

Organisaties **in beweging** door een **klantgericht**

De korte samenvatting van de gebeurtenissen van de afgelopen twee jaar is, dat banken en verzekeraars in zowel een identiteitscrisis als een relatiecrisis zijn belandt. Een identiteitscrisis, omdat het fundament van de branche aardig is weggeslagen, en een relatiecrisis omdat de relatie tussen financiële dienstverleners en consumenten ernstig is beschadigd. De oorzaken en aard van zowel de identiteitscrisis als de relatiecrisis maken quick fixes onmogelijk.

Twee leidende thema's komen naar boven in vrijwel elke publicatie over de toekomst van banken en verzekeraars: 'back to basics' en 'customer centricity' ('klant centraal'). De afgelopen twee jaar is zo'n beetje elke partij bezig geweest met overleven, en was er niet veel ruimte om over andere zaken na te denken dan kapitaal, kosten en contingencies. Gelukkig lijken de wolken nu wat weg te trekken en zou je denken dat de discussies wat meer over klanten zouden kunnen gaan.

Helaas is 'de klant' vrijwel nooit onderwerp van gesprek in de top van financiële ondernemingen. Daarnaast zien we dat 'back to basics' steeds vaker wordt uitgelegd als 'back to the good old days', en daarin schuilt een groot gevaar. We moeten vroeger niet romantiseren, het is immers beslist niet zo dat vroeger alles voor de klant beter was. De afstand tussen financial en klant was ook toen niet wat je als klant zou wensen en aan 'vroeger' hangt ook de geur van de nodige excessen.

Vertrouwen herstellen

Op hetzelfde moment zien we gelukkig verschillende initiatieven van banken en verzekeraars om het vertrouwen bij consumenten te herstellen, door invulling te geven aan de wens naar meer transparantie en moraliteit. Initiatieven variëren van herpositionering en reclamecampagnes tot het afleggen van een eed door bankiers en het invoeren van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Juist omdat deze initiatieven willen bijdragen aan het herstellen van vertrouwen, is het belangrijk stil te staan bij wat 'vertrouwen' eigenlijk is.

Vertrouwen is de bereidheid je kwetsbaar op te stellen naar een bepaalde persoon (of organisatie). Die bereidheid is gebaseerd op positieve verwachtingen ten aanzien van de intenties en het gedrag van die persoon. Die positieve verwachtingen zijn het resultaat van eerdere directe en indirecte ervaringen met die persoon: eigen ervaringen of die je hebt gezien of gehoord van anderen in je omgeving.



De snelheid waarmee een bank of verzekeraar het vertrouwen herstelt, hangt dus af van het aantal positieve klantervaringen. Uit onderzoek van VODW en Marketresponse blijkt dat die dienstverlening eenvoudig moet zijn. Begrijpelijke producten, een toegankelijke organisatie, duidelijke korte processen, proactief meedenken, gewoon doen wat je belooft, geen verrassingen. Vertrouwen herstel je dus niet door er in reclame over te roepen, maar door in de dienstverlening uit te blinken in transparantie en eenvoud, en daarbij te denken vanuit de klant.

Ook het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is vol van goede intenties. Het stimuleert verzekeraars klantgericht te werken en de kwaliteit te verbeteren. Maar ook bij het Keurmerk passen kanttekeningen. In het begin van de jaren '90 was ISO certificering erg populair. Zonder dit kwaliteitskenmerk kon je eigenlijk niet fatsoenlijk zaken doen. Wat we hebben gezien is, dat de processen en de regels in het bedrijf keurig werden vastgelegd en

keurmerk



gecertificeerd op consistentie, maar dat er intrinsiek eigenlijk niets veranderde binnen die bedrijven. Jaap Winter, hoogleraar corporate governance aan de Duisenberg School of Finance, stelt dat door regels 'verantwoordelijkheid voor gedrag' vervangen wordt door 'verantwoordelijkheid voor naleving van regels'. Met andere woorden, hoe meer regels des te minder mensen zelf gaan nadenken.

Klantgericht ontwikkelen naar een keurmerk

Veel belangrijker dan campagnes, het afleggen van een eed of het aanvinken van alle vakjes op het volgende formulier is dat mensen klantgerichtheid echt kunnen gaan leven.

Het betekent dat de bovengenoemde, op zichzelf goede, initiatieven niet op zich moeten staan en gericht op bijvoorbeeld het op korte termijn kunnen voeren van een keurmerk. Maar dat ze moeten worden gebruikt als vehikel om organisaties ook daadwerkelijk klantgericht

in beweging te krijgen. Verder kijken en verder gaan dan wat strikt noodzakelijk is voor een certificaat dus. Wij zien daarbij twee speerpunten.

1. Klanten onlosmakend onderdeel maken van de verandering

De essentie van customer centricity is de overtuiging dat fundamentele kennis en diepe inzichten over consumenten en een sterke visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen, de hoeksteen vormen voor het succesvol laten groeien van het aantal klanten en wat we met die klanten doen. Het impliceert oprecht geïnteresseerd zijn in wat consumenten beweegt, hoe behoeften veranderen, en hoe we daar op inspelen.

Maar vooral ook continue de dialoog zoeken met klanten en niet-klanten. Bijvoorbeeld om scherp te krijgen wat zij onder transparantie verstaan, wanneer dat wel en niet voor hen vooral belangrijk is, en hoe je de transparantie juist op die moments of truth zou kunnen verbeteren. En op het meest operationele niveau alle communicatie objectief in consumentenonderzoek toetsen. Klanten moeten bijvoorbeeld de kenmerken van het product 200 procent begrijpen alsook de risico's die eraan verbonden zijn. Als een product deze zuurtest niet doorstaat wordt het niet op de markt gebracht.

En beloon het gedrag dat je wilt bereiken: maak de klant de belangrijkste KPI voor iedereen in de organisatie, van call agent tot directie, bijvoorbeeld met behulp van NPS.

2. Klantgericht innoveren van de dienstverlening

Customer centricity heeft impact op de hele organisatie, op het business model (hoe verdienen we geld in een customer centric filosofie), op het aanbod van producten en diensten, op de customer journey die wordt ervaren, en op de organisatie en cultuur die dat allemaal moet waarmaken.

Vertrouwen herstel je door te excelleren in services, een eed werkt pas als de organisatie het naleven stimuleert, aan regels heb je niets als het niet intrinsiek vanuit mensen komt. Klantgericht innoveren van de dienstverlening schept de juiste voorwaarden. Uiteindelijk wordt de concurrentiekracht in financial services bepaald door die dienstverlening, de mensen en de cultuur van de onderneming. En die zijn onmogelijk te kopiëren.

Roger Peverelli en Albert Spijkman

Partners VODW

Peverelli schreef onder meer 'Forward to Basics'.

Spijkman is gespecialiseerd in het klantgericht

veranderen van grote (financiële) ondernemingen.

rpeverelli@vodw.com

aspijkman@vodw.com

www.vodw.com