



Hoe je 'de klant centraal' concreet maakt

(en van een noodzaak een duurzaam onderscheid)

Roger Peverelli

Hoe je ‘de klant centraal’ concreet maakt

(en van een noodzaak een duurzaam onderscheid)

Roger Peverelli

Banken en verzekeraars zijn volop bezig met het belangrijkste veranderingsproces sinds jaren: het centraal stellen van de klant. Maar veel financiële dienstverleners reiken daarbij helaas niet verder dan het streven naar hogere klanttevredenheid en het nakomen van de zorgplicht. Volstrekt onvoldoende natuurlijk om echt het verschil te maken. Wat betekent ‘de klant centraal stellen’ nou precies? Waarom is het centraal stellen van de klant zo moeilijk? Waar moeten we dat tastbaar maken? Hoe ontwikkel je een ‘customer centric’ organisatie – onderscheidend van concurrenten?

1. Wat betekent 'de klant centraal stellen' precies?

De sleutel voor groei

'De klant centraal stellen' komt voort uit de overtuiging dat een sterke visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen de hoeksteen vormt voor het succesvol laten groeien van het aantal klanten en de intensiteit van de relatie met die klanten. Uiteindelijk resulteert dit in duurzame groei van de onderneming.

'De klant centraal' betekent dus niet 'geef de klant alles wat hij of zij wil', ongeacht wat het kost en oplevert', maar moet hand in hand gaan met winst en groei. 'De klant centraal' moet op een zodanige manier worden ingevuld dat er gelijktijdig een gezonde boterham kan worden verdiend.

Oprechte interesse in klanten

'De klant centraal' betekent dat je oprecht geïnteresseerd bent in klanten. In hoe klanten in elkaar zitten, wat ze beweegt in hun persoonlijke situaties en in wat ze daadwerkelijk nodig hebben, nu en later. Maar ook in hoe zij zich gedragen en met welke belangrijke consumententrends we rekening moeten houden. Bijvoorbeeld dat klanten minder vertrouwen hebben dan vroeger, een voorkeur hebben voor zaken die transparant en eenvoudig zijn, graag zelf in controle willen zijn, de meningen van medeconsumenten steeds belangrijker vinden, een toenemend belang hechten aan waarden en normen en op zoek zijn naar de menselijke maat. Deze oprechte interesse levert de juiste inspiratie voor het leveren van nieuwe toegevoegde waarde, relevant voor klanten en onderscheidend van concurrenten.

Als je echt om mensen geeft, handel je automatisch in hun belang

'De klant centraal' is voor ons dan ook breder dan alleen 'het klantbelang centraal'.

De zorgplicht is keurig uitgewerkt in regels en formuleren. Het effect is dat de zorgplicht zich in praktijk beperkt tot het niveau van product en advies en vooral helpt bij het indekken van toekomstige juridische risico's.

Als het belang van klanten het belangrijkste vertrekpunt vormt, moet de focus niet op de regels liggen, maar juist op de principes, de mentaliteit, de cultuur achter die regels. Als je echt om mensen geeft, handel je immers automatisch in hun belang.

Verder kijken is essentieel voor differentiatie

Een tweede reden waarom wij 'de klant centraal' de gewenste lading beter vinden dekken dan 'klantbelang centraal' is dat de laatste leidt tot een te beperkte blik op klanten.

Als financiële dienstverleners zich willen onderscheiden – en dat is uiteindelijk toch een voorwaarde om winstgevend te kunnen opereren – moeten zij verder kijken dan alleen het belang van klanten.

Klanten verschillen in persoonlijkheid, in de relatie die zij met hun bank of verzekeraar nastreven, de zaken die zij in die relatie belangrijk vinden en de wijze waarop ze aangesproken willen worden. Daarom kiest de ene klant voor Bank A en de ander voor Bank B. Differentiatie is noodzakelijk om op verschillen tussen klanten in te kunnen spelen. Als je als bank of verzekeraar de juiste snaar wil raken is het dus noodzakelijk verder te willen kijken dan strikt het klantbelang en oprecht geïnteresseerd te zijn in de klant zelf.

Ook vanuit marktperspectief is differentiatie noodzakelijk. Verschil in aanbod stimuleert continue verbetering en het zoeken naar nieuwe toegevoegde waarde. Niemand zit te wachten op financiële dienstverleners die allemaal hetzelfde bieden.

Rekening houden met het belang van klanten is binnenkort niet meer dan een qualifier, een license to operate. De uitdaging is 'de klant centraal' zo specifiek in te vullen dat we kunnen spreken van een duurzaam onderscheid.

2. Waarom is het centraal stellen van klanten zo moeilijk?

In het afgelopen jaar hebben we deze vraag aan tal van bankiers en verzekeraars in binnen- en buitenland gesteld. Op basis van deze gesprekken alsook onze projectervaring op het gebied van customer centricity zien we op hoofdlijnen de volgende vijf barrières

1. De 'battle for the soul' is nog niet overal beslecht.
2. Moeite het echte idee van 'de klant centraal' goed te begrijpen en tastbaar te maken.
3. De noodzakelijke verandering is grootschalig en complex.
4. Het centraal stellen van klanten zit niet van nature in de genen.
5. Een nieuwe fase vraagt om nieuwe competenties, talenten en rolmodellen.

Ad 1. De 'battle for the soul' is nog niet overal beslecht

De overtuiging dat het centraal stellen van de klant essentieel is voor de toekomst is links en rechts nog ver te zoeken. We zien bij verschillende banken en verzekeraars nog steeds een 'battle for the soul'. Een aantal leden van het bestuur omarmt 'de klant centraal' volledig, maar een deel van hun directe collega's gelooft niet dat dit een reëel bedrijfseconomisch alternatief is voor hoe in het verleden geld is verdiend.

Daar waar deze 'battle for the soul' nog niet is beslecht, zien we dat ook de aansturing van de organisatie nog nauwelijks is veranderd. De focus is nog steeds de korte termijn winstgevendheid, de nadruk ligt op producten en verkoop en de incentives sluiten daarop aan.

Daarnaast moeten we ons natuurlijk beseffen dat er nauwelijks incentives voor financiële dienstverleners zijn om echt grote bewegingen te maken. Denk aan het invoeren van nummerportabiliteit.

Mede als gevolg van deze 'battle for the soul' ontbreekt het bij een flink aantal banken en verzekeraars aan een heldere, door de top uitgedragen visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen.

Nog niet zolang geleden vroegen we in een sessie met de directie van een internationale bank welke functie de bank eigenlijk vervult voor haar klanten. Dat leek een triviale vraag; het was ook bedoeld als een opstapje naar andere diepere vragen. Het bleef akelig stil. Alle divisies waren vertegenwoordigd. Niemand had een klip en klaar antwoord.

Ongeveer in dezelfde periode voerden wij een discussie met een buitenlandse verzekeraar over de noodzaak van

verandering en zoals vaker kwam ook hier het argument op tafel dat van het centraal stellen van klanten en het belang van klanten alleen maar geld kost. Gelukkig wist een van de aanwezige directieleden het terug te brengen tot de essentie: 'customer centricity is an attitude. Attitude is free.'

We zien overigens ook dat bij banken of verzekeraars waar in de top die 'battle for the soul' nog woedt, men lager in de organisatie allang overtuigd is van de zegeningen van het centraal stellen van de klant. Niet alleen vanuit noodzaak, maar ook omdat het gewoon meer voldoening geeft.

Ad 2. Moeite het echte idee van 'de klant centraal' goed te begrijpen en tastbaar te maken

We zien ook dat 'de klant centraal' nog niet overal even goed begrepen en geleefd wordt. Nog veel te vaak wordt het geïnterpreteerd als het streven naar ultieme klanttevredenheid of als 'meer CRM'.

Wellicht ten overvloede een al vaak gebruikt voorbeeld om het verschil duidelijk te maken: klanten kunnen zeer tevreden zijn over een gesprek met een hypotheekadviseur en vooral blij met het resultaat: eindelijk kunnen ze het huis van hun dromen kopen. Maar als zij zich daarmee een schuld op de hals halen die zij eigenlijk niet kunnen dragen heeft de klant onvoldoende centraal gestaan.

Omgekeerd zal een klant wel eens bijzonder ontevreden kunnen zijn als hem/haar een hypotheek wordt geweigerd, terwijl hij/zij hierdoor juist aan grote toekomstige problemen ontkomt.

