



### Roger Peverelli

Roger Peverelli is partner bij VODW en gespecialiseerd in strategie, innovatie en customer centricity in financiële dienstverlening. Samen met Reggy de Feniks schreef hij de internationale bestseller Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers. Het Engelstalige boek verscheen bij Financial Times Prentice Hall, is daar nu in de vijfde druk en wordt wereldwijd in tien talen uitgegeven.

# IN VIJF STAPPEN DE KLANT CENTRAAL

Om 'de klant centraal' echt in de haarvaten van de onderneming te krijgen, is een structurele aanpak noodzakelijk. Planmatig. Vanuit de visie op wat de bank voor de klant wil betekenen. Doorgevoerd in alle aspecten van de onderneming. Zodat het 'muscle memory' wordt en iedereen er als vanzelf naar handelt. Hoe doe je dat? Waar kun je best starten? En hoe zorg je dat je onderscheidend blijft? Een plan van aanpak in vijf stappen.

tekst: Roger Peverelli

Banken zijn volop bezig met allerlei programma's rond 'de klant centraal'. Het blijkt geen eenvoudige opgave. Veel banken zijn op zoek naar een eenduidige definitie van 'de klant centraal'. Vaak wordt het geïnterpreteerd als het streven naar ultieme klanttevredenheid of als 'meer CRM'. Een heldere, door de top uitgedragen visie op wat

de onderneming voor klanten wil betekenen, is niet overal geformuleerd.

Daarnaast is de ontwikkeling naar het (verder) centraal stellen van de klant een complex en grootschalig verandingsproces. Het gaat onder andere om het invoeren van nieuwe regelgeving, een groot aantal bestaande



Figuur 1.

producten en diensten, het oplossen van oude bagage uit het verleden, een IT legacy waarin niet alles zomaar mogelijk is, een beperkte investeringsruimte en om grote organisaties met gevestigde belangen en een ingeslepen manier van werken.

### Differentiatie

Het verder verbeteren op 'de klant centraal stellen' is op zich dus al een hele uitdaging. Wij denken dat er zelfs nog verder gereikt moet worden.

We spreken regelmatig met bankiers over de consequenties van het vergroten van transparantie en eenvoud. Niet zelden deelt men met ons de volgende overwegingen: 'Als wij al onze producten transparant en eenvoudig maken, en andere spelers doen dat ook, dan zal ons aanbod steeds meer gaan lijken op dat van onze

*'Met leverage points kan een bank borgen dat centraal stellen van de klant echt in de haarvaten van de onderneming zit'*

concurrenten. En als dat het geval is, dan wordt prijs een nog belangrijker instrument. Maar als we moeten concurreren op prijs, dan gaat dat beslist ten koste van onze marges. Dat kunnen we ons op dit moment eigenlijk niet goed permitteren. Kunnen we niet beter voorzichtig aan doen met het vergroten van transparantie en eenvoud?'

Hoewel we het niet eens zijn met de oplossing



### 'De klant centraal' – Sleutel voor groei

'De klant centraal stellen' komt voort uit 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 de intensiteit van de relatie met die klanten.

'De klant centraal' betekent dat je oprecht geïnteresseerd bent in klanten. In hoe klanten in elkaar zitten, wat ze beweegt, in hun persoonlijke situaties en in wat ze daadwerkelijk nodig hebben, nu en later. Maar ook in hoe zij zich gedragen en met welke consumententrends we rekening moeten houden. Bijvoorbeeld dat graag zelf in controle willen zijn, de meningen van medeconsumenten steeds belangrijker vinden en op zoek zijn naar de menselijke maat. Deze oprechte interesse levert de juiste inspiratie voor het leveren van nieuwe toegevoegde waarde, relevant voor klanten en onderscheidend van concurrenten. Uiteindelijk resulteert dit in duurzame groei van de onderneming.

waar deze redenering in uitmondt, is het wel een echte wakkerlijger die wordt geadresseerd: hoe gaan we ons differentiëren als producten transparanter en eenvoudiger worden?

De invoering van NPS (Net Promoter Score) is een steeds meer gebruikt instrument om de dienstverlening van een bank naar een hoger niveau te tillen en de organisatie klantgericht in beweging te brengen. Maar we zien ook, dat alle partijen exact dezelfde root cause analyses uitvoeren en op exact dezelfde wijze tot exact dezelfde verbeteringen komen. Het resultaat is dat banken op deze manier steeds minder van elkaar zullen verschillen in de dienstverlening. Dat is geen probleem zolang het er om gaat beter te voldoen aan de basiseisen die klanten stellen. Maar als je een onderscheidende dienstverlening wilt realiseren, is meer nodig.

