


Irene van den Brink

Zij is managing consultant bij VODW Marketing en adviseert internationaal financiële dienstverleners over eenvoud, van klant-contact en sales tot assortimentsopbouw en marketing.


Roger Peverelli

Hij is partner bij VODW Marketing en adviseert banken en verzekeraars in binnen- en buitenland. Samen met trendwatcher Adjiedj Bakas schreef hij het boek *The Future of Finance*.

THE FUTURE OF FINANCE IS EASY

Bij banken en verzekeraars staat maar een ding bovenaan de agenda: hoe herstellen we het consumentenvertrouwen? 'Dankzij' de kredietcrisis is de consument in rap tempo En met harde hand volwassen geworden. Belangrijke consumententrends zijn door de kredietcrisis in een stroomversnelling geraakt. Trends als transparantie, eenvoud en ethiek zijn blijvend, en vormen de belangrijkste vertrekpunten voor de toekomst.

tekst: Roger Peverelli en Irene van den Brink

Consumenten eisen transparantie. Niet alleen in financiële dienstverlening, maar zo ongeveer in elke branche. Consumenten willen exact weten waar een bedrijf voor staat.

Ze willen weten of hun energiebedrijf het milieu beschermt, of hun favoriete sportmerk van kinderarbeid gebruik maakt en op welke plantage hun rijst verbouwd wordt.

In de financiële dienstverlening voltrekt deze transparantie-eis zich nog sneller. Omdat in de perceptie van consumenten de kredietcrisis is veroorzaakt door complexiteit en ondoorzichtigheid, wat heeft geleid tot onverantwoorde risico's en ontoereikende controle. De centrale boodschap van *The Future of Finance*, het boek dat ik samen met trendwatcher Adjiedj Bakas heb geschreven, is dat financiële dienstverleners moeten terugkeren naar hun oorsprong: hun spilfunctie in de maatschappelijke infrastructuur. Transparantie is daarom een must. En eenvoud is de beste manier om dit te bereiken.

Ethiek wordt de komende jaren een belangrijke driver voor de branche. Continu handelen vanuit het hogere doel: de rol in de maatschappij. Ethiek zal aan de basis staan van de vernieuwing van producten, diensten en

marketing; beleggingen en investeringen, beloningssystemen, ketenbeheersing; maar vooral op de manier waarop het bedrijf het belang van de klant als uitgangspunt neemt. Eerlijk, open en fair. Ethiek is daarom onmogelijk zonder 'eenvoud'.

Ook op zich is 'eenvoud' al enige tijd een belangrijke consumententrend. In een steeds complexer wordende wereld zoeken consumenten naar rust, naar dingen die ze kunnen overzien, waarvan ze direct intuïtief begrijpen hoe het werkt, waar ze eenvoudig hun weg in weten te vinden en die weinig tijd kosten. Uit onderzoek van VODW Marketing en Marketresponse blijkt dat 8 van de 10 mensen eenvoud belangrijk vindt bij een product of dienst, bij zowel de oriëntatie en aankoop als in het gebruik van een product of dienst.

Complexe producten

Steeds meer bedrijven spelen expliciet op deze trend in. Denk daarbij aan Apple, Google, Philips met 'Sense and Simplicity', en TomTom. In het verleden heeft technologie ondernemingen verleid tot het complexer maken van producten en diensten. Inmiddels zijn we zover dat we technologie juist kunnen inzetten om producten en



diensten eenvoudiger te maken. Bij Philips is het aantal succesvolle productinnovaties enorm gestegen sinds men heeft ingezet op Simplicity. Het gaat niet meer om superieure techniek maar om de gebruikerservaring.

Het tijdschrift Real Simple is er volledig op gericht 'het leven eenvoudiger te maken'. Acht jaar na introductie is Real Simple met maandelijks 7,3 miljoen lezers het snelstgroeiende tijdschrift van Amerika, de parel in de portefeuille van Time Warner en wordt uitgegeven tot in het Japans. Consumenten willen eenvoudig.

