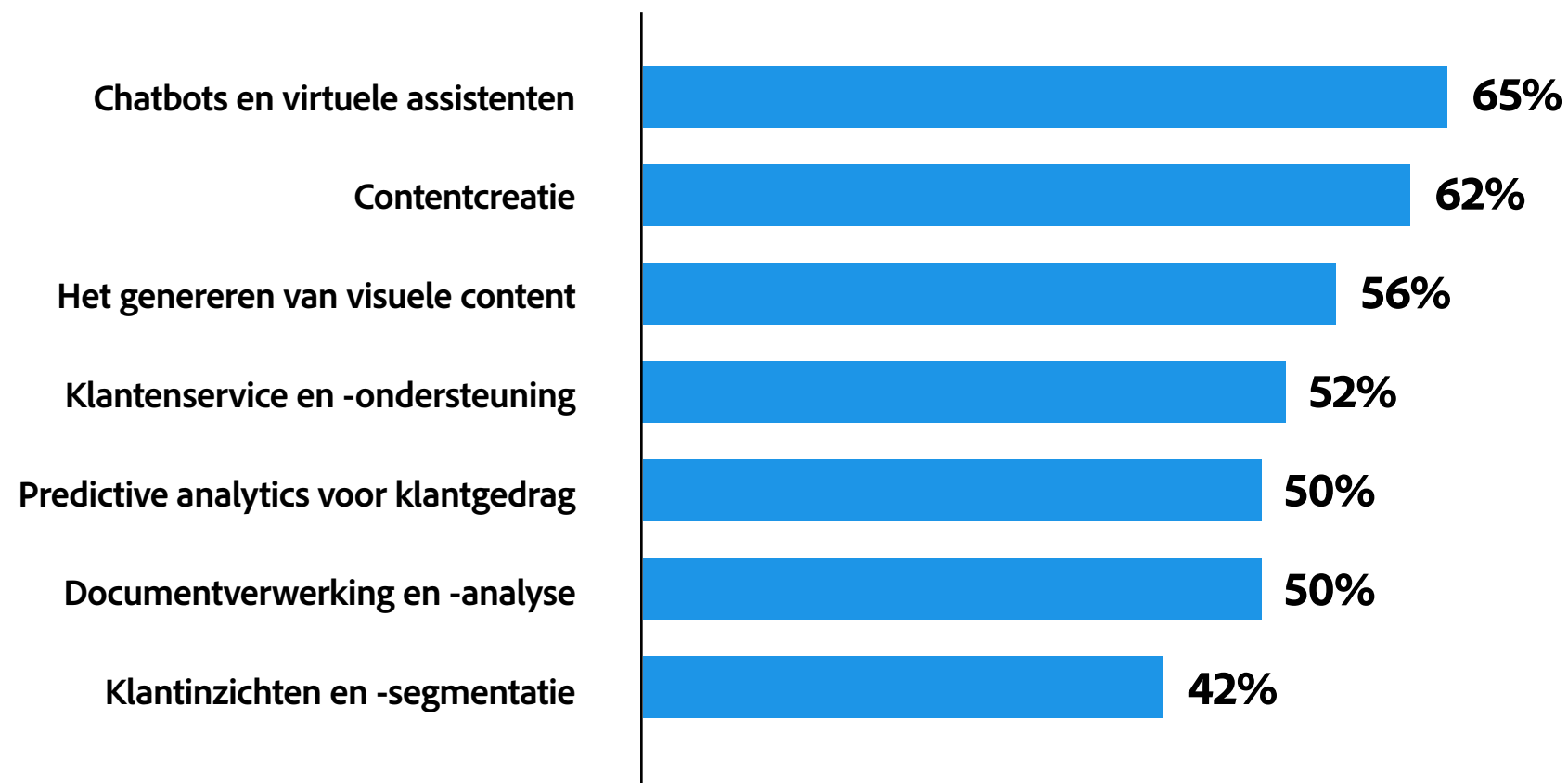
Bedrijven hielden de trends in de sector nauwlettend in de gaten en reageerden op wat hun concurrenten deden. Daarnaast gingen ze te rade bij externe AI-specialisten en -aanbieders. Ze wisten dat ze het wiel niet opnieuw hoefden uit te vinden en van de successen en fouten van anderen konden leren.

