

DE KLANT CENTRAAL STELLEN: HOE WERKT DAT IN DE PRAKTIJK?

In september verscheen in Het Financieele Dagblad ons essay 'In hogere versnelling naar klantbelang'. In de weken erna bleek dat het essay de juiste snaar heeft geraakt. Waarschijnlijk viel de publicatie min of meer samen met interne discussies die momenteel bij elke bank en verzekeraar worden gevoerd over dit onderwerp. Het is kennelijk actueler dan ooit. In dit artikel een verdere verdieping.

tekst: Roger Peverelli en Reggy de Feniks | beeld: Shutterstock

De essentie van 'de klant en het klantbelang centraal stellen' is 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 wat we met die klanten doen, en daarmee voor de groei van de onderneming.

Het credo van Unilever is een voorbeeld van een dergelijke visie. 'Adding vitality to life' is een heldere belofte naar klanten (en gelijktijdig ook inspirerend en engagerend voor medewerkers, naar de maatschappij en naar aandeelhouders).

'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 elke omgeving; of dat nu een school is, een ziekenhuis of een complete wijk, en kan daarom 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.

Natuurlijk is het zo dat een visie niet meer dan lipservice is als er niet ook naar wordt geleefd. Leven begint in de top. De leiders moeten exact begrijpen wat een customer centric organisatie precies inhoudt en naar welke kernwaarden moet worden geleefd. En zij moeten, meer dan ooit, naar buiten treden en die visie verwoorden

op een manier die door klanten wordt begrepen en die medewerkers motiveert.

AkzoNobel's bestuurslid Tex Gunning vertelt met enige regelmaat in de publieke 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.

De visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen, moet zijn verankerd in het hart van de onderneming:

- in de cultuur, in inspirerende kernwaarden waar naar geleefd wordt;
- in het business model, de wijze waarop de onderneming geld verdient.

Vervolgens moet visie, cultuur en business model zijn doorvertaald naar alle facetten van de onderneming.

De praktijk

In de praktijk blijkt die vertaling niet zo eenvoudig. Wat betekent 'klant en klantbelang centraal' in de verschillende facetten van de dagelijkse dienstverlening? En daarnaast: waar moet je beginnen?

Voor de grote banken en verzekeraars is de enige mogelijkheid grootschalige verandering. Het gaat immers om een groot aantal bestaande producten en diensten, om het terugbrengen van complexiteit -terwijl gelijktijdig ook nog enkele erfenissen uit het verleden moeten worden opgelost-, en om organisaties met tienduizenden, soms meer dan honderdduizend werknemers, met een ingeslepen manier van werken.

Om tastbaar te maken waar 'klant en klantbelang centraal' uit zou moeten blijken, en om richting te geven aan die verandering, hebben wij een eenvoudig model ontwikkeld. Het beschrijft de 10 aspecten van de onderneming waar het centraal stellen van klant en klantbelang tastbaar gemaakt kan worden, moet worden. Daarnaast hebben wij voor elk van deze aspecten de concrete punten geïdentificeerd, 'leverage points', waar een bank of verzekeraar kan borgen dat het centraal stellen van klant en klantbelang echt in de haarvaten van de onderneming zit, de plaatsen waar een consequente doorvertaling van visie, cultuur en business model noodzakelijk is.

De logica in het model is verticaal. Uiteindelijk start 'klant en klantbelang centraal' 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 wordt geconfronteerd. Daar materialiseert zich het centraal stellen van klantbelang, wat de klant er in de dagelijkse dienstverlening van merkt.

De **klant centraal** stellen is niet hetzelfde als het **klantbelang centraal** stellen. **Klantbelang centraal** laat zich omschrijven als 'geef de klant wat hij of zij daadwerkelijk nodig heeft'. De klant centraal wordt vaak eng geïnterpreteerd als 'geef de klant alles wat hij of zij wil'. Dat is natuurlijk niet wenselijk.

