

Maak klantgericht werken niet moeilijker dan het is

Financiële instellingen die de klant echt centraal zetten, zullen hun bedrijfsstrategie moeten aanpassen. Het zijn de medewerkers die hier vorm aan moeten geven. “Zorg dat medewerkers empowered zijn. Leg geen regels op van bovenaf, maar geef ze verantwoordelijkheid”, adviseert Jan Westerbeek.

Het vertrouwen van consumenten in verzekeraars, dat altijd al aan de geringe kant was, liep – na een periode van opleving sinds 2009 – dit jaar weer een flinke deuk op. Ongeveer op hetzelfde moment werden ook de uitkomsten bekend van het Nationale Klantbelevingsonderzoek, waarin gemeten is hoe de klant het handelen van een organisatie ervaart en welk effect dit heeft op zijn loyaliteit aan die organisatie. Volgens dit onderzoek bestaat de top-3 van bedrijven met de meest tevreden klanten uit verzekeraars en maken in totaal zes verzekeraars deel uit van de top-10. De verzekeraars blijken het vooral goed te doen bij het verwelkomen van de klant, terwijl zij voorts het hoogste scores als het gaat om de wijze van bejegening. Natuurlijk is het meten van vertrouwen iets anders dan het meten van de beleving bij klantcontacten, maar de tegenstelling in de uitkomsten van beide exercities is merkwaardig. Het is bekend dat, bij negatieve berichten in de media, het vertrou-

wen in verzekeraars of banken in de volle breedte wordt geraakt, óók al heeft die berichtgeving betrekking op de activiteiten of een product van slechts één of enkele aanbieders. Natuurlijk kijken financiële dienstverleners niet lijdzaam toe. De sector beseft dat er van alles moet worden gedaan om het vertrouwen van de consument te (her)winnen en er worden allerlei activiteiten ontwikkeld om dat ook te bewerkstelligen. Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren, dat zich met name richt op kwaliteit, tijdigheid en communicatie in processen en procedures bij de afhandeling van zaken, is hiervan een goed voorbeeld. En ook de banken werken met de Code Banken aan het vertrouwen. In de sfeer van het verhogen van klantloyaliteit zien we dat sommige aanbieders activiteiten ontplooiën en daar succes mee hebben. Toch blijft het voor velen lastig om op het gebied van imago, vertrouwen en klantgerichtheid een duidelijke visie en een degelijk beleid te ontwikkelen en dit vervolgens duur-

zaam te implementeren. Dat blijkt ook uit ons onderzoek naar de klantgerichtheid van keurmerkverzekeraars en uit onze gesprekken met individuele banken en verzekeraars.

Hiervoor zijn diverse oorzaken te bedenken: allereerst blijft een financieel product voor de consument nogal abstract. Concreet wordt het product doorgaans pas als je een schade hebt of als een polis tot uitkering komt of bij een klacht. Pas dan is de consument geïnteresseerd en betrokken. Dit is niet alleen van belang bij het inrichten van het verkoopproces, maar voor de gehele keten van klantcontacten en klantbediening. Het geeft vooral aan dat het contact – dat ontstaat bij de concretisering – en het proces dat daarop volgt, van groot belang zijn voor de beleving die de klant in zijn relatie met zijn verzekeraar ontwikkelt. En juist die belevingsmomenten bepalen de ‘mindshare’ bij de klant: de waarde die hij aan een leverancier (merk) toekent op basis van het totaal aantal contacten en uitwisselingen tussen hem en die leverancier. Voelt de klant een bepaalde warmte van de kant van de verzekeraar, dan is de kans groot dat de relatie langdurig gaat worden.

