


tekst Roger Peverelli\*


 Departures

Time	Flight	Destination	Gate
12:00	OD 1961	NEW YORK	06
12:15	PN 0034	CHICAGO	18
12:20	T3 0529	LAS VEGAS	32
12:30	PN 2415	HONOLULU	14
12:50	GJ 1872	SAN FRANCISCO	09
12:55	T3 0944	WASHINGTON	27
13:20	SF 2778	HOUSTON	20
13:45	OD 0061	MIAMI	31
13:50	BK 1532	BOSTON	04
14:05	OD 3487	NEW YORK	12
14:30	PN 0194	ATLANTA	03
14:35	SF 0028	CHICAGO	08



# DE REIS VAN DE KLANT

Banken en verzekeraars zijn volop bezig met 'het centraal stellen van de klant'. Maar veel financiële dienstverleners reiken daarbij niet verder dan het streven naar hogere klanttevredenheid en het nakomen van de zorgplicht. Volstrekt onvoldoende natuurlijk om echt het verschil te maken.

Wat is 'de klant centraal stellen' nou precies?

De essentie van 'de klant centraal' 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 - en daarmee voor de groei van de onderneming. Het betekent dus niet 'geef de klant alles wat hij wil', maar dat je oprecht geïnteresseerd bent in klanten. In wat ze beweegt en in wat ze nodig hebben. Deze oprechte interesse levert de juiste inspiratie voor het leveren van nieuwe toegevoegde waarde. 'De klant centraal' is dus breder dan al-

leen het klantbelang centraal. Als je echt om mensen geeft, handel je automatisch in hun belang. De visie op wat de onderneming voor klanten wil betekenen moet zijn doorvertaald en verankerd tot in de haarvaten van de onderneming. Wij zien tien aspecten van de onderneming waar het centraal stellen van de klant tastbaar gemaakt kan worden. Voor elk aspect hebben wij concrete punten geïdentificeerd - *leverage points* - waar een onderneming 'de klant centraal' echt kan borgen, in totaal ruim vijftig. Banken en verzekeraars kunnen zo 'de klant centraal' concreet maken, maar ook vaststellen waar men nu staat en besliss-

sen waar men op korte en lange termijn het verschil wil maken voor klanten, en waar prioriteit aan moet worden gegeven. Alleen al het uitvoeren van een dergelijke benchmark zorgt ervoor dat medewerkers zich realiseren dat 'de klant centraal' verder gaat dan wat men zelf dacht en zet zo direct aan tot verbetering. Wat voorbeelden ...

## 1. Visie

De visie en missie van het bedrijf weerspiegelen duidelijk het belang van de klant, en de toegevoegde waarde die het bedrijf wil leveren aan klanten. De visie en missie zijn ook inspirerend en engagerend voor medewerkers, naar de maat-

schappij en naar aandeelhouders - 'de klant centraal' betekent niet dat de aandeelhouders vergeten moeten worden.

## 2. Leiderschap

De visie moet worden geleefd, startend in de top. De leiding begrijpt exact wat 'de klant centraal' inhoudt. Zij verwoorden dat en leven dat na op een manier die door klanten wordt begrepen en die medewerkers motiveert. De leiding heeft direct contact met klanten en de medewerkers weten dat. De klant en wat het bedrijf voor klanten wil betekenen komen terug in alle communicatie van de leiding. Ze gebruiken daarbij echte klantverhalen.

## 3. Cultuur

De bedrijfscultuur sluit aan bij de waarden van het nieuwe financiële tijdperk: transparant, authentiek, luisteren, open, empathie; bijvoorbeeld in de helden en de rituelen. Wie plaatsen we op een voetstuk? Welke feestjes worden gevierd?

## 4. Businessmodel

De wijze waarop de financiële dienstverlener geld verdient is niet gebaseerd op de informatievoorsprong die men op klanten heeft. Relaties met klanten zijn gebaseerd op gelijkwaardigheid en voor beide partijen winstgevend. De lange termijn prevaleert boven kortetermijnwinsten.

## 5. Merk

Het is glashelder welk bedrijf achter een merk zit. De merkwaarden worden ge-

leefd in alle klantcontacten. Maar het bedrijf begrijpt ook dat merken uiteindelijk worden gebouwd door de klanten. Social media zorgen voor een continue dialoog met klanten en andere stakeholders.

## 6. Customer journey

Empowerment, persoonlijk en 'de menselijke maat' zijn belangrijke ontwerpcriteria voor de *customer journey*. Perfecte *no thrills*-uitvoering in de dagelijkse processen, maar een uitzonderlijke ervaring als het er echt op aankomt. Mobiele technologie zorgt dat klanten effectiever en efficiënter zaken kunnen doen en levert nieuwe toegevoegde waarde. Klanten krijgen alleen producten aangeboden die ze nodig hebben en worden behandeld zoals medewerkers zelf behandeld willen worden.

## 7. Aanbod

Proposities zijn gebaseerd op echte consumer insights. Alle producten en diensten zijn eenvoudig en transparant, en zo aantrekkelijk en duurzaam dat werknemers ze zelf willen kopen. Producten die niet helemaal duidelijk zijn, halen het schap niet. Eerlijke prijzen, identiek voor nieuwe en bestaande klanten.

## 8. Mensen

Alle medewerkers hebben passie voor klanten en voor dienstverlening. Zij begrijpen hoe hun prestatie de klantervaring beïnvloedt. De waarden zijn de be-

langrijkste criteria voor het aannemen en beoordelen van werknemers; professionele ervaring is een kwalificer. Medewerkers die carrière hebben gemaakt dankzij de verkeerde producten zijn bekeerd of hebben het bedrijf verlaten.

## 9. Kennis

Het bedrijf heeft een diepe kennis van elke doelgroep die het bedient. Meer dan wat uit de systemen komt: echte consumer insights over drivers en behoeften, triggers en barrières, de belangrijkste trends. Doelgroepspecialisten zijn aangesteld om deze kennis verder te ontwikkelen en te delen.

## 10. Metrics

'De klant centraal' is besloten in de aansturing, bijvoorbeeld in klantteams en customer P&L's. Medewerkers worden beloond voor het centraal stellen van klanten. De klant is de belangrijkste maatstaf voor het succes in de gehele organisatie.

*\*Roger Peverelli is partner bij VODW. Samen met Reggy de Feniks schreef hij de internationale bestseller 'Reinventing Financial Services' en recent ook een white paper over 'De klant centraal'.*