

CUSTOMER CENTRICITY

Op een congres begin dit jaar vroegen we de 150 bankiers in de zaal of zij vonden dat de industrie nu definitief moest veranderen of dat zij verwachtten dat 'business as usual' zou terugkeren. Bijna de helft dacht het laatste. Dat is natuurlijk best sneu. Want als de afgelopen twee jaar iets hebben opgeleverd, dan is het wel een relatiecrisis tussen financiële dienstverleners en consumenten. Veel bankiers en verzekeraars hebben de afgelopen twee jaar, terecht, maar één prioriteit gehad: overleven. Maar op een gegeven moment moet je verder kijken om een nieuwe toekomst in te gaan: het nu toch echt centraal stellen van de klant

tekst: Roger Peverelli en Reggy de Feniks

De klant op de agenda?

Uit de vele gesprekken die wij voor ons nieuwe boek, *Forward to Basics*, hebben gevoerd met financiële dienstverleners blijkt dat 'de klant' vrijwel nooit onderwerp van gesprek is in de top van de ondernemingen. Het gaat over de balans, buffers, risico en kosten, maar zelden over wat klanten voelen en wat ze beweegt, wat customer centricity betekent en hoe we daar invulling aan moeten geven.

Als we in gesprekken op RvB-niveau bijvoorbeeld het onderwerp 'transparantie' aansneden, was het altijd even noodzakelijk ervoor te zorgen dat we over hetzelfde spraken. Onze gesprekspartners pasten transparantie vrijwel vanzelfsprekend toe op de balans: die moest

transparant zijn en daar doet men ook alle moeite voor. We moesten altijd even afstemmen dat wij wilden praten over transparantie in consumentenmarkten.

Maar wat ook bleek, is dat men de gesprekken over consumententrends, hoe de houding van klanten is veranderd door de crisis, wat klanten verwachten van banken en verzekeraars, enorm verfrissend vond. De discussies waren zonder uitzondering zeer geanimeerd en inspirerend.

Customer centricity is een boardroom issue

Als er al gesproken wordt over customer centricity dan spelen die gesprekken zich af op een te laag niveau

in de organisatie en gaan ze veel te snel over allerlei operationele zaken. Over CRM, over de invulling van de customer contact strategy, over concrete tools voor op de website, of over de inhoud van scripts van call agents. Misschien logisch, want dat is waar customer centricity tastbaar wordt, en waar klanten het ook ervaren. Maar er gaat wel nog een discussie aan vooraf.

De essentie van customer centricity is de overtuiging dat fundamentele kennis en diepe inzichten over consumenten en een sterke visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen, de hoeksteen vormen voor het succesvol laten groeien van het aantal klanten en wat we met die klanten doen.

In deze visie is de consument, de klant, het belangrijkste vertrekpunt voor de strategie en bedrijfsvoering van de onderneming. Oprecht geïnteresseerd zijn *'what makes a consumer tick'*, wat zijn de belangrijkste consumententrends, hoe veranderen de behoeften van consumenten de komende vijf jaar, en hoe spelen we daar op in?

Customer centricity heeft impact op de hele organisatie, op het business model (hoe verdienen we geld in een customer centric filosofie), op het aanbod van producten en diensten, op de customer journey die wordt ervaren, en op de organisatie en cultuur die dat allemaal moet waarmaken. Deze notie zit idealiter in de haarvaten van de organisatie, startend in de top.

Transparantie: impact op business model

Transparantie is een van de zes belangrijkste consumententrends die door de gebeurtenissen van de afgelopen twee jaar in een stroomversnelling zijn gekomen.

In onze gesprekken over deze trend ontstonden met grote regelmaat discussies. 'Als we alles transparant maken begrijpen onze klanten het niet meer'. 'Volledige transparantie is onmogelijk gezien het aantal features in onze producten'. En 'consumenten willen toch niet de moeite nemen veel tijd te stoppen in het onderzoek'.

Het is niet dat onze gesprekspartners onwelwillend stonden ten opzichte van transparantie, het geeft vooral aan dat het kennelijk moeilijk is er concreet invulling aan te geven.

Binnen een customer centric organisatie zou men de dialoog zoeken met klanten en niet-klanten, om scherp te krijgen wat klanten onder transparantie verwachten, wanneer dat voor hen vooral belangrijk is, en hoe je de transparantie juist op die momenten zou kunnen verbeteren.