### Focus op duidelijke gebruiksscenario's

In plaats van de hype na te jagen, gingen ze op zoek naar doelgerichte gebruiksscenario's waarbij AI waarde kon leveren. Ze richtten hun pijlers op gebieden waar generatieve AI een duidelijke, meetbare impact kan hebben, zoals automatisering van processen, de content supply chain of verbetering van de klantervaring. Door deze gebruiksscenario's duidelijk te definiëren, voorkomen bedrijven dat ze resources aan algemene AI-projecten verspillen en kunnen ze zich concentreren op initiatieven die aansluiten bij hun strategische doelen.

# De content supply chain en de klantenservice zijn de meest voorkomende aandachtsgebieden voor de inzet van generatieve AI

## Populairste gebruiksscenario's die worden onderzocht



### Toelichting:

Deze grafiek toont het percentage bedrijven dat een bepaald gebruiksscenario met generatieve AI-mogelijkheden onderzoekt (zo gebruikt 62% van de bedrijven generatieve AI om te helpen bij het maken van content)

Financiële dienstverleners gebruiken generatieve AI om belangrijke operationele aspecten te transformeren. Daarbij kijken ze in het bijzonder naar het automatiseren van de contentcreatie, het verbeteren van de klantenservice en het stroomlijnen van de documentverwerking.

### Content Supply Chain

AI speelt een cruciale rol bij de transformatie van de content supply chain. Bedrijven zetten in op de automatisering van het creëren van tekst-, visuele en videocontent om hun contentproductie efficiënter op te schalen. Dit beperkt het handmatige werk dat bij het genereren van content komt kijken, waardoor bedrijven sneller en in grotere hoeveelheden hoogwaardig materiaal kunnen produceren, wat uiteindelijk de marketing, klantcommunicatie en betrokkenheid ten goede komt.

### Klantenservice en chatbots

Generatieve AI heeft inmiddels ook een grote impact op de klantenservice. Chatbots en virtuele assistenten kunnen veelvoorkomende vragen van klanten afhandelen door snel antwoord te geven en toegang tot veelgestelde vragen te geven. Door onmiddellijke ondersteuning te bieden en de service efficiënter en 24/7 toegankelijk te maken, neemt de belasting van de menselijke medewerkers af en neemt de klanttevredenheid toe.

### Documentverwerking

Bedrijven gebruiken generatieve AI voor het verwerken en analyseren van documenten door de beoordeling van grote hoeveelheden gegevens te automatiseren. Dit zorgt voor een snellere, nauwkeurigere extractie van inzichten uit documenten, waardoor de besluitvorming beter wordt en medewerkers zich kunnen toewijden op taken die meer waarde hebben. Door documentworkflows te stroomlijnen, kunnen bedrijven hun operationele efficiëntie aanzienlijk verhogen.

# Generatieve AI heeft de marketingkosten met een derde teruggebracht, hoewel slechts weinig bedrijven op dit moment de impact ervan kunnen meten



## 9 op de 10

financiële dienstverleners geloven dat generatieve AI tot een transformatie zal leiden



## 1 op de 2

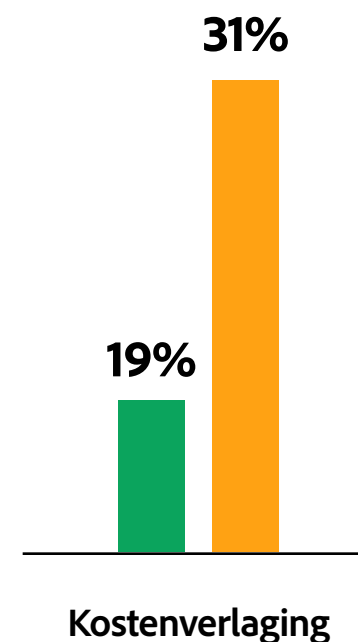
financiële dienstverleners heeft met generatieve AI geëxperimenteerd



## 1 op de 6

financiële dienstverleners kon de impact van generatieve AI op hun marketingkosten meten

■ Verwachte impact   ■ Werkelijke impact



### Toelichting:

In deze grafiek wordt de verwachte procentuele verlaging van de marketingkosten vergeleken met de werkelijke procentuele kostenverlaging (zo constateerden bedrijven dat de marketingkosten door het gebruik van generatieve AI met 31% afnamen)

Bedrijven die generatieve AI hebben geïmplementeerd, hebben aanzienlijke kostenbesparingen gerealiseerd.

