

'Operationalisering' van klantgerichtheid: omgaan met onvermijdelijke dilemma's

Prof. dr. P.C. Verhoef is hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen, waar hij sinds 2009 de vakgroep Marketing leidt. Hij is tevens oprichter van het Customer Insights Center (CIC), een kenniscentrum voor klantwaardemanagement aan de RU Groningen, en onderzoekhoogleraar aan BI Norwegian Business School in Oslo.¹

1. De auteur is Carin Gorter, Pauline van der Meer Mohr, Geert Raaijmakers, Véronique Stoffels, Rein Pijpers, Marnix Bügel en Ton Timmermans erkentelijk voor hun inhoudelijke bijdragen aan dit artikel. Correspondentie via p.c.verhoef@rug.nl.
2. Dit artikel is een vervolg op P. Verhoef (2013). 'Klant centraal – inzichten uit de marketingwetenschap'. *Holland Management Review*, nr. 151 (sept-okt).

Bedrijven die de klant daadwerkelijk centraal stellen, presteren aantoonbaar beter dan bedrijven die dat niet doen. Om dat inzicht te kunnen vertalen in concreet beleid, zal het management echter een aantal forse dilemma's moeten oplossen.

In een vorig artikel is betoogd dat bedrijven vaak nogal gretig pretenderen dat zij 'klantgericht' zijn maar die belofte in de praktijk vaak niet of onvoldoende waarmaken.² Om de uitdaging van klantgerichtheid scherp te stellen, werden daarom in dat artikel aan de hand van de beschikbare literatuur de 'contouren' van klantgerichtheid in kaart gebracht: wat wordt nu eigenlijk bedoeld met een begrip als 'klantgerichtheid' of 'de klant centraal stellen'? Welke consequenties heeft klantgerichtheid voor de bedrijfsprestaties? En ook: *hoe* kan een onderneming de klant meer centraal stellen? Verder werden enkele praktische handvatten aangereikt die bedrijven kunnen helpen om klantgericht(er) te worden. Dergelijke handvatten kunnen echter hooguit bij benadering de richting aangeven. Een algemeen toepasbaar 'recept' voor de invoering van een klantgericht beleid bestaat immers niet; iedere onderneming zal haar eigen

weg moeten vinden, kijkend naar de eigen specifieke situatie. In dit artikel wordt die 'weg' naar een klantgerichte opstelling en werkwijze nader verkend aan de hand van het voorbeeld van een financiële instelling. Allereerst worden zeven dilemma's besproken waar een dergelijke partij tegenaan loopt als ze daadwerkelijk klantgericht wil worden (zie figuur 1). Vervolgens worden de consequenties voor het beleid in kaart gebracht. Hoewel dit artikel is geschreven vanuit het perspectief van de financiële sector, zijn de dilemma's en aanbevelingen ook relevant voor andere sectoren.

Dilemma 1 – Klant centraal versus winstgevendheid

De winstgevendheid van banken is cruciaal voor de gezondheid op de lange termijn van de financiële sector. Een streven om de klant meer waarde te leveren zou echter in strijd kunnen zijn met die

Figuur 1. De klant centraal stellen – zeven dilemma's voor banken

Dilemma	Beschrijving
1.	Klant centraal versus winstgevendheid van de bank
2.	Klant centraal en risicomanagement
3.	De aard van financiële producten maakt een organisatie rond klanten onmogelijk
4.	Klanttevredenheid is een misleidende maatstaf in de bankensector
5.	Klant centraal leidt tot klantbetutteling
6.	Concurrentie van prijsvechters maakt het lastig om de klant centraal te stellen
7.	De klant eist veel servicekanalen, maar acteert anders

winstgevendheid. Het is bijvoorbeeld denkbaar dat een bank veel zou kunnen verdienen aan een bepaald product, bijvoorbeeld omdat het een hoge marge heeft – maar dat het niet in het belang is van een specifieke klant om dat product te kopen, bijvoorbeeld omdat het niet past bij zijn of haar financiële situatie op de lange termijn. Andersom is het denkbaar dat een klant een bepaalde vorm van een product wil hebben die zeer verlieslatend is voor de bank, maar dat de bank toch besluit om het product in die vorm te leveren omdat men de klant tevreden wil stellen. Kortom, er is een spanning tussen de klant centraal stellen en de winstgevendheid van de bank.