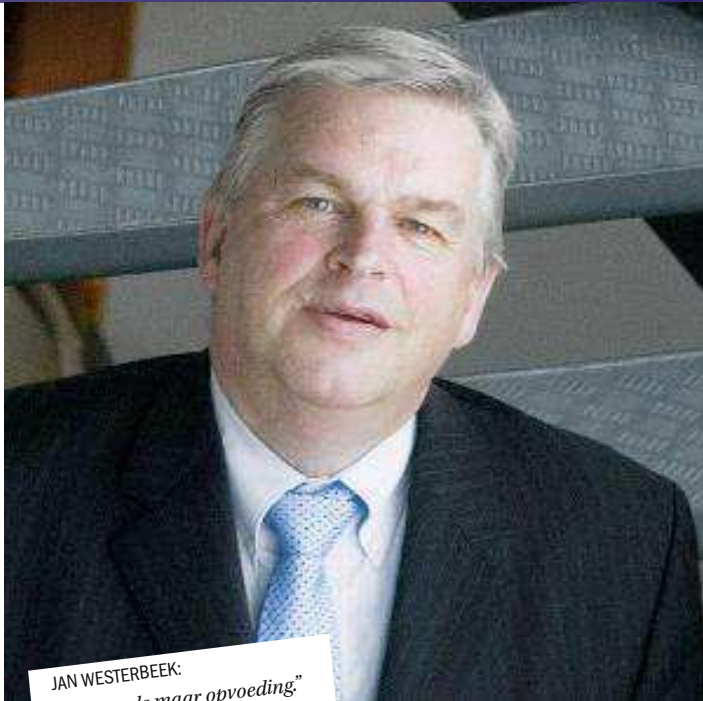
ECHTE MENSEN

Het is van groot belang om je hierbij te realiseren dat consumenten – (potentiële) klanten dus – échte mensen van vlees en bloed zijn. Die blij worden als ze gastvrij onthaald worden en een topbediening krij-

gen. Omdat vrijwel iedereen ook zelf vrijwel dagelijks als klant in enige markt staat, zou het juist daarom niet zo moeilijk moeten zijn om te weten wat klanten belangrijk vinden. En evenmin: wat ze vervelend vinden of lastig. Om ‘van buiten naar binnen te denken’ hoeft je echt niet altijd de straat niet op. Het volstaat vaak om er over na te denken wat je zelf in een bepaalde situatie van een leverancier wel of niet zou verwachten als het gaat om de aanschaf, aflevering en kwaliteit van een product of dienst. Natuurlijk zijn er verschillen tussen klanten en vindt niet iedereen hetzelfde belangrijk. Maar voor alle typen klanten geldt dat ze het belangrijk vinden serieus te worden genomen en aandacht te krijgen; en vooral ook dat er in geval van onverhoopte problemen op een nette manier gekeken wordt of en hoe deze opgelost kunnen worden. ‘De klant centraal’, zo luidt het adagium op dit moment. In termen van klantwaardestrategieën betekent dit dat eigenlijk iedere verzekeraar zou moeten opteren voor de strategie van ‘customer excellence’ (ook

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. Eerdere afleveringen verschenen in VVP 13/14 en VVP 22/23.



JAN WESTERBEEK:
“Geen regels maar opvoeding.”

wel ‘customer intimacy’ genoemd) en daarbij zo goed mogelijk naar haar klanten luistert, opdat de producten en dienstverlening precies aansluiten op de wensen en behoeften. Verzekeraars doen er verstandig aan deze strategie te combineren met die van ‘operational excellence’ of ‘productleadership’. Het gaat er dan wel om dat je in de gekozen combinatie het gewicht op de juiste wijze verdeelt en in voldoende mate aandacht en vorm geeft aan het onderdeel customer excellence.

PENNY WISE, POUND FOOLISH

En daar zit in de praktijk nu de crux! De kosten zijn voor verzekeraars in het concurrentiële strijdperk (evenzeer) van levensbelang. Optimaliseren en standaardisatie van bedrijfsprocessen zijn dus ook zaken waaraan aandacht en budget moet worden toegekend. Juist daarvoor geldt dat de resultaten over het algemeen sneller en concreter zichtbaar zijn. Als het gaat om klantbeleving vindt men dat moeilijker. De situatie laat zich vergelijken met die rondom het onderwerp ‘preventie’: iedereen vindt het belangrijk en doet er het nodige

aan of zegt dat te doen; maar het is in lastige tijden waarin de dienstverlener ook de handen vol heeft aan regelgeving en compliance veelal heel moeilijk om de druk op de ketel te houden.

Hierbij is het gezegde ‘penny wise, pound foolish’ aan de orde. Aanbieders die het vizier nadrukkelijk op de klant gericht hebben staan, bewijzen dit: zij profiteren nadrukkelijk van de grotere loyaliteit van hun klanten en verliezen minder klanten. Mede hierdoor zijn zij in staat om tegen relatief lage kosten een bovengemiddeld duurzame portefeuille op- en uit te bouwen. Loyale klanten zijn daarnaast veelal ook de meest winstgevendende klanten.