Hoewel de daadwerkelijke impact groter was dan verwacht, is het voor veel bedrijven nog steeds lastig om deze voordelen te meten, waardoor ze de waarde van de door AI aangestuurde transformatie niet goed kunnen kwantificeren.

### Beperkte meetmogelijkheden

Ondanks het duidelijke kostenverlagende potentieel heeft slechts een klein percentage van de bedrijven de financiële impact van generatieve AI goed kunnen meten.

Dit geeft aan dat veel organisaties niet de benodigde tools, processen of data-inzichten hebben om de AI-resultaten te volgen en te beoordelen. Zonder behoorlijke metingen bestaat de kans dat bedrijven hun strategieën niet kunnen bijstellen en de potentiële kostenbesparing van AI niet volledig kunnen realiseren.

### Grotere impact dan verwacht

Terwijl bedrijven een verlaging van 19% van de bedrijfskosten verwachtten, realiseerden ze een kostenverlaging van 31%.

Hoewel hieruit de aanzienlijke efficiëntiewinst blijkt die generatieve AI kan opleveren, moeten we dit wel met een korreltje zout nemen. Omdat veel projecten voor generatieve AI nog kleinschalig zijn en nog niet bedrijfsbreed zijn geïmplementeerd, is de impact wellicht niet zo groot als bij een gecontroleerd experiment.



Deel 3:

# Lessen van brancheleiders

**Brancheleiders:** 6,3% van onze respondenten (n = 33) is in onze analyse als een brancheleider aangemerkt. Brancheleiders kenmerken zich door het volgende: hun omzetgroei is hoger dan die van hun concurrenten, ze hebben met generatieve AI geëxperimenteerd en ze benchmarken hun klantervaring.

LES 1

# Benchmarking belangrijker dan zelfgenoegzaamheid

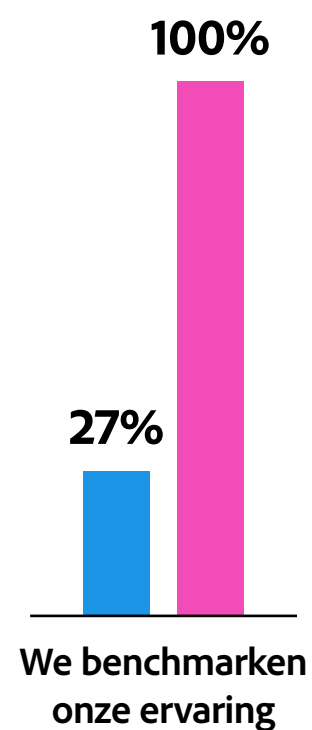
**Brancheleiders benchmarken en verbeteren hun complete klantervaring voortdurend.**

“Ervaringen kunnen niet statisch blijven. Onze consumenten zijn dat immers ook niet! Het heeft veel bloed, zweet en tranen gekost om onze digitale ervaring op een niveau te krijgen dat naar mijn idee bovengemiddeld is. Maar we kunnen niet stil zitten; we moeten blijven kijken naar wat de start-ups doen en wat voor ervaringen jonge mensen willen.”

