

## NO CLIENTS, NO GLORY

### WAT IS DE BEDOELING VAN KLANT CENTRAAL?

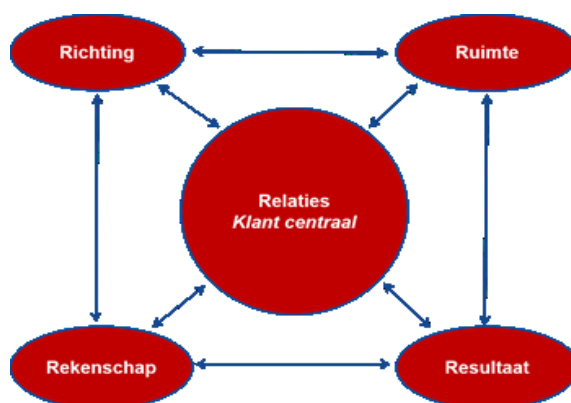
Hoe willen wij samen in de financiële dienstverlening zaken doen in de eenentwintigste eeuw? Bedrijven zijn succesvol *dankzij* en niet *ondanks* het centraal stellen van de klant. Toch ligt de focus van deze bedrijven nog te veel op de interne bedrijfsvoering. Kostenreductie, massaontslagen en compliance-eisen vragen de volledige aandacht. Maar welke toegevoegde waarde leveren wij eigenlijk voor onze klanten?

De steeds in de actualiteit opklinkende oproep aan bedrijven om het 'klantbelang centraal' te stellen, lijkt steeds meer te voldoen aan de criteria van een containerbegrip. Het zegt eigenlijk veel te weinig concreet wat er aan de hand is en welke lading dit dekt. Want welk bedrijf vindt zijn klanten onbelangrijk?. De definitie van een containerbegrip is volgens Van Dale "een begrip zonder scherp afgebakende betekenis waaraan de taalgebruiker zelf nader invulling kan geven". Dit biedt ruimte, maar zet niet aan tot actie.

Wij hebben een marktverkenning uitgevoerd bij twintig bedrijven via kwalitatieve diepte-interviews met verantwoordelijke managers en directieleden. Met behulp van ons 5R-model hebben wij onderzocht hoe in de praktijk vanuit verschillende bedrijfsperspectieven de koppeling met de klant verloopt:



— Mo Hardy



### R VAN RELATIES: INSIDE-OUT DENKEN DOMINEERT

In hoeverre zijn bedrijven authentiek geïnteresseerd in de wensen en beweegredenen van klanten? Het consumentenvertrouwen in de financiële dienstverlening daalt al jaren, de roep om meer transparantie groeit, de mening van mede-consumenten wordt steeds belangrijker. De klant is echter slechts bij uitzondering het uitgangspunt voor het

ontwerpen van de werkprocessen. Inside-out denken domineert. De nadruk ligt op productdenken en verkoop.

Dit inside-out denken veranderen is complex vanwege een bestaand productportfolio, structuren en belangen, ballast uit het verleden en een ICT-ondersteuning die niet is ingericht op flexibiliteit. De muren tussen de functioneel ingerichte afdelingen zijn nog steeds hoog. De klant is geen alleenrecht van marketing & sales. Wil de wens om de klant centraal te stellen echt betekenis krijgen, dan moet dit beter geladen worden in de gehele organisatie. Klantonderzoeken zijn daarvoor een eerste stap, maar leiden nog onvoldoende tot inzicht en actie in alle functionele afdelingen. Met name een doorvertaling wat deze actie moet zijn en wie nu eigenlijk de eigenaar is, blijft onduidelijk waardoor iedereen op elkaar lijkt te wachten.

### **Onze aanbeveling:**

Vraaggestuurde ketensamenwerking draagt bij aan het verbeteren van de dienstverlening. Vooral bij de grote marktleaders vraagt dit om een daadwerkelijke transitie. De externe validatie is onderdeel van het veranderproces. Maak in alle transacties de dialoog met klanten structureel onderdeel van de bedrijfsvoering.

