

Van keurmerk naar klant centraal

Roger Peverelli en Reggy de Feniks

Banken en verzekeraars nemen allerlei initiatieven om het vertrouwen verder te herstellen, variërend van herpositionering en reclamecampagnes tot het afleggen van een eed door bankiers en het invoeren van het Keurmerk Klantgericht Verzekeren. Ze investeren tientallen miljoenen in het belangrijkste veranderingsproces sinds jaren: het centraal stellen van het belang van klanten. Maar in de beleving van klanten is het te laat, te langzaam en voorsnog onvoldoende. Volgt de branche wel de juiste aanpak?

Het klantbelang centraal stellen is beslist niet hetzelfde als het streven naar ultieme klanttevredenheid. Klanten kunnen zeer tevreden zijn over een gesprek met een hypotheekadviseur want eindelijk kunnen ze het huis van hun dromen kopen. Maar als zij zich daarmee een schuld op de hals halen die zij eigenlijk niet kunnen dragen heeft hun belang onvoldoende centraal gestaan. Omgekeerd zal een klant wel eens bijzonder ontevreden kunnen zijn als hem/haar een hypotheek wordt geweigerd, terwijl hij/zij hierdoor juist aan grote toekomstige problemen is ontsnapt. Het klantbelang centraal stellen is ook niet hetzelfde als het uitvoeren van de zorgplicht. De zorgplicht is keurig uitgewerkt in regeltjes en formulieren. Het effect is dat de zorgplicht zich in praktijk beperkt tot het niveau van product en advies, en vooral helpt bij het indekken van toekomstige juridische risico's. Om het belang van klanten centraal te stellen moet de focus niet op de regels liggen, maar juist op de principes, de mentaliteit, de cultuur achter die regels.

In het begin van de jaren '90 was ISO certificering erg populair. Zonder dit kwaliteitskenmerk kon je eigenlijk niet fatsoenlijk zaken doen. Wat we hebben gezien is, dat de processen en de regels in het bedrijf keurig werden vastgelegd en gecertificeerd op consistentie, maar dat er intrinsiek eigenlijk niets veranderde binnen die bedrijven. Het Keurmerk Klantgericht Verzekeren is vol van goede intenties. Het stimuleert verzekeraars de kwaliteit te verbeteren. Maar op de keper beschouwd passen bij het Keurmerk vergelijkbare kanttekeningen als bij ISO.

Zo kan je een vinkje verdienen als teksten op taalniveau B1 zijn geschreven. Of dit een garantie is dat consumenten ook daadwerkelijk begrijpen waar men voor tekent. Het zou veel beter zijn geweest partijen te verplichten alle communicatie objectief in consumentenonderzoek te toetsen. De doelgroep moet de kenmerken van het product 200 procent begrijpen alsook de risico's die eraan verbonden zijn. Alleen als een product deze zuurtest doorstaat mag het op de markt worden gebracht, en verdient de verzekeraar een vinkje.

In *no time* mochten meer dan twintig verzekeraars het Keurmerk voeren. Eigenlijk alleen omdat zij hun processen goed hadden gedocumenteerd, niet omdat zij in de ogen van klanten – in deze toch de belangrijkste maat zou je zeggen – de kwalificatie 'klantgericht' hadden verdiend. Daags na de toekenning verschenen paginagrote advertenties in dagbladen waarin werd gevierd dat die en die verzekeraar was 'bekroond met het Keurmerk'. Een schrijnend teken dat er nog veel werk aan de winkel is als het gaat om het serieus nemen van klanten.

Veel belangrijker dan campagnes, het afleggen van een eed of het aanvinken van alle vakjes op het volgende formulier is dat medewerkers van financiële dienstverleners klantgerichtheid echt kunnen gaan leven. Het betekent dat op zichzelf goede initiatieven niet op zich moeten staan en gericht op bijvoorbeeld het op korte termijn kunnen voeren van een keurmerk. Maar dat ze moeten worden gebruikt als vehikel om organisaties ook daadwerkelijk klantgericht in beweging te krijgen.

De essentie van 'het klantbelang centraal stellen' is de overtuiging dat een sterke visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen de hoeksteen vormt voor het succesvol laten groeien van het aantal klanten en wat we met die klanten doen.

Het credo van Unilever is een voorbeeld van een dergelijke visie. *'Adding vitality to life'* is een heldere belofte naar klanten; gelijktijdig ook inspirerend en engagerend voor medewerkers, naar de maatschappij en naar aandeelhouders. De visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen moet zijn verankerd in het hart van de onderneming:

in de cultuur, in inspirerende kernwaarden waar naar geleefd wordt; en in het business model, de wijze waarop de onderneming geld verdient.