Sinds de presentatie van The Future of Finance, eind november bij De Nederlandsche Bank, ben ik vrijwel dagelijks met directies van banken en verzekeraars in gesprek over de toekomst van financiële dienstverlening. In Nederland, maar vooral in de buitenlandse financiële centra, in Europa, Azië en de Verenigde Staten.

Overal staat bovenaan de agenda: hoe herstellen we het consumentenvertrouwen? Men is ervan overtuigd dat transparantie, eenvoud en ethiek de sleutels zijn. Maar men zit nog midden in het denkproces over: hoe gaan we dat precies doen.

Vaak is men maar eens gestart met het minutieus doorlichten van hun totale productportfolio. Met vaak

verbijsterende conclusies. Een levensverzekeraar in Duitsland vertelde dat een korte inventarisatie had geleerd dat zij maar liefst 150 verschillende producten voerde. Internationaal is dat dus alleen al bij deze partij een veelvoud. Een Franse assetmanager kwam naar eigen zeggen tot ca. 400 verschillende beleggingsfondsen. Dergelijke aantallen maakt het aanbod natuurlijk volstrekt intransparant voor consumenten, maar ook voor eigen medewerkers en distributiepartners.

In de wijze waarop financiële dienstverleners eenvoud omarmen zien we een duidelijke ontwikkeling. In de afgelopen jaren vertaalden financiële dienstverleners 'eenvoud' naar selfservice: makkelijker voor klanten om dingen zelf te doen, maar vooral minder kosten voor de onderneming. Op dit moment wordt de focus verlegd naar het vereenvoudigen van producten en diensten. De complexiteit van producten heeft immers geleid tot problemen, dus moeten we daar ook maar de oplossingen zoeken. Dit is een veel te beperkte scope. De volgende stap in het proces naar meer eenvoud moet nog fundamenteeler. Eenvoud als sleutel om überhaupt transparantie te kunnen realiseren, en als randvoorwaarde voor ethiek. »

Eenvoud in de genen

Het is noodzakelijk 'eenvoud' vanuit de consument te definiëren. Essentieel hierbij zijn de 'moments of truth': de momenten waarop je als bank of verzekeraar de kans hebt om consumenten en distributiepartners te bewijzen dat je 'eenvoud' echt in de genen hebt. Voor consumenten

Een té eenvoudig koopproces zorgt voor wantrouwen, te complex voor afhaken

betekent eenvoud dat banken, maar ook andere organisaties, de basis goed op orde hebben. Gewoon doen wat ze verwachten van de betreffende organisatie. Niets meer (wellicht wel op termijn), maar zeker niets minder.

BEST PRACTICES

- De verkopers van Zurich Financial Services passen storytelling toe: waargebeurde verhalen over klanten die in een bepaalde situatie verzeild raakten, zoals arbeidsongeschiktheid of het overlijden van de partner. Die zijn eenvoudiger te onthouden dan allerlei ingewikkelde productkenmerken, en zorgen er bovendien voor dat het complexe product voor de klant tot leven komt.
- The Egg Money Manager, van Egg, is een persoonlijke online ruimte waar consumenten het saldo van al hun online accounts in één oogopslag kunnen zien, of die accounts nu bij Egg zijn of niet.
- 'MailMoney' van de Japanse internetbank eBank: geld overmaken per e-mail door alleen de naam en het e-mailadres van de ontvanger op te geven, ook als men verder diens bank en rekeningnummer niet kent.
- Het principe van de Shoe Box van Insinger de Beaufort: de klant stopt al zijn afrekeningen, facturen enz. in een schoendoos die eens in de maand wordt opgehaald. Insinger de Beaufort regelt verder alle financiële zaken.
- De Virgin One Account, die hypotheek, creditcard, sparen en betalen combineert. Positief saldo wordt automatisch gebruikt voor het afbetalen van de schulden.
- De Paperless Mortgage van First Houston Mortgages: een hypotheek waarbij alle administratieve zaken elektronisch afgehandeld worden, bijvoorbeeld het tekenen en inzien van documenten. Dit verlaagt de kosten, versnelt de service en vergemakkelijkt het gehele proces voor de consument.