**SVP, Experience**

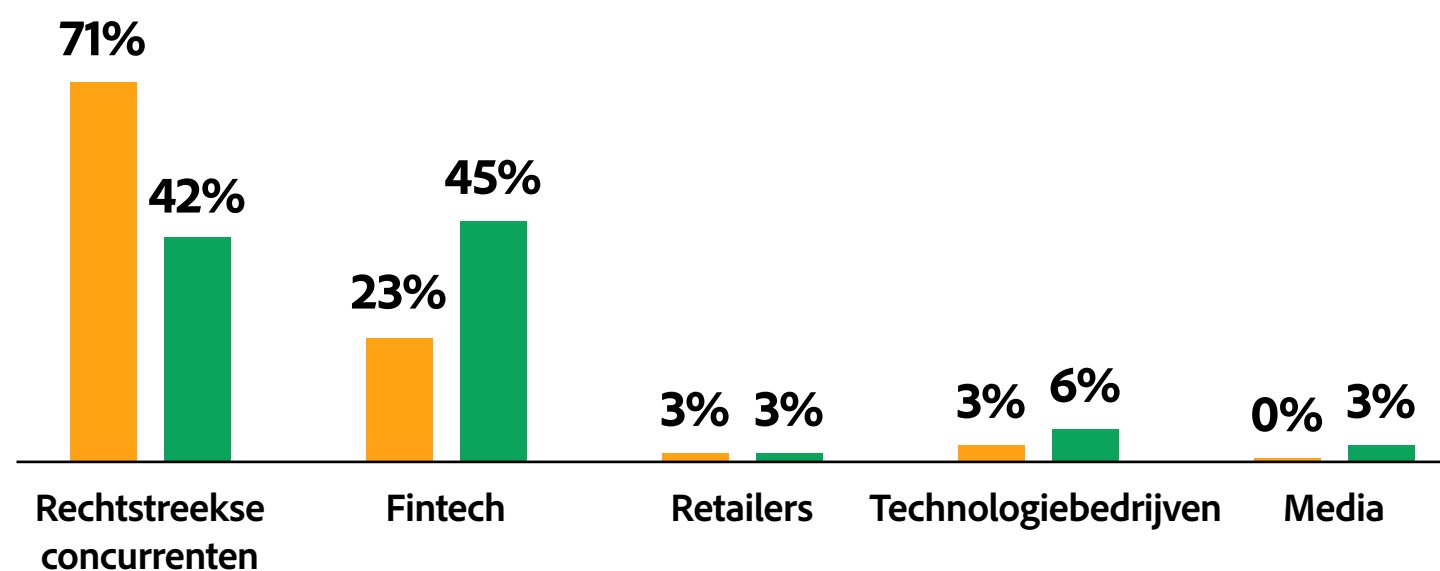
**Slechts 27% van de sector benchmarkt zijn klantervaring in vergelijking met 100% van de brancheleiders**

■ Branche ■ Brancheleiders



**Brancheleiders kijken naar niet-rechtstreekse concurrenten om hun klantervaring te verbeteren**

■ Huidige benchmark ■ Ideale benchmark



Hoewel slechts een derde van de bedrijven in de sector hun klantervaring benchmarkt, doen alle brancheleiders dat. Steeds meer brancheleiders kijken voor hun benchmarking naar niet-traditionele spelers, zoals fintech-bedrijven en technologiebedrijven.

Uit deze verschuiving spreekt een veranderend begrip van wat een uitzonderlijke klantervaring in de financiële dienstverlening inhoudt.

## Verder kijken dan rechtstreekse concurrenten

Op dit moment benchmarken de meeste bedrijven hun klantervaring ten opzichte van hun rechtstreekse concurrenten, maar de ideale situatie geeft aan dat ze het daar niet bij willen houden.

Wanneer bedrijven een concurrentievoordeel willen behalen, verschuift het ideale benchmarkdoel steeds meer naar technologiebedrijven en fintech-bedrijven.

Deze sectoren hebben de lat voor digitale ervaringen hoog gelegd, wat bedrijven ertoe brengt om ook buiten de traditionele financiële dienstverlening inspiratie op te doen om de personalisatie, het gemak en de efficiëntie in hun klantervaringsstrategieën te verbeteren.

## LES 2

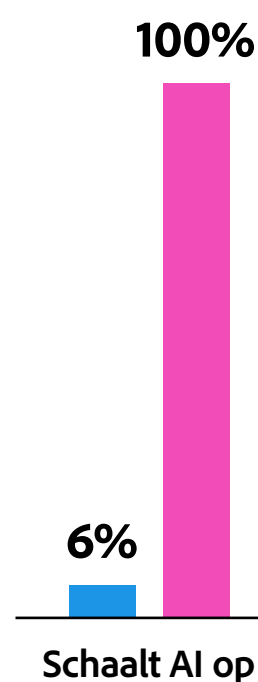
# Vorderingen belangrijker dan perfectie

