

In hogere versnelling naar klantbelang

Bank kan veel leren van modeketen

Roger Peverelli en Reggy de Feniks

Sinds de financiële crisis zeggen banken en verzekeraars in koor dat zij voortaan de klant centraal willen stellen. Deze doelstelling is moeilijker dan misschien op het eerste gezicht lijkt. Want hoe zorgen financiële instellingen ervoor dat deze klantgerichtheid blijvend is? Voorbeelden uit de internationale zakenwereld laten zien dat het wel degelijk mogelijk is de klant centraal te stellen. Maar willen banken en verzekeraars dit doel echt bereiken, dan zullen zij een aantal 'versnellers' moeten toepassen om het proces goed in gang te krijgen.

Het klantbelang centraal stellen is beslist niet hetzelfde als het streven naar ultieme klanttevredenheid. Klanten kunnen zeer tevreden zijn over een hypotheekgesprek en vooral blij dat ze het huis van hun dromen kunnen kopen. Maar als zij vervolgens tekenen voor een schuld die zij eigenlijk niet kunnen dragen heeft hun belang onvoldoende centraal gestaan. Omgekeerd zal een klant bijzonder ontevreden kunnen zijn als een hypotheek wordt geweigerd, terwijl hierdoor juist grote toekomstige problemen worden voorkomen.

Het klantbelang centraal stellen is ook niet hetzelfde als het uitvoeren van de zorgplicht. De zorgplicht is keurig uitgewerkt in regeltjes en formulieren. Het effect is dat zij zich in praktijk beperkt tot product en advies, en vooral helpt bij het indekken van toekomstige juridische risico's. Om het belang van klanten centraal te stellen moet de focus niet op regels lig-

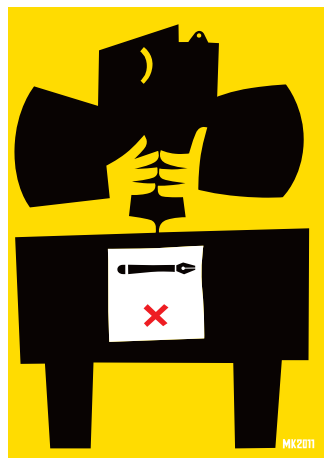
Leg de focus niet op regels maar juist op principes, mentaliteit en de cultuur achter die regels

gen, maar juist op principes, mentaliteit en de cultuur achter die regels.

De essentie van 'het klantbelang centraal stellen' is de overtuiging dat een sterke visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen de hoeksteen vormt voor het succesvol laten groeien van de onderneming.

Het credo van Unilever is hiervan een voorbeeld: 'Adding vitality to life'. De visie moet zijn verankerd in het hart van de onderneming: in de cultuur, in inspirerende kernwaarden waar naar geleefd wordt, en in het businessmodel, de wijze waarop de onderneming geld verdient.

Vervolgens moet dit zijn doorvertaald naar alle facetten van de onderneming: de klant is leidend in de strategie van de onderneming. Verdienmodellen achter producten maken geen gebruik van informatieachterstand van



Banken en verzekeraars zijn volop bezig met het centraal stellen van het belang van klanten. Maar in de beleving van klanten is het te laat, te langzaam en voorsnog onvoldoende. Daarom zijn 'versnellers' noodzakelijk.

Illustratie: Max Kisman

De auteurs



Roger Peverelli is partner bij VODW, Reggy de Feniks partner bij het Spaanse 9senses. Samen schreven zij *Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers dat inmiddels in zeven talen wordt uitgegeven.*

klanten. Producten en diensten zijn ontwikkeld op basis van diepe klantinzichten. Klanten worden actief betrokken bij de continue verbetering van de dienstverlening. Tot in de uithoeken van de onderneming bestaat een echte interesse in wat klanten beweegt. Wat we voor klanten betekenen, is de belangrijkste maat voor succes, voor iedereen in de organisatie.

We hebben in totaal vijftig van dergelijke punten geïdentificeerd waar het centraal stellen van klantbelang tastbaar gemaakt kan worden, zodat het echt in de haarvaten van de onderneming zit.