Het ontstaan van dit dilemma heeft alles te maken met de gehanteerde financiële maatstaven. In productgerichte organisaties wordt vaak de winstgevendheid van het *product* als primaire financiële maatstaf gebruikt. Een bank die dit criterium hanteert, zal besluiten een product te verkopen indien de netto constante waarde (NCW) van het product in voldoende mate positief uitvalt (ervan uitgaande dat de klant de gehele looptijd van het product, bijvoorbeeld een hypotheek, uitzit). Bedrijven die zich op deze manier door de winstgevendheid van individuele producten laten leiden, zullen geneigd zijn zoveel mogelijk winstgevendende producten te verkopen, zelfs al is het belang van de klant daarmee niet gediend.

Met behulp van andere financiële maatstaven kan echter een kader worden geschapen voor klantgerichte besluitvorming. In plaats van productwinstgevendheid kan de ‘customer lifetime value’ (CLV) als graadmeter bij de besluitvorming worden gehanteerd.³ Het resultaat wordt dan gemeten op basis van de gerealiseerde waarde bij alle individuele klanten. Hierbij staat niet de winstgevendheid van het *product* centraal, maar kijkt men naar de netto gemaakte winstgevendheid van de gehele *klantrelatie*, gemeten over de gehele duur (‘lifetime’) van die relatie. Daarbij wordt ingeschat hoe lang de klant naar verwachting klant zal blijven, hoeveel de bank zal verdienen aan de diverse producten/diensten die ze in de loop der jaren zal verkopen aan die klant, en welke kosten de bank zal maken om die producten/diensten aan die ene klant te kunnen leveren.

Hoe zou in de genoemde voorbeeldsituaties de besluitvorming uitvallen indien de bank zich liet leiden door de maatstaf van de ‘customer lifetime value’ (CLV)?

In het eerstgenoemde voorbeeld ging het om een product dat de bank winst opleverde, maar dat niet paste bij de situatie van de klant. Als de bank een dergelijk product verkoopt aan de klant, stijgen in eerste instantie de opbrengsten voor de bank. Op

langere termijn ontstaat er echter een mismatch (tussen de behoeften van de klant en het geleverde product) en wordt de klant ontevreden. De klant is dan sneller geneigd de bank te verlaten (kortere ‘lifetime’) en/of is minder snel geneigd additionele producten af

te nemen (lagere opbrengsten). Daarnaast zal de klant gaan klagen bij de bank, wat extra servicekosten met zich meebrengt. Bovendien zal de klant in zijn/haar netwerk gaan klagen over de bank en mensen afraden om er zaken mee te doen. Hierdoor neemt de netwerkw waarde van de klant af en wordt deze misschien zelfs negatief.⁴ In deze voorbeeldsituatie zou de aankoop van het product zeer waarschijnlijk hebben geleid tot een lagere CLV. Een bank (of welke andere onderneming dan ook) die zich laat leiden door de CLV zal in een situatie als deze hoogstwaarschijnlijk tot een andere beslissing komen dan wanneer uitsluitend wordt gekeken naar de winstgevendheid van het afzonderlijke product.