## R VAN RICHTING: VEELAL EEN DIRECTIEFEESTJE

Veel organisaties melden in hun visie dat zij de klant centraal willen stellen. Deelnemers aan ons onderzoek klagen dat de doorvertaling van de visie onvoldoende uit de verf komt. De uitgesproken ambities zijn vaak *'lost in translation'*. Niet iedere individuele medewerker begrijpt de gekozen richting. Medewerkers weten onvoldoende hoe hier concreet aan bij te dragen.



Energie en verbinding ontstaan pas als mensen gezamenlijk het begrip 'klant centraal' betekenis en invulling geven. In interactie denken we al snel over hetzelfde te praten, maar om er zeker van te zijn dat we ook echt hetzelfde bedoelen, is meer nodig. Dit vraagt om inlevingsvermogen en diepgang. Aandacht voor een onderstroom die minder zichtbaar is. Inzicht in je eigen drijfveren en die van je gesprekspartner(s) helpt hierbij enorm.

### **Onze aanbeveling:**

Het gaat om de positionering ook echt waar te maken, klantverwachtingen zelfs te overtreffen. Extra aandacht is nodig voor de 'onderstroom' van aannames en drijfveren. Bij drijfveren gaat het niet om goed of fout. Elk perspectief is reëel. Belangrijk is juist de bewustwording dat de kracht van de complementariteit nodig is om binnen een bedrijf het klantbelang daadwerkelijk centraal te stellen. Besteed aandacht aan het 'waarom' en maak acties concreet. Ga de dialoog aan met medewerkers over dilemma's. Vraag de medewerkers welke bijdrage zij kunnen leveren aan de ambitie van de organisatie. Het (middle) management heeft daarin een belangrijke aanjagende rol.



## R VAN RUIMTE: OP GESPANNEN VOET MET STURING

De geïnterviewde organisaties zoeken naar de balans tussen ruimte en sturing. Het creëren van klantwaarde vraagt om medewerkers die de aan hen gegeven ruimte benutten om binnen gestelde kaders naar

eigen inzicht een klant goed te helpen. Hierbij helpt het niet dat alle dienstverleners voortdurend grootscheeps reorganiseren. Vaak wordt er veel tijd besteed aan structuur en minder aan cultuur. Het effect is dat medewerkers onzeker zijn geworden en voorzichtig zijn om boven het maaiveld uit te steken. De kwaliteit van de leidinggevendenden verschilt daarnaast ook sterk. Als de klant centraal de oprechte wens is dan moet ook de top dicht bij de klant staan. Hier blijkt vaak dat het succes uit het verleden geen garantie biedt voor succes in de toekomst. Als op sleutelposities managers blijven zitten die de oude manier van werken aanhangen dan leidt dit vaak tot een moeizame samenwerking tussen afdelingen. Een interessant voorbeeld hiervan is een product dat door de commerciële afdeling in de markt wordt gezet en vervolgens vanwege IT-implicaties niet geleverd kan worden. In dit praktijkvoorbeeld kon zelfs de klacht hierover niet digitaal verwerkt worden.

### Onze aanbeveling:

Bewaak ook in tijden van crisis de ruimte van medewerkers. Voorkom een te eenzijdig en een (te) gestructureerde 'blauwe' insteek als schijnzekerheid. Ontwikkel leiderschap dat output-gericht kan sturen, kan coachen en kan empoweren, iets wat volledig passend is bij het nieuwe werken (HNW) in de 21<sup>e</sup> eeuw. Besteed veel aandacht aan multidisciplinaire samenwerking over afdelingsgrenzen heen. Gebruik hiervoor een combinatie van harde en zachte interventies. Zorg voor een gedeeld klantbeeld (een goed werkend CRM-systeem is cruciaal), regie vanuit accountmanagement, enz.

## R VAN REKENSCHAP: NOG WEINIG KETEN-KPI'S



“Je krijgt waar je op stuurt”. Het gedrag van mensen wordt sterk beïnvloed door incentives. Sturingscriteria geven volgens de deelnemers aan ons onderzoek onvoldoende aan wat de toegevoegde waarde voor de klant is geweest. Customer Lifetime Value richt zich wel op de klant, maar meer vanuit het perspectief van de aanbieder. Aanbieders zoeken klanten in het 50+-segment omdat deze loyaal zijn, maar hebben in hun productportfolio nauwelijks aanpassingen op specifieke wensen van deze doelgroep.