Door de omvang en complexiteit van grote gevestigde financiële dienstverleners is het onredelijk te verwachten dat de noodzakelijke verandering van vandaag op morgen gerealiseerd kan worden. Evengoed wordt bij alle grote banken en verzekeraars hard gewerkt en zwaar geïnvesteerd om het centraal stellen van het klantbelang door te voeren. Helaas is het niet zo dat deze inspanningen door klanten worden gezien en gewaardeerd. De resultaten en voordelen zijn kennelijk onvoldoende merkbaar.

Daarnaast zien we dat 'klantbelang centraal' nog niet overal even goed begrepen en geleefd wordt. Het gevaar is dat een flink aantal banken en verzekeraars niet verder zal komen dan het streven naar een hogere klanttevredenheid, zodat de telefoon vriendelijker zal worden opgenomen, en het perfect invullen van zorgplicht: alle vinkjes compleet. Maar in essentie zal bij die partijen niets veranderen.

Wat nodig is, is een aanpak volgens twee sporen.

Eenzijds een planmatige aanpak gericht op het tot in de haarvaten van de onderneming centraal stellen van klantbelang. Dit start met een visie op het hart van de onderneming: de cultuur en het businessmodel.

Als dit consequent is doorvertaald naar alle facetten van het bedrijf kan worden vastgesteld wat er op elk denkbaar vlak moet veranderen. Een aanpak 'van binnen naar buiten' die de verandering bij de kern aanpakt, maar ook de nodige tijd kost voordat in de ogen van klanten merkbare resultaten zijn bereikt.

Daarom is ook een tweede spoor noodzakelijk: 'van buiten naar binnen'. In dit tweede spoor draait het om een beperkt aantal initiatieven met hoge impact. Versnellers om op kortere termijn resultaten aan klanten te kunnen laten zien. Maar ook om medewerkers het commitment aan klanten te tonen. Zie deze versnellers als injecties die vrijwel direct een boost geven aan het centraal stellen van klanten en hun belang. Ze kunnen recht in het hart, de cultuur en het businessmodel, worden toegediend: in de waardeketen, het primaire

proces van de onderneming en in de maat voor succes die wordt gebruikt.

Mango, een van de grootste modemerken ter wereld, selecteert nieuwe medewerkers strikt op gewenste persoonlijkheidskenmerken. Alleen als uit testen blijkt dat je bescheiden bent en streeft naar harmonie, mag je bij Mango werken. Als achteraf het tegendeel blijkt, vlieg je eruit.

Het gebruiken van kernwaarden die horen bij 'klantbelang centraal' is snel toe te passen bij de werving van nieuwe collega's, maar ook bij het beoordelen van huidige medewerkers. Als die kernwaarden bekend zijn natuurlijk.

Versnelling is ook mogelijk door klanten in het bedrijf een zichtbare rol te geven. Bij Philips wordt de klant in elke stap van het primaire proces volgens vaste afspraken actief betrokken. Heb je een idee voor een nieuw product? Dan wordt onmiddellijk gevraagd op welk

Het centraal stellen van de klant blijkt niet 'alleen maar geld te kosten' maar levert juist geld op

klantinzicht dit idee is gebaseerd. En is dat klantinzicht wel gevalideerd bij echte klanten? En op welke manier is dat gebeurd?

Het naar binnen trekken van klanten opent de ogen, het maakt dat medewerkers continu met klanten worden geconfronteerd; men ziet wat echt leeft bij klanten en kan dat veel beter vertellen naar echte toegevoegde waarde. Het versnelt een andere manier van werken: vanuit klantperspectief.

Het gedrag van mensen wordt voor een wezenlijk deel bepaald door incentives. De derde en meest voor de hand liggende versneller is dan ook de klant de belangrijkste maat voor succes te maken.

Het ultieme doel van Allianz is dat klanten bereid zijn de onderneming aan te bevelen. Door deze referentiegraad continu te meten en terug te koppelen worden medewerkers van deze verzekeraar elke dag met 'de klant' geconfronteerd zodat deze maat echt leeft binnen het bedrijf. De score is het belangrijkste criterium voor de waardering van iedere medewerker, inclusief het bestuur. Hij maakt zelfs deel uit van de kwartaalpresentaties voor analisten. Allianz heeft ontdekt dat er een directe relatie is tussen deze referentiegraad en de groei van de onderneming. Het centraal stellen van de klant en het belang van klanten blijkt niet 'alleen maar geld te kosten' maar levert juist op. Maar dat moet je wel zien. En ernaar leven.