In het tweede voorbeeld laat de bank zich wel leiden door een klantgerichte maatstaf – tevredenheid – maar kijkt men niet goed naar de financiële consequenties. Hiermee verliest de bank de notie van de ‘duale waardecreatie’ uit het oog. Wanneer wederom de CLV als kernmaatstaf wordt genomen, zou er ook in deze tweede voorbeeldsituatie mogelijk een andere beslissing worden genomen. De verkoop van het verlieslatende product leidt tot een scherpe daling van de opbrengsten van de klant. Dit verlies kan wellicht worden gecompenseerd; immers, de bank wil het verzoek van de klant in door het verlieslatende product te verkopen, met als gevolg dat de relatie wordt gecontinueerd (de ‘lifetime’ neemt toe). De bank zal dan echter wel goed moeten bekijken of deze compensatie groot genoeg is. Indien de ‘lifetime’ slechts beperkt toeneemt, is het nog maar de vraag of de winstgevendheid van de bank op lange termijn is gediend met deze transactie. Bovendien kan de klant door de scherpe ‘deal’ het idee krijgen dat er ook bij andere afgenomen producten wat te ‘halen’ valt. De relatie kan dan in een negatieve prijspiraal terechtkomen en de CLV neemt af.

Dilemma 2 – Klant centraal en risicomanagement

Na de financiële crisis is er bij banken veel meer aandacht gekomen voor risicomanagement om te voorkomen dat er opnieuw, zoals voor de crisis, te

Als een klant ontevreden wordt, daalt zijn netwerkw waarde en wordt misschien zelfs negatief

3. Roland T. Rust, Valarie A. Zeithaml en Katherine N. Lemon (2000). *Driving customer equity: How customer lifetime value is reshaping corporate strategy*. New York: The free press; Sunil Gupta en Donald R. Lehmann (2005). *Managing Customers as Investments: The Strategic Value of Customers in the Long Run*. Wharton School Publishing.
4. V. Kumar, Lerzan Aksoy, Bas Donkers, Rajkumar Venkatesan, Thorsten Wiesel en Sebastian Tillmanns (2010). ‘Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value’. *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 297-310.

veel risico zou worden genomen in de ontplooiende activiteiten.⁵ De vraag rijst echter, om te beginnen,

Er is geen algemeen toepasbaar 'recept' voor de invoering van een klantgericht beleid

of de klant centraal stellen niet strijdig is met goed risicomanagement: zou een op de klant gerichte organisatie misschien geneigd zijn om juist meer in plaats van minder risico te nemen? Het is immers denkbaar dat men in zo'n organisatie vooral gespitst is op klanttevredenheid en omzet, en dat risico's worden veronachtzaamd. Een tweede vraag is hoe banken moeten omgaan met het risico van producten waar retailklanten om vragen. Misschien wil een klant een extra hypothecaire lening nemen op zijn huis, maar kleeft er voor de bank een te groot risico aan die lening (gelet op de totale financiële situatie en inkomensperspectieven van de klant in kwestie). Wordt desondanks de lening verstrekt, dan is de klant weliswaar tevreden maar verslechtert het risicoprofiel van de bank. Bovendien is het vanuit het oogpunt van de zorgplicht en maatschappelijke verantwoordelijkheid van de bank niet goed om hypothecaire leningen met een te groot risico te verstrekken.

Met het oog op het risicomanagement is vooral de eerste vraag van belang: in hoeverre werkt klantgerichtheid risico in de hand? In principe hoeft dit niet het geval te zijn. Vanuit het perspectief van de bank zou de klant centraal stellen er zelfs toe kunnen leiden dat het risicoprofiel van de bank verbetert. Immers, de klant centraal stellen zal onder andere moeten leiden tot meer loyale klanten en tot een stabielere klantenbestand. Dit betekent een lagere variantie in klantgedrag en minder onzekerheid. Daarnaast zal 'klant centraal' ook moeten leiden tot een reductie van het aantal dubieuze producten (bijvoorbeeld woekerpolicen), wat leidt tot minder claims en minder langdurige en kostbare procedures. Dit alles zal moeten leiden tot een lager risico en meer zekerheid over inkomende en uitgaande kasstromen van en naar klanten; in dat geval verbetert het risicoprofiel van de bank.⁶