Als de klanttevredenheid te laag is, is het natuurlijk vanzelfsprekend deze te willen verbeteren. Maar we zien met regelmaat dat deze inspanningen in dezelfde beweging worden opgevat als de allesomvattende invulling van het centraal stellen van de klant. Het gevaar is dat deze banken en verzekeraars niet verder zullen reiken dan het vriendelijker opnemen van de telefoon en het perfect invullen van zorgplicht; alle vinkjes compleet.

We zien ook dat 'meer willen weten van klanten' één-op-één wordt vertaald naar 'meer CRM'. Ook dat doet 'de klant centraal' tekort.

De overvloed aan data en mogelijke analyses geeft de indruk dat zo ongeveer alles wel in de databases te vinden is.

Terwijl ook andere middelen in moeten worden gezet om te weten wat mensen drijft, hoe hun persoonlijkheid

en karakter in elkaar zit en hoe we hen dus het best kunnen aanspreken en helpen. Het één-op-één vertalen van 'de klant centraal' naar meer CRM leidt ertoe dat we belangrijke aspecten van klanten uit het oog verliezen.

Of 'de klant centraal' nu wordt vereenzelvigd met klanttevredenheid of met CRM, het effect is dat de scope van 'de klant centraal' zich beperkt tot productontwikkeling, verkoop en klantenservice – in plaats van de hele organisatie. In essentie zal bij die partijen niets veranderen.

Veel banken en verzekeraars zijn op zoek naar een eenduidige definitie van 'de klant centraal' en de mogelijkheid meetbare doelstellingen vast te stellen. Vaak zijn verschillende bedrijfsonderdelen weliswaar bezig met (de ontwikkeling van) 'de klant centraal', maar ontbreekt het aan concrete doelstellingen en ook aan een systematiek regelmatig prestaties te meten en de voortgang te sturen; toepasbaar en vergelijkbaar voor alle onderdelen van de onderneming.

Ad 3. De noodzakelijke verandering is grootschalig en complex

Het centraal stellen van de klant is relatief eenvoudig als je een onderneming vanaf een leeg vel mag ontwerpen en opbouwen. Denk bijvoorbeeld aan Amazon of de verzekeraar Inshared.

Voor grote gevestigde banken en verzekeraars is de enige mogelijkheid grootschalige verandering. Het gaat immers om (onder andere) een groot aantal bestaande producten en diensten, het terugbrengen van complexiteit, het oplossen van oude bagage uit het verleden, een IT legacy waarin niet alles zomaar mogelijk is, een beperkte investeringsruimte, het invoeren van nieuwe regelgeving, ...

Last but not least gaat het om organisaties met duizenden, tienduizenden, soms meer dan honderdduizend werknemers, met gevestigde belangen en een ingeslepen manier van werken.

Bovendien is het zo dat de partij die het eerst beweegt niet per definitie een voordeel heeft, maar vaak eerder een nadeel, zo lijkt het. Een voorbeeld hiervan is het in rekening brengen van de dienstverlening aan private banking klanten. Aangezien deze dienstverlening in de perceptie van klanten op dit moment gratis is, creëert de first mover juist een korte termijn nadeel ten opzichte van concurrenten die nog even wachten.

Door de omvang en complexiteit is het onredelijk te verwachten dat de verandering naar het daadwerkelijk tot in de haarvaten centraal stellen van klanten van vandaag op morgen gerealiseerd kan worden.

Het aantal medewerkers bij grote banken en verzekeraars is vergelijkbaar met het aantal inwoners van steden als Barneveld en Maastricht. Stel je voor welke moeite het kost in die twee steden de cultuur te veranderen.

Philips is een voorbeeld van een grote onderneming die een vergelijkbare cultuurverandering succesvol doormaakt. Ergens rond 2003 heeft het bedrijf besloten de omslag te maken van een echt technologie-georiënteerde naar een klantgedreven onderneming. Het Philips van vandaag ziet er volstrekt anders uit dan tien jaar geleden. Maar daar heeft het bedrijf wel wat tijd voor nodig gehad. En naar hun eigen zeggen is dat proces nooit af.

Ad 4. Het centraal stellen van klanten zit niet van nature in de genen

Op zichzelf is het helemaal niet gek dat het centraal stellen van klanten bij bankiers en verzekeraars niet automatisch in de genen zit. Mensen gaan bij een bank en verzekeraar werken omdat ze geïnteresseerd zijn in financiën, economie, administratie, de rol van geld, maar niet omdat ze in de eerste plaats geïnteresseerd zijn in consumenten of in het leveren van excellente service. Natuurlijk zijn medewerkers van financiële dienstverleners (op enkele uitzonderingen na) gewone, fatsoenlijke mensen die uitstekend in staat zijn mee te denken met klanten. Maar zij zijn zelden op deze eigenschappen aangenomen, beoordeeld of beloond.

'De klant' zou van nature in ieder geval het domein van marketing moeten zijn. Echter, bij de meeste financiële dienstverleners is marketing het laatste stukje van het primaire proces. Marketing is beperkt tot het verpakken van producten en diensten die door anderen in de organisatie zijn bedacht, reclame en promoties in kanalen die door anderen zijn gekozen en over de prijs heeft marketing binnen banken en verzekeraars al helemaal niets te vertellen.

Bovendien wordt 'marketing' als één van de oorzaken voor de crisis aandragen: marketing heeft klanten met valse beloften en halve waarheden verleid tot het kopen van producten die ze niet nodig hadden of die hen zelfs in grote problemen hebben gebracht.

Zolang Johan Derksen 'marketing' uitsluitend gebruikt in de samenstelling met 'trucjes' is marketing, in ieder geval voor het grote publiek, niet de geloofwaardige behartiger van het perspectief van de klant.

Ad 5. Een nieuwe fase vraagt om nieuwe competenties, talenten en rolmodellen

Ook waar de top wel overtuigd is van de noodzaak van het centraal stellen van de klant zien we dat het gedachtegoed nog niet overal goed doorsijpelt. Op veel sleutelposities zitten nog steeds mensen die de oude manier van werken aanhangen, die carrière hebben gemaakt met producten en methoden die we toen wel, maar nu niet meer acceptabel vinden. Juist omdat zij in het verleden succes en erkenning hebben gehad fungeren zij nog steeds als rolmodellen. Hun gedrag en hoe zij medewerkers aansturen is nog niet veranderd. Veranderen is niet eenvoudig; 'the only one who truly likes change is a wet baby', zo zegt James Belasco. Wat ook niet helpt is dat vrijwel elke financiële dienstverlening de afgelopen jaren een of meerdere reorganisaties heeft ondergaan. De onzekerheid die daarmee gepaard gaat, gaat ten koste van de bereidheid van individuele medewerkers om initiatief te tonen of verantwoordelijkheid te nemen.

De slag naar 'de klant centraal' is geen geleidelijke ontwikkeling, maar de introductie van een nieuwe fase van de onderneming. Een nieuwe fase vraagt om nieuwe competenties, nieuwe talenten en nieuwe rolmodellen.

3. Waar moeten we 'de klant centraal' tastbaar maken?

Om tastbaar te maken waar 'de klant centraal' uit zou moeten blijken, hebben wij een eenvoudig model ontwikkeld. Het beschrijft de tien aspecten van de onderneming waar het centraal stellen van de klant tastbaar gemaakt kan worden of beter: moet worden.



De logica in het model is verticaal. 'De klant centraal' start met visie en leiderschap. Een visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen en op wat dat impliceert voor het hart van de onderneming: de cultuur en het business model.

In de twee lagen eronder gebruiken we met opzet 'merk', 'customer journey', 'aanbod', 'mensen' en 'kennis', want dit zijn de verschijningsvormen waar de klanten uiteindelijk mee worden geconfronteerd. Daar materialiseert zich het centraal stellen van de klant in wat de klant er in de dagelijkse dienstverlening van merkt.

Leverage points: waar 'de klant centraal' in de haarvaten van de onderneming zit

Voor elk van deze tien aspecten hebben wij de concrete punten geïdentificeerd, zogenaamde 'leverage points', waar een bank of verzekeraar kan borgen dat het centraal stellen van de klant echt in de haarvaten van de onderneming zit, de plaatsen waar een consequente doorvertaling noodzakelijk is.

De totaal meer dan 50 leverage points zijn geïdentificeerd op basis van

- **Onze projectervaring op het gebied van customer centric change**

Bijvoorbeeld in projecten voor banken en verzekeraars in binnen- en buitenland, maar ook voor telecombedrijven, energiemaatschappijen en merkfabrikanten die de klant centraal willen stellen.