**Brancheleiders draaien aan allerlei knoppen en proberen dingen uit; ze wachten niet op de perfecte strategie.**

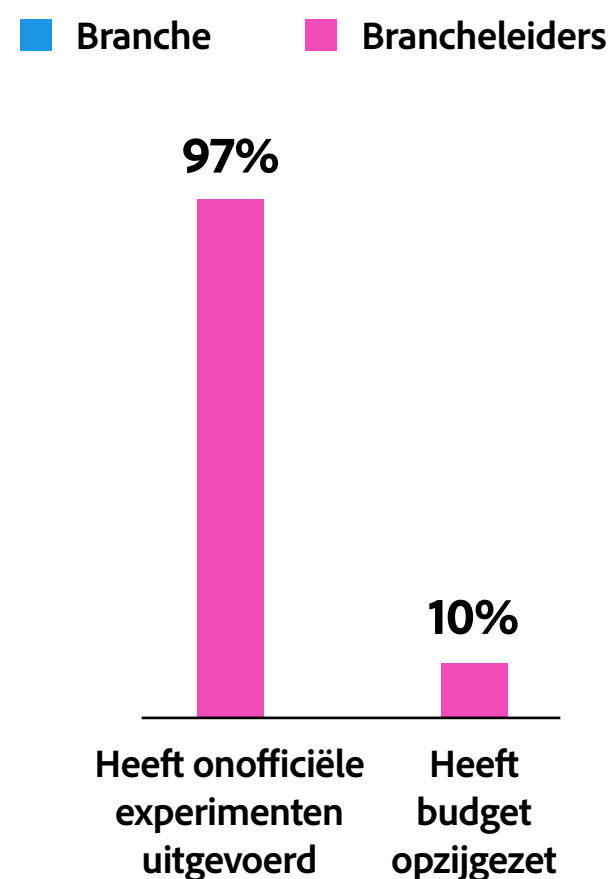
“Het is een cultuuromslag geweest. We spelen en experimenteren nu met nieuwe technologie, omdat we de vrijheid hebben om dat te doen. Sommige van onze strategische partners spelen hierin ook een belangrijke rol: zij komen naar ons toe met nieuwe ideeën die we met weinig of geen kosten kunnen uitproberen en testen.”

**Global CIO/CTO**

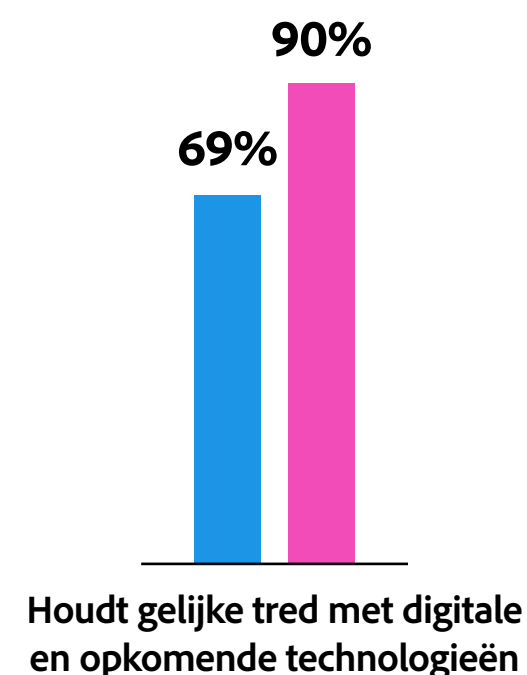
**Brancheleiders schalen**  
100% van de brancheleiders schaal hun programma's voor generatieve AI op



**Brancheleiders experimenteren**  
45% heeft generatieve AI ZONDER verwachtingen of ROI-scenario gebruikt



**Brancheleiders streven ernaar gelijke tred te houden met nieuwe technologieën**



Brancheleiders experimenteren proactiever met nieuwe technologieën en streven minder naar perfectie. Ze geven er de voorkeur aan snel te testen en te leren om in een concurrerend landschap voorop te kunnen blijven lopen.

### **Experimenteren heeft prioriteit**

Brancheleiders wachten niet op foutloze strategieën om generatieve AI in te zetten, maar experimenteren actief, waarbij ze projecten vaak buiten de formele processen om uitvoeren.

Hierdoor krijgen ze snel een beeld van het potentieel van nieuwe technologieën zonder dat ze in bureaucratie of een starre planning verzanden.

### **Toekomstige technologie volgen**

Brancheleiders experimenteren niet alleen meer, maar kijken ook meer naar hoe opkomende technologieën hun bedrijf en de ervaringen van hun klanten zullen veranderen.

Ze houden nieuwe technologieën in de gaten en denken strategisch na over hoe die kunnen worden geïntegreerd om een concurrentievoordeel te behalen.

