



ARIS NEVEN PLEIT VOOR HET CENTRAAL STELLEN VAN DE KLANT

**'Als je niet kunt delen,
ook niet vermenigvuldigen'**



De klant neemt een steeds prominere rol in. Ook financiële dienstverleners luisteren steeds beter en meer naar hun klanten. Klantbelang moet centraal gesteld worden! Zeker in deze tijd. Consumenten willen zelf aan de knoppen zitten. Ze maken steeds bewustere keuzes. En dus moeten dienstverleners bewuster gaan handelen. Maar hoe kan een bedrijf meer klantgericht werken? En vooral: welke veranderingen brengt dit met zich mee? Volgens Aris Neven, partner bij Westerbeek, Neven & Kuijlaars, moet ieder bedrijf beginnen met het centraal stellen van de klant of, beter nog, het klantbelang.

Waar komt die ontwikkeling van de klant centraal stellen eigenlijk vandaan?

De afgelopen jaren hebben we gezien dat onder andere shareholders value, de interne organisatie en de processen een steeds prominere plaats hebben gekregen bij financiële dienstverleners. Dit gaat ten koste van de klant. Uiteindelijk pikt de klant dat niet meer. Bovendien zijn financiële producten eigenlijk steeds meer hetzelfde. Met producten maak je dus niet meer het verschil. Het zijn commodities geworden met de prijs als belangrijkste keuzefactor. Waar kun je je als bedrijf nog op onderscheiden? Op dienstverlening. Dat gaat het verschil maken. Bij abstracte producten als hypotheek ga je klanten winnen en behouden op basis van positieve klantbelevingen.

Maar willen klanten nu dan iets anders dan vroeger?

Een klant heeft zeker andere verwachtingen. Vroeger wilde een consument voor weinig geld een goed product aanschaffen. Er was vertrouwen in financiële instellingen en de producten die ze op de markt brachten. Daar komt bij dat hypotheek een low interest, abstract en ingewikkeld product zijn. Dus klanten hebben hier jarenlang weinig tot

geen aandacht aan besteed. Dit is door de crisis echter behoorlijk veranderd. Er bestaat nu een enorm wantrouwen van consumenten richting de financiële markt. En mensen zijn bewuster bezig met wat er met hun geld gebeurt. Zeker bij grote investeringen als een hypotheek. Dit betekent dat het aanbod niet langer leidend is, maar de vraag. Bedrijven moeten dus beter gaan luisteren naar de behoeftes van consumenten en daar ook naar gaan handelen. Pas dan worden deze ook echte klanten.

'Het aanbod is niet langer leidend, maar de vraag.'

Het klinkt eigenlijk heel simpel: beter luisteren. Is het echt zo gemakkelijk?

Helaas is deze omslag moeilijk te maken voor bedrijven. Financiële dienstverleners zijn groot geworden door zich te richten op de proces- en controlkant. Zij zijn bezig geweest met operational excellence en kosten besparen. Hierdoor zijn ze de klant uit het oog verloren. Het is voor hen nu moeilijk mee te veren met die klant en te focussen op de waarde die

zij voor de klant creëren en wat zij voor de klant willen betekenen. Vooral de grotere organisaties hebben hier moeite mee, want dat zijn grote beheersorganisaties. Veranderingen bij deze organisaties kosten veel tijd. Hanengedrag van veel managers in plaats van inlevingsvermogen kost tijd, dus voordat iets is doorgevoerd... Ik zeg wel eens dat er een verandering vanuit de directie is doorgevoerd tot op de werkvloer de opvolger van de opvolger er alweer zit. En bij iedere nieuwe CEO komt een koerswijziging. De ontwikkelsnelheid bij ondernemingen houdt dus geen gelijke tred met de snelheid waarmee behoeften veranderen en mensen elkaar informeren. Bijvoorbeeld door social media. Dat vraagt om innovatief denken en handelen.

'Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.'

Zo bekeken wordt het dus een bijna onmogelijke opgave...