- **De consequenties van de zes belangrijkste consumententrends**

Voorbeelden van de consumententrends in ons boek 'Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers' zijn het verminderde vertrouwen, het toenemend belang van transparantie en eenvoud, de voorkeur voor 'dichtbij'. Voor elk van deze trends zijn in het boek de consequenties beschreven voor business model, aanbod, merk; eigenlijk alle aspecten van bovenstaand model.

- **Best practices binnen en buiten de branche**

Tijdens en na het schrijven van het boek hebben we een groot aantal ondernemingen gezien en gesproken die op een bepaalde manier de klant echt centraal stellen. Vaak overigens op één of enkele aspecten; zeker niet integraal.

- **De beste denkmogelijkheden**

Voor elk van de genoemde tien aspecten zijn wel denkmogelijkheden ontwikkeld. Bijvoorbeeld modellen die beschrijven uit welke elementen een cultuur is opgebouwd, maar ook modellen die duiden hoe een cultuur tot stand komt en kan veranderen. Dankzij het gebruik van deze modellen zijn de leverage points 'MECE', mutually exclusive and collectively exhaustive.

- **De eisen en suggesties vanuit regelgeving en toezicht**

Denk aan eisen en suggesties vanuit bijvoorbeeld MIFID en de AFM. Die kunnen natuurlijk niet ontbreken. Wat daarbij opvalt is, dat deze eisen en suggesties zich beperken tot het aanbod, de dienstverlening en de bijbehorende KPI's – drie van de tien aspecten.

We lichten tien aspecten van de onderneming waar het centraal stellen van klant tastbaar gemaakt kan worden kort toe, aan de hand van enkele bijbehorende leverage points en best practices van binnen en buiten de industrie.

1. Visie

Enkele voorbeelden van leverage points

- The company's vision and mission statement clearly reflects the importance of the customer, and the added value that it wants to provide to customers.
- In the vision and mission statement all stakeholder propositions are aligned for long term profitability.
- Assets and competences are leveraged to make a positive change in society.

De visie van het bedrijf weerspiegelt als het goed is herkenbaar het belang van de klant en de toegevoegde waarde die het bedrijf wil leveren aan klanten. Dat mag overigens niet het enige perspectief zijn. Het is niet zo dat we na een periode waarin wellicht te veel met het belang van aandeelhouders rekening is gehouden, we nu moeten doorslaan naar de andere kant en daarmee de aandeelhouder vergeten.

De visie moet inspirerend en engagerend zijn voor alle stakeholders. Dus ook voor medewerkers en de maatschappij en ook naar aandeelhouders.

Het credo van Unilever is een voorbeeld van een visie waarin de klant centraal staat. *'Adding vitality to life'* is een heldere belofte naar klanten.

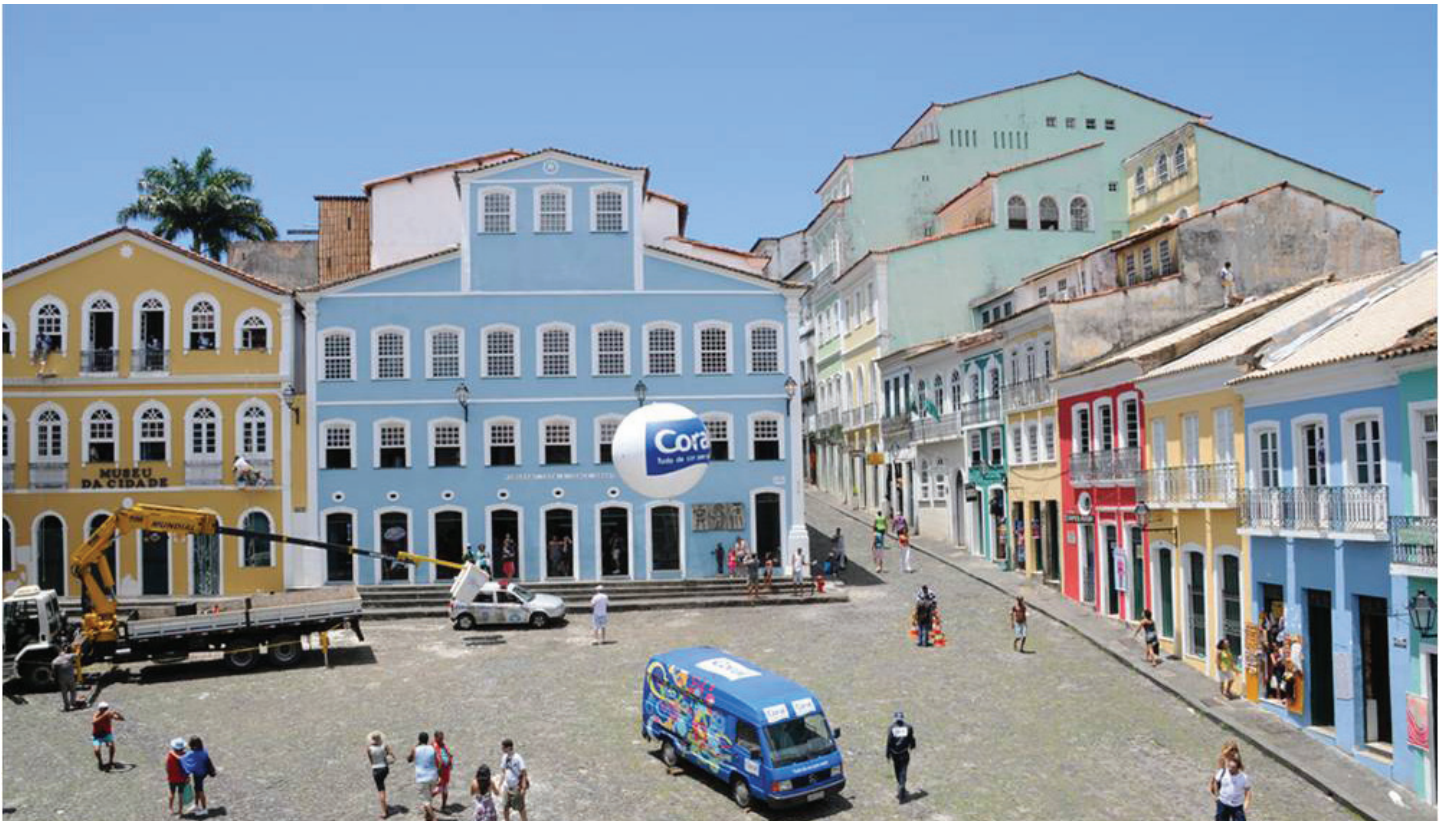
Gelijktijdig is deze visie ook inspirerend en engagerend voor medewerkers (een mooi doel om aan mee te mogen werken), naar de maatschappij (denk aan obesitas, de vergrijzing en groeiende zorgkosten) en naar

aandeelhouders (een groeiende markt met duidelijke kansen).

'Adding color to people's lives' van AkzoNobel's verfdivisie is een ander aansprekend voorbeeld. In deze visie staat de kracht van kleur centraal. Kleur heeft een belangrijke invloed op een omgeving; of dat nu een school is, de werkplek, een ziekenhuis of een complete wijk, het kan zelfs een belangrijke bijdrage leveren aan bijvoorbeeld sociale cohesie.

De credo's van Unilever en AkzoNobel hebben gemeen dat zij klanten centraal stellen in hun visie en duidelijk aangeven wat zij voor klanten willen betekenen.

In de financiële dienstverlening is de visie van het Braziliaanse Banco Real (tot de splitsing onderdeel van ABN AMRO, nu van Santander) een uitstekend voorbeeld: *'a new bank for a new society'*. Het credo spreekt de verschillende stakeholders net zo aan als dat van Unilever. Het vertelt the greater good, de essentie en aspiratie van het bedrijf. De bank maakt het waar door de eigen competenties te zien als middelen om een actieve bijdrage te kunnen leveren aan de sociale en economische ontwikkeling van de Braziliaanse maatschappij.



2. Leiderschap

Enkele voorbeelden van leverage points

- Board level has a thorough understanding of what a customer centric organization entails.
- The importance of the customer and the added value the company wants to provide to customers are a key subject in all internal and external communication of board members.
- Board members are in contact with life customers on a weekly basis and employees know this.
- Board members and top management have the notion that trust inside is essential to restore trust outside, and consequently they embrace a culture of candor.
- Board members create a principle based culture, rather than a rule based culture.