Belangrijk aspect van customer centricity is het reduceren van informatie asymmetrie, en daarmee



raken we onmiddellijk het fundament onder het huidige verdienmodel. De afgelopen decennia heeft de financiële industrie aardig verdiend aan ondoorzichtigheid en de asymmetrie in informatie. Veel financiële diensten waren (of 'zijn?') gericht op het realiseren van transacties die gebaseerd waren op asymmetrische informatie. Producten en advies zijn mystiek. De bank of verzekeraar had altijd meer en betere informatie dan de klant. Dat kennisverschil werd te gelde gemaakt. Hoe complexer het product, hoe asymmetrischer de informatie, hoe minder transparant de opbrengsten en kosten voor de klant, des te groter de opbrengst en margedbijdrage voor de bank of verzekeraar - op zijn minst in de perceptie van consumenten.

Onder druk van de wens naar transparantie moeten banken dit beproefde business model verlaten. Financials moeten zich niet alleen instellen op een wereld met minder informatie asymmetrie, ze moeten nog een stap verder gaan. Ze moeten zelf een actieve rol spelen bij het reduceren van de informatie asymmetrie. Dat leidt uiteraard tot margedruk, wat weer leidt tot de noodzaak van schaalvoordelen.

Machtsverschuiving

De relatie tussen financiële dienstverleners en klanten was voor de crisis eigenlijk betrekkelijk eenvoudig: klanten wilden wat, en maakten daarover afspraken met de bank of verzekeraar – vergelijkbaar met een klant-leverancier relatie zoals we die in de meeste markten kennen. Deze eenvoudige relatie is in korte tijd veel en veel complexer geworden.

Binnen de klant-leverancier relatie zien we dat consumenten veel kritischer zijn geworden op de kwaliteit van de dagelijkse dienstverlening.

Daarnaast zien we dat klanten ook burgers zijn die de effecten van de kredietcrisis aan den lijve ondervinden, en ongeacht hoe de financiële wereld daar zelf ook over denkt, burgers leggen de zwarte piet bij banken en verzekeraars.

In de derde plaats zijn dezelfde klanten ook belastingbetalers die het gevoel hebben de branche te hebben gered, en daarmee ook iets te zeggen hebben over de financiële industrie. De impact is zo groot dat banken en verzekeraars er op moeten rekenen dat hun gedrag de komende tien jaar nog wel onder een vergrootglas ligt. De macht is verschoven naar de klant.

Belangrijke consumententrends echt begrijpen en duiden

De machtsverschuiving en het tempo waarin de consument houding, wensen en gedrag heeft aangepast maken het noodzakelijk te herkennen, begrijpen en duiden waar ontwikkelingen bij consumenten naar leiden.

Verschillende consumententrends worden wel herkend, maar te vaak blijft het bij een oppervlakkige verkenning. Het gevolg hiervan is dat de consequenties die aan de trend worden verbonden al even oppervlakkig zijn, en daarom net de plank mis slaan.

Een belangrijke consumententrend is bijvoorbeeld de toenemende voorkeur voor dichtbij. We zien dat in het bijzonder banken en verzekeraars in Zuid-Europa op deze trend reageren door meer vestigingen te openen, om zo fysiek dicht bij de klant te zijn. Een letterlijk en figuurlijk nogal kortzichtige reactie. Dieper onderzoek naar deze consumententrend leert dat het niet gaat om fysieke nabijheid, maar om zaken als 'de menselijke maat' en persoonlijke herkenning. Zaken die niet uitsluitend via fysieke kanalen te leveren zijn. Sterker nog, veel onderzoek laat zien dat in de ogen van consumenten zowel bankvestigingen als verzekeringstussenpersonen serieus

'Meer vestigingen openen? Een kortzichtige reactie'

tekortschieten als het gaat om klantkennis en daarop toegesneden advies. Investeren in klantkennis en het concreet maken van de menselijke maat en persoonlijke herkenning in alle touch points heeft dan ook meer zin dan het uitbreiden van het netwerk aan vestigingen.

'Ethiek is veel te religieus'

Meer verdiepen in klanten en consumenten zorgt er ook voor dat hele moeilijke discussies zomaar een stuk makkelijker kunnen worden. Neem het toenemende



belang van 'ethiek', een abstract begrip met vele facetten, en daarom de bron van lange discussies. Dit levert bijna existentiële dilemma's op als 'hoeveel winst is ethisch', 'wanneer conflicteert ethiek met de reguliere business doelstellingen als groei, omzet en winst, en hoe ga je daar dan mee om'. Of het roept vragen op als 'hoe gaan we om met de legacy aan producten die we hebben uitstaan, en die gemeten naar de maat van nu of morgen, wellicht niet helemaal tweehonderd procent ethisch zijn. Het opschonen van die legacy leidt soms tot niet te overziene afschrijvingen.

Maar waar het consumenten om gaat is gewoon fatsoenlijk zakendoen. Producten aanbieden die de bankier of verzekeraar ook zelf zou kopen, klanten behandelen zoals je zelf behandelt wilt worden.

