



### Desiree Tsang A Sjo en Mark de Weers

zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting (www.magnitude.nl). Een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in strategie, besturing en organisatie en grootschalige verandertrajecten en met ruime ervaring in de financiële sector.

# KLANTBELANG CENTRAAL: DE WEG NAAR VERTROUWEN

**Het belang van de klant centraal stellen door banken blijft een kwestie van de lange adem. Klantbelang centraal gaat verder dan het centraal stellen van de klant. Het gaat niet alleen om excellente serviceverlening en bereikbaar zijn voor de klant, maar ook om door middel van een passend productaanbod duurzame toegevoegde waarde te leveren. De focus ligt op een transparant advies- en serviceproces en passende samenstelling van het productaanbod en het aangaan van een duurzame relatie.**

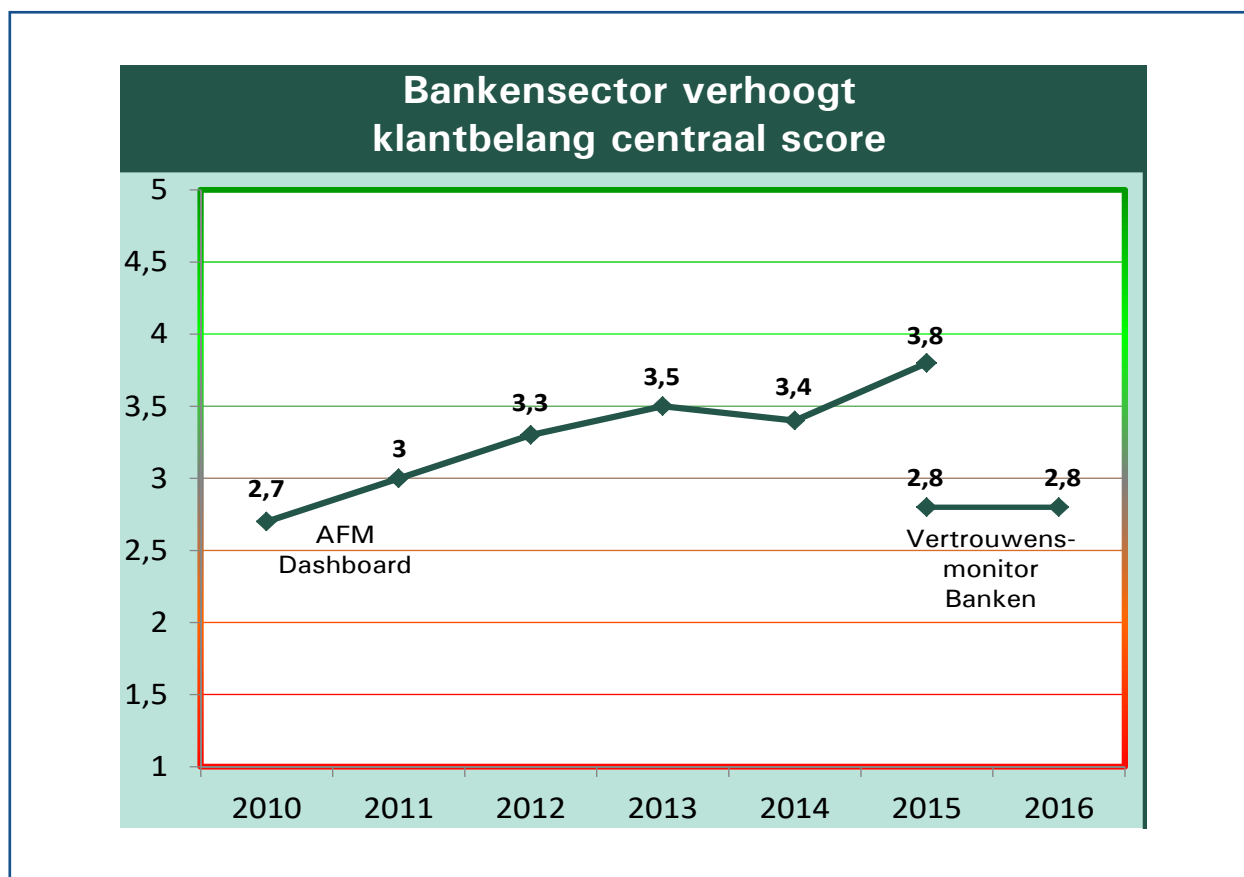
Tekst: Desiree Tsang A Sjo en Mark de Weers | beeld: Magnitude