Om een beleid te ontwikkelen om tot klantgericht ondernemen te komen en voortdurend het juiste gewicht toe te kennen aan activiteiten wat betreft ‘aandacht voor de klant’, is een gestructureerde benadering noodzakelijk. Enige tijd geleden mocht ik een presentatie bijwonen, waarin een verzekeraar aangaf vanuit het credo ‘de klant centraal’ het proces voor de behandeling van letselschaden onder de loep te hebben genomen. En met

resultaat: een degelijke analyse had geleid tot de vaststelling dat er op diverse plaatsen in het proces sprake was van verspilling; er waren mogelijkheden om tot verbetering van het proces en de efficiency te komen. Gevraagd naar wat nu uiteindelijk het resultaat was geweest, was het antwoord dat dezelfde hoeveelheid werk nu met twee mensen minder werd gedaan. Op de vraag of de klant er ook nog iets van gemerkt had, bleef het stil. Een gemiste kans: waar aandacht voor de klant de aanleiding was om een aantal activiteiten uit te voeren, wordt hij uiteindelijk het sluitstuk bij het resultaat daarvan. Het zou goed geweest zijn als er bijvoorbeeld ook gekeken zou zijn en iets gezegd had kunnen worden over de kwaliteit en frequentie van de informatievoorziening richting klant of gelaedeerde; en wat daar dan mee gedaan zou zijn.

MEDEWERKERS CRUCIAAL

Wil men de klant echt centraal zetten, dan zul je de bedrijfsstrategie hierop moeten aanpassen. Wat wil je voor hem betekenen, hoe wil je door hem gezien worden? Wat voor cultuur en gedrag horen daarbij, en hoe moet je organisatie er dan uitzien en functioneren? Welke producten horen daar bij en in hoeverre hebben ze meerwaarde voor die klanten? En hoe maak je resultaten meetbaar, zodat je ook steeds in staat bent snel bij te sturen? Allemaal zaken die vanuit het hoogste niveau van een organisatie moeten worden geïnitieerd en concreet worden gedefinieerd. Daarmee moet duidelijk worden wat met customer excellence wordt bedoeld en vanaf dat niveau moet voldoende gewicht gegeven worden aan deze strategie. En omdat de medewerkers een cruciale rol spelen in het klantcontact gaat het erom dat ze empowered zijn. Geen regels over wat ze wel en niet moeten doen, maar verantwoordelijkheid geven.

Weinig regels, vooral veel opvoeding!
En hoe pak je dan de realisatie aan? Aan de basis kan dat vrij eenvoudig. Als je hebt vastgesteld waar je wil uitkomen, is het van belang te bepalen waar je staat, je te spiegelen aan de gedefinieerde doelstellingen en vervolgens stappen te zetten in de gewenste richting. Doe dat in samenspraak en in open dialoog met je medewerkers; zij zijn het oor van het bedrijf en weten vaak heel goed wat de wensen van klanten zijn. Het zorgt ook voor draagvlak. Aanpak in onderdelen is prima, dikwijls ook veel overzichtelijker en beter beheersbaar. Maar zorg er wel steeds voor dat duidelijk wordt waar voor die onderdelen de winst zit als het gaat om het kernthema klantgerichtheid. Voorzie er in dat daarover steeds duidelijkheid bestaat. Om het even of je werkt aan een positie als productleader of vanuit de strategie van operational excellence, om echt een klantgerichte organisatie te realiseren zal toch ‘customer excellence’ de kapstok moeten zijn, waaraan alle bedrijfsactiviteiten structureel en systematisch moeten worden opgehangen. Cultuur en gedrag van je organisatie zijn in dat kader centrale thema’s, die in elk bedrijfs onderdeel opduiken.
Het zijn de medewerkers die daar vorm aan moeten geven. Dat is niet eenvoudig, maar het moet ook niet moeilijker gemaakt worden dan het is. Medewerkers zijn – net als klanten – gewone, rechtgeaarde mensen. Die over het algemeen vanuit een duidelijk kader en met goede aansturing prima weten of aanvoelen hoe ze met klanten moeten omgaan. Dat is een belangrijke basis, waarop bedrijven verder kunnen bouwen aan hetgeen ze willen uitstralen en voor hun klanten willen betekenen. Met echte mensen (de medewerkers) vóór echte mensen (de klanten) – simpel, duidelijk en overzichtelijk. En met passie voor de klant, van hoog tot laag! ■