

# Maak klant tot kernactiviteit

## Verandering van cultuur bij bank blijft uit

Roger Peverelli  
en Reggy de Feniks

**A**nstaande woensdag is het precies twee jaar na de val van Lehman Brothers. De gebeurtenissen van de afgelopen twee jaar laten zich kort samenvatten: banken en verzekeraars zijn zowel in een identiteitscrisis als in een relatiecrisis beland. Een identiteitscrisis, omdat het fundament van de branche grotendeels is weggeslagen, 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 snelle oplossingen onmogelijk. Veel bankiers en verzekeraars hebben de afgelopen twee jaar, terecht, maar één prioriteit gehad: overleven. Nu af en toe de wolven wat lijken weg te trekken, zou je denken dat de discussies wat meer over klanten zouden kunnen gaan. Maar uit de vele gesprekken die wij wereldwijd met bankiers en verzekeraars hebben gevoerd, blijkt dat 'de klant' vrijwel nooit onderwerp van gesprek is in de top van de ondernemingen. De gesprekken gaan over de balans, buffers, risico en kosten, maar zelden over klanten, wat hen beweegt, wat 'customer centricity' — de klant centraal stellen — betekent en hoe daar invulling aan moet worden gegeven.

Op een congres eerder dit jaar werd 150 marketeers van financiële dienstverleners gevraagd of zij vonden dat de sector moest veranderen of dat zij verwachtten dat 'business as usual' toch wel zou terugkeren. Bijna de helft dacht het laatste. Doorvragen leerde dat men speculeert op het ontbreken van een langetermijneigen bij consumenten. Binnenkort zouden die alles weer vergeten zijn. Het bevestigt wat veel consumenten denken. Volgens de 2010 Edelman Trust Barometer, een wereldwijd consumentenonderzoek, verwacht 70% van de respondenten dat financiële dienstverleners weer terugvallen in hun oude gedrag.

Er is ook goed nieuws. Tijdens de research voor ons boek *Reinventing Financial Services* bleek het betrekkelijk eenvoudig meer dan '100 best practices' op het gebied van customer centricity te verzamelen. Topbankiers en -verzekeraars onderkennen in de discussies over customer centricity het belang van consumenten en dat de houding en de verwachtingen die klanten van banken en verzekeraars hebben door de crisis waren veranderd. Zonder uitzondering spraken bankiers en verzekeraars de wens en ambitie uit dat klanten ook werkelijk op de eerste plaats zouden komen. Maar zij worstelen zichtbaar met de vraag: hoe? Er zijn drie redenen waarom het herstellen van de relatie met klanten en het vooropstellen van klanten geen eenvoudige opgave is.

### Zakelijke en emotionele relatie

De relatie tussen financiële dienstverleners en klanten was voor de crisis eigenlijk betrekkelijk eenvoudig: klanten wilden iets, maakten daarover afspraken met de bank of verzekeraar, en beide partijen leverden zoals afgesproken. Deze eenvoudige relatie is in korte tijd veel en veel complexer geworden en is bovendien beladen geraakt met veel emoties.

Binnen de klant-leverancierrelatie zien we dat consumenten veel kritischer zijn geworden op de kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening. Uit onderzoek van adviesbureaus VODW en Marketresponse blijkt dat die dienstverlening eenvoudig moet zijn. Begrijpelijke producten, een toegankelijke organisatie, duidelijke, korte processen, actief meedenken, gewoon doen wat je belooft en geen verrassingen. Vertrouwen herstel je 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.

Daarnaast zien we dat klanten ook burgers zijn, die de effecten van de kredietcrisis aan den lijve ondervinden en de zwartepiet bij banken en verzekeraars leggen. Dezelfde klanten zijn

ook belastingbetalers die het gevoel hebben dat ze de banken hebben gered en vinden dat ze daarom iets te zeggen hebben over de financiële sector. Een dergelijke verandering van de relatie, in minder dan een jaar, is ongekend. Ook in andere branches zagen wij niet eerder iets vergelijkbaars. De invloed van de crisis op het leven van consumenten is enorm. De relatie tussen klanten en financiële dienstverleners is daardoor complex geworden. Dat maakt het onmogelijk die relatie snel te herstellen.

### Asymmetrische informatie

Veel financiële diensten waren, of beter: 'zijn', gericht op het realiseren van transacties die gebaseerd zijn op asymmetrische informatie. De bank of verzekeraar had altijd meer en betere informatie dan de klant en dat kennisverschil werd te geld gemaakt. Hoe complexer het product, hoe asymmetrischer de informatie, hoe minder transparant de opbrengst en kosten voor de klant, des te groter de opbrengst en margebijdrage voor de bank of verzekeraar. Of het nu de provisie en kosten op levensverzekeringen betreft, de overmatige kosten van simpele routineoverboekingen of excessieve rentes op creditcards en leningen, het zijn vaak kosten die niet in verhouding staan tot de inspanningen die nodig zijn, maar gedreven zijn door het uitmelken of koste wat kost binnenhouden van de klant.

Het probleem is dat veel financiële dienstverleners te afhankelijk zijn geworden van dergelijke inkomsten en er om die reden niet van vandaag op morgen mee kunnen stoppen. De Federal Reserve, het Amerikaanse stelsel van centrale banken, heeft vastgesteld dat Amerikaanse banken jaarlijks \$ 25 mrd tot \$ 38 mrd verdienen aan rente op creditcards. In het Verenigd Koninkrijk verdienen banken een goedbelegde boterham aan 'gratis' betaalrekeningen. In deze oude verdienmodellen is het onmogelijk de belangen van klanten en financiële dienstverleners te verenigen.

### Klant zit bank niet in de genen

Denken vanuit klanten zit niet van nature in de genen van financiële dienstverleners. Dat zien we bijvoorbeeld in de rapporten die de branche in diverse landen heeft laten opstellen om een volgende financiële crisis te voorkomen. Zo komen de woorden 'klant' en 'consument' in de 29 pagina's van het rapport van 'The Group of Thirty' — de internationale organisatie van de belangrijkste bankiers en academici, ook wel G30 genoemd — niet een keer voor.

Wanneer wij tijdens ons eigen onderzoek in gesprekken met bestuursleden bijvoorbeeld het onderwerp 'transparantie' aansneden, was het altijd noodzakelijk na te gaan of we over hetzelfde spraken. Onze gesprekspartners betrokken transparantie vrijwel vanzelfsprekend op de balans: die moest transparant zijn en daar doet men ook alle moeite voor. We moesten de bankiers altijd eerst duidelijk maken dat wij wilden praten over transparantie in consumentenmarkten.

In onze gesprekken over transparantie hoorden we: 'Als we alles transparant maken, begrijpen onze klanten het niet meer', en: 'Volledige transparantie is onmogelijk gezien het aantal features in onze producten'. Consumententrends worden wel herkend, maar te vaak blijft het bij een oppervlakkige verkenning. Het gevolg hiervan is dat financiële instellingen net de plank mislaan in de vertaling naar bijvoorbeeld producten en dienstverlening.

Op zichzelf is het helemaal niet gek dat het centraal stellen van klanten bij bankiers en verzekeraars niet in de genen zit. Op uitzonderingen na zijn medewerkers van banken en verzekeraars gewone, fatsoenlijke mensen die uitstekend in staat zijn mee te denken met klanten. Maar de huidige medewerkers zijn nooit op deze eigenschappen aangenomen, ze zijn er nooit op beoordeeld of voor beloofd.

De essentie van customer centricity is de overtuiging dat fundamentele kennis en diepe inzichten over klanten en een sterke visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen, de hoeksteen vormen voor het succesvol laten groeien van de onderneming. In deze visie is de klant het vertrekpunt voor de onder-



MK2010

Illustratie: Max Kisman

## Customer centricity

**'De klant' is nu vrijwel nooit onderwerp van gesprek in de top van ondernemingen**

**Klantgerichte houding kan wel degelijk samengaan met winst en groei**

**Gedragsverandering die nodig is, kan niet bereikt worden door meer regels**

nemingsstrategie: oprecht geïnteresseerd zijn in wat klanten beweegt, bekijken hoe behoeften van klanten de komende vijf jaar veranderen en hoe de onderneming daarop moet inspelen. Customer centricity heeft invloed op de hele organisatie, het verdienmodel, het aanbod van producten en diensten en de organisatiecultuur. De bewustwording van al die aspecten moet ertoe leiden dat de klant zich 'thuis' voelt bij de financiële instelling waar hij of zij zaken meedoet. Deze notie zou idealiter in de haarvaten van de organisatie moeten zitten en door de top consequent uitgedragen moeten worden. Customer centricity betekent niet 'klanten zo veel mogelijk pleasen, ongeacht wat het kost en oplevert', maar moet hand in hand gaan met winst en groei. Customer centricity moet op een zodanige manier worden ingevuld dat er gelijktijdig een gezonde boterham kan worden verdiend.

### Keurmerk of code volstaat niet

Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren en de Code Banken zijn recente initiatieven om de relatie met klanten te herstellen. Maar bij beide passen ook kanttekeningen, als we ze afzetten tegen de bovengenoemde barrières voor het centraal stellen van klanten. De klantrelatie verandert niet door een keurmerk of code. Een keurmerk of code vermindert de asymmetrie in informatie niet. Keurmerken en codes verbieden de verkeerde 'business models' niet en helpen ook niet het denken vanuit klantperspectief in de genen van de organisatie te krijgen.

In het begin van de jaren negentig was ISO-certificering populair. Zonder dit kwaliteitskeurmerk kon je eigenlijk niet fatsoenlijk zaken doen. Wat we gezien hebben is dat de processen en de regels in het bedrijf keurig werden vastgelegd en gecertificeerd op consistentie, maar dat er intrinsiek eigenlijk niets veranderde in die bedrijven.

Verskillende experts zijn ervan overtuigd dat het instellen van meer regels niet de oplossing is. Zij stellen 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. Het is veel belangrijker dat mensen in staat worden gesteld te handelen vanuit integriteit, persoon-

lijke verantwoordelijkheid en vooral: vanuit een sterk besef wat 'de klant centraal' wel en niet betekent. In principe is het niet zo relevant dat je voldoet aan de normen die je voor jezelf hebt bedacht. Voor klanten is het belangrijker dat je de verwachtingen overtreft die klanten aan je stellen. Veel belangrijker dan het afleggen van een eed of het aanvinken van alle vakjes op het volgende formulier is dat mensen werkelijk klantgericht worden. Initiatieven als het Keurmerk en de Code moeten niet op zichzelf staan en gericht zijn op het op korte termijn kunnen voeren van een stempel. Ze moeten worden gebruikt als vehikel om organisaties klantgericht in beweging te krijgen.

### Klanten onderdeel verandering

Customer centricity impliceert oprecht geïnteresseerd zijn in wat consumenten beweegt, hoe behoeften veranderen en hoe daarop in te spelen. De mantra moet zijn 'listen, learn, engage'. Een continue dialoog met klanten en niet-klanten is de meest effectieve manier om te leren. Bijvoorbeeld om scherp te krijgen wat zij onder transparantie verstaan, wanneer transparantie wel en niet belangrijk voor hen is, en hoe de transparantie zou kunnen verbeteren.

Een eed werkt pas als de organisatie het naleven stimuleert. Beloon het gedrag dat je wilt bereiken. Stellen we het belang van de klant voor? Leg daar dan ook de lat en maak de klant de belangrijkste 'key performance indicator' voor iedereen in de organisatie. Gebruik de mate waarin klanten het bedrijf willen aanbevelen als het belangrijkste criterium voor beoordelingen en variabele beloningen door de hele organisatie en durf de resultaten naar buiten te brengen. Uiteindelijk wordt de concurrentiekracht van banken en verzekeraars bepaald door de dienstverlening, de mensen en de cultuur van de onderneming. En die zijn onmogelijk te kopiëren.



Roger Peverelli is partner bij VODW. Reggy de Feniks is partner bij het Spaanse 9senses. Op woensdag 15 september verschijnt hun boek 'Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers'.