Sinds de financiële crisis is het voor banken nóg belangrijker om hun bestaansrecht te borgen door optimale klantbediening. Klanten verwachten snelle en directe dienstverlening, hoge bereikbaarheid (via verschillende kanalen) en op maat gesneden producten die begrijpelijk zijn. Om dit te realiseren startten banken de afgelopen jaren diverse veranderinitiatieven gericht op het centraal stellen van het klantbelang. Sinds 2010 meet de Autoriteit Financiële Markten (AFM) in welke mate de grote banken het belang van de klant centraal stellen. Ondanks dat in de afgelopen jaren de scores zijn verbeterd, blijft het consumentenvertrouwen in de sector achterwege. Duurzame verandering vraagt dan ook om borging van het centraal stellen van het belang van de klant in de bedrijfscultuur. Om deze structurele slag te kunnen maken, is het belangrijk te weten welke uitdagingen banken hebben bij het centraal stellen van het klantbelang. Magnitude Consulting heeft hier onderzoek

naar gedaan en legt in dit artikel de belangrijkste uitdagingen en succesfactoren bloot.

## *‘Vooropstellen van klantbelang draagt bij aan het herstel van het consumentenvertrouwen’*

De laatste jaren staan banken onder druk door hogere kapitaaleisen, strengere wet- en regelgeving, gestelde eisen als gevolg van staatssteun, marktomstandigheden zoals de lage rentestanden, de publieke opinie én het geschade consumentenvertrouwen. Het bestaansrecht van banken is het verlenen van financiële service, in de vorm van diensten en producten aan klanten. Het opbouwen én onderhouden van een duurzame relatie met de klant,



zorgt ervoor dat banken succesvol blijven. Zij hebben afgelopen jaren dan ook veel gedaan om de dienstverlening te verbeteren door initiatieven te starten die het klantbelang meer centraal stellen, met als doel een herstel van het consumentenvertrouwen.

### Vertrouwen blijft achter

Sinds de invoering van de klantbelang centraal cijfers door de AFM, laten de scores vrijwel ieder jaar een (lichte) stijging zien (zie figuur 1). De sector heeft de afgelopen jaren goede stappen gezet om de klant beter te bedienen. Producten en diensten zijn verbeterd, de processen zijn aangescherpt en het beleid is veranderd. Zo scoren banken steeds beter op sparen, informatieverstrekking, beleggingsadvies en hypotheekadvies en -beheer.

Ondanks de stijgende klantbelang centraal cijfers en het herstel in consumentenvertrouwen, blijft het consumentenvertrouwen in de banksector nog achterwege

Het algehele consumentenvertrouwen in het Nederlandse economisch klimaat herstelt. Echter uit de Vertrouwensmonitor Banken (2016) blijkt dat het vertrouwen van de consument in de banksector nog achterwege blijft. De sector scoort al twee jaar op rij

een 2,8 (op een schaal van vijf). Eén van de belangrijkste redenen is de door consument ondervonden beperkte klantgerichtheid. Ook deze score is in 2016 gelijk gebleven (3,3 op een schaal van vijf). Daarnaast vindt de consument dat banken nog altijd hun eigen belang eerst dienen. Ook het beloningsbeleid en de lage spaarrente worden genoemd als redenen voor het beperkte vertrouwen. Consumenten willen nog meer aandacht voor advies en producten die uitgaan van hun belang.

De cijfers laten zien dat de banksector ten positieve verandert en dat er bewuster en meer proactief gestuurd kan worden op uitkomsten in de praktijk. Enerzijds door het verschaffen van duidelijke (klant)informatie en anderzijds het daadwerkelijk helpen van de klant bij het maken van de juiste (financiële) keuzes. Dit om het vertrouwen van de samenleving in de sector te herwinnen. Klantbelang centraal is geen eenmalig project of verbeterinitiatief, maar een continue manier van werken.

### Belemmerende factoren

Ondanks de gevoelde urgentie van het centraal stellen van het klantbelang, zijn er diverse belemmerende factoren. Zo zorgen legacy systemen ervoor dat banken slechts in beperkte mate een uniform klantbeeld kunnen vormen. Het brede assortiment van producten en diensten

werkt de versnippering van klantinformatie verder in de hand. Hierdoor is het voor banken een uitdaging om op de consument toegesneden producten en diensten aan te bieden.

De organisatorische complexiteit van banken zorgt er tevens voor dat verbeterinitiatieven met betrekking tot het centraal stellen van de klant extra coördinatie behoeven. Daarnaast is het in grote organisaties überhaupt een uitdaging om van elkaars verbeterinitiatieven op de hoogte te blijven, waardoor deze initiatieven veelal suboptimaal benut worden.

