

Veranderen óf het verschil maken

Het streven om meer klantgericht te werken wordt vaak geabsorbeerd door de hectiek en de dagelijkse perikelen bij het runnen van omvangrijkere organisaties. Hoe doorbreek je die sleur?

Wij zijn niet de enigen die constateren dat er een behoorlijk verschil zit tussen wat er beweerd en wat er gedaan wordt. Niet alleen de media maar ook de AFM en de monitoring commissie 'Code Banken' maken hier regelmatig opmerkingen over. Waarom is de standaardreactie van managers 'reorganiseren en veranderen' en laat men klant- en medewerkertevredenheid en loyaliteit zo gemakkelijk liggen? Terwijl dit de beste garantie voor hogere opbrengsten, lagere kosten én continuïteit is. Een verklaring kan zijn dat klantgerichtheid toch wat abstract blijft. Je bent het er wel mee eens maar hoe pak je dat nu aan? Er lijkt geen checklist voor te bestaan. Oplossingen die zo hier en daar worden aangedragen bestaan vooral uit kreten en goedbedoelde adviezen die kennelijk eenvoudig worden verdrongen door de waan van de dag en ontwikkelingen vanuit bijvoorbeeld de toezichthouder. De afgelopen twintig jaar hebben managers het mantra gehoord: 'veranderen moet, veranderen is goed'. Een aantal grotere bedrijven in de financiële dienstverlening is al sinds 1990 aan één stuk door aan het reorganiseren, saneren, herstructu-

renen en transformeren. Als ze dat niet hadden gedaan, bestonden ze nu wellicht niet meer. Maar aanpassen aan de veranderende omgeving is niets anders gebleken dan een overlevingsstrategie, geen strategie om te winnen. Nu bekend is geworden dat de klant onder het NN-label ook rechtstreeks via internet wordt bediend, zien we dezelfde discussie en emotie als toen de fusie met NMB/Postbank werd aangekondigd. Na jaren herstructureren zijn dit soort organisaties kennelijk nog steeds niet marktgericht geworden. Zet daar bijvoorbeeld Apple eens tegenover. Steve Jobs had een duidelijke mening over veranderen: "It's not like Apple has somehow morphed into a mass-market consumer electronics company. Our DNA hasn't changed. It's that mass-market consumer electronics is turning into Apple." Vrij vertaald: "Wij zijn niet veranderd, maar de wereld is veranderd en wij spelen daar op in door die verandering een zetje te geven." Iedereen is het erover eens dat Jobs erg goed heeft gezien dat de technologie de consument vrijheid en mogelijkheden gaf en dat mede hierdoor Apple de wereld heeft veranderd. Klantgerichtheid is geen doel in zichzelf. Echt klantgericht werken

(het middel) draagt duidelijk bij aan een prima renderende onderneming (het doel), waar klanten en medewerkers zich thuis voelen en waar aandeelhouders zeer content mee zijn. Het gaat er dus om dat u ervan overtuigd bent dat u uw klant moet inbedden in strategie, cultuur en (meetbaar) gedrag om uw doel te bereiken.

Naar dat doel – een prima presterende en renderende onderneming – is heel wat wetenschappelijk onderzoek gedaan, onder meer door Jim Collins in 'Good to Great' en door het HPO Center van André de Waal (HPO staat voor High Performance Onderneming, red.).

VIJF SUCCESFACTOREN

Uit beide onderzoeken blijkt zonneklaar dat het zeer de moeite loont om een excellente onderneming te zijn. Gezien de beperkte ruimte staan wij alleen stil bij het onderzoek van De Waal. Bij meer dan

1.400 organisaties in vijftig landen onderzocht hij de belangrijkste kenmerken om succesvol te worden en te blijven. Uit dit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat een onderneming met een excellente performance:

- een 23 procent hogere shareholder return heeft dan een gemiddeld bedrijf,
- een 10 procent hogere groei, en
- een 29 procent hogere winstgevendheid kent.

Uit het onderzoek van het HPO Center komen 35 karakteristieken naar voren, in te delen in vijf dominante succesfactoren:

- Kwaliteit van het management (integriteit, eerlijk, oprecht, coach, resultaat, snelle besluitvorming)
- Openheid en actiegerichtheid (cultuur, betrokkenheid, dialoog, delen, (snelle) actie en beter worden)
- Lange termijngerichtheid (focus op zo goed mogelijke samenwerkingsrelaties met klanten. Groei wordt mede bewerkstelligd door partnerschap met klanten en leveranciers. Managers en medewerkers zijn betrokken bij belangrijke besluitvorming, interne promotie!)
- Continu verbeteren en vernieuwen (weten wie je bent en wilt zijn voor de klant en zorgdragen

JIM COLLINS: GOOD TO GREAT

"The good-to-great companies averaged cumulative stock returns 6.9 times the general market in the 15 years after their transition points. Their is no magic moment. The real path to greatness, it turns out, requires simplicity and diligence. It requires clarity, not instant illumination. It demands each of us to focus on what is vital and to eliminate all of the extraneous distractions." (uit de bestseller 'Good to Great')

ANDRÉ DE WAAL: HPO CENTER

"It clearly shows that HPOs achieve better to much better financial results than non-HPOs, year in year out, also in the area of non financial performance. A much higher customer satisfaction and loyalty, higher employee loyalty and quality of products and services." (Management Online Review, april 2008)



CEES KUIJLAARS EN ARIS NEVEN:
“Breng in de praktijk wat je preekt.”

dat managers en medewerkers continu de processen, diensten en producten vernieuwen. Wat niet bijdraagt verdwijnt (de Lean filosofie) of wordt uitbesteed en de kerncompetenties worden continu versterkt. Informatie, zowel financieel als niet financieel, wordt met de organisatie gedeeld, meten is weten)

- Kwaliteit van medewerkers (divers, complementair, samenwerken, flexibel, gericht op het resultaat, verantwoording, continue dialoog met management)

STUREN OP DIFFERENTIATIE

Een hele generatie managers is opgeleid met Michael Porter die zegt dat er twee generieke strategieën zijn: cost leadership of differentiatie. Het goedkoopste kunnen produceren óf een onderscheidend product leveren waarvoor de klant bereid is meer te betalen. In de praktijk hebben veel bedrijven sinds de jaren tachtig sterk op kosten gestuurd. Differentiatie was iets voor de marketingafdeling, die een zo goedkoop mogelijk gemaakt product goed moest verpakken. Inmiddels, zo zegt Michael Porter nu, is cost leadership geen strategie meer. Lage kosten zijn een noodzakelijke voorwaarde om mee te doen, maar geen manier om de wedstrijd te

winnen. Elk kostenvoordeel wordt immers door de concurrentie steeds sneller teniet gedaan. Uitbesteding maakt dat concurrenten vaak met dezelfde partijen zaken doen en dus allemaal profiteren van diens lagere kostenniveau. En dat geldt overigens ook voor operational excellence, Differentiatie is dus waar het allemaal om draait. Nu is dit niet een knopje waar je op drukt. Het vereist een lange termijn visie en een consistente en gedurfde strategie waarmee je je onderscheidt. Apple is een schoolvoorbeeld van een bedrijf met een differentiatie strategie. Niet voor niets was hun slogan lange tijd ‘think different’. De meeste financiële dienstverleners echter zijn bedrijven zonder herkenbare onderscheidende propositie, die jarenlang gefocust hebben op kostenverlaging en operational excellence. De focus was gericht op het vergroten van de winst en aandeelhouderswaarde en niet op het versterken van de verbinding met de klant. Die notabene wel het gelag heeft betaald.

Excellente ondernemingen vertonen structureel en continu excellent gedrag in alle geledingen van de onderneming. Deze ondernemingen weten ook wie en wat ze voor de klant willen zijn, hebben

bepaald waarin zij zich positief van de concurrent onderscheiden en communiceren dat naar de buitenwacht. Medewerkers, managers, directie en leveranciers zijn zich continu aan het verbeteren, ten behoeve van de relatie met de klant.

NIEUWE KEURMERKNORMEN

Logisch allemaal, zult u zeggen. Inderdaad logisch maar toch ingewikkeld om in de praktijk te brengen. Allereerst zult u moeten besluiten hoe u wilt differentiëren en hoe u zich wilt positioneren. Er zit behoorlijk wat aan vast. Om te beginnen: consequent zijn. Op de lange termijn, in alle dagelijkse situaties en naar een ieders gedrag en dus ook het gedrag van uzelf. Ook logisch, maar o zo moeilijk. Niets is menselijker dan het uit de weg gaan van tegenslagen met allerlei rationele argumenten om uiteindelijk bij een weinig onderscheidend compromis uit te komen.

Kijkt u wel eens naar The Nanny of The Dog Whisperer? Daar gaat het in micro situaties (het gezin) feitelijk steeds over hetzelfde. Wie en wat wil je voor elkaar zijn en hoe ga je dat bereiken met welk gedrag? Ook daar wordt gedemonstreerd hoe moeilijk het is om consequent te zijn en te blijven. Daar gaat het om de relatie met de familie of met het huisdier. In uw geval gaat het om de relatie met de klant en uw medewerkers, u heeft ze beide hard nodig. De klant voor een positieve cash flow en uw medewerkers om dat helpen te bewerkstelligen. Onlangs zijn de nieuwe Keurmerknormen ingaande januari 2012 gepresenteerd. De norm voor telefonische bereikbaarheid is gehalveerd, van tien naar vijf minuten. Uit onderzoek blijkt dat de klant een gemiddelde wachttijd van 3,8 minuten ‘acceptabel’ vindt. Wij dragen het Keurmerk (incl. de Stichting Toetsing Verzekeraars) een warm hart toe en juichen de aan-

scherpelingen van de normen toe. Een halvering van de wachttijd is een grote stap, maar we moeten ons realiseren dat vijf minuten wachten voor de meesten nog steeds behoorlijk irritant is. Gelukkig blijkt dat de telefoon meestal sneller wordt opgenomen. Je vraagt je af wat er gebeurd is met het (ouderwetse) criterium: ‘na maximaal drie maal overgaan moet de telefoon worden aangenomen’. Is dat echt zo moeilijk te organiseren? Natuurlijk kent u uit uw eigen praktijk als klant ook de voorbeelden waar het goed is gegaan en waar het verkeerd is gelopen. Op de door de STV georganiseerde bijeenkomst over de nieuwe Keurmerknormen werd een filmpje getoond (te vinden op YouTube) waarin cabaretier Lebbis verhaalt over de ervaring als klant op een (denkbeeldig) terras. Het filmpje eindigt met de constatering dat een terras met die kwaliteit van bediening niet te vinden is, maar wel te vinden zou moeten zijn. Wij denken dat zo’n terras er wel degelijk is. Dagelijks komen wij in de praktijk mensen tegen die plezier hebben in wat ze doen en mede daardoor aandacht hebben voor de klant. Die het een uitdaging vinden om de klant goed te bedienen en het verschil willen maken. Die mensen werken ook bij u. Het is uw uitdaging uw collega’s een omgeving te bieden waarbinnen ze kunnen excelleren richting de klant. Wilt u dat: nu het verschil maken en bent u bereid de consequentie te nemen? Of gaat u evalueren? ■

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, VVP 22/23, VVP 30/31 en VVP 39/40.