De visie moet worden geleefd en dat begint in de top. De leiding begrijpt exact wat 'de klant centraal' inhoudt en naar welke kernwaarden moet worden geleefd. Zij verwoorden en leven die visie op een manier die door klanten wordt begrepen en die medewerkers motiveert en vervult zo de functie van rolmodel.

De leiding staat wekelijks in contact met klanten. Medewerkers weten dat. De klant en wat het bedrijf voor klanten wil betekenen zijn terugkerende onderwerpen in alle communicatie van de leiding. Ze gebruikt daarbij echte verhalen van klanten.

AkzoNobel's bestuurslid Tex Gunning vertelt regelmatig in de pers wat hij ziet als de grote maatschappelijke uitdagingen van vandaag en schetst daarbij impliciet de context waar 'adding color to people's lives' op aansluit. Paul Polman, CEO van Unilever, doet hetzelfde. Ook Fabio Barbosa, de voormalige CEO van het voormalige Banco Real, staat er om bekend elke gelegenheid te hebben benut om zijn visie te delen en onderwerp van gesprek te maken.

Twee andere goede voorbeelden van CEO's die actief de dialoog zoeken met klanten en het grote publiek zijn Peter Aceto en Carina Szpilka, de CEO's van ING Direct in respectievelijk Canada en Spanje.

Peter Aceto is een actieve blogger. Carina Szpilka zendt vrijwel dagelijks tweets. De onderwerpen beperken zich niet tot de producten en dienstverlening van ING Direct. Integendeel. Beiden geven bijvoorbeeld hun ongezoeten mening over de economische crisis en de maatregelen die moeten worden genomen. Carina Szpilka roept Spaanse bedrijven op alles op alles te zetten om werkgelegenheid te creëren. De eigen stijl en reactiesnelheid van beiden wekt de indruk dat compliance en legal niet als filter fungeren. Het levert ook op. Peter Aceto wordt door het grote publiek gezien als een van de meest open en transparante CEO van Canada. En dat straalt ook af op ING Direct in Canada.

Deze best practices wekken misschien de indruk dat het alleen gaat om communiceren. Dat is natuurlijk niet zo. Als 'de klant centraal' de mantra is, moet ook de top dichter bij klanten staan.

Bij energiedirect spreekt de directeur elke vrijdag twee klanten of zelfs ex-klanten: wat vindt u belangrijk, hoe ervaart u ons, wat kunnen we beter doen. De consument die het direct, in eigen woorden vertelt, is een veel rijkere bron dan marktonderzoek en managementrapportages. Maar belangrijker nog: als de top van de onderneming zelf direct contact zoekt met klanten en daar ook telkens wat mee doet, geeft dat een belangrijk signaal naar de rest van de organisatie.



— Peter Aceto, CEO/ING Direct Canada

3. Cultuur

Enkele voorbeelden van leverage points

- The company culture nurtures the values of the new financial era: simple, transparent, authentic, listening, open, candor, empathy.
- Trust is lived internally and externally.
- The company embraces the mantra 'listen - learn - engage'.
- Teamwork and learning is part of the company DNA.

Niets is meer ongrijpbaar dan cultuur. 'Cultuur' laat zich samenvatten als de set ongeschreven, onbewuste, maar vanzelfsprekende principes en afspraken waardoor een groep mensen zich onderscheidt van een andere groep. Een systeem van waarden, sociale normen, uitgangspunten en overtuigingen dat wordt gedeeld door leden van een organisatie. Zo doen we die dingen hier; zo gaan we hier met elkaar om en zo gaan we met onze klanten om.

De cultuur uit zich onder andere in een groepspecifiek jargon, 'rituelen', anekdotes, gebeurtenissen en heldenverhalen die symbool staan voor de groep en de geschiedenis. Wie plaatsen we op een voetstuk? Welke feestjes worden gevierd? Het hoogste verkoopresultaat of de hoogste NPS?

De essentie van cultuur leert dat het daarin draait om principes waar de organisatie als vanzelf naar leeft en niet om regels die moeten worden afgedwongen. 'Meer regels' is dus de verkeerde sleutel voor het centraal stellen van de klant. Sterker nog: regels leiden af. De Amerikaanse psycholoog Barry Schwartz stelt dat morele vaardigheden worden gekortwiekert door meer regels. De verantwoordelijkheid voor het eigen gedrag wordt onbewust vervangen door de verantwoordelijkheid om de regels te volgen. Principes als integriteit en het nemen van persoonlijke verantwoordelijkheid moeten dus onderdeel zijn van de bedrijfscultuur en het DNA van de onderneming.

4. Business model

Enkele voorbeelden van leverage points

- The company does not profit from asymmetric information. In fact, it strives to eliminate the use of pockets of opacity.
- Relationships with customers are mutually profitable and based on equality.
- Customer life time value is preferred over short term gains.
- Partners and suppliers are selected based upon their ability to align with the company's customer centricity vision.
- Scale is used to enhance local relevancy.
- The company understands the importance of financial literate customers and puts this into practice.
- Customer engagement levels are high throughout the organization.

In het verleden was het verdienmodel van veel banken en verzekeraars gebaseerd op de informatievoorsprong die de onderneming op klanten had. De opbrengsten voor de financiële dienstverlener stonden niet altijd in de juiste verhouding tot de toegevoegde waarde voor de klant.

Het verdienmodel is voor veel banken en verzekeraars de grote wakkerligger van vandaag: hoe verdienen we in de toekomst ons geld? Als kosten en opbrengsten

transparant zijn; als producten steeds eenvoudiger worden, het onderscheid ten opzichte van concurrenten minder wordt en de druk op marges verder toeneemt; als provisies en retrocessies wegvallen en we onze klanten een rekening moeten sturen voor diensten die zij altijd als gratis hebben ervaren etc.

Dit zijn absoluut de zijnsvragen voor elke financiële dienstverlener. In deze white paper niet de antwoorden, maar wel een aantal ontwerpprincipes die horen bij het centraal stellen van de klant.

'We all benefit' verwoordt de visie, de cultuur en het business model van Inshared. Klanten zijn a priori betrouwbaar en gedragen zich verantwoordelijk; de relatie tussen klant en verzekeraar is gelijkwaardig. Alle 'overwinst', gerelateerd aan de gemiddelde schadelast, wordt aan klanten teruggeven. Inshared kan meer winst realiseren, maar alleen door meer consumenten in Inshared te interesseren, niet ten koste van de huidige klanten.

Deze visie, cultuur en business model zijn leidend geweest voor de ontwikkeling van producten (eenvoudig en transparant), de dienstverlening (andere kijk op risico) en het selecteren van collega's die deze belofte waarmaken (mensen die 'de klant centraal' van nature leven).

5. Aanbod

Het aanbod: de propositie, het assortiment, de individuele producten en diensten, de prijs die klanten betalen.

Enkele voorbeelden van leverage points

- The proposition is based on true customer insights and constitutes a sound promise that has rational as well as emotional benefits.
- The proposition reflects the validated added value for clients and does not hold empty promises.
- The offering aims to simplify everyday life. Products and services offered anticipate the context in which they are deployed and are high touch.
- The portfolio is edited: products are complementary and cater to different needs. The differences are crystal clear to customers.
- The products and services offered to customers are so attractive and sustainable that employees would buy them themselves.
- New product and services development is characterized by a bottom up design: co-created with customers.
- All products and pricing are simple and transparent. Products that are not completely clear are not listed.
- Honest prices are guaranteed. Prices for new customers and for existing customers are equal.

Binnen het aspect 'aanbod' start 'de klant centraal' met de propositie, de kernbelofte.

De propositie is gebaseerd op echte diepe consumer insights.



Dit principe is een belangrijke sleutel geweest voor het succes van Frank, het Generation Y concept van OCBC, de bank uit Singapore. Frank richt zich op jongeren van 18 tot 30 jaar; studenten en werkende jongeren. Het team dat het concept heeft ontwikkeld bestond uitsluitend uit OCBC medewerkers die zelf deel uitmaken van de doelgroep. In elke stap van het ontwikkelingsproces

hebben de toekomstige klanten een cruciale rol gespeeld. De ontwikkeling is gestart met het echt doorleven van de doelgroep, veel verder dan hoe zij met financiële producten omgaan. Welke waarden vinden zij belangrijk, wat doen ze in hun vrije tijd, hoe communiceren ze met hun vrienden, waar winkelen ze, welke merken kiezen ze en waarom etc. De board van OCBC is zelfs een week op customer safari geweest om echt kennis te maken met de



leefwereld van deze doelgroep.