## LES 3

# Talent belangrijker dan traditie

Brancheleiders zijn van mening dat er ander talent moet komen om de transformatie te laten slagen.

“Onze grootste uitdaging zijn de mensen. Ik geloof niet dat we in dit nieuwe digitale tijdperk brancheleiders worden met hetzelfde soort talent dat ons zo ver heeft gebracht. Het is niet zo dat onze teams en mensen niet goed zijn – ze zijn geweldig – maar ik weet niet of we de juiste mix van vaardigheden voor de toekomst hebben.”

VP Strategy



**100%**

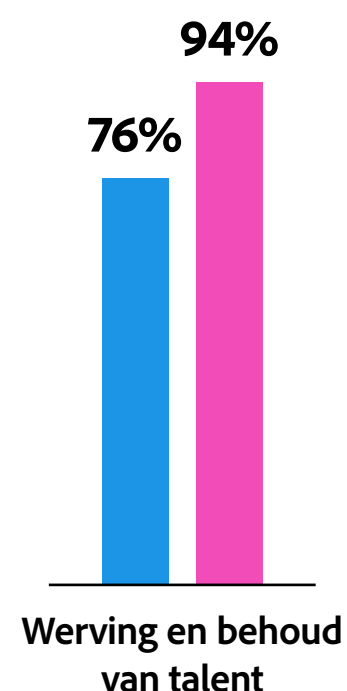
van de brancheleiders heeft tijdens hun transformatie extern talent ingehuurd



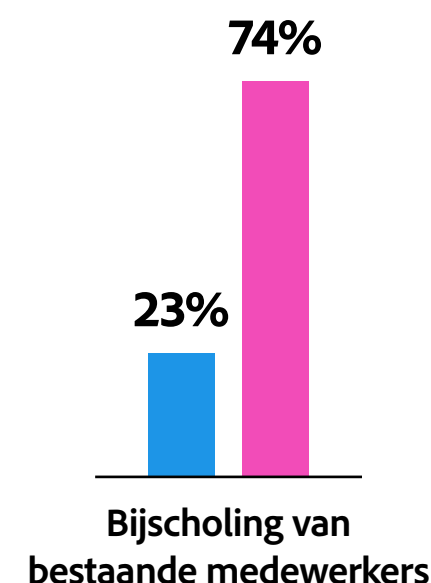
**Tijdens hun transformatie**

was hun grootste uitdaging het aantrekken en behouden van talent

**Brancheleiders zeggen dat het werven en behouden van talent een aanzienlijke uitdaging is**



**Brancheleiders hebben tijdens hun transformatie in de bijscholing van hun medewerkers geïnvesteerd**



De cijfers onderstrepen het cruciale belang van talent voor een succesvolle transformatie. Het aantrekken, behouden en bijscholen van talent is een van de belangrijkste prioriteiten geworden. Brancheleiders pakken deze uitdagingen aanzienlijk sneller dan de rest van de sector aan door middel van zowel externe werving als interne ontwikkeling.

### Talent stimuleert transformatie

Voor brancheleiders is het werven en behouden van talent de kern van hun transformatiestrategie. De mogelijkheid om externe expertise binnen te halen en vaardighedenkloven snel te dichten is van cruciaal belang geweest om in een snel veranderend landschap concurrerend te blijven.

Brancheleiders erkennen dat het hebben van de juiste mensen essentieel is voor het implementeren van nieuwe technologieën en het doeltreffend aansturen van verandering.

### Brancheleiders investeren in bijscholing

Hoewel het behouden van talent in de hele sector een uitdaging is, pakken brancheleiders deze uitdaging proactiever aan door middel van bijscholingsinitiatieven. Door deze vooruitdenkende benadering kunnen ze een flexibeler team opbouwen dat klaar is voor de toekomst en in staat is om met veranderingen om te gaan.

# Afstemming belangrijker dan onduidelijkheid

Brancheleiders zijn van mening dat het op één lijn brengen van de organisatie de belangrijkste factor tijdens de transformatie is.

“Ik heb aan de zakelijke kant van veel transformatieprojecten gestaan en kan met enige stelligheid zeggen dat de juiste leidinggevende het allerbelangrijkste is voor succes. De leidinggevende moet de autoriteit hebben om mensen bij elkaar te brengen en dingen voor elkaar te krijgen. Dat is de enige manier.”

