

# Boeien en binden

**Verzekeraars en banken moeten overleven in een verzadigde markt waarin een scherpe concurrentie en een veranderende vraag de grootste bedreigingen vormen. Daarom is het van groot belang om het verschil te maken. Om klanten te interesseren en te behouden.**

**D**e financiële dienstverlening is een verzadigde markt, althans in de huidige vorm. De focus van vrijwel iedereen was de afgelopen jaren gericht op operational excellence en kostenreductie. Maar dit is niet meer voldoende om onderscheidend te zijn. Als er geen

onderscheid is wordt prijs de belangrijkste factor en komt de marge onder druk. Bovendien zien we dat de behoeften en verwachtingen zich ontwikkelen. De behoeften van vandaag zijn niet dezelfde als die van morgen. Financiële dienstverleners zullen telkens nieuwe waarde moeten

toevoegen om klanten te blijven boeien en binden, marge te blijven maken en de markt weer een groei-impuls te geven. In onderstaand figuur is de ontwikkeling van de waardeketen weergegeven.

## VERSCHIL MAKEN

Het voorkomen dat de klant met een probleem komt te zitten of een vervelende ervaring overkomt wordt het thema. Als het klantbelang centraal staat worden producten verkocht en diensten verleend, waarvan vast staat dat deze geschikt zijn en toegevoegde waarde hebben. Een klant of prospect moet daar simpel en duidelijk informatie over kunnen vinden. Hetzelfde geldt voor de werking van een product en eventuele bijbehorende garanties. Maar ook de risico's die de klant loopt moeten helder zijn. Verder is het van belang duidelijk aan te geven wat er van een klant wordt verwacht, zowel bij het aangaan van de overeenkomst als bij het afhandelen van een schade.

Om het verschil te kunnen maken moet je uitblinken en onderscheidend vermogen creëren. Een strategie, die tevreden en vooral loyale en trouwe klanten oplevert. De klant moet de overtuiging hebben dat hij of zij geen betere keuze kan maken. Dit bereik je alleen maar als de klant centraal staat bij het ontwikkelen van de strategie en het operationaliseren van een integraal beleid. Dit vraagt om bezinning over de vraag 'wie en wat wilt u zijn voor uw klant?'

De klant hiervan overtuigen wordt bereikt met de kwaliteit en de frequentie van de contacten. Bij alle interacties wil de klant bevestigd worden in zijn verwachting. Beter

is het nog de verwachtingen te overtreffen. Dit houdt in dat structureel zwakke punten op basis van feedback van klanten worden verbeterd. Dit vergt de nodige aandacht en doorzettingsvermogen, want het zijn niet voor niets de zwakke onderdelen. Het gaat niet alleen om een tijdig opgenomen telefoon en aansluitend een vriendelijk gesprek, het gaat om alle zaken waarmee een klant te maken krijgt.

Toen ONVZ in 2008 tegen de noodzaak aanliep haar cultuur en structuur tegen het licht te houden is er organisatiebreed een proces gestart om een helder beeld te krijgen over wat ONVZ is en wil zijn. Dit heeft geresulteerd in een uitdagende missie: 'Door onze unieke persoonlijke benadering en voortreffelijke dienstverlening zijn wij de beste'. Dit stelde de klant centraal, gaf de medewerkers weer richting en paste bovendien bij het beeld dat de klant van ONVZ heeft.

Het vizier moet dus gericht staan op de klant. Daarbij moet je je realiseren dat elke klant verschillend is en dat je het niet iedereen naar de zin kunt maken. Voor een klantgerichte organisatie is dan ook belangrijk goed na te denken over de vraag welke klantgroepen het best passen in de strategie. Als gekozen wordt voor meerdere klantgroepen of -segmenten, is het veelal nodig om ook in meerdere bedieningsconcepten te voorzien. In de financiële dienstverlening zien we echter een andere beweging. Daar probeert men de moeilijke tijden vooral te boven te komen door reductie van de kosten en aandacht voor nieuwe omzet met bestaande producten en scherpe prijzen. Innovatie en differentiatie kosten alleen

## ONTWIKKELING WAARDEKETEN IN DE FINANCIËLE DIENSTVERLENING

*Insure* (garanderen) is voornamelijk gericht op de afspraak en de uitvoering daarvan. Bijvoorbeeld het betalen van een schade of het beschikbaar houden van spaargeld. *Assure* (geruistellen) gaat niet alleen om de afspraak het geld te behouden of een schade te betalen, maar ook om het creëren van het vertrouwen dat het veilig is. Reputatie en solvabiliteit worden bijvoorbeeld belangrijk. Bij *Secure* (veiligstellen) gaat het niet alleen om schadevergoeding, maar ook wordt gezorgd voor het herstel en een tijdelijk alternatief. En bij vermogensbeheer gaat het bijvoorbeeld om goed risicobeheer en aan de hand daarvan het tijdig acteren naar de klant.



## “Oplossing van klachten is ook een opmaat naar verbetering van kwaliteit en performance”



JAN WESTERBEEK:  
“Branche staat qua imago op achterstand.”

maar geld, denkt men. Waarbij nog te bezien valt hoe tevreden en bestendig de nieuwe klant zal zijn. Als hij morgen een beter aanbod krijgt is hij weer weg. Naar mijn idee laat dit vooral zien dat klantgerichtheid bij velen nog niet of slechts beperkt is ontwikkeld. Hierdoor worden echter kansen gemist: tevreden, loyale klanten kosten over het algemeen minder en dragen méér bij aan het resultaat.