Het is lastig, maar er ontstaat nu een druk vanuit de maatschappij waardoor ze wel om moeten. Geen enkel bedrijf kan immers bestaan zonder klanten. Mensen zien banken eigenlijk als een soort nutsbedrijf: 'jij zorgt ervoor dat ik mijn geld ergens veilig neer kan zetten en daarmee rekeningen kan betalen. Je staat dus eigenlijk ten dienste van de samenleving,

want zonder een goed geregeld betalingsverkeer kan een maatschappij niet functioneren. Daar mag je best iets aan verdienen, maar de winst moet wel binnen de perken blijven.' Het ongelof van de maatschappij over bijvoorbeeld de grote bonussen bij de ING is hiervan een goed voorbeeld. Het heersende sentiment daarover is: jullie verdienen geld over mijn rug! Stelletje boeven in jullie ivoren torens... Dit maatschappelijke sentiment gaat voor de omwenteling zorgen.

En wat gaat de klant daarvan merken?

Meer persoonlijke aandacht en echte interesse. Wanneer een klant bijvoorbeeld belt met een klacht, moet die geen technische verhandeling krijgen in een brief waar hij niets van begrijpt. Een luisterend oor en uitleg geven waarom bepaalde beslissingen zijn genomen, daar hecht een klant waarde aan. Een klant moet het idee krijgen dat er naar hem gehuisterd wordt. Daarnaast moet een bank ook integer zijn. Je bent immers oppasser van iemands geld. Dat idee moet de klant krijgen: 'ik let goed op jouw centjes. Ik ben bezig met jouw belang.' Het gaat hierbij meer om de geest dan om de letter van een overeenkomst. Wanneer een consument dat gevoel krijgt, heeft hij meer loyaliteit richting een bedrijf. Je kunt zo een langdurige relatie opbouwen en dat mondt uit in meer bestedingen. Dus uiteindelijk levert het ook nog meer op. Daarbij krijg je minder vragen, dus kun je als bedrijf efficiënter werken. Als je niet kunt delen, kun je ook

niet vermenigvuldigen. Je moet dus iets over hebben voor een ander, wil je er zelf iets aan overhouden. Eigenlijk draait het gewoon om vertrouwen.

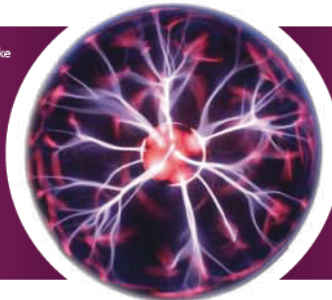
Oei. Lastig woord in combinatie met de financiële wereld: vertrouwen...

Er heerst nu inderdaad veel wantrouwen richting de financiële wereld. En het verloren vertrouwen terugwinnen is een langdurig proces. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard. Daarbij moet alles wat je als bedrijf doet gemeend zijn en geen marketingtrucje. Daar prikken klanten gelijk doorheen en dan geloven ze je helemaal niet meer. Je moet eerlijk en oprecht bezig zijn en je kwetsbaar op durven stellen. Als je 'nee' zegt en je kunt het gemeend en eerlijk uitleggen, dan begrijpen klanten dat ook. Vertrouwen winnen kost tijd en inspanning. Beloftes moeten worden waargemaakt. Risico's begrijpelijk en inzichtelijk gemaakt. Klanten willen niet langer een nummertje zijn, maar hechten waarde aan persoonlijke aandacht. Ze willen serieus genomen worden.

Zo bekeken, betekent dat dus iets voor iedere medewerker in een bedrijf?

Jazeker! De kracht van een bedrijf zit in de kracht van de mensen die er werken. De medewerkers maken het verschil. Mensen met een grote betrokkenheid duwen een bedrijf omhoog of vooruit. En zorgen voor veel draagvlak. Medewerkers spelen een belangrijke

Energie is een voorziening om in een belangrijke levensbehoefte te voorzien. Net als hypotheek. Een vergelijking tussen nutsbedrijven en financiële dienstverleners kan zeker gemaakt worden. Kijk bijvoorbeeld eens naar de hoge bedragen die gemoeid zijn in beide sectoren. Zoals bonussen en winsten. Hierdoor zijn veel consumenten wantrouwig geworden en hechten meer waarde aan open en heldere organisaties. Om daaraan te voldoen heeft de



overheid wet- en regelgeving opgesteld. Zo mogen deze bedrijven geen buitensporige winsten maken. Verdienen mag wel, maar niet te veel. Dit is natuurlijk maar een klein hulpmiddel om consumenten het vertrouwen terug te geven. Maar het moet niet alleen van wet- en regelgeving afhangen. Bedrijven, zowel nutsbedrijven als financiële dienstverleners, zullen ook de eigen strategie moeten aanpassen. Deze omslag naar de klant centraal gaat echter niet zo maar. Dat kost energie.