Reconnecting money and meaning

Consumenten vinden het helemaal niet gek dat een financiële dienstverlener geld verdient, als het maar in verhouding staat tot de geleverde prestatie voor de consument. Ook veel verdienen mag, als de klant er dan tenminste ook veel beter van is geworden. Juist daar is het de afgelopen jaren natuurlijk misgegaan: er is door financials wel veel verdiend, maar in de perceptie van customers is daar veel te weinig voor gepresteerd.

Winst is goed, niet vies, en zonder meer noodzakelijk, maar daarnaast gaat het ook om andere prestaties. Wat is het criterium voor succes als customer centricity een leidend principe is?

In andere branches zien we tal van voorbeelden. Een directielid van een farmaceut vertelde ons dat hij niet alleen rapportage vraagt in aantallen en euro's maar ook in zaken als het aantal geholpen en genezen mensen, geredde mensenlevens.

Dergelijke doelstellingen motiveert medewerkers aanmerkelijk meer dan of de winst van hun werkgever dit jaar nu vijf of zes miljard bedraagt, zo is zijn ervaring

Vergelijkbaar kunnen we ons voorstellen dat financials hun eigen prestaties niet alleen aan groei-, omzet- en winstcijfers afmeten, maar ook aan 'het aantal mensen dat we hebben geholpen aan een onbezorgde oude dag', 'die we hebben geholpen hun financiële gezondheid te verbeteren', 'die na een autoschade binnen een uur weer mobiel waren', of 'het aantal bedrijven dat met onze financiering nieuwe innovaties konden starten met zoveel nieuwe werkgelegenheid tot gevolg'.

Back to basics? Forward to basics!

De economie lijkt zich te herstellen, de beurskoersen stijgen weer, steeds meer banken en verzekeraars maken weer winst. Ook met het resultaat dat 'back to basics' steeds vaker wordt uitgelegd als 'back to the good old days', en daarin schuilt een groot gevaar.

We moeten vroeger niet romantiseren, het is immers beslist niet zo dat vroeger alles voor de klant beter was. De afstand tussen financial en klant was ook toen niet wat je als klant zou wensen, financials hadden ook toen al een business model dat gebruik maakte van de asymmetrie in informatie, en aan 'vroeger' hangt ook de geur van de nodige excessen.

In 'back to basics' ontbreekt sense of urgency. Het impliceert op geen enkele wijze de nieuwe wensen en eisen van klanten, of vooruit kijken en inspelen op de consumententrends die de komende jaren bepalend zullen zijn. Het resultaat hiervan is dat 'back to basics' niet aspiratief is en medewerkers niet motiveert. Ruim anderhalf jaar na de start van de crisis zien we dat 'back to basics' verwordt tot een excuus om te navelstaren, laat staan consumenten nu echt als vertrekpunt te nemen.

Er is een mindshift noodzakelijk. De branche moet niet back to basics maar 'forward to basics'. We moeten dit momentum gebruiken om stappen voorwaarts te maken, om nu echt de slag maken naar customer centricity. Actief werk maken van het reduceren van de asymmetrie in informatie, de noodzakelijke ingrijpende vernieuwing in consumentenmarkten ter hand nemen en daarbij gebruik

maken van de laatste technologie. Dit is een visie die alle stakeholders aanspreekt, niet in de laatste plaats de medewerkers van banken en verzekeraars, uiteindelijk de belangrijkste asset van elke dienstverlener.

Customer centricity betekent dus niet 'klanten zo veel mogelijk pleasen, ongeacht wat het kost en oplevert'. Essentieel kenmerk van 'forward to basics' is dat customer centricity hand in hand moet gaan met winst en groei, het invullen van customer centricity op een zodanige manier dat er gelijktijdig een gezonde boterham kan worden

'Er is een mindshift noodzakelijk om stappen voorwaarts te kunnen maken'

verdiend. Financiële dienstverleners moeten veel beter worden in het echt begrijpen van consumenten, zien dat de fundamentele impact van een andere orde is dan de vriendelijkheid van call agents, en daar naar handelen.

Dit klinkt vanzelfsprekend, maar vraagt een redelijke paradigma shift. In een markt waar de macht naar consumenten verschuift is customer centricity het onvermijdelijke maar ook succesvolle model van de toekomst. «

Dit is een sneak preview van 'Forward to Basics', het nieuwe boek van Roger Peverelli, partner bij VODW, en Reggy de Feniks over consumenten en de bank en verzekeraar van de toekomst. Forward to Basics bevat meer dan 100 best practices en bijdragen van executives en verschijnt vanaf juni in vier talen.