In de focus op het centraal stellen van het klantbelang schuilt hetzelfde gevaar. Rekening houden met het belang van klanten is binnenkort niet meer dan een kwalificer. Als je als bank de juiste snaar wil raken, is het noodzakelijk verder te kijken dan strikt het klantbelang en oprecht geïnteresseerd te zijn in de klant zelf.

Niemand zit te wachten op banken die allemaal hetzelfde bieden. Klanten verschillen in persoonlijkheid,

*‘Elke bank moet ‘de klant centraal’ specifiek invullen om relevant en onderscheidend in te markt te kunnen concurreren’*

in de zaken die zij in de relatie met hun bank belangrijk vinden, in de wijze waarop ze aangesproken willen worden. Differentiatie is noodzakelijk om op verschillen tussen klanten in te kunnen spelen. ‘De klant centraal’ moet daarom door elke bank specifiek worden ingevuld om relevant en onderscheidend in te markt te kunnen concurreren.

### Structurele aanpak

Om tastbaar te maken waar ‘de klant centraal’ uit zou moeten blijken, hebben wij een model ontwikkeld met de tien aspecten van de onderneming waar het centraal stellen van de klant tastbaar gemaakt kan worden. Voor elk van deze tien aspecten zijn de concrete punten geïdentificeerd, ‘leverage points’, waar een bank kan borgen dat het centraal stellen van de klant echt in de haarvaten van de onderneming zit. Zie ook ons artikel in Banking Review 06/2011 en de begin juni 2012 verschenen white paper.

Het model en de leverage points vormen samen een inmiddels beproefd raamwerk voor een structurele aanpak om ‘de klant centraal’ concreet te maken, onderscheidend

in te vullen en in vijf stappen het veranderingsproces pragmatisch vorm te geven.

### Stap 1. Ambities concreet maken

Het raamwerk helpt duidelijk te krijgen wat ‘de klant centraal’ precies betekent, het versnelt discussies binnen directies en is een effectief middel om de visie op ‘de klant centraal’ te formuleren. Aan de hand van de leverage points kan concreet worden gemaakt waar men op korte en lange termijn het verschil wil maken voor klanten, waar men zich wil onderscheiden, maar ook waar men dat niet wil. Zo ondersteunt het raamwerk bij het concreet maken van ambities op het vlak van ‘de klant centraal’. Hoe specifiek de invulling en hoe meer deze bouwt op diepe klantinzichten en het unieke DNA van het bedrijf, hoe duurzamer het onderscheid.

### Stap 2. Benchmarken met best practices binnen en buiten de branche

Het raamwerk helpt ondernemingen vast te stellen waar zij op dit moment staan op weg naar ‘de klant centraal’, door de eigen organisatie op elke leverage point te benchmarken met internationale best practices binnen en buiten de branche.

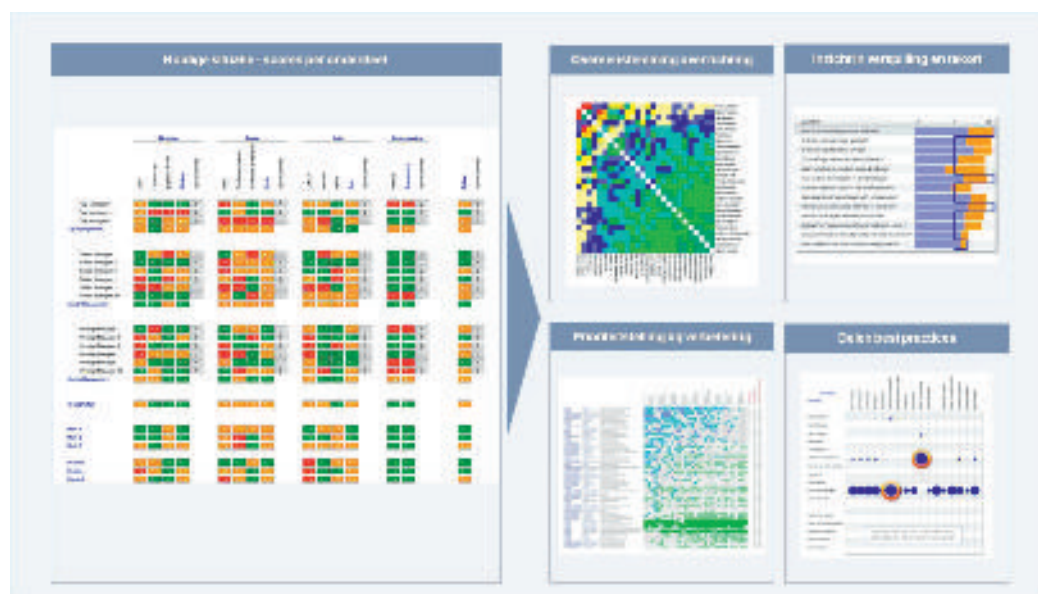
Alleen al het uitvoeren van een dergelijke benchmark zorgt ervoor dat medewerkers zich realiseren dat ‘de klant centraal’ aanmerkelijk verder gaat dan wat men zelf dacht. Het benchmarken zet in zichzelf aan tot verbetering en blijkt een effectieve eerste stap om organisaties ook daadwerkelijk klantgericht in beweging te krijgen.

