



Van links naar rechts: Alex Klein, Henk Grevelman, Han Hendriks, Roger Peverelli, Ed Peelen, Wim Assink, Rob Langezaal en Paul van der Meijs.

CROSSING MINDS @ NYENRODE

Onder de titel Crossing Minds @ Nyenrode organiseert Banking Review dit jaar in het fraaie Kasteel Nyenrode een aantal brainstormsessies. De deelnemers hebben zo veel mogelijk een verschillende achtergrond: financiële instellingen, universiteiten en adviesbureaus. Aan de hand van prikkelende stellingen, vindt er een open discussie plaats waarbij de kennis en ervaring van alle deelnemers op een open wijze wordt gedeeld. Geen politiek verantwoorde corporate verhalen maar een gemeenschappelijke zoektocht naar nieuwe invalshoeken en mogelijkheden voor verbetering.

tekst: Wim Assink | beeld: Hermien Lam (links en cover) en Ingka van Fulpen (overig)

Thema van de eerste Crossing Minds @ Nyenrode was *Customer Focus*. De financiële instellingen werden dit keer vertegenwoordigd door Rob Langezaal (directielid, SNS Bank), Henk Grevelman (directeur, Zwitserleven) en Paul van der Meijs (directeur, Florius). De wetenschappelijke inbreng kwam van hoogleraar marketing Ed Peelen en assistent professor of marketing Alex Klein, beiden verbonden aan de Nyenrode Business Universiteit. Als adviseurs zaten aan tafel Roger Peverelli (partner, VODW Marketing) en natuurlijk gespreksleider Han Hendriks (managing partner, Kirkman Company).

Het gesprek begint met de veranderde relatie tussen financiële instellingen en hun klanten. Vroeger kende de baliemedewerker de klant bij naam en wist welke zaken deze deed bij de bank. Er was geen gedetailleerd klant dossier nodig. Een klant was bekend en bleef voor het leven. Dat is in de loop der tijd drastisch veranderd. Ontwikkelingen als nieuwe distributiekanaalen, productgerichtheid van financiële instellingen en een sterke pushcultuur van intermediairs hebben het directe klantcontact aangetast. Rob Langezaal: "Er moet minder gefocust worden op de technische kant van de producten »

en juist meer op de zachte kant. Vertrouwen terugwinnen, terug naar de intieme klantrelatie.” Henk Grevelman vult aan: “Jarenlang is er discussie geweest over wie nou eigenlijk de klant is, richten we ons op de eindklant of het intermediair?” Paul van der Meijs bevestigt dat veel banken en verzekeraars geen duidelijke klantgroep voor ogen hebben waardoor het lastig wordt een relatie op te bouwen. “Maar, als iemand zijn klanten kent is het de tussenpersoon wel. Wij hebben daarmee uitstekende ervaringen en bespreken elk dossier inhoudelijk met de intermediair.” Henk Grevelman ziet bij veel intermediairs nog de sfeer terug van het kantoor op de hoek, waar de klant zich nog klant voelt...

Rob Langezaal vindt de discussie over ‘eindklant’ maar vreemd. “Bij SNS hebben wij er ‘beginklant’ van gemaakt. Het is een kwestie van een andere mindset.” Langezaal komt uit de telecomsector en kijkt met andere ogen naar de bankwereld. Het viel hem bijvoorbeeld op dat klanten die weglopen niet teruggehaald worden. Dit heeft waarschijnlijk te maken met het feit dat er geen nummerportabiliteit in de financiële sector is.

Henk Grevelman: “Kijk, producten moeten simpeler en transparanter worden zodat iedereen ze kan begrijpen en makkelijk kan vergelijken. Dat zou het voor de klant makkelijker maken. En ook voor ons: je kunt over de kanalen heen sturen. En als je een ingewikkeld advies nodig hebt, ga je naar een adviseur. Die kan maatwerk bieden en heeft overzicht over het aanbod. Zo verdient elk kanaal aan de klant die daarbij hoort.” Grevelman vindt dat een financiële instelling een top dienstverlener moet zijn. Die kan zich onderscheiden door branding, service en klachtafhandeling. “Producten moeten aan de voorkant eenvoudig zijn, al blijft de achterkant complex.” Roger Peverelli vult aan: “Simplicity is in alle branches aan de orde, het is een keiharde consumententrend.”