EVP Digital



## Nr. 1 Leiderschap en governance

Brancheleiders vinden leiderschap het belangrijkste voor het succes van een transformatie



**100%**

van de brancheleiders heeft voor duidelijk leiderschap en duidelijke governance voor hun transformatie gezorgd



## Nr. 2 Doelstellingen en KPI's op elkaar afstemmen

Brancheleiders vinden afstemming het op één na belangrijkste voor het succes van een transformatie



**90%**

van de brancheleiders heeft tijdens hun transformatie doelstellingen en KPI's afgestemd

Een succesvolle transformatie is in hoge mate afhankelijk van sterk leiderschap en een goed afgestemd bedrijfsmodel.

### Leiderschap is de basis

Brancheleiders erkennen dat sterk leiderschap bij elke transformatie de meest cruciale factor is. Doeltreffend leiderschap geeft richting, bevordert een cultuur van verantwoordelijkheid en zorgt ervoor dat teams gemotiveerd en in staat zijn om complexe veranderingen aan te kunnen.

Zonder een sterke governance en daadkrachtig leiderschap is de kans groot dat transformaties verzanden of hun potentieel niet waarmaken.

### Afstemming van KPI's is essentieel

Naast leiderschap wordt het afstemmen van de teamdoelstellingen en KPI's als essentieel gezien om tijdens een transformatie focus en samenhang te behouden. Brancheleiders brengen een gelijkschakeling tot stand die de transformatie op koers houdt door ervoor te zorgen dat elk team naar duidelijk gedefinieerde doelen toewerkt.

Deze afstemming helpt operationele silo's te doorbreken en zorgt ervoor dat de vorderingen meetbaar zijn en aan overkoepelende bedrijfsdoelstellingen zijn gekoppeld.