Producten en diensten moeten niet alleen makkelijk te begrijpen zijn, ze moeten ook simpel te kopen en gebruiken zijn voor de klant, en makkelijk te verkopen door de verkooporganisatie en distributiepartners.

Verplaats je als financieel dienstverlener eens in de positie van een klant, en kijk hoe het is om een rekening te openen. Bekijk eens door welke bureaucratische molens een consument moet, langs hoeveel bureaus een aanvraag gaat, hoeveel formulieren erbij komen kijken. Recent hebben wij bij een verzekeraar de managers maar eens gevraagd hun eigen aanmeldingsformulieren in te vullen. Niemand was binnen vijf minuten klaar. Omdat iedereen, van salesmedewerker tot juridische afdeling, zich met die aanvraagformulieren heeft bemoeid. Meestal is bij het opstellen van dergelijke formulieren geen klant naar zijn mening gevraagd.

Veel financiële producten zijn ontwikkeld vanuit de technische mogelijkheden van de systemen. Als de klant, bijvoorbeeld in co-creatie, als vertrekpunt wordt genomen, leidt dit altijd tot eenvoudige producten.

Ethiek

Het toenemend belang van ethiek betekent dat consumenten niet alleen kijken naar de kwaliteit van producten en diensten, maar ook het gedrag en de houding van de onderneming als maat nemen. Klanten willen eenvoudig kunnen zien wat de bestemming van hun geld is, maar ook waar de financiële dienstverlener in belegt.

Hetzelfde geldt voor investeringen in de maatschappelijke rol, marketing en distributie. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de beloningsstructuur van distributiepartners, of de onderlinge subsidiëring tussen producten. Deze voorbeelden maken duidelijk dat het bij het doorvoeren van eenvoud noodzakelijk is een totaalblik (zie het VODW model Easy Eye) te hanteren: het gaat niet alleen om eenvoud in producten en dienstverlening, maar juist ook in marketing, pricing, merken en labels, distributie, touch points, organisatie, processen, systemen, noem maar op. Met eenvoud slaan we dus weer een brug naar onze klanten.

De keuze voor eenvoud wordt in de praktijk niet uitsluitend vanuit klantperspectief genomen. Kijken we



Model: VODW Easy Eye

bijvoorbeeld naar vereenvoudiging van het assortiment, heeft dat niet uitsluitend gevolgen voor de klant, maar juist voor de kosten en efficiency van de organisatie. De financiële wereld volgt daarmee andere bedrijven als Unilever die jaren geleden de keuze hebben gemaakt het aantal merken tot een kwart te verlagen. Deze merkensanering was niet primair ingegeven vanuit de klant, maar uiteindelijk profiteert ook de klant van een meer gestroomlijnde organisatie. Simplicity binnen de financiële wereld betekent dat ook banken en verzekeraars kritisch naar het assortiment moeten kijken en zoeken naar een manier om het overzichtelijker te maken. En dat betekent keuzes durven maken. Gemak voor en door de organisatie centraal stellen, betekent ook dat interne rapportage structuren en processen simpel moeten zijn. Alleen op die manier blijken organisaties in staat echt eenvoudig te worden. Uiteindelijk betekenen al deze maatregelen een verlaging van de kosten en dus verhoging van de efficiency ratio.