We zien dat sommige ondernemingen ervoor kiezen de scope van de benchmark in eerste instantie te beperken tot aspecten die min of meer waarde vrij kunnen worden gemeten en besproken, zoals het aanbod, het assortiment van producten en diensten en het prijsbeleid. Vervolgens breidt men dit uit met aspecten die meer fundamentele discussies losmaken en lastiger te veranderen zijn zoals visie, leiderschap, business model en cultuur. Het benchmarken kan dus ook ingezet worden als in de top de visie op ‘de klant centraal’ nog niet volledig is uitgekristalliseerd maar in de echelons daaronder men wel al stappen wil zetten.

### Stap 3. Gap-analyse, heldere route en concrete acties

De gap-analyse spiegelt de ambitie aan de resultaten van de benchmark. Zo kan een heldere route en concrete acties worden uitgezet: Hoe kunnen we vanuit de huidige situatie de ambitie realiseren? Wat moet er op elk denkbaar vlak veranderen? Waar moet prioriteit aan worden gegeven? Hoe managen we het veranderingsproces?

Bij de planning van prioriteiten en acties kan rekening worden gehouden met de omvang en complexiteit van de bank, met verschillen tussen bedrijfssonderdelen en met de wens om al op korte termijn resultaten te kunnen laten zien - extern naar klanten, en intern naar medewerkers.



Figuur 2.

#### Stap 4. Start implementatie met het aanbod en de customer journey

Het veranderingsproces kan het best daar worden gestart waar veranderingen al op korte termijn merkbaar zijn voor klanten: het aanbod en de customer journey.

Dit sluit ook aan bij de focus van regelgevers en toezichthouders. Vanuit een breder begrip van 'de klant centraal' moeten we wel verder gaan dan de eisen en suggesties die worden opgelegd, om zo tot een onderscheidende invulling te komen van 'de klant centraal'. Echte consumer insights en een krachtige merkbelofte zijn noodzakelijke extra ingrediënten. Online, mobile en social media bieden tal van mogelijkheden de customer journey te vernieuwen.

Onderzoek laat zien dat een goede klantbeleving leidt tot meer aanbeveling, meer vertrouwen, meer verkoop en loyalere klanten. De customer journey is daarom bij uitstek geschikt om 'de klant centraal' snel tastbaar te maken.

#### Stap 5. Organisatiebreed monitoren en aanjagen

Het raamwerk is vertaald naar een meet- en rapportagesystematiek, die over de volle breedte van de onderneming kan worden toegepast. De leverage points zijn relevant voor elke product/markt combinatie. Of het nu retail banking betreft of private wealth management.

De ervaring leert dat verschillende organisatieonderdelen zich in een verschillend tempo en in een verschillende diepgang kunnen ontwikkelen, terwijl het raamwerk voor vergelijkbaarheid blijft zorgen.

Het raamwerk functioneert zo als een dashboard voor organisatieverandering. Het geeft 360-graden scores en inzicht op 'de klant centraal' per onderdeel en daarmee voor de hele onderneming.

Periodieke meting geeft de mogelijkheid om de voortgang te monitoren en in te zoomen op verschillende aspecten van 'klant centraal'; op verschillende managementniveaus; op ambities versus realisatie; op drempels en issues die bij het managen van de verandering moeten worden meegenomen. Maar ook om leerervaringen te delen en gestructureerd nieuwe initiatieven te starten.

Deze werkwijze zorgt dat 'de klant centraal' momentum behoudt. Het enthousiasmeert, stimuleert en versnelt 'de klant centraal' met concrete input voor verdere verbeteringen. «