### *‘Medewerkers ervaren een verschil in woord en daad van het topmanagement’*

Uit onderzoek van Sustainable Finance Lab (2014) blijkt dat medewerkers van banken de klant centraal stellen, maar dat dit regelmatig spanning oplevert met de bedrijfscultuur waarin (financiële) prestaties, targets, onderlinge competitie en het boeken van resultaten centraal staan. Medewerkers ervaren een verschil in woord en daad van het topmanagement, een sterke focus op prestatiedoelen en een gebrek aan autonomie. Hiermee zet de bedrijfscultuur de mate waarin het klantbelang centraal gesteld wordt, onder druk in plaats van dat deze wordt versterkt.

#### **Succesfactoren voor borging van het klantbelang**

Toch zijn bovengenoemde uitdagingen niet onoverkomelijk om het klantbelang verder centraal te stellen. De eerste aanzet tot verandering wordt vaak gedreven door verbeterinitiatieven. Deze initiatieven dragen bij aan de eerste slag naar klantgericht denken. Randvoorwaarde is een cultuur die dit toelaat en topmanagement dat deze initiatieven ondersteunt. Bij het inbedden van het klantbelang binnen banken, spelen onderstaande factoren een belangrijke rol:

- *Check periodiek de klantbehoefte.* Het eenmalig achterhalen van de klantbehoefte is niet voldoende, dit is een continu proces. Luister naar wat de klant écht wil en inventariseer wat de klant nodig heeft. Bij het achterhalen van de klantbehoefte kan onder andere gebruik gemaakt worden van klantarena's, klantpanels en feedbackloops. De focus ligt hierbij op de lange termijn en niet op korte termijn successen. Het voorop stellen van de klantbehoefte maakt dat de klant automatisch (meer) centraal staat. Dit draagt bij aan het opbouwen van een duurzame relatie met de klant en daarmee aan het bestaansrecht van de organisatie.

- *Biedt heldere en passende producten.* Wanneer de behoefte van de klant in kaart is gebracht, kunnen er passende producten worden aangeboden. Veel financiële producten waren complex, waardoor klanten onvoldoende in staat waren de producten en bijbehorende risico's goed te doorgronden. Het is van belang om de transparantie en eenvoud van producten te borgen, zodat de klant goed in staat is te bepalen of de producten passen bij zijn/haar financiële behoefte. Het toevoegen van waarde voor de klant dient dan ook het uitgangspunt te zijn. Een zorgvuldig productbeleid kenmerkt zich door bestaande en nieuwe proposities te toetsen in bijvoorbeeld klankbordgroepen.

- *Richt effectief ketenmanagement in.* Een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de klant en meer verbinding tussen ketens zorgen ervoor dat een volledig klantbeeld wordt gevormd en dat klantsignalen worden gedeeld. Dit vormt de basis voor een optimale customer journey. Dit kan worden gefaciliteerd door het inrichten van klantdivisies, klantteams of ketenregisseurs. Zo worden diverse disciplines bij elkaar gebracht en kunnen de klantsignalen worden gedeeld.

#### **Klantbelang centraal belangrijke sleutel voor terugkeer consumentenvertrouwen**

Door op gestructureerde wijze rekening te houden met de bovenstaande succesfactoren, zet de bankensector een vervolgstap in het integreren van klantbelang centraal binnen de organisatie. Door continu in te spelen op wat de klant daadwerkelijk nodig heeft, en niet alleen wat hij wil, en hierbij de juiste producten en diensten leveren, bouwen banken aan een duurzame relatie. Uiteindelijk zal het structureel centraal stellen van het klantbelang leiden tot meer vertrouwen in de sector. Dit zal zeker een kwestie van een lange adem zijn. Vertrouwen komt immers nog steeds te voet. «

#### **Wells Fargo – Als doelstellingen en klantbelang centraal elkaar bijten**

Onlangs zijn 5.300 medewerkers van Wells Fargo ontslagen voor het openen van miljoenen neprekeningen. Zonder medeweten van klanten werd geld overgemaakt en werden nieuwe bankpassen aangevraagd. Met deze activiteiten werd door Wells Fargo geld verdiend. Medewerkers kregen een variabele beloning voor het aantal verkochte producten en op deze wijze werden de doelstellingen van de bank behaald. Na ontdekking van de fraude gaven medewerkers aan dat zij onder grote druk stonden van het management om deze producten te verkopen. Een goed voorbeeld van hoe de bedrijfscultuur en het centraal stellen van het klantbelang haaks op elkaar lijken te staan.