Wetten van eenvoud

Onze ervaringen leren dat banken en verzekeraars, ook als de kredietcrisis niet zou hebben plaatsgevonden, absoluut moeten investeren in eenvoud. Omdat het direct top line en bottom line groei oplevert. Enkele 'wetten' op basis van onze ervaring in een groot aantal trajecten wereldwijd:

- Een op de vier consumenten is bereid extra te betalen voor eenvoud.
- Hoe eenvoudiger het assortiment, des te minder 'keuzestress' en uiteindelijke teleurstelling.
- Hoe omvangrijker het assortiment, des te hoger de organisatie- en IT-kosten.
- Hoe eenvoudiger het product, des te hoger de waardering en de klanttevredenheid, des te vaker klanten het bedrijf willen aanbevelen bij familie, vrienden, kennissen en collega's (Net Promotor Score).
- Hoe eenvoudiger het product, des te innovatiever het imago van de aanbieder.
- Hoe eenvoudiger het koopproces, des te hoger de conversie (let op: té eenvoudig koopproces zorgt voor wantrouwen, te complex voor afhaken – zoek dus de juiste balans).
- Hoe eenvoudiger een product is uit te leggen, des te liever verkopers het willen verkopen, en des te meer attractiviteit voor potentiële kopers.
- Hoe eenvoudiger het product, des te minder het aantal klachten en retouren, en dus des te lager de cost to serve.
- Vereenvoudiging van producten en dienstverlening maakt 15 tot 40 procent verbetering in retentie mogelijk. Eenvoud is een van de meest bepalende factoren voor loyaliteit.

Eenvoud levert dus ontegenzeggelijk op, zowel vanuit het perspectief van de klant als van de onderneming. Uiteraard gaat het om de juiste investeringen met maximaal resultaat. De eerder genoemde moments of truth

geven hieraan richting. Op de momenten van waarheid kan je als financiële dienstverlener een blijvende indruk maken op de klant, en van hem/haar een ambassadeur voor het leven maken.

Eenvoud is pragmatiek

Het kost tijd eenvoud in de haarvaten van een organisatie en in het gedrag van elke medewerker te krijgen. Houd het daarom pragmatisch en pas op voor langdurige strategische projecten. Breng in kaart hoe succesvolle afdelingen of bedrijfsonderdelen eenvoudig hebben georganiseerd. Door ervaringen te delen is het mogelijk de successen van de verschillende vormen te combineren tot 'de optimale oplossing'.

Bouw eenvoud uit met kleine successen op land- of afdelingsniveau. Deze successen maken intern duidelijk dat het werkt en zijn een voorbeeld voor de rest van de organisatie. Laat je inspireren door succesvolle ondernemingen buiten de branche. Google, Apple, Philips. Of door HEMA, dat oude producten uit het assortiment haalt op het moment dat nieuwe producten worden geïntroduceerd. Zo blijft het HEMA-schap voor de consument overzichtelijk. Denk buiten gebaande paden. Het reduceren van de doorlooptijd, van bijvoorbeeld een hypotheekaanvraag, draagt bij aan de perceptie van eenvoud. Maak het waar. De grote valkuil is dat 'easy' niet wordt waargemaakt. Denk aan Microsoft Vista: *'Get things done and get on with life! It's easier and faster than ever before.'* Een belofte die Microsoft volstrekt niet kon waarmaken en die daarom perfect illustreert dat eenvoud niet begint, maar hooguit eindigt met communicatie.

Eenvoud is een voortdurende uitdaging

Eenvoud is een krachtig thema voor organisaties om hun energie te focussen. Iedereen, van productontwikkelaar tot administratieve kracht, kan met dit begrijpelijke thema aan de slag en zich afvragen of

Koester de dwarsliggers in organisaties

zaken nog makkelijker kunnen voor de klant. Uiteindelijk moet eenvoud in de haarvaten van het bedrijf gaan zitten.

Eenvoud is daarom best moeilijk. Het doorvoeren van eenvoud is een proces dat nooit af is, en vereist dus een open mind. Koester de dwarsliggers in organisaties. Doe zoals levensverzekeraar Zurich, die onder het eigen personeel 'challengers' rekruteerde, critici met als taak constant lastige vragen te stellen. Google laat medewerkers één dag per week nadenken over nieuwe oplossingen. Die worden dan snel ontwikkeld, getest en bij succes groot gelanceerd. Of stel net als Philips een Simplicity Board aan, die nieuwe producten op eenvoud en gebruiksgemak test en desnoods terugverwijst naar de tekentafel. «