

# Klantgericht worden kost bloed, zweet en tranen

**Financiële dienstverleners hebben veel krediet verspeeld. De (post) recessieconsument is op zijn hoede en koopt bewuster dan voorheen. De consument wil zelf kunnen bepalen wat goed voor hem is. Het klantbelang moet dus centraal staan. Maar dat vertalen naar de dienstverlening vereist een structureel andere cultuur, pijn, hard werken en vasthoudendheid.**

Veel Nederlanders hebben sinds de kredietcrisis minder vertrouwen in grote bedrijven. Dat geldt zeker voor de financiële dienstverlening, die zich de laatste jaren steeds meer van de klant heeft afgewend. Het vertrouwen van klanten – en het vertrouwen tussen financiële dienstverleners onderling – is cruciaal voor het functioneren van financiële markten en van de samenleving. Met een negatieve NPS (net promoter score) kan de sector niet tevreden zijn. De financiële dienstverlening is echter vooral gericht op processen, procedures en techniek. Men denkt in aandeelhouderswaarde in plaats van klantwaarde en verschuilt zich achter systemen, voorwaarden en callcenters. Ondeugdelijke producten die niet doen wat ze beloven zoals winstverdubbelers en woekerpolissen, hoge beloningen en provisies hebben het vertrouwen ernstig ondermijnd. Met het programma Verzekeraars-

Vernieuwen zetten verzekeraars concrete stappen om aan het vertrouwen te werken. Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is hiervan een uitvloeisel. De maatregelen zijn nog wel hoofdzakelijk gericht op procedures en processen en bijvoorbeeld niet op de cultuur, het imago en de strategie. In de Telegraaf van 19 december 2008 merkte de AFM al op: “De verzekeraars en adviseurs zeggen het vertrouwen van klanten terug te willen winnen, maar zijn te veel bezig met hun eigen beloningen.” Ook de Nederlandse banken willen het vertrouwen terugwinnen onder meer via de Code Banken, maar ook hier onderschat men de impact. Bij de vaste Kamercommissie voor Financiën begin 2011 lieten AFM-bestuurders Hans Hoogervorst en Theodor Kockelkoren weten dat banken en verzekeraars zich bewust zijn van de noodzaak het vertrouwen te herwinnen, maar dat het *klantbelang* nog onvoldoende centraal wordt gesteld in de

bedrijfsvoering en de producten en diensten. De urgentie zal dus in de volle breedte van de sector nog hoger moeten worden.

## CULTUUROMSLAG NOODZAKELIJK

De tijd van productpush is voorbij, de moderne klant bepaalt zelf wat goed voor hem is. Daarbij moet hij of zij wel geholpen worden, want de financiële kennis is niet groot. Beloftes moeten worden waargemaakt en risico's moeten inzichtelijk zijn. Het belang en de behoefte van de klant in plaats van interne zaken en korte termijn-doelen moet centraal staan. Intermediairs zullen echt moeten adviseren en soms betekent dat minder in plaats van meer verzekeringen verkopen. Er is kortom een andere cultuur nodig met integere waarden en normen die stevig zijn verankerd in het bedrijf.

Een cultuuromslag binnen de financiële sector heeft echter alleen kans van slagen als een bank of verzekeraar de klantfocus integraal doorvoert. Wanneer de cultuur wordt gericht op een steeds betere dienstverlening aan de klant en er voortdurend wordt gezocht naar verbeteringen in de werkwijze. Bij een verbeterplan van onvoldoende kwaliteit zal de organisatie niet fundamenteel veranderen volgens de AFM. De vraag wat men voor de klant wil betekenen en hoe men waarde wil leveren aan de klant staat centraal. Hiervoor is een uitgebreid veranderplan nodig, dat ingaat op aspecten als strategie, imago, aansturing, cultuur, HRM

beleid, beloningen, producten, diensten, procedures en processen etc. Van strategie tot in de haarvaten van de organisatie dus.

De klant begrijpen, aandacht geven en echt helpen vereist andere vaardigheden. Het gaat om oprecht en integer handelen, zorgzaamheid (zorgplicht), empathie, dienstbaarheid en vooral geen 'trucjes'. De klanten willen begrijpen en behoeven en bij alles de vraag stellen: hoe wordt onze klant hier beter van? Dit betekent dat langdurige klantrelaties (loyaliteit) belangrijker worden dan korte termijn winstgevende transacties. Als verzekeraars nieuwe verbeterde producten ook aan bestaande klanten aanbieden en banken ook andere dan de eigen producten aanbieden als dit voor de klant beter is, versterkt dit het idee dat klanten en hun behoeften centraal staan.

Dat wil dus zeggen dat financiële dienstverleners duidelijk moeten zijn waar klanten (maar ook de

## SERIE OVER KLANTGERICHTHEID

Westerbeek, Neven & Kuijlaars geven in VVP in een zestal artikelen hun visie op klantgerichtheid in de financiële dienstverlening. De artikelen combineren praktijkvoorbeelden en resultaten die in een theoretisch kader worden ingebed. In dit eerste artikel wordt de serie ingeleid. Westerbeek, Neven & Kuijlaars is een bureau voor advies, (project) begeleiding en interim management op het gebied van vertrouwen en klantgerichtheid in de financiële dienstverlening.



ARIS NEVEN:  
“Klantbelang onvoldoende centraal.”

samenleving) echt op kunnen rekenen en hoe men dat op de momenten van de waarheid laat zien. Dit heeft grote strategische implicaties, daarom wordt dit vanuit het hoogste niveau gedragen en geïnitieerd. Daar mag geen licht tussen zitten. Er zal gewerkt moeten worden aan een betere prijs/kwaliteit verhouding en geïnvesteerd moeten worden in omzetting van oude naar nieuwe producten, aanpassingen van processen en training van medewerkers. Vertrouwen ontstaat niet zo maar, het is het resultaat van de kwaliteit en de frequentie van alle vormen van klantinteractie. De reputatie wordt gevoed door persoonlijke ervaringen van klanten en ‘horen zeggen’ van anderen.

#### VERTROUWEN HERWINNEN

Vertrouwen winnen van klanten kost veel tijd. Er is niet alleen een duidelijke visie nodig, maar ook veel geduld om het gewenste resultaat te bereiken. Waar het vertrouwen gereduceerd is tot het mini-

mum, neemt de drang tot controle toe. Een achterdochtig publiek wil bewijs zien: ‘show me’ in plaats van ‘trust me’. Het bewijs moet geleverd worden en verifieerbaar zijn, vooraf en in elk contact en elke actie. Elk contact (touchpoint) moet daarom van goede kwaliteit zijn. De productvergelijkers (mét concurrenten) die bijvoorbeeld Allsecur en ONVZ op hun website zetten zijn hiervan een mooi voorbeeld. Het is wellicht nog beter wanneer klanten net als bij reisorganisaties hun ervaringen op de site kunnen zetten en een rapportcijfer kunnen geven. De klant wil telkens opnieuw bevestigd worden in zijn verwachtingen, anders haakt hij af. Het doen van (te) mooie belof-

tes werkt averechts, want negatieve ervaringen reiken ver. Social media zoals Facebook, Twitter en Hyves spelen een grote rol in het in het bekend maken en delen van ervaringen. We kennen allemaal het voorbeeld van Youp van ‘t Hek met de klantenservice van T-Mobile. Om dit soort problemen te voorkomen moeten alle interacties en contacten met de klant én de samenleving – van imago, gedrag tot aan uitvoering – nauwkeurig worden afgestemd. Maak duidelijke doelstellingen en afspraken voor en met medewerkers. Op de momenten van de waarheid wordt het beeld tenslotte bepaald. Wat wil je bijvoorbeeld bereiken met het schade- of uitkeringenproces? En hoe ga je de klant helpen als de beurs onderuit gaat? De consument wil dat zijn verwachtingen worden waargemaakt. Pas dan zal de klant zich gaan herkennen en begint het vertrouwen zich op te bouwen. Zoals gezegd zit de leiding hierbij aan de knoppen en zijn voorbeeld-

gedrag en doorzettingsvermogen onontbeerlijk.

#### VERBINDING ZOEKEN

In de consumptiemaatschappij zijn de wensen vaak groter dan de portemonnee kan dragen. Iedereen wil tenslotte een groot en comfortabel huis, een nieuwe auto, meerdere keren op vakantie en ga zo maar door. Als het fout gaat, wordt de financiële aanbieder hierop aangesproken. Want die is deskundig. Dit wil zeggen dat de organisatie duidelijk moet zijn over de verantwoordelijkheid die men op zich wil nemen.

Organisaties die de verbinding zoeken en mensen stimuleren om contact te leggen, bij elkaar te blijven en mee te denken creëren nieuwe mogelijkheden en daarmee continuïteit. Mensen willen niet alleen zien en ervaren dat een persoon of een bedrijf zinvolle producten of diensten levert, maar ook dat men de klant wil betrekken bij de dienstverlening. Men wil invloed uit kunnen oefenen op de diensten of producten die zij kopen (co-creatie). Dat geeft vertrouwen. De auto-industrie speelt hier op in door de klant zelf de gewenste auto te laten samenstellen en deze dan pas te produceren. Op dit terrein is er nog veel te winnen en werk te verzetten. Vertrouwen is wereldwijd voor ruim tweederde van de consumenten één van de belangrijkste waardeerhogende factoren voor bedrijven.

In het woekerpolis marktonderzoek dat Ordina in de zomer 2010 uitvoerde omschreven consumenten vertrouwen onder andere als: niet belazerd worden, er blind op kunnen varen dat de ander het goed met je voor heeft en dat men zich tot het uiterste inspant om voor mij goede resultaten te behalen. Als een klant vertrouwen heeft dat de organisatie alles uit de kast haalt om hem te helpen, loopt hij niet snel weg.

Iets kunnen betekenen voor klan-

ten motiveert medewerkers om de dienstverlening te verbeteren. Goed klantcontact jaagt de innovatie aan. Bovendien trekken positieve ervaringen andere klanten aan. Meer resultaten en lagere kosten derhalve. Onderzoek heeft aangetoond dat organisaties die de klant in het hart hebben gesloten dit duidelijk terugvinden in het resultaat. Dat is logisch, want er worden minder fouten gemaakt, er hoeft minder energie in herstelacties of uitleg te worden gestoken en er is minder klantverloop. Tevreden klanten zijn goed voor uw bedrijfsresultaat en dus voor de continuïteit.

#### DE MOEITE WAARD

Als de financiële dienstverlening echt werk wil maken van het herwinnen van het vertrouwen, moet er veel veranderen. Het klantbelang moet weer centraal staan in de bedrijfsvoering. Dat betekent niet alleen een andere manier van denken, maar ook werk – heel veel werk. De resultaten zullen niet direct zichtbaar zijn, want vertrouwen winnen kost tijd. De AFM spreekt niet voor niets van “een cultuuromslag”.

Binnen de organisatie – bank, verzekeraar of intermediair – moet iedereen er van doordrongen zijn wat klantgerichtheid en vertrouwen inhoudt. Er zal ook pijn zijn, want bestaande denkbeelden en gebruiken kunnen veelal overboord. Medewerkers die niet meer voldoen aan de eisen moeten naar een andere functie. Ook zullen ideeën continu worden bijgesteld. Maar het biedt ook grote kansen. Wat geeft nu meer plezier dan iets voor klanten te kunnen betekenen? De innovatie wordt er door aangejaagd, de klanttevredenheid neemt toe en klanten worden loyaal. Met als gevolg dat de resultaten structureel verbeteren. Wat dat aangaat is de kop van dit artikel op z'n plaats: klantgericht worden kost bloed, zweet en tranen. Maar de victorie is het meer dan waard. ■