De tweede vraag ten aanzien van risicomanagement betreft de praktische invulling ervan in processen gericht op de klant en de reacties van de klant daarop. Een bank moet niet alleen kijken naar de belangen van de klant op korte termijn, maar ook naar zijn/haar belangen op lange termijn. De klant die vandaag 'nee' krijgt van de bank, omdat de bank inschat dat het gevraagde product een te groot risico met zich meebrengt, zal

waarschijnlijk ontevreden zijn over die beslissing. Die zelfde klant is echter gebaat bij een zeer solide bank – lees: een bank met een sterke balanspositie en een laag risicoprofiel. Bij zo'n bank is zijn geld veilig. Bovendien bezorgt een laag risicoprofiel de bank ook een betere status in de markt (zoals een relatief hoge score voor kredietwaardigheid), waardoor de bank tegen lagere kosten geld kan aantrekken en daardoor ook weer aantrekkelijker proposities kan doen aan de klant. Kortom, de klant is op korte termijn misschien ontevreden omdat de bank hem niet geeft wat hij wil, maar op de lange termijn kan dat beleid van de bank leiden tot minder problemen en een hogere waardering voor de bank (zie ook dilemma 4).

Overigens betekent goed risicomanagement niet dat een bank zich in de dienstverleningsprocessen vooral richt op het wel of niet verlenen van toestemming voor de verkoop van een bepaald product aan een klant. Het gaat erom, in een interactieve relatie met de klant te zoeken naar adequate oplossingen voor de klant met een voor de bank passend risicoprofiel. Hierbij moet niet alleen worden gekeken naar het financiële product dat ter discussie staat, maar ook naar de gehele financiële positie van de klant. Het draait bij risicomanagement dus eigenlijk om *duale* risicoreductie!

Dilemma 3 – De aard van financiële producten maakt een organisatie rond klanten onmogelijk

Financiële dienstverlening is sterk gereguleerd en op de bedrijfsvoering van financiële ondernemingen wordt streng toezicht gehouden. Dit leidt tot een sterke focus op het product en de 'fabricage' daarvan, met een belangrijke rol voor productexperts. Schaalvergroting moet leiden tot lagere kosten en risicospreiding, maar betekent tevens een sterke(re) verkoopfocus. Dit alles wekt al snel de indruk dat een meer klantgerichte organisatie onmogelijk is; de organisatie zal vooral rond producten georganiseerd blijven.

Natuurlijk moet het uitgangspunt zijn dat er niet getwijfeld mag worden aan de kwaliteit en de soliditeit van het aangeboden financiële product. Dit betekent dat bedrijven zich minimaal moeten houden aan de wetgeving hieromtrent en dat financiële productexperts zeer belangrijk zijn. Dit betekent echter niet dat een bank niet klantgericht zou kunnen zijn. Om te beginnen verlangen klanten sowieso een goed en solide financieel product; door dit te leveren wordt meer klantwaarde gecreëerd. Bovendien kan de organisatiestructuur ook

5. P.A. Stork (2011). *Naar beter risicomanagement bij Nederlandse banken*. 'White paper' voor Monitoring Commissie Code Banken, juni 2011 (<http://www.commissiecodebanken.nl/sc-rivolasset.php?id=943750>).

6. Rajendra K. Srivastava, Tasadduq A. Shervani en Liam Fahey (1998). 'Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis'. *Journal of Marketing*, 62(1), pp. 2-18.

een soort mengvorm zijn: om de producten te ‘fabriceren’ zijn er aparte kolommen in de bedrijfsstructuur noodzakelijk en ook gewenst,⁷ maar die productkolommen hoeven niet per se leidend te zijn. Over de productkolommen heen kan een klantmanagementlaag worden geformeerd, die het belang van de klant centraal stelt en de contacten met klanten aanstuurt en zo ook de productlijnen van informatie over klanten (wensen, gedrag, tevredenheid) voorziet (zie figuur 2). Deze klantmanagementlaag moet er ook voor zorgen dat de mogelijk verkoopgerichte benadering in de productkolom niet wordt omgezet in agressieve marketingactiviteiten.