Klant centraal betekent voor ons iets volstrekt anders. Het betekent dat je je interesseert in wat klanten beweegt en hoe zij zich gedragen. Zodat je in de benadering van klanten rekening gaat houden met belangrijke consumententrends. 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. Een succesvolle financiële dienstverlener moet dus zowel het klantbelang als de klant centraal stellen. Maar het laatste dan wel volgens onze definitie.

Leverage points

De leverage points zijn geïdentificeerd op basis (1) onze projectervaring op het gebied van customer centric change, binnen en buiten de financiële wereld, (2) de consequenties van de zes consumententrends uit ons boek *Reinventing Financial Services*, (3) best practices die we het afgelopen jaar hebben gezien, en (4) de naar onze mening beste modellen die voor elk van de genoemde 10 aspecten zijn ontwikkeld.

Zo zijn er bijvoorbeeld allerlei modellen in gebruik die de verschillende elementen van een customer journey beschrijven ('wat') alsook modellen die vertellen op welke wijze een customer journey zou moeten worden ontwikkeld ('hoe'). Customer centricity moet tot uitdrukking komen in zowel het ontwikkelproces alsook in het resultaat daarvan, de uiteindelijke journey. Beide typen modellen hebben daarom input geleverd aan de leverage points. Vergelijkbaar hebben ook voor elk van de negen overige aspecten zowel 'wat' als 'hoe' modellen gebruikt.

Banken en verzekeraars kunnen aan de hand van deze leverage points concreet maken hoe zij 'klant en klantbelang centraal' handen en voeten willen geven. Alsook vaststellen waar men op dit moment staat op weg naar 'klantbelang centraal' vergeleken best practices binnen en buiten de branche. Op basis van een dergelijke gap-analyse kan men beslissen waar men op korte en lange termijn het verschil wil maken voor klanten, en waar prioriteit aan moet worden gegeven.

Alleen al het uitvoeren van een dergelijke benchmark zorgt ervoor dat medewerkers zich realiseren dat 'klant en klantbelang centraal' aanmerkelijk verder gaat dan wat men zelf dacht. Het zet in zichzelf aan tot verbetering. Het blijkt een middel om organisaties ook daadwerkelijk klantgericht in beweging te krijgen. Juist om dit doel te bereiken is uitsluitend gekozen voor formuleringen 'met de ogen op de klant'.

Toelichting

Voorbeelden van dergelijke leverage points, beperkt tot drie per aspect:

Culture	- The company culture nurtures the values of the new financial era: simple, transparent, authentic, listening, open, candor, empathy - Trust is lived internally and externally - Teamwork and learning is part of the company DNA
Business model	- The company does not profit from asymmetric information. In fact, it strives to eliminate the use of pockets of opacity - Customer life time value is preferred over short term gains - The company understands the importance of financial literate customers and puts this into practice
Brand	- The company behind the brand is crystal clear to consumers, enforcing transparency - The brand values are in sync with the values of the new financial era: simple, transparent, authentic, listening, open, candor, empathy - The brand values are lived in the all touch points across the customer journey
Offering	- The value proposition is based on true customer insights. New concept, 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.
Customer journey	- Processes are designed from the outside in. Key design criteria are: customer intimate, personal and the human dimension. - Common decency rules. Customers are treated as employees would like to be treated themselves. Customers are only offered products they need. - Empowerment is a core principle of customer journey design, with expert advice available whenever needed
People	- Throughout the organization 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 and assessing 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
Knowledge	- The company has a profound understanding of each customer segment it targets and serves - For each target segment consumer insight specialists are appointed to continuously develop this understanding, and share this throughout the organisation
Metrics	- The governance structure reflects customer centricity (customer P&Ls, customer teams) - Employees are explicitly rewarded for customer centric behavior - The customer is the single most important measure of success throughout the organization

We lichten enkele van deze leverage points graag wat meer toe.

Aanbod:

De waardepropositie is gebaseerd op echte diepe consumer insights. De ontwikkeling van nieuwe concepten, producten en diensten wordt gekenmerkt door bottom up design: co-creatie met klanten.