Vervolgens moet het zijn doorvertaald naar alle facetten van de onderneming: De klant en het klantbelang zijn leidende principes in de strategie van de onderneming. Verdienmodellen achter producten maken niet meer gebruik van informatie-achterstand van klanten. Producten en diensten zijn ontwikkeld op basis van echte diepe klantinzichten, voorzien in een echte behoefte en bieden nieuwe toegevoegde waarde. Eenvoud en transparantie geven richting aan de vormgeving van processen en systemen. Klanten worden actief betrokken bij de continue verbetering van de dienstverlening. Tot in de uithoeken van de onderneming bestaat een echte interesse in klanten en wat hen beweegt. En wat we voor klanten betekenen is de belangrijkste maat voor succes, voor iedereen in de organisatie. We hebben in totaal 50 van dergelijke punten geïdentificeerd waar het centraal stellen van klantbelang tastbaar gemaakt kan worden, moet worden. Een consequente doorvertaling van cultuur en business model zorgt ervoor dat het centraal stellen van klantbelang echt in de haarvaten van de onderneming zit.

Het centraal stellen van klantbelang is relatief eenvoudig als je een onderneming vanaf een leeg vel mag ontwerpen en opbouwen.

Grote gevestigde banken en verzekeraars beschikken helaas niet over een leeg vel als het om 'klantbelang centraal' gaat. De enige mogelijkheid is verandering, grootschalige verandering. Het gaat immers om een groot aantal bestaande producten en diensten, om het terugbrengen van complexiteit terwijl gelijktijdig ook ervaringen uit het verleden moeten worden opgelost, en om organisaties met tienduizenden, soms meer dan honderdduizend werknemers, met een ingeslepen manier van werken.



Door de omvang en complexiteit is het onredelijk te verwachten dat die verandering van vandaag op morgen gerealiseerd kan worden.

Philips is een voorbeeld van een grote onderneming die een vergelijkbare cultuurverandering succesvol heeft doormaakt. Ergens rond 2003 heeft het bedrijf besloten de omslag te maken van een technologiegeoriënteerde naar een klantgedreven onderneming. Het Philips van nu ziet er volstrekt anders uit dan dat van acht jaar geleden. Maar daar heeft het bedrijf wel die tijd voor nodig gehad. En naar hun eigen zeggen is dat proces nooit af.

Alle grote banken en verzekeraars zijn in meer of mindere mate bezig hebben het centraal stellen van het klantbelang door te voeren. Er wordt hard gewerkt en zwaar geïnvesteerd in bijvoorbeeld het vereenvoudigen en transparanter maken van producten, diensten en processen. Helaas is het niet zo dat deze inspanningen worden gezien en gewaardeerd. In de beleving van klanten is het te laat, te langzaam en onvoldoende. Alle investeringen ten spijt, de resultaten en voordelen zijn voor klanten kennelijk nauwelijks merkbaar. Ook de door de branche zelf ingestelde Monitoring Commissie Code Banken constateert dat het centraal stellen van klantbelang op meer urgentie zou moeten kunnen rekenen.

In vele gesprekken zien we dat bankiers en verzekeraars vrijwel zonder uitzondering het klantbelang centraal willen stellen. Het wordt gezien als een belangrijke sleutel om het vertrouwen van klanten te vergroten, en als een leidend principe voor de toekomst. Maar we zien ook dat 'klantbelang centraal' nog niet overall even goed begrepen en geleefd wordt. Bij sommige banken en verzekeraars woedt nog steeds een *battle for the soul*. Er ontbreekt een visie op wat zij voor klanten en andere stakeholders willen betekenen, zoals Unilever die heeft verwoord. En daar begint het toch. Bij andere partijen laat de doorvertaling naar alle facetten van de onderneming te wensen over. De klant wordt onvoldoende bij het veranderingsproces betrokken. Het gevaar is, dat deze banken en verzekeraars niet verder zullen komen dan het streven naar een hogere klanttevredenheid, zodat de telefoon vriendelijker zal worden opgenomen; en het perfect invullen van zorgplicht. alle vinkjes compleet. Maar in de kern, in het hart, zal bij die partijen niets veranderen.

Roger Peverelli is partner bij strategy consultancy VODW, Reggy de Feniks bij het Spaanse 9senses. Samen schreven zij 'Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers' dat wereldwijd in verschillende talen wordt uitgegeven.