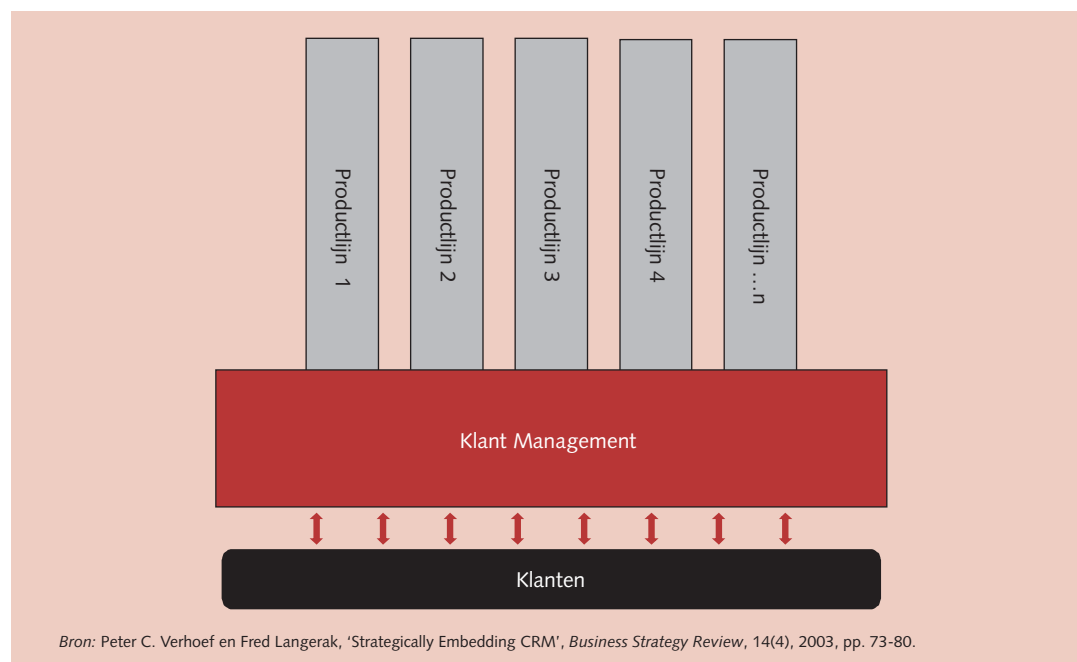
Dilemma 4 – Klanttevredenheid is een misleidende maatstaf voor een bank

Klanttevredenheid wordt wel gedefinieerd als de mate waarin een bedrijf aan de verwachting van klanten voldoet. Een probleem is echter dat klanttevredenheid vaak een momentopname is en weergeeft wat de klant op een bepaald moment ervaart en belangrijk vindt. Na de aankoop van een bepaald financieel product zijn veel klanten zeer tevreden. Gedeeltelijk ontstaat dit doordat klanten hun aankoop rechtvaardigen. Dit wordt verklaard door de theorie van de ‘cognitieve dissonantie’ en het gebeurt vooral wanneer de consument veel inspanning heeft moeten leveren om het product aan

te schaffen.⁸ Hij of zij heeft bijvoorbeeld voor een bepaalde hypotheekvorm gekozen en beweert daarna bij hoog en laag zeer tevreden te zijn over deze keuze. De vraag is echter of de klant ook op de lange termijn tevreden blijft. Daarnaast kunnen klanten ook zeer tevreden zijn over bepaalde attributen van een financieel product (bijvoorbeeld lage rente bij lening, hoge rente bij sparen). Wanneer dit echter op lange termijn betekent dat ze eigenlijk slechter af zijn, bijvoorbeeld omdat de bank niet langer aan haar verplichtingen kan voldoen, wordt de klant zeer ontevreden. Kortom, ‘klanttevredenheid’ is nog niet zo’n eenvoudig concept.