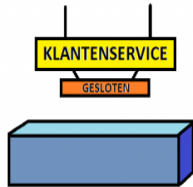
Keten-KPI's over afdelingsgrenzen heen staan volgens de bedrijven op het verlanglijstje, maar zijn nog weinig ingevoerd. Het goede gesprek voeren en medewerkers consistent en consequent aanspreken blijkt lastig in de praktijk. De door ons bezochte bedrijven zijn op zoek naar de goede balans tussen controle en vertrouwen. Modern leiderschap vraagt om het sturen op output. Desondanks blijkt het lastig te zijn voor een deel van het traditioneel management om deze slag te maken.

### Onze aanbeveling:

Kijk bij rekenschap over afdelingsgrenzen heen. Wij pleiten voor een goede balans tussen ruimte en rekenschap. “Trust involves a set of beliefs and expectations that a partner's actions will be beneficial to one's long term interest, especially in trust relevant situations<sup>1</sup>”. Werk voor de koppeling met de klant centraal aan sturingscriteria die de toegevoegde waarde voor klanten helder maken.

<sup>1</sup> Kramer and Carnevale, (2001). *Trust and intergroup negotiations*.

## R VAN RESULTATEN: MEER DE F VAN FINANCIËN



Het sturen op financiële parameters domineert, gaven de deelnemers aan. De focus is nog steeds op korte termijn winstgevendheid. Medewerkerwaarde en klantwaarde als componenten van commercieel succes zijn onderbelicht. Resultaten worden bij de onderzochte bedrijven vaak te eendimensionaal bekeken. Hierdoor worden beslissingen genomen die 'penny wise' zijn, maar 'pound foolish' en zeker niet altijd bijdragen aan een betere dienstverlening.

Klant centraal wordt nog onvoldoende gezien als bedrijfskundig alternatief voor de traditionele manier van geld verdienen.

### Onze aanbeveling:

Resultaten kunnen veel sterker nog worden vertaald in leren hoe de klant de dienstverlening ervaart. Vanuit de klantcontactmomenten kan de lerende organisatie actief verbeteringen doorvoeren om de toegevoegde waarde voor de klant te vergroten. Het belang van klantwaarde is niet gekoppeld aan één businessmodel. De klant centraal positioneren kan in onze ervaring bij zeer uiteenlopende business modellen tot positieve resultaten leiden. Ons motto hierbij is klantgericht, en niet klant-gezwicht. Keuzes maken op basis van goed klantinzicht leidt tot een gezonde en winstgevende bedrijfsvoering.

## TOT SLOT

Bedrijven bestaan bij de gratie van klanten. Maak gebruik van deze volgende 10 aandachtspunten om de Klant Centraal te positioneren

1. Definieer doelstellingen vanuit *waardecreatie* voor de klant
2. Start met de belangrijkste klantprocessen als uitgangspunt
3. Formeer multidisciplinaire verbeterteams (HR en commercie)
4. Organiseer een vlootshouw op basis wensprofiel leidinggevenden
5. Definieer en implementeer Smart Trust (balans controle en vertrouwen)
6. Maak de externe validatie structureel onderdeel van de bedrijfsvoering
7. Besteed voldoende aandacht aan de onderstroom
8. Start de dialoog tussen medewerkers en leidinggevenden over dilemma's
9. Bepaal sturingscriteria voor het realiseren van klantwaarde
10. Het is een weg, dus blijf leren!



Luuk Verburgh  
[luuk.verburgh@wagenaarhoes.nl](mailto:luuk.verburgh@wagenaarhoes.nl)  
+31 (0) 6 55 36 48 12

Annemieke Kleijssen  
[annemieke.kleijssen@wagenaarhoes.nl](mailto:annemieke.kleijssen@wagenaarhoes.nl)  
+31 (0) 6 27 34 95 89