### IMAGO

Een belangrijk onderwerp om verbinding maken met de klant is *imago*. Als onderneming is het van belang te definiëren hoe je door je klanten – maar in bredere zin óók door consument en samenleving – gezien wilt worden. Het is tegenwoordig ook van belang te laten zien dat er aandacht wordt besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. De druk vanuit de samenleving om hier serieus werk van te maken wordt steeds groter. De consument heeft weinig vertrouwen in financiële dienstverleners en twijfelt aan de integriteit en de aandacht voor het belang van de

klant. Opmerkelijk is dat de gehele bedrijfstak hierbij over één kam wordt geschoren. De consument voelt zich klaarblijkelijk niet serieus genomen en ziet ook geen verschil. Het is raadzaam om in het door u gewenste imago duidelijk te maken wat klanten op deze terreinen van u mogen verwachten en waarom. Belangrijkste is natuurlijk dat u uw beloften waarmaakt door binnen uw bedrijf passende activiteiten en gedrag te realiseren. Daarnaast is een goed imago van belang voor uw positie op de arbeidsmarkt. Om goede en gemotiveerde medewerkers te boeien en binden moet u een aantrekkelijk werkgever zijn. Tijdens een recent door VNAB georganiseerd evenement over ‘de slag om het menselijk kapitaal’ werd aangegeven dat in 2015 circa 500.000 vacatures niet zullen kunnen worden ingevuld, waarvan 300.000 functies voor hoger opgeleid personeel. Gastspreker Doekle Terpstra, bestuursvoorzitter van InHolland, voorspelde een toenemende competitie tussen de diverse bedrijfstakken. Qua imago begint de verzekeringsbran-

che deze competitie met achterstand. Werk aan de winkel dus!

### CULTUUR

Klantgerichtheid is vooral een kwestie van bedrijfscultuur. De klant als leidraad om de passende cultuur te bepalen en uit te drukken in een aantal waarden en normen, om de toegevoegde waarde voor klanten te realiseren. Dit systeem van waarden en normen komt tot uiting in de manier waarop de organisatie met de klant omgaat – in alle geledingen dus. Alles waarmee de klant in aanraking komt, moet aan zijn verwachtingen en wensen voldoen. Het gaat natuurlijk vooral om de manier waarop de organisatie de relatie met de klant inhoud en vorm geeft, de kwaliteit van producten en diensten en om de prijs die dat waard is. In de beleving van de klant moet dat aanbod niet alleen beter zijn dan dat van de concurrent, maar moet het ook continu verbeterd worden. Het realiseren van de gewenste bedrijfscultuur vraagt de nodige inspanning. De medewerkers zijn de cultuurdragers van uw organisatie en dienen dus te worden aangestuurd op de realisatie van het gewenste imago en de klantgerichtheid. Zij moeten over bij die cultuur behorende competenties en vaardigheden (gaan) beschikken en gericht zijn op dienstbaarheid naar de klant en op continue verbetering van de dienstverlening. Het beleid en de cultuur van de onderneming moet waarborgen dat producten alleen worden ontwikkeld wanneer is vastgesteld dat klanten er ook echt behoefte aan hebben. Een transparantie prijsstelling draagt er aan bij dat de klant uw product weloverwogen gaat kopen, mede op basis van de wetenschap dat hij een faire prijs betaalt.

### KLACHTENMANAGEMENT

Klachten worden in de praktijk

vaak als lastig ervaren. Ze kosten tijd en geld, terwijl er in de betreffende situatie geen eer (meer) te behalen is. Vaak gaat men er aan voorbij dat klachten ook van waarde zijn. Allereerst omdat je in een individueel geval heel persoonlijk met de klant in contact komt te staan en een uitgelezen kans krijgt om een probleem op te lossen en de klant tevreden te stellen (wat niet altijd hetzelfde is als hem zijn zin geven). Om hem daardoor vervolgens voor lang als loyale klant aan je te binden. Daarnaast leer je uit klachten wat klanten motiveert of stoort. Deze informatie kan van pas komen en mede richting geven aan het doorvoeren van kwaliteitsverbetering in de organisatie en het klantbewustzijn vergroten. Om van klachten zoveel mogelijk te leren is ‘klachtenmanagement’ van groot belang. Er zal een duidelijk registratie- en behandelprotocol beschikbaar moeten zijn, met aanwijzingen voor de behandeling van klachten en de termijnen waarbinnen terugkoppeling naar de klant moet plaatsvinden. Belangrijk is ook inzicht te krijgen in aantallen en aard van de klachten en hoe en met welk resultaat deze zijn afgehandeld. Bedenk echter vooral dat oplossing van klachten niet alleen kan leiden tot klantbehoud, maar juist ook een opmaat is naar verbetering van kwaliteit en performance. En dat draagt bij aan de bouw van een klantgerichte onderneming die klanten en medewerkers boeit en bindt. ■

### SERIE OVER KLANTGERICHTHEID

Westerbeek, Neven & Kuijlaars geven in VVP in een zestal artikelen hun visie op klantgerichtheid in de financiële dienstverlening. De slotaflevering is gewijd aan boeien en binden als winnende strategie. De eerdere afleveringen verschenen in VVP 13/14, VVP 22/23, VVP 30/31, VVP 39/40 en VVP 44.