Dit dilemma wijst op de noodzaak van een bredere conceptualisatie van klanttevredenheid, die ook beter past bij de gedachte dat een bank superieure klantwaarde dient te leveren. Ten eerste is klanttevredenheid meer dan alleen de aankoop van het product; het betreft ook de dienstverlening op alle contactmomenten tussen de bank en de klant. Deze contactmomenten zijn steeds belangrijk in de relatie met klanten; het zijn als het ware de ‘momenten van de waarheid’. Het merendeel van de klachten van klanten heeft juist betrekking op dit soort momenten. Waarde kan naast een goede en adequate dienstverlening ook worden gecreëerd door goede relaties (bijv. door persoonlijk contact met de accountmanager of een leden-activiteit) en de aanwezigheid van een betrouwbaar merk.⁹

Figuur 2. Een leidende rol voor klantmanagement



7. Peter C. Verhoef en Fred Langerak (2003). 'Strategically Embedding CRM'. *Business Strategy Review*, 14(4), pp. 73-80.
8. Gerrit Antonides en Fred van Raaij (1998). *Consumer Behavior: A European Perspective*. Chichester (VK): John Wiley & Sons; Frank R. Kardes (2002). *Consumer Behavior and Managerial Decision Making*. Upper Saddle River (New Jersey): Prentice Hall, 2^e ed.
9. Rust e.a., 2000 (zie noot 3); Thorsten Wiesel, Toon Alleman, Jelle T. Bouma, Marnix S. Bügel, Evert de Haan, Tryntsje Hoving-Wesselius, Linda Teunter en Peter C. Verhoef (2011). *Customer performance impact: interessante relaties tussen DCPI, NPS en omzet*. Rapport Customer Insights Center (CIC 201102). Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

Ten tweede, en dit is wellicht nog belangrijker, richt de huidige benadering van tevredenheid zich sterk op de transactie en de dienstverlening.

Een scherpe 'deal' kan de klant het idee geven dat hij ook voor andere afgenomen producten kan afdingen – de relatie kan dan in een negatieve prijspiraal terechtkomen

Een stap verder zou kunnen zijn om bij de definitie van het begrip 'klanttevredenheid' ook te onderzoeken of de klant het idee heeft dat het bedrijf zijn of haar belang daadwerkelijk centraal stelt. In de literatuur over klantrelaties is geconstateerd dat het vertrouwen van de klant

in een bedrijf in belangrijke mate bepaalt welk 'cijfer' die klant geeft aan zijn/haar relatie met dat bedrijf. Vertrouwen wordt hierbij opgedeeld in 'reliability' (betrouwbaarheid – ofwel, komt een bedrijf zijn afspraken na) en 'benevolence' (welwillendheid).¹⁰ Juist dat tweede aspect, 'benevolence', is heel belangrijk: heeft het bedrijf het beste voor met de klant, of streeft het vooral zijn eigenbelang na? Bij een sterk op de verkoop gerichte cultuur in de organisatie zal het eigenbelang van het bedrijf duidelijk prevaleren. Bij een meer klantgerichte cultuur zal het belang van de klant dominant zijn en zal de klant in cruciale contactmomenten (bijvoorbeeld bij het afsluiten van een hypothecaire geldlening) ook duidelijk moeten ervaren dat zijn/haar belang prevaleert.

Dilemma 5 – Klant centraal leidt tot klantbetutteling

Een mogelijke uitwerking van het centraal stellen van de klant zou kunnen zijn dat de bank een klant vertelt dat een bepaalde hypotheekvorm of een bepaald beleggingsproduct het beste bij hem past, gegeven zijn of haar persoonlijke situatie. Dit is een bijna paternalistische houding: de bank bepaalt wat het beste is voor de klant, en de klant hoeft zelf niets meer te beslissen. De huidige individualistische consument wil echter zelf kunnen beslissen wat hij of zij doet. Wanneer klanten te veel beperking in hun keuzevrijheid wordt opgelegd, ontstaat er weerstand.¹¹ Voorschrijven wat goed is voor een klant, is niet de juiste weg en past niet bij de klant centraal stellen! De klant centraal stellen houdt in dat de bank en de klant op basis van gelijkwaardigheid een interactieve relatie hebben met elkaar en met elkaar omgaan als partners.¹² De bank dient dus geen product of dienst of oplossing voor te schrijven, maar de klant te adviseren!