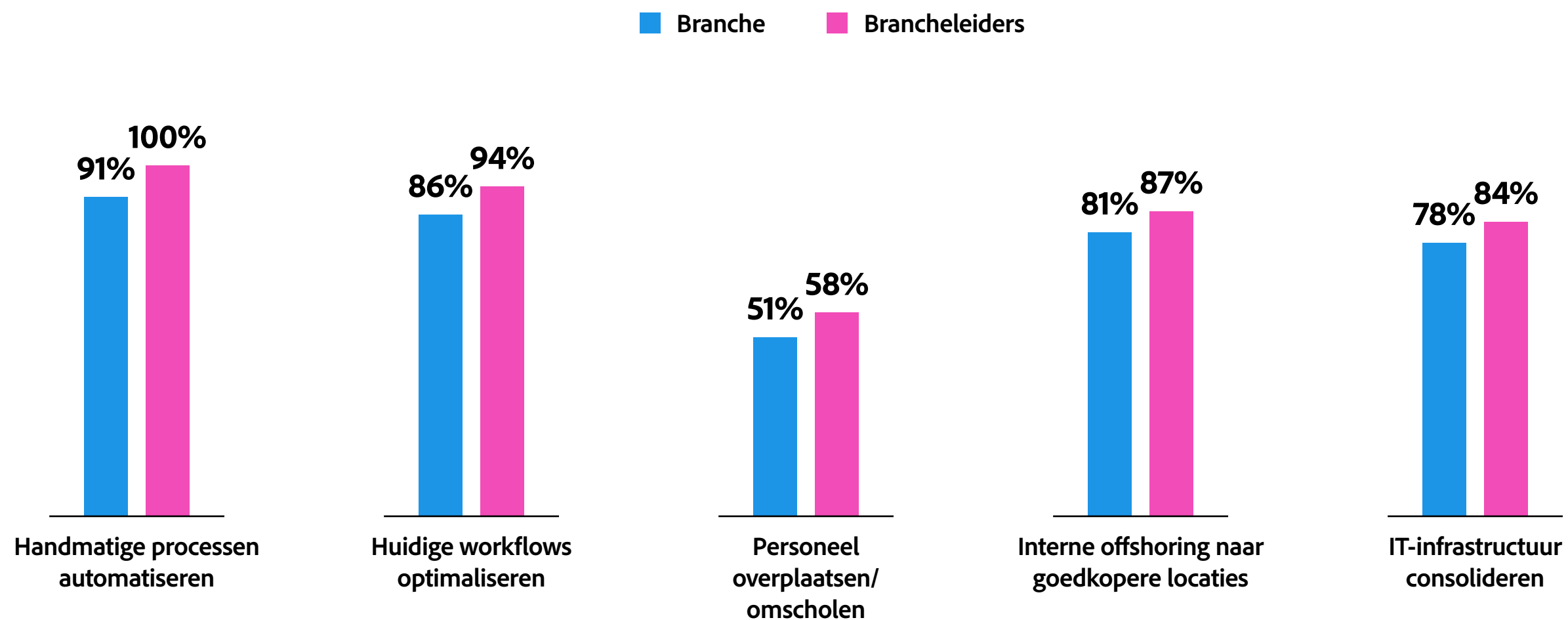
## LES 5

# Moneyball belangrijker dan homeruns

Brancheleiders zijn gericht op het behalen van efficiëntie en het boeken van resultaten.

“We zoeken actief naar mogelijkheden voor offshoring (intern dan wel extern), niet alleen omdat we daardoor binnen het budget kunnen blijven, maar ook omdat het ons dichterbij het codificeren en uiteindelijk automatiseren van deze processen brengt.”

VP, Operations



Leiders richten zich sterk op de operationele efficiëntie. Daarbij gaan ze voor snelle resultaten door bestaande processen en resources te optimaliseren in plaats van grootschalige, transformatieve doorbraken te ambiëren.

Ze leggen de nadruk op incrementele, meetbare verbeteringen om de efficiëntie te vergroten en de kosten te verminderen.

### Incrementele efficiëntie als prioriteit

Leiders prioriteren de automatisering van handmatige processen en de optimalisatie van workflows in een hoger tempo dan de bredere sector.

Dit weerspiegelt een bewuste keuze voor het extraheren van waarde uit bestaande activiteiten in plaats van het najagen van riskante initiatieven met hoge opbrengst.

### Gerichte resourcetoewijzing

Naast procesoptimalisatie richten leiders zich op bijscholing van personeel en offshoring voor kostenvermindering, beide om de efficiëntie van resources te maximaliseren. Door personeel beter te benutten en de IT-infrastructuur te consolideren neemt de flexibiliteit toe en worden de kosten beteugeld.



## OVER INCISIV

---

Incisiv is een peer-to-peer netwerk voor leidinggevend en een bedrijf dat inzichten aanreikt aan leidinggevend in de consumentensector die een digitale verandering ondervinden.

Incisiv biedt speciale training voor leidinggevend, benchmarks voor digitale volwassenheid en prescriptieve transformatie-inzichten aan klanten binnen de hele consumenten- en technologiesector.

[incisiv.com](https://incisiv.com)

IN SAMENWERKING MET

The Adobe logo, consisting of the word "Adobe" in its characteristic white, bold, sans-serif font.

## OVER ADOBE

---

Wij stellen iedereen in staat om indrukwekkende digitale ervaringen te creëren. Onze creatieve producten helpen onze klanten al decennialang om de beste merken ter wereld te ontwikkelen. De klantervaring is echter meer dan een goed ontworpen app, advertentie of webpagina.

Onze uitgebreide portfolio met klantervaringsproducten en -services helpt bedrijven om klantinteracties in context te plaatsen, te begrijpen wat klanten op dat moment nodig hebben en vervolgens snel digitale ervaringen te ontwerpen en aan te leveren die voor trouwe klanten en zakelijk succes zorgen.

[adobe.com](https://adobe.com)

# Grootschalige personalisatie

**Wil je weten hoe jouw bedrijf grootschalige personalisatie kan bieden? Ontdek de tools die je nodig hebt om bij elke stap van het klanttraject succes te boeken:**

## Adobe Customer Journey Analytics

Krijg snel inzicht in de online en offline trajecten van je klanten, zodat je weet hoe je hun geweldige real-time ervaringen kunt aanbieden.

[Meer informatie](#)

## Adobe Real-Time CDP

Een complete oplossing voor klantdatamanagement – van werving tot loyaliteit – met ingebouwde klantdatavoorzieningen en geavanceerde tools.

[Meer informatie](#)

## Adobe Journey Optimizer

Beheer de inkomende klantbetrokkenheid en uitgaande omnichannel campagnes aan de hand van real-time inzichten en door AI aangestuurde workflows, zodat je altijd en overal één klant of miljoenen klanten kunt aanspreken.

[Meer informatie](#)