

tekst Roger Peverelli en Reggy de Feniks*



WAARDE VAN

Op een congres begin 2010 vroegen we de 150 bankiers in de zaal of de industrie nu definitief moest veranderen of dat zij verwachtten dat *business as usual* zou terugkeren. Bijna de helft dacht het laatste. Dat is natuurlijk best sneu. Want als de afgelopen twee jaar iets hebben opgeleverd, dan is het wel een relatiecrisis tussen financiële dienstverleners en consumenten.



Uit de vele gesprekken die wij hebben gevoerd met directies van financiële dienstverleners blijkt dat 'de klant' vrijwel nooit onderwerp van gesprek is in de top van de ondernemingen. Het gaat over de balans, buffers, risico en kosten, maar zelden over wat klanten voelen en wat ze beweegt, wat *customer centricity* betekent en hoe we daar invulling aan moeten geven.

Als we in gesprekken op raad van bestuurniveau bijvoorbeeld het onderwerp 'transparantie' aansneden, was het altijd noodzakelijk ervoor te zorgen dat we over hetzelfde spraken. Onze gesprekspartners pasten transparantie vrijwel vanzelfsprekend toe op de balans: die moest trans-

parant zijn en daar doet men ook alle moeite voor. We moesten altijd even afstemmen dat wij wilden praten over transparantie in consumentenmarkten. Maar ook bleek dat men de gesprekken over consumententrends, hoe de houding van klanten is veranderd door de crisis, wat klanten verwachten van banken en verzekeraars, enorm verfrissend vond. De discussies waren zonder uitzondering zeer geanimeerd en inspirerend.

Boardroom issue

Als er al gesproken wordt over *customer centricity*, dan spelen die gesprekken zich af op een te laag niveau in de organisatie en gaan ze veel te snel over allerlei operationele zaken zoals *crm*, over de invulling

van de *customer contact strategy*, over concrete tools voor op de website, of over de inhoud van scripts van *call agents*. Misschien logisch, want dat is waar *customer centricity* tastbaar wordt, en waar klanten het ook ervaren. Maar er gaat wel nog een discussie aan vooraf.

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.

In deze visie is de consument, de klant, het belangrijkste vertrekpunt voor de strategie en bedrijfsvoering van de onderneming. Oprecht geïnteresseerd zijn in *what makes a consumer tick*, in de belangrijkste consumententrends, hoe veranderen behoeften van consumenten de komende vijf jaar, en hoe spelen we daar op in?

Customer centricity heeft impact op de gehele organisatie, op het businessmodel (hoe verdienen we geld in een *customer centric* filosofie), op het aanbod van pro-



DE BALANS

ducten en diensten, op de *customer journey* die wordt ervaren, en op de organisatie en cultuur die dat allemaal moet waarmaken. Deze notie zit idealiter in de haarvaten van de organisatie, startend in de top.

Consumententrends duiden

Verschillende consumententrends worden wel herkend, maar te vaak blijft het bij een oppervlakkige verkenning. Het gevolg hiervan is dat de consequenties die aan de trend worden verbonden al even oppervlakkig zijn, en daarom net de plank mis slaan.

Een belangrijke consumententrend is bijvoorbeeld de toenemende voorkeur voor dichtbij. We zien dat in het bijzonder banken en verzekeraars in Zuid-Europa op deze trend reageren door meer vestigingen te openen, om zo fysiek dicht bij de klant te zijn. Nader onderzoek leert dat het niet gaat om fysieke nabijheid, maar om zaken als de menselijke maat en persoonlijke herkenning. Zaken die niet uitsluitend via fysieke kanalen te leveren zijn. Sterker nog, veel onderzoek laat zien dat in de ogen van consumenten bank-

vestigingen serieus tekortschieten als het gaat om klantkennis en daarop toegesneden advies. Investeren in klantkennis en het concreet maken van de menselijke maat en persoonlijke herkenning heeft dan ook meer zin dan het uitbreiden van het netwerk aan vestigingen.

Of neem het toenemende belang van ethiek; een abstract begrip met vele facetten, en daarom de bron van lange discussies. Maar waar het consumenten om gaat is gewoon fatsoenlijk zakendoen. Producten aanbieden die de bankier of verzekeraar ook zelf zou kopen, klanten behandelen zoals je zelf behandeld wilt worden. 'Ethiek' is veel te religieus.

Criterium voor succes

Wat is het criterium voor succes als customer centricity een leidend principe is? In andere branches zien we tal van voorbeelden. Een directielid van een farmaceut vertelde dat hij niet alleen rapportage vraagt in aantallen en euro's, maar ook in zaken als het aantal geholpen en genezen mensen, geredde mensenlevens. Dergelijke doelstellingen motiveren medewerkers aanmerkelijk meer dan of de

winst van hun werkgever dit jaar nu 5 of 6 miljard bedraagt, zo is zijn ervaring. Vergelijkbaar kunnen we ons voorstellen dat financiële instellingen hun eigen prestaties niet alleen aan groei, omzet en winstcijfers afmeten, maar ook aan 'het aantal mensen dat we hebben geholpen aan een onbezorgde oude dag', 'die we hebben geholpen hun financiële gezondheid te verbeteren', 'die na een autochade binnen een uur weer mobiel waren', of 'het aantal bedrijven dat met onze financiering konden uitbreiden met zoveel nieuwe werkgelegenheid tot gevolg'.

** Dit artikel is een sneak preview van 'Forward to Basics', het nieuwe boek van VODW-partner Roger Peverelli en 9senses-partner Reggy de Feniks over consumenten en de bank en verzekeraar van de toekomst. Forward to Basics bevat meer dan honderd best practices en bijdragen van executives en verschijnt in juni.*