Dit advies wordt pas waardevol gevonden, wanneer de klant daadwerkelijk ervaart dat de bank ook zijn/haar belang voor ogen heeft en niet alleen kijkt naar zaken als productwinstgevendheid (zie de eerdere discussie bij dilemma 4 over 'benevolence'). De klant moet echter zelf een verantwoordelijkheid houden en moet voldoende keuze hebben. Deze keuzeruimte kan wel worden beperkt tot een bepaald aantal (verantwoorde) mogelijkheden. Bij hypotheeken zou dat specifiek kunnen betekenen dat alleen nog een tweetal hoofdvormen van hypotheeken wordt aangeboden (bijvoorbeeld een annuïteiten- respectievelijk een spaarhypotheek), en dat de bank op basis van die hoofdvormen een aantal varianten aanbiedt die inspelen op specifieke wensen van de klant. Overigens is het ook klantgericht om de keuze relatief te beperken, want een overmaat aan keuzemogelijkheden leidt tot keuzestress en ontevreden klanten.¹³

Een nuancering van bovenstaande discussie is dat er grote verschillen zijn in het keuzegedrag van klanten.¹⁴ Het ene klantsegment heeft veel meer behoefte aan advies dan het andere. Dit betekent dat banken in hun proposities aan de markt ook specifieke concepten kunnen aanbieden die inspelen op deze verschillende behoeften. Voor uiterst zelfstandige klanten die veel zelf willen bepalen, zal de bank meer ruimte voor die eigen rol van de klant moeten inruimen; bij (groepen van) klanten die 'bij de hand genomen' willen worden, zal de bank een meer leidende adviesrol hebben. In het laatste geval moet de klant er wel op kunnen vertrouwen dat de bank een solide product aanbiedt, dat past bij zijn/haar persoonlijke situatie.

Dit dilemma – hoe kun je als bank klantgericht zijn zonder de klant te betuttelen? – kan ook worden belicht vanuit de verantwoordelijkheid van de klant. Veel klanten hebben slechts een beperkte kennis van financiële producten en zij willen er ook niet veel moeite voor doen om die kennis te verkrijgen.¹⁵ In het gesprek met een financiële onderneming is er dan niet echt sprake van een dialoog; de kennis is vooral aanwezig bij de aanbieder en de klant is de passieve ontvanger. Een passieve houding van klanten past echter niet bij een situatie waarin de bank de klant centraal stelt of wil stellen. De bank zal in haar marktbenadering immers meer de dialoog met de klant gaan zoeken. Wanneer relaties tussen de bank en de klant belangrijker worden, vereist dit een actievere houding van de klant. Om echt een oplossing voor zijn financiële problemen te kunnen vinden, zal de klant actief in contact moeten treden met financiële

10. Inge Geyskens, Jan-Benedict E.M. Steenkamp en Nirmalya Kumar (1999). 'A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships'. *Journal of Marketing Research*, 36(2), pp. 223-238.

11. Jack W. Brehm (1966). *A theory of psychological reactance*. New York: Academic Press.

12. Denish Shah, Roland T. Rust, A. Parasuraman, Richard Staelin en George S. Day (2006). 'The path to customer centricity'. *Journal of Service Research*, 9(2), pp. 113-124.

13. Laurens M. Sloot, Dennis Fok en Peter C. Verhoef (2006). 'The short- and long-term impact of an assortment reduction on category sales'. *Journal of Marketing Research*, 43(4), pp. 536-548; Sheena S. Iyengar en Mark R. Lepper (2000). 'When choice is demotivating: Can one desire too much of a good thing?' *Journal of Personality & Social Psychology*, 79(6), pp. 995-1006.

dienstverleners. Die kunnen dan op basis van de informatie die de klant aandraagt gerichte voorstellen doen voor die gewenste oplossing. Daarnaast is een actievare houding van klanten noodzakelijk om banken op de klant gericht te houden. In een tijd waarin sociale netwerken en sociale media alsmaar belangrijker worden,¹⁶ en waarin bovendien de drempels voor de klant om over te stappen naar een andere aanbieder alsmaar lager komen te liggen, bijvoorbeeld door online bankieren en de overstapservice, verschuift de macht meer naar de klant. Klanten kunnen potentieel meer druk uitoefenen op het bankwezen om klantgericht te worden.