Ed Peelen merkt op dat er een verschuiving in het denken lijkt te hebben plaatsgevonden. Een paar jaar geleden waren alleen de winstgevende klanten belangrijk. Maar als de indruk postvat dat het grootste deel van de retailklanten onvoldoende winst oplevert, wat is dan het bestaansrecht van een retailbank? Inmiddels kunnen we vaststellen: “*There are no loss making customers, only loss making concepts.*” Bij iedere klant kan in principe een verdienmodel worden ontwikkeld. Rob Langezaal vult aan: “Het gaat niet om korte termijn resultaat maar om ‘life time value’ van klanten.”

Het rapport *Naar herstel van vertrouwen* van de Adviescommissie Toekomst Banken stelt de klant centraal, terwijl de aanbevelingen vooral gaan over interne structuren en risicomanagement. Roger Peverelli bevestigt: “Van de 73 aanbevelingen gaat er slechts één over de klant, namelijk daar waar wordt voorgesteld het bedrag van het depositogarantiestelsel te beperken.” Eigenlijk



is dat te gek voor woorden. Lange termijn indicatoren als klanttevredenheid en -behoud zouden verplicht moeten worden opgenomen in het jaarverslag zodat ondernemingen daarop kunnen worden afgerekend. Als aandeelhouders bestuurders dwingen tot hogere korte termijn financiële resultaten, moeten ze hun rug recht houden. In het huidige tijdsgewricht is het wel zoeken naar een evenwicht tussen korte termijn urgentie en lange termijn doelstellingen.

Natuurlijk is financieel meten belangrijk om te weten waar de onderneming staat, maar de stap daarvoor is kwantitatief meten (bijvoorbeeld aantal klanten) en ook kwalitatieve aspecten (klanttevredenheid) moeten worden meegewogen. Met deze drie invalshoeken ontstaat een beter inzicht in de duurzame ontwikkeling van de financiële instelling. Paul van der Meijs: *"What you measure is what you get."* Als er, zoals afgelopen jaren, te veel wordt gestuurd op aandeelhouderswaarde, ontstaat er onevenredig veel aandacht voor de resultatenrekening. Roger Peverelli: "Customer satisfaction is de winst van de toekomst." Er moet vertrouwen ontstaan dat sturing daarop gaat leiden tot het creëren van aandeelhouderswaarde.

Bij Zwitserleven ging het een aantal jaren geleden niet best qua dienstverlening. Henk Grevelman beschrijft dat een paar weekenden alleen het mission statement werd besproken. "Dan gaat het om de kern. Wat willen we bereiken? En dat tot in den treuren, totdat iedereen hetzelfde dacht en voelde." De directie van Zwitserleven heeft ingezet op de klant- en medewerkertevredenheid als de belangrijkste indicatoren voor succes. "Je streeft naar een cultuurslag en de doelstellingen moeten als het ware in de genen van alle medewerkers gaan zitten. Klanten en medewerkers mochten zeggen wat zij vonden van de dienstverlening, klachten werden diepgaand besproken en intern was het wel eens pijnlijk. Medewerkers bleken hoog te scoren op resultaatgerichtheid en deskundigheid maar de soft skills waren vaak onder de maat. Juist op die competenties zijn we toen bewust gaan sturen." De top en de cultuurdragers moeten consequent het juiste gedrag blijven tonen. Er is toen een fantastische slag gemaakt. Omzet, kosten en resultaat waren in die tijd afgeleide sturingsinstrumenten. "Per saldo hebben we geen cent meer uitgegeven," aldus Grevelman. Ed Peelen noemt ook Robeco als voorbeeld. Ook daar was het prachtig om te zien hoe de klant centraal werd gesteld en de organisatie daaromheen is ingericht.

Paul van der Meijs bevestigt: "Als je wilt dat klanten van je houden, moet je ook van hen houden. Je moet het ook oprecht menen anders werkt het niet. Eerlijk zijn en durven kiezen voor je klant. Naast analytische marktonderzoeken en klantensafari's is dat toch wel de kern." Schaalgrootte van de financiële instelling is daarbij in zoverre van belang dat hoe groter de organisatie is, hoe

lager de waardering van de medewerker die klantcontact heeft. Veel medewerkers staan (te) ver van de klant af. "Een financieel adviseur die er al 10 jaar zit, moet eigenlijk een enorme speld op zijn revers krijgen want hij heeft een waardevol klantenbestand en veel ervaring. Voor hem is er echter nauwelijks een carrièrepad dus gaat hij switchen. Daarmee verlies je steeds een deel van je klantenkennis."