CV ARIS NEVEN

- Geboren in 1956
- Opleiding: Marketing NIMA-C opleiding
- Sinds 1978 actief / werkzaam in de financiële dienstverlening
- Vanaf 2003 gestart als zelfstandig ondernemer
- Functies:
 - Actief in consultancy, interim en projectmanagement
 - Partner bij Westerbeek, Neven & Kuijlaars – adviesbureau gericht op klantgericht ondernemen in de financiële dienstverlening.

rol in het klantcontact en zijn het oor van het bedrijf. Zij weten vaak heel goed wat de wensen van klanten zijn. En dat is belangrijk. Want juist als je weet wat consumenten vervelend of lastig vinden, kan een grote stap voorwaarts gezet worden voor het creëren van een vertrouwensband. Connect en share, dat is de essentie tegenwoordig.

En welke rol speelt het management hierin?

Om dit te kunnen laten werken, moet je mensen uit de procedures halen. Procedures zijn hulpmiddelen en geen geboden of verboden. Binnen de financiële dienstverlening is helaas nog steeds veel procesgestuurd. Dit levert vaak vooral frustratie op. Als je medewerkers hieruit haalt, levert dat vaak veel motivatie op. Werknemers krijgen dan namelijk het gevoel dat ze eindelijk iets kunnen betekenen voor een klant. Dat werkt heel stimulerend en dat merken klanten direct.

Maar dat vraagt een andere manier van leiding.

Natuurlijk is altijd leiderschap nodig. Leiders die in situaties waarin dat nodig is tegen de stroom in durven gaan, maken het verschil. Zij hebben visie, kunnen mensen meenemen en draagvlak creëren. Je moet om kunnen gaan met het bewustzijn dat de wereld om je heen verandert. Dat betekent dus dat je ook

naar jezelf moet durven kijken en je kwetsbaar wilt en kunt opstellen. Dat is moeilijk. Daarbij moet je geloofwaardig zijn: wat je zegt en doet moet met elkaar in overeenstemming zijn.

Bestaan zulke leiders eigenlijk wel?

Ze bestaan, al zijn het er niet veel. En als je zo'n leider bent, heb je toch ook last van andere dingen zoals middle management en politiek. Maar in een bedrijf heerst geen democratie! Een leider is aangesteld, omdat hij een beslissing kan en mag nemen. Daarbij is het belangrijk mee te veren met de veranderingen van de tijd en moet de spirit in stand worden gehouden. Een heel lastige taak. Een goed voorbeeld van zo'n type leider is wijlen Steve Jobs. Hij kon inspireren, heeft producten ontwikkeld die gebruikerstoegankelijk zijn, kan meeveren op de branding en heeft ook de spirit behouden. Maar het voornaamste is dat hij altijd naar de klant is blijven luisteren.

Apple wordt natuurlijk vaak als voorbeeld genoemd van een bedrijf waar de klant centraal staat. Kent u nog andere voorbeelden?

Specifieke voorbeelden van bedrijven die echt klantgericht werken, zijn makkelijk te geven. Maar eigenlijk zouden die niet als voorbeeld gebruikt

moeten worden. Een bedrijf moet zich niet spiegelen aan anderen, maar zorgen dat ze zelf een voorbeeld wordt. Dit kan door doelen en verwachtingen aan te passen en andere normen in te voeren. In plaats van complexiteit en ingewikkelde vraagstukken levert een helder en duidelijk klantbeleid meer op. De klant moet gewoon prioriteit krijgen.

'Het maatschappelijke sentiment gaat voor de omwenteling zorgen.'

U heeft een duidelijke visie over het centraal stellen van de klant. Hanteert u deze ook in uw eigen bedrijf?

Door mezelf open en eerlijk op te stellen, altijd oprecht te zijn en goed te luisteren, wil ik samen met mijn partners onze klanten optimaal bedienen. De eerste vraag die wij altijd stellen en uitkauen is: 'voor wie doe je het en wat wil je voor diegene betekenen?' Deze vraag werkt vaak als eyeopener voor bedrijven, die denken dat ze klantgericht werken. Uiteindelijk blijkt toch vaak dat ze het nog niet goed genoeg doen. Bij ons geldt dat de klant één van de pijlers van het strategisch beleid moet worden. Het begrip 'klant' moet zo verankerd zijn in de organisatie dat deze het uitgangspunt voor alles is. ●