In elke stap van het ontwikkelproces is de toekomstige klant volgens vaste afspraken actief betrokken. Van het achterhalen van echte diepe consumer insights en het vaststellen van de waardepropositie, de belofte aan de doelgroep, tot en met alle producten en diensten, alle processen, het merk en de communicatie, noem maar op, het is allemaal samen met de doelgroep ontwikkeld. Niet door de resultaten van marktonderzoek te lezen, maar door actief te participeren in co-creatie sessies samen met de doelgroep.

Het leidde tot onverwachte inzichten: het online kanaal is niet meer dan een hygiënefactor, peer-advice door OCBC-leeftijdgenoten wordt op prijs gesteld. Het meest onderscheidende product is de credit card en dan in het bijzonder het design van de card (let op: jongeren in Zuidoost Azië zijn natuurlijk niet hetzelfde als in West Europa).

Deze diepe inzichten leidden ook tot een concept dat perfect aansluit bij de doelgroep. Een jaar na de lancering is Frank verantwoordelijk voor 70 procent van de nieuwe klanten van OCBC.

6. Customer journey

Enkele voorbeelden van leverage points

- The customer journey is designed to deliver service excellence on top of operational excellence.
- The customer journey combines simplicity with engaging experiences, offering no thrills perfect execution in routine processes, but an exceptional experience at the moments when it matters most.
- Key design criteria are: customer intimate, personal and the human dimension.
- Customers are treated as employees would like to be treated themselves; common decency rules.
- The company acts from the customer's best interest. Customers are only offered products they actually need.
- There is a clear ownership of the customer with power to people with in depth knowledge of the customer's situation.
- The latest online and mobile technology is implemented to enable customers to do business more effectively and efficiently and to provide added value beyond the actual financial service.
- Customers who face difficulties are supported and are offered relief.
- All communication is transparent and clear.

Voor financiële dienstverleners is het om verschillende redenen steeds belangrijker zich te onderscheiden in de klantbeleving.

Door de toenemende transparantie en eenvoud is het steeds moeilijker te differentiëren op producten.

Daarnaast zien we dat consumenten ervaringen met elkaar delen, zowel online en offline. Klachten worden direct zichtbaar voor een groot publiek. Als je de klant centraal stelt, hoort de afhandeling van klachten de hoogste prioriteit te hebben. Mede door de uitwisseling van ervaringen leggen consumenten de lat steeds hoger als het om klantcontact gaat, zeker op de momenten die voor hun belangrijk zijn.

Onderzoek bewijst bovendien dat een goede klantbeleving leidt tot hogere tevredenheid en aanbeveling, meer vertrouwen, meer verkoop en loyalere klanten.

De vlucht van technologische ontwikkelingen zoals online, mobile en social biedt tal van mogelijkheden

de customer journey te verbeteren en te vernieuwen. Dit maakt dat de customer journey bij uitstek geschikt is om 'de klant centraal' tastbaar te maken'.

We spreken hier met opzet over customer journey en niet over processen en systemen. De customer journey is wat consumenten daadwerkelijk ervaren. Alles wat daar achter zit is voor hen eigenlijk niet interessant. In de praktijk zien we te vaak dat bij het optimaliseren van processen en systemen het perspectief van de klant onvoldoende aandacht krijgt.

De operational excellence focus van de afgelopen jaren, lees kostenreductie, is beslist noodzakelijk geweest, maar is bij een aantal banken en verzekeraars ook ten koste gegaan van de aandacht voor klanten. Operational excellence wordt gedreven door de wens de efficiency van processen te verbeteren; niet om de dienstverlening naar klanten relevanter en onderscheidender te maken. De insteek is procesanalyse, niet consumer insights.

Een mooi voorbeeld van het betrekken van klanten in de customer journey is het initiatief van FBTO om klanten te betrekken bij claims die min of meer in een grijs gebied vallen: moeten we de claim nu wel of niet honoreren. Als 100 klanten hun mening over een dergelijke claim hebben gegeven en meer dan 60 vindt dat de claim moet worden gehonoreerd, betaalt FBTO alsnog uit.

De Amerikaanse verzekeraar Farmers, onderdeel van Zurich Financial Services, vindt het oplossen van het echte probleem van de klant belangrijker dan het uitkeren van claims. In het orkaanseizoen rijden volledig ingerichte trucks door getroffen staten om klanten daadwerkelijk te helpen. Bijvoorbeeld door snel nieuwe bedrijfsruimte te vinden als een klant letterlijk geen dak meer boven het hoofd heeft en het bedrijf stil ligt.



Wat zou jij doen als jij FBTO was? 492 stemmers 1083 stemmen 768 reacties

Praat en stem mee over echte, actuele schadeclaims en stellingen rondom verzekeren. Iedereen mag meedoen. De meeste stemmen gelden. Met jouw argumenten gaan wij onze producten, communicatie en dienstverlening verbeteren. En als de meerderheid van jullie vindt dat een bepaalde schadeclaim alsnog uitbetaald moet worden, dan doen we dat! Bekijk nu de cases en praat en beslis mee!



Lees
Overzicht van alle schadeclaims en stellingen.



Praat mee
Deel je mening. Wat zijn je argumenten en wat vinden anderen daarvan?



Beslis
Stem en bepaal wat FBTO zou moeten doen.

Autosleutels gestolen bij inbraak woning

Nog 28 dagen **Stemmen**

10 stemmen | 8 reacties

Verlaagde premie voor veiligheidsintelligentie in auto

Nog 21 dagen **Stemmen**

28 stemmen | 18 reacties

Aansprakelijk voor schade in scheikundelokaal?

Nog 12 dagen **Stemmen**

110 stemmen | 65 reacties

Dagwaarde uitkeren bij schade inboedel

Nog 6 dagen **Stemmen**

113 stemmen | 70 reacties

Ben jij klant bij FBTO en wil je zelf een case indienen en op Onderling laten beoordelen? [Stuur je case in](#) [Bekijk open cases](#)

7. Merk

Enkele voorbeelden van leverage points

- The company behind the brand is crystal clear to consumers, reinforcing transparency.
- The brand values are in sync with the values of the new financial era: simple, transparent, authentic, listening, open, candor, empathy.
- The company acknowledges that at the end of the day brands are built by customers.
- Social media are deployed to nurture a dialogue with all stakeholders.

Direct na de start van de crisis hebben veel financiële dienstverleners geprobeerd het geschonden imago op te poetsen door reclamecampagnes, herpositioneringsoefeningen of zelfs rebranding van het bedrijf. Wat al deze investeringen in reclame,

herpositionering en rebranding hebben gebracht is inmiddels duidelijk: niet zo veel. Het merk is het residu van echte klantervaringen. De maakbaarheid is beperkt. Onlangs besloot Dexia Bank nog voortaan als Belfius door het leven te gaan (waarbij overigens de loskoppeling van Dexia Groep als reden werd aangegeven). Reclameguru Guillaume Van der Stighelen: “het is alsof je thuis een relatiecrisis wil oplossen door te zeggen: schat, vroeger heette ik Jos, voortaan heet ik Rudy, dus alles komt goed. Dat pakt niet. Je bent Jos en als je die relatie nog goed wil krijgen, kom dan een keer op tijd naar huis en doe een paar verrassende dingen die van jou niet meer verwacht worden. Help eens mee in de keuken en leg je sokken weg.”

8. Mensen

Enkele voorbeelden van leverage points

- Throughout the organisation people have a passion for customers and to deliver outstanding service and added value to customers.
- The core values are the single most important criteria for hiring, firing, and promoting employees, apart from professional skills and experience.
- All employees know their relation to the (end) customer and recognize how their behavior impacts the customer experience.
- People have excellent communication and relationship skills to establish trust and long-term relationship with customers.

Het consequent gebruiken en benadrukken van kernwaarden die horen bij ‘de klant centraal’ is eenvoudig toe te passen bij de werving van nieuw talent, maar ook bij het opleiden, beoordelen en selecteren van alle huidige medewerkers. Ervan uitgaand dat die kernwaarden bekend zijn natuurlijk.

‘Get the right people on the bus’ (Jim Collins in Good to Great). Voor de Spaanse editie van Reinventing Financial Services hebben we gesproken met Enric Casi, de CEO van Mango, met 1.800 winkels in meer dan 100 landen één van de grootste modemerken ter wereld. Volgens Casi begint cultuur bij de voordeur en zijn aanpak is even eenvoudig als drastisch. Mango selecteert ‘good persons’ met ‘good personality traits’, zoals hij het noemde, mensen die nadrukkelijk dezelfde waarden delen. Alleen als uit testen blijkt dat je bescheiden bent en streeft naar harmonie mag je bij Mango werken, los van je professionele kwaliteiten. Als achteraf blijkt dat je iets te graag conflicten zoekt, arrogant bent, altijd het hoogste woord voert in plaats van luistert, of altijd denkt

gelijk te hebben, voldoe je niet aan de noodzakelijke persoonlijkheidskenmerken en vlieg je eruit. Volgens Casi is diversiteit wel degelijk een sleutel tot succes, maar die diversiteit wordt gezocht in achtergrond, niet in persoonlijkheid. Juist omdat Mango-medewerkers een aantal fundamentele waarden delen, die eigenlijk gewoon vertellen hoe men bij Mango met klanten en met elkaar om wil gaan, zijn zij in staat de diversiteit productief om te zetten in telkens weer vernieuwende collecties. Producten zijn in de modewereld eenvoudig te kopiëren, zegt Casi, maar cultuur en mensen nooit. Hetzelfde geldt natuurlijk voor financiële diensten.

Een lid van de RvC van Munich Re vertelde ons dat de grootste herverzekeraar ter wereld ‘empathie’ als een belangrijke oplossing ziet om meer vanuit klanten te denken en de klant centraal te stellen. Het bedrijf heeft mede daarom een programma opgezet dat is gericht op het werven en ontwikkelen van meer vrouwen op sleutelposities binnen het bedrijf.



9. Kennis

Enkele voorbeelden van leverage points

- The company has a profound understanding of each customer segment it targets and serves: deep consumer insights on drivers and needs, triggers and barriers, key trends.
- For each target segment consumer insight specialists are appointed to continuously develop this understanding, and share this throughout the organisation.

Banken en verzekeraars beschikken over grote hoeveelheden data. 'Big data' heet dat tegenwoordig. Door krachtige analyses weten ze meer dan ooit tevoren. De meeste banken weten bijvoorbeeld precies wie de meest waardevolle klanten zijn. Zij weten ook precies bij welk renteverhaal er een uitstroom van spaargeld plaatsvindt. Of welke spaarklanten het best zullen responderen op de volgende cross-sell actie voor een depositoproduct.

Maar ondanks dat banken en verzekeraars bulken van data is de echte diepe kennis over klanten maar beperkt. Wie weet binnen bank A echt alles van Generation Y, of van ondernemers in het MKB, of van treasurers en CFO's, of van particuliere beleggers? Welke functie vervult een bank of verzekeraar precies voor die specifieke klant? Wat zijn de exacte drivers en behoeften, hoe oriënteren zij zich, wat zijn echte en diepe consumer insights? Welk aspect van eenvoud en transparantie vindt de klant belangrijk?

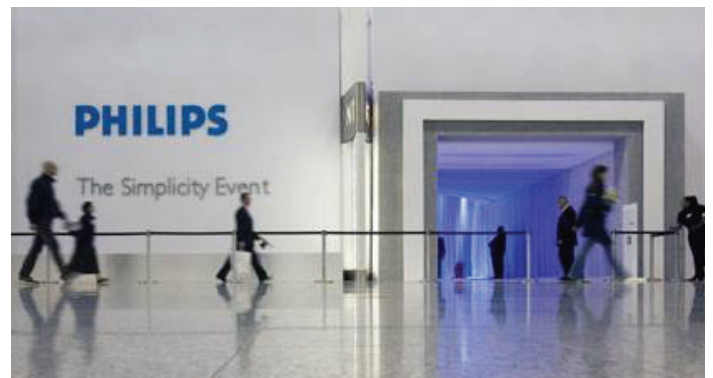
Op productniveau weten slechts weinig banken bijvoorbeeld waar klanten precies voor sparen en waar ze vooral niet voor willen sparen. In welke mentale potjes mensen denken. Hoe groot die potjes zijn. Welke overwegingen ze maken als ze beslissen over sparen of besteden.

VODW werkt ook voor uitgevers van publicaties en merkfabrikanten. Dergelijke bedrijven beschikken in het algemeen over veel meer diepe kennis van hun klanten. Het ontwikkelen van deze kennis en het vertalen naar telkens betere producten zit daar echt in de genen.

De echte uitdaging van financiële dienstverlening op het gebied van big data ligt niet in het vinden van de overtreffende trap van CRM of van Lifetime Value Management. Maar juist in het omzetten van alle data naar betere kennis van klanten en betere gesprekken.

Barclays Wealth heeft een speciale afdeling opgezet: behavioural finance and investment philosophy. De afdeling verricht continu onderzoek naar de relatie tussen de persoonlijkheid van klanten en hun financiële gedrag en vertaalt dat naar het aanbod en de dienstverlening. Dit onderzoek levert verrassende inzichten op. Terwijl klanten eenzelfde risicotolerantie kunnen hebben, kan hun persoonlijkheid zo verschillen dat een ander aanbod noodzakelijk is. De ene klant is totaal ontspannen, kan zich niet opwinden over koersveranderingen en monitort haar portefeuille zo af en toe. De andere klant is emotioneel zeer betrokken bij het wel en wee van zijn portefeuille, volgt deze vrijwel continu en wil het liefst onmiddellijk handelen als een fonds in koers daalt. De laatste klant kan je het best een portefeuille aanbieden die minder fluctueert en zo een zekere emotionele rust geeft, waardoor de klant langer bij zijn portefeuille blijft en er daarmee ook meer uithaalt. In de dienstverlening is het mogelijk tussen beide klanten te differentiëren in bijvoorbeeld de frequentie, vorm en inhoud van contacten en rapportages en zo beter in te spelen op echte persoonlijke behoeften.

Als je dit leest klinkt het zo logisch. Toch zijn er maar weinig private bankers en vermogensbeheerders die zich in de psychologie van klanten verdiepen. Liever spreken zij met de klant over Griekenland, Spanje of de koers van het aandeel ING.



10. Metrics

Enkele voorbeelden van leverage points

- The governance structure reflects customer centricity (customer P&Ls, customer teams).
- Employees are explicitly rewarded for showing customer centric behavior.
- The customer is the single most important measure of success throughout the organization (brand advocacy scores).

Het gedrag van mensen wordt voor een wezenlijk deel bepaald door incentives. Door de klant de belangrijkste maat van succes te maken beloon je het gedrag dat je wilt bevorderen.

Bij Carglass wordt na elke reparatie van een ruitschade feedback aan de klant gevraagd. Aan het eind van de dag weet elke vestigingsmanager precies hoe klanten de dienstverlening die dag hebben ervaren. Iedereen in de organisatie ziet de eigen scores en wordt daar ook op beoordeeld. Elke ontevreden klant wordt nagebeld en eventueel kosteloos alsnog beter geholpen. Elke dag wordt de hele organisatie zo de spiegel voorgehouden. Dat zorgt ervoor dat de ogen altijd op de klant zijn gericht.

Het ultieme doel van Allianz is dat klanten bereid zijn de onderneming aan te bevelen. In de afgelopen tien jaar is bij deze verzekeraar veel bewijs opgebouwd dat er een directe relatie is tussen de referentiegraad van klanten en de groei van de onderneming.

Door deze referentiegraad continu te meten en terug te koppelen worden medewerkers elke dag met 'de klant' geconfronteerd. Dat zorgt dat het gebruik van deze maat echt leeft. Bovendien is de score het belangrijkste criterium voor de waardering van iedere medewerker, inclusief het bestuur. Het maakt zelfs deel uit van de kwartaalpresentaties aan analisten.

Het Britse First Direct, onderdeel van HSBC, geeft de referentiegraad een prominente plaats op de website: hoeveel klanten bereid zijn First Direct aan te bevelen bij hun vrienden, familie, collega's. En die referentiegraad blijft ook publiek zichtbaar als het even niet zo goed gaat. Door zich kwetsbaar op te durven stellen laat de directie van First Direct ook aan haar medewerkers zien hoe

belangrijk men de klant vindt.

Immers, zo weet First Direct uit onderzoek, elke acht seconden beveelt iemand First Direct aan – aan een vriend, familielid, collega of zakenrelatie.



Customer Lifetime Value wordt regelmatig genoemd als een maat waarbij de klant centraal staat. Dat is ook zo, maar toch vooral vanuit het perspectief van de aanbieder. Het doel is immers de opbrengst per klant over diens levensduur te maximaliseren door cross-sell mogelijkheden volledig te benutten en de 'cost to serve' te minimaliseren.

Customer Lifetime Value is zeker bruikbaar binnen de filosofie van 'de klant centraal', maar dan wel in combinatie met een metric die het perspectief van de klant vertegenwoordigt. Customer value in beide betekenissen dus. De waarde die de klant vertegenwoordigt voor de financiële dienstverlener en de waarde die de financiële dienstverlener voor de klant heeft gegenereerd.

Bij farmaceut Pfizer is de maat van succes niet alleen het financiële resultaat, maar ook bijvoorbeeld het aantal mensen dat het laatste kwartaal door de geneesmiddelen van Pfizer is geholpen of genezen, het aantal levens dat is gered, of, in het geval van Viagra, het aantal geliefden dat een mooie nacht heeft beleefd.

In alle gevallen helpen deze niet-financiële indicatoren te focussen op waar het om gaat: het klantbelang. Bovendien motiveert dit soort succescriteria medewerkers meer dan het 'bijdragen aan 10 procent groei' of aan een miljard winst. Mensen raken geëngageerd omdat wat ze doen betekenis heeft.

4. De klant centraal stellen - Hoe realiseer je dat?

Structurele aanpak noodzakelijk

Om 'de klant centraal' echt in de haarvaten van de onderneming te krijgen is een structurele aanpak noodzakelijk. Een planmatige aanpak vanuit de visie op wat de bank of verzekeraar voor de klant wil betekenen, doorgevoerd in alle tien aspecten van de onderneming, zodat het muscle memory wordt en iedereen er als vanzelf naar handelt.

Het model met de tien relevante aspecten van de onderneming en de bijbehorende leverage points vormen samen een inmiddels beproefd raamwerk voor zo'n structurele aanpak.

Ambities concreet maken

Omdat het raamwerk 'de klant centraal' duidelijk definieert en tastbaar maakt, versnelt het discussies binnen directies van ondernemingen en helpt het hun visie op 'de klant centraal' te formuleren.

Het raamwerk helpt duidelijk te krijgen wat 'de klant centraal' precies betekent, hoe de top het precies interpreteert zodat het bij de onderneming past, waar en hoe 'de klant centraal' handen en voeten gegeven kan worden.

Aan de hand van de leverage points kan concreet worden gemaakt waar men op korte en lange termijn het verschil wil maken voor klanten, waar men zich wil onderscheiden, maar ook waar men dat niet wil. Zo ondersteunt het raamwerk bij het concreet maken van ambities op het vlak van 'de klant centraal'.

Hoe specifiek de invulling en hoe meer deze bouwt op het unieke DNA van het bedrijf hoe duurzamer het onderscheid.

Benchmarken zet in zichzelf aan tot verandering

We zien ook dat ondernemingen aan de hand van dit raamwerk vaststellen waar zij op dit moment staan op weg naar 'de klant centraal', door de eigen organisatie op elke leverage point te benchmarken met best practices binnen en buiten de branche.

We hebben gemerkt dat alleen al het uitvoeren van een dergelijke benchmark ervoor zorgt dat medewerkers zich realiseren dat 'de klant centraal' aanmerkelijk verder gaat dan wat men zelf dacht. Het zet in zichzelf aan tot verbetering. Zo blijkt de uitvoering van de benchmark al een eerste stap organisaties ook daadwerkelijk klantgericht in beweging te krijgen.

Gap-analyse voor heldere route en concrete acties

Het benchmarken biedt de mogelijkheid een gap-analyse uit te voeren, de ambitie te spiegelen aan de resultaten van de benchmark. Op basis van deze gap-analyse kan een heldere route en concrete acties uit worden gezet: hoe kunnen we vanuit de huidige situatie de ambitie realiseren? Wat moet er op elk denkbaar vlak veranderen? Waar moet prioriteit aan worden gegeven? Hoe managen we het veranderingsproces?

Bij de planning van prioriteiten en acties kan rekening worden gehouden met de omvang en complexiteit van financiële dienstverleners, met verschillen tussen bedrijfsonderdelen en met de wens om al op korte termijn resultaten te kunnen laten zien - extern naar klanten, maar ook intern naar medewerkers.

'De klant centraal' snel tastbaar maken door klanten naar binnen te trekken

Door klanten zichtbaar te maken of zelfs een zichtbare rol te laten vervullen in het bedrijf wordt direct een impuls gegeven aan het centraal stellen van de klant.

Dit is een belangrijke sleutel geweest voor de ontwikkeling van Philips van een technologiegeoriënteerde naar een klantgedreven onderneming. In elke stap van het primaire proces wordt de klant volgens vaste afspraken actief betrokken. Heb je een idee voor een nieuw product? Dan wordt onmiddellijk gevraagd op welk klantinzicht dit idee is gebaseerd. En is dat klantinzicht wel gevalideerd bij echte klanten? En op welke manier is dat gebeurd? Dat moet namelijk op een zorgvuldig uitgedachte wijze. Zodat echte diepe klantinzichten de basis vormen voor nieuwe producten, diensten, merken, distributie etc. In elke volgende stap van het primaire proces wordt de klant op een vergelijkbare manier betrokken.

We zien in het buitenland de eerste financiële dienstverleners die deze aanpak ook omarmen. Het Spaanse BBVA noemt Philips als lichtend voorbeeld en betreft klanten op een vrijwel identieke wijze.

Bij het Amerikaanse Wells Fargo worden hypotheekadviseurs letterlijk aan tafel gezet met klanten; meer in het bijzonder met klanten die in de afgelopen paar jaar in de problemen zijn gekomen doordat zij een hypotheek hebben gesloten die zij eigenlijk niet konden dragen. Wat die consumenten is overgekomen is natuurlijk verschrikkelijk; denk aan uitzettingen en het moeten leven in motelkamers, trailers of zelfs op straat. Hun levensverhalen maken meer indruk dan een grafiekje met het aantal defaults. De impact op de werkwijze van de hypotheekadviseurs is duidelijk.

Het naar binnen trekken van klanten, zoals hierboven beschreven, is bijzonder nuttig om het bewustzijn van 'de klant centraal' te versnellen en intern te laten zien dat er een andere koers wordt gevaren. Laat onverlet dat een structurele aanpak noodzakelijk is om van dit momentum gebruik te maken en ervoor te zorgen dat 'de klant centraal' daadwerkelijk volledig begrepen en geleefd wordt.

Start met het aanbod en de customer journey

Het heeft de voorkeur het benchmarken alsook het veranderingsproces te starten met de aspecten van de onderneming waar veranderingen al op korte termijn merkbaar zijn voor klanten en waar het snelst verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Denk daarbij aan twee specifieke aspecten uit ons model: het aanbod en de customer journey.

Dit sluit ook logisch aan bij de focus van regelgevers en toezichthouders. De uitdaging is hier vanuit een beter en breder begrip van 'de klant centraal' verder te gaan dan de eisen en suggesties die worden opgelegd om zo tot een eigen onderscheidende invulling te komen van 'de klant centraal'. De laatste mogelijkheden op het gebied van online, mobile en social kunnen hier ten volle worden benut.

In een tweede fase kan dit worden uitgebreid, onder andere met de aspecten die meer fundamentele discussies triggeren en lastiger te veranderen zijn. Bijvoorbeeld visie, leiderschap, business model en cultuur. Dit zijn immers items waarbij de waarde vooral ligt in de spiegel die de top wordt voorgehouden door de organisatie ('jullie zeggen wel mooi dat de klant centraal staat, maar ...).

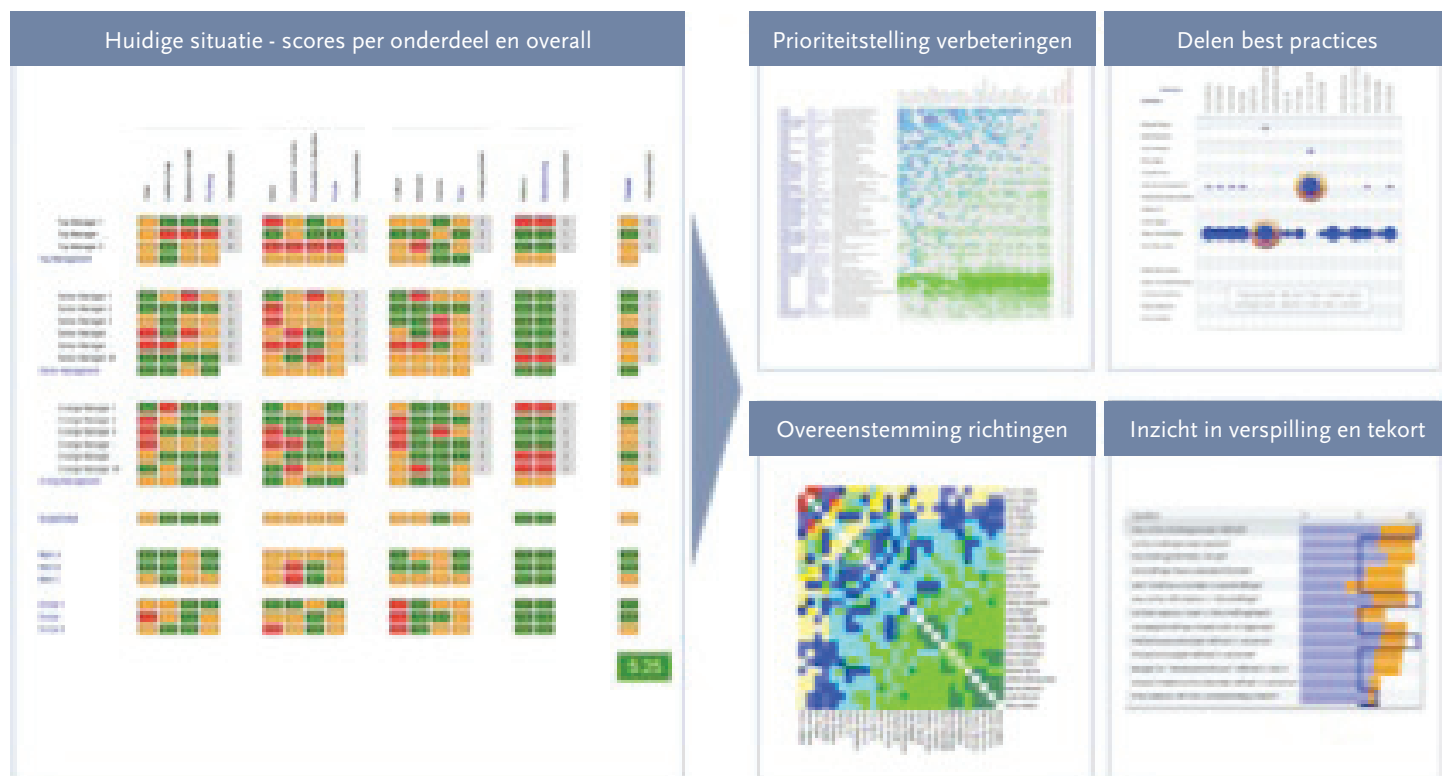
Een dergelijke fasering impliceert dat de aanpak ook ingezet kan worden als in de top de exacte visie op 'de klant centraal' nog niet volledig is uitgekristalliseerd, maar in de echelons daaronder men wel al stappen wil maken.

Organisatiebreed dashboard

Het raamwerk is eenvoudig te vertalen naar een meet- en rapportagesystematiek die in beginsel over de volle breedte van de onderneming kan worden toegepast. De termen waarin de leverage points zijn gedefinieerd zijn relevant voor elke PMC. Of het nu retail banking betreft of vermogensbeheer voor HNWI's of schade- dan wel levensverzekeringen.

De ervaring tot nu toe leert dat verschillende organisatieonderdelen zich in een verschillend tempo en in een verschillende diepgang kunnen ontwikkelen, terwijl het raamwerk voor vergelijkbaarheid blijft zorgen.

Het raamwerk van het model en leverage points functioneert als dashboard voor organisatieverandering naar het daadwerkelijk centraal stellen van de klant. Het geeft 360-graden scores en inzicht op 'klant centraal' per onderdeel en daarmee voor de hele onderneming. Periodieke meting, bijvoorbeeld elk half jaar, geeft de mogelijkheid de voortgang te monitoren in te zoomen op verschillende aspecten van 'klant centraal', op verschillende managementniveaus, maar ook op ambities en plannen, gerealiseerde successen, drempels en issues die bij het managen van de verandering moeten worden meegenomen. Hierdoor is het mogelijk leerervaringen te delen en gestructureerd nieuwe initiatieven te starten. Deze werkwijze brengt 'de klant centraal' met regelmaat onder de aandacht van een grote groep managers en medewerkers. Het enthousiasmeert, stimuleert en versnelt 'de klant centraal' met concrete input voor verdere verbeteringen.



Anticiperen of de vijf barrières

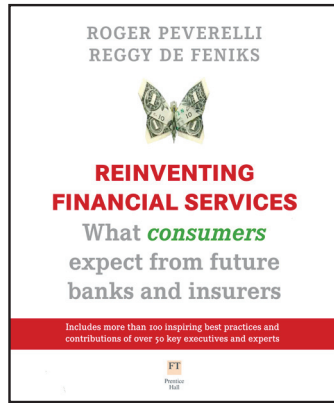
Belangrijk is dat een aanpak, gebaseerd op het in deze white paper gepresenteerde model en leverage points, anticipeert op de vijf barrières die we in het tweede hoofdstuk van deze white paper hebben geïdentificeerd. Daarmee blijkt het een krachtig instrument organisaties ook daadwerkelijk klantgericht in beweging te krijgen en te houden.

De uitdagingen waar financiële dienstverleners momenteel voor staan stellen nieuwe eisen aan leiderschap, zo ook de transitie naar het centraal stellen van klanten. Bankiers en verzekeraars moeten een visie hebben op wat zij voor klanten en andere stakeholders willen betekenen, naar welke kernwaarden wordt geleefd en op welke wijze de onderneming geld verdient. Een specifieke visie is de beste basis voor een duurzaam onderscheid ten opzichte van concurrenten.

Zij moeten, meer dan ooit, naar buiten treden en die visie verwoorden op een manier die klanten begrijpen en medewerkers motiveert.

‘De klant centraal’ moet tastbaar zijn tot in de haarvaten van de onderneming.

Uiteindelijk geldt ook voor ‘de klant centraal’ *the proof of the pudding is in the eating*’.



Roger Peverelli is partner bij strategie consultancy VODW en gespecialiseerd in strategie, innovatie en customer centricity in financiële dienstverlening. In de afgelopen jaren heeft hij een groot aantal projecten uitgevoerd voor financiële dienstverleners in binnen- en buitenland. Van retail banking tot wealth management en wholesale banking; van schade tot leven en pensioen. Samen met Reggy de Feniks schreef hij de internationale bestseller 'Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers'. Het Engelstalige boek verscheen bij Financial Times Prentice Hall, is daar nu in de vijfde druk en wordt wereldwijd in tien talen uitgegeven.

VODW: customer focused strategy

VODW ondersteunt bedrijven op het gebied van strategie en klantgedreven vernieuwing. Met een team van 100 professionals zijn wij één van de grootste en meest toonaangevende in customer focused strategy gespecialiseerde adviesbureaus. Dit team brengt een mix van expertises aan tafel: van strategen en experts op het gebied van klantgedreven verandering, customer experience design, pricing, intelligence en innovatie, tot ervaren branchespecialisten en interim marketing professionals.

VODW heeft een uitgebreide track record in de financiële wereld. We werken voor grote internationale spelers alsook voor specialisten, in binnen- en in buitenland. Zowel in 2010 als 2011 hebben wij een nummer 1 positie toegekend gekregen in de MT top 100 van Management Team, de jaarlijkse ranking van adviesbureaus volgens directieleden van de grote Nederlandse bedrijven.

Typische vragen die momenteel door banken en verzekeraars aan VODW worden gesteld

- Wat zijn de consequenties van de belangrijkste ontwikkelingen voor onze visie en strategie? Wat is het winnende verdienmodel?
- Hoe differentiëren en tarifieren we onze producten en dienstverlening in het licht van transparantie van kosten?
- Hoe ontwikkelen we ons verder naar een bedrijf waarin klanten centraal staan? Hoe realiseren en managen we deze verandering?
- Hoe richten we de customer experience onderscheidend in en creëren we service excellence bovenop operational excellence?
- Hoe veranderen en vereenvoudigen we ons portfolio van producten diensten?
- Wat verwachten klanten van ons op het gebied van CSR en hoe spelen we daar op in, op een manier die bij ons past?
- Hoe gaan we prijs, veel beter dan nu, inzetten om top line en bottom line te groeien?
- Hoe spelen we in op het gebruik van sociale media?
- Hoe maken we de stap naar mobile services, zodat we altijd bij onze klanten zijn en altijd toegevoegde waarde kunnen bieden?

Voor meer informatie

rpeverelli@vodw.com

(033) 432 64 36