Dit is een belangrijke sleutel geweest voor het succes van Frank, het nieuwe concept van OCBC, de bank uit Singapore. Frank richt zich op Generation Y, met name consumenten van 18 tot 30 jaar; studenten, werkende jongeren. Het team dat het concept heeft ontwikkeld, bestond uitsluitend uit OCBC medewerkers die zelf

‘Alleen als uit testen blijkt dat je bescheiden bent en streeft naar harmonie, mag je bij Mango werken’

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, enzovoort. 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 waarde propositie, 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 hygiëne-factor, peer-advice door OCBC-leeftijdgenoten wordt op prijs gesteld, het meest onderscheidende product is de credit card, en dan niet zozeer de voorwaarden maar het design van de card. Het leidde 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.

Mensen:

De kernwaarden vormen het belangrijkste criterium voor het aannemen en beoordelen van medewerkers, buiten professionele ervaring en vaardigheden. Het consequent gebruiken en



benadrukken van kernwaarden die horen bij 'klant en klantbelang centraal' is snel en eenvoudig toe te passen bij de werving van nieuwe collega's, maar ook bij het opleiden, beoordelen en selecteren van alle huidige medewerkers. Ervan uitgaand dat die kernwaarden bekend zijn natuurlijk.

Voor de Spaanse editie van ons boek hebben we gesproken met Enric Casí, de CEO van Mango, met 1.800 winkels in meer dan 100 landen een van de grootste modemerken ter wereld. 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 mensen nooit. Hetzelfde geldt natuurlijk voor financiële diensten.

Mensen:

Alle medewerkers begrijpen hun relatie met en toegevoegde waarde voor de klant alsook de invloed van hun werk op de beleving van klanten.

Het naar binnen trekken van klanten opent de ogen. Het zorgt dat medewerkers met klanten worden geconfronteerd; men ziet wat echt leeft bij klanten en kan dat veel beter vertalen naar echte toegevoegde waarde. Het versnelt een andere manier van werken: vanuit klantperspectief.

Bij het Amerikaanse Wells Fargo worden hypotheekadviseurs aan tafel gezet met consumenten 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 motel-kamers, 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.

community for professionals in finance

BANKING REVIEW

Oplage 4.500
exemplaren

2 maart 2012: themanummer
Risk & Compliance



Hét Nederlandstalige vakblad voor leidinggevenden bij financiële instellingen!

**Reserveer vóór 17 februari 2012
uw advertentieruimte**

Trends, analyses en achtergrondinformatie
over de laatste ontwikkelingen in de financiële sector

Profiteer van het grote bereik en adverteer nu!

Neem voor meer informatie contact op met Petra Hesselink op 010 42 74 153
Of via de mail: verkoop@bankingreview.nl

Kennis:

Het bedrijf beschikt over een brede en diepe kennis over elke doelgroep die het bedient.

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 (zoals bijvoorbeeld bij Frank by OCBC), 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?

Wie rekent het ontwikkelen en verspreiden van diepe klantkennis binnen de bank tot zijn/haar voornaamste verantwoordelijkheid?

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 een zelfde risico-tolerantie kunnen hebben, kan hun persoonlijkheid zo verschillen dat een ander aanbod noodzakelijk is. De ene klant is totaal

'De klant centraal stellen is niet hetzelfde als het klantbelang centraal stellen'

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 behoeftes.

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, de laatste actie van de ECB of de koers van het aandeel ING.

Metrics:

Wat we voor klanten betekenen is de belangrijkste maat voor succes, voor iedereen in de organisatie.



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 wil bevorderen.

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 zo kwetsbaar op te stellen laat de directie van First Direct ook aan haar medewerkers zien hoe belangrijk men de klant vindt.

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 een miljard winst.

Mensen raken geëngageerd omdat wat ze doen betekenis heeft.

Info:

Roger Peverelli is partner bij strategie consultancy VODW. Reggy de Feniks is partner bij het Spaanse 9senses. Samen schreven zij *'Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers'*. Het Engelstalige boek verscheen bij Financial Times Prentice Hall, is nu in de vijfde druk en wordt inmiddels in negen talen uitgegeven. «