De focus verschuift al snel naar het product. Roger Peverelli: "Er zijn financiële instellingen die wel 300 productmanagers in dienst hebben, deze spreken zelden nog een klant en bovendien zijn het er volgend jaar waarschijnlijk 400, met weer nieuw producten." Henk Grevelman: "Waarom verschuiven we eigenlijk niet een deel van deze productmanagers naar klantcontact?" Alle aanwezigen erkennen het belang van regelmatig klantcontact voor alle geledingen binnen de organisatie. Rob Langezaal beschrijft dat SNS Bank op dit moment haar customer contact centers inricht op een hbo-niveau. Het streven is erop gericht de klant echt te helpen. Daarvoor is, naast een communicatieve skillset, een gedegen kennis van alle producten noodzakelijk. "In de praktijk blijkt pas hoe moeilijk het is om tot een 'first time fix' te komen." Ook bestuurders en directieleden zouden er goed aan doen om regelmatig mee te luisteren bij de afdeling klantenservice.

Alex Klein: "We denken nog te veel langs de lijnen van 'product push'. Staat de klant daarbij nou wel echt centraal? Durven we het bijvoorbeeld aan om een 'niet-goed-geld-terug'-garantie te geven als een product niet aan de verwachtingen blijkt te voldoen?" Roger Peverelli vult aan: "In andere branches hebben bedrijven bewust de keuze gemaakt om het aantal producten te beperken; in nagenoeg alle gevallen had dat een positief effect op zowel omzet als klanttevredenheid." Voeling houden met de wensen van de klant in combinatie met vereenvoudiging van het productassortiment. Daarbij groeit de behoefte aan simpele en transparante producten. Naast wet- en regelgeving dwingt de huidige economische situatie tot het versneld ontwikkelen van klantdossiers en dat is een goede zaak. Productgerichte databases moeten worden omgebouwd zodat een geïntegreerd beeld ontstaat van de klant. Een enorm proces maar hoogst noodzakelijk voor het ontwikkelen van een duidelijk klantbeeld. Innovatief en flexibel inspelen op de behoeften van de klant. Nieuwe en kleinere partijen kunnen dat maar grotere moeten dat net zo goed kunnen.

Internet bankieren bijvoorbeeld heeft een enorme vlucht genomen. Paul van der Meijs sluit aan: "Op dit moment is innovatie vooral gericht op het versimpelen van producten en de ontwikkeling van kanalen." Op beide vlakken gebeurt er op dit moment veel in de sector. Spaargeld muteert waanzinnig snel, customer focus is daarom een absolute must. Rob Langezaal erkent: "We hebben Icesave allemaal afgeschreven omdat het

uiteindelijk een disaster is gebleken maar eigenlijk was het een geweldig marketingsucces als je met een kleine organisatie en een simpel aanbod in een half jaar tijd anderhalf miljard uit de markt kunt halen; tot en met gemeentes en instellingen aan toe!” Roger Peverelli vult aan: “De reden voor succes was de ogenschijnlijke transparantie, het interessante aanbod.”

Alvorens de gespreksleider deze Crossing Minds @ Nyenrode beëindigt, merkt Ed Peelen op dat naar zijn mening de financiële sector nog steeds vooral bestaat uit mensen die sterk analytisch denken. Problemen moeten worden opgelost. Toch kan juist associatief denken een extra impuls geven aan de vraag hoe om te gaan met klanten. “Neem bijvoorbeeld Jamie Oliver: geen budget, maar toch lekker, gezond en verantwoord eten. Vertaal dat eens naar de financiële sector: geen geld en toch lekker wonen en verantwoord lenen. We moeten leren meer *out-of-the-box* te denken.”

Henk Grevelman licht toe dat de cultuuromslag bij Zwitserleven heeft geleid tot minder bèta mensen en meer alfa medewerkers en meer mensen van buiten de sector. Die brengen bovendien andere ervaringen en nieuwe perspectieven in. Iedereen aan tafel kan dat beamen. Rob Langezaal: “De telecomsector heeft jaren geleden medewerkers aangetrokken uit allerlei andere sectoren, dat zie ik nu nog maar in beperkte mate gebeuren in de financiële sector”. Roger Peverelli: “Toen Philips zich wilde heroriënteren (sense and simplicity, red.), werden bijvoorbeeld mensen ingehuurd uit de fast moving consumer goods, dat heeft enorm geholpen.”

Paul van der Meijs vraagt zich openlijk af wat eigenlijk het tegenovergestelde is van customer focus. Zijn conclusie is “dat je je dan bezighoudt met zaken die je geen lange termijn succes brengen. Als je bewust aan het ondernemen bent, moet je het goed doen. Zonder klanten geen brood.” Het enthousiasme waarmee iedereen aan de discussie heeft deelgenomen, bevestigt de actualiteit van dit thema. Ed Peelen sluit af met een citaat van Peter Drucker: “*Business is creating customers.*” «