Veel klanten zeggen verder dat zij zich bij financiële beslissingen laten leiden door de korte termijn.¹⁷ Ook wat dit betreft heeft de klant een eigen verantwoordelijkheid. Een korte-termijnfocus kan ertoe leiden dat klanten vooral ingaan op proposities die op de korte termijn aantrekkelijk zijn. Dat kan ertoe leiden dat bepaalde aanbieders van financiële producten geneigd zullen zijn om ook vooral dergelijke proposities te doen, en dus wederom te kiezen voor een korte-termijnfocus (zie ook de discussie bij dilemma 6). De klant zal zich er meer bewust van moeten worden dat een korte-termijnfocus in het koopgedrag meer risico inhoudt. De klant heeft dan zelf een grotere verantwoordelijkheid in de keuze. Komt hij later tot de conclusie dat hij een verkeerd product heeft gekocht, of ontstaan er later in andere opzichten problemen in relatie tot de gemaakte keuze, dan mag de klant de schuld daarvoor niet volledig afschuiven op de financiële dienstverlener. De financiële onderneming heeft wel de taak om aan te geven of een product bij de persoonlijke situatie van de klant past. Daarnaast moet men de klant expliciet wijzen op de risico's van een product en een beslissing om dat al dan niet aan te schaffen. Het is echter uiteindelijk de klant zelf die een keuze maakt. Tevens kunnen banken ervoor kiezen om bepaalde typen producten, waar veel risico aan kleef, in het geheel niet aan te bieden. Bij bepaalde klantgroepen, met inherent weinig financiële kennis en financiële draagkracht, kunnen en moeten financiële ondernemingen er overigens vanuit een zorgperspectief (maatschappelijk verantwoord ondernemen, of MVO), wél voor kiezen om een meer leidende rol te nemen.

Dilemma 6 – Concurrentie van prijsvechters maakt het lastig om de klant centraal te stellen

Een bank die zich daadwerkelijk inspant om de klant centraal te stellen, zal misschien meer de na-

druk gaan leggen op andere aspecten van de dienstverlening dan enkel de prijs (rente). Een gevaar is mogelijk ook dat de prijzen omhoog moeten omdat de klant centraal stellen betekent dat er meer kosten worden gemaakt. De bank die de klant centraal stelt, loopt

dan wellicht het risico dat het 'gat in de markt', dat door die prijsverhoging ontstaat, wordt ingevuld door nieuwe toetreders die concurreren op prijs en zich niets gelegen laten liggen aan welke gedragscode van de branche dan ook. Deze toetreders zullen weer vooral het klantvoordeel op de korte termijn benadrukken en daarmee klanten wegtrekken bij de bestaande aanbieders. Daardoor komt de winstgevendheid van de gevestigde banken onder druk te staan. Deze mogelijke dynamiek in de concurrentie zou ervoor kunnen zorgen dat banken minder snel geneigd zijn om de klant daadwerkelijk centraal te stellen.

Ondenkebeeldig is dit scenario niet. Toch denk ik dat banken er niet zo beducht voor hoeven te zijn:

- De nieuwe toetreders zullen vooral 'switchers' aantrekken, die een lage lange-termijnwaarde hebben. Zij moeten veel investeren om deze overstappende klanten binnen te halen (bijvoorbeeld door zeer aantrekkelijke rentepercentages aan te bieden) en het is nog maar de vraag of dit zich wel terugverdient en of hier niet te veel risico mee wordt gelopen (zie ook dilemma 2). Zo trok BNP Paribas zich begin 2012 terug uit de Nederlandse hypotheekmarkt. Deze stap was naar eigen zeggen onder meer ingegeven door de hogere kapitaaleisen voor banken en de turbulentie op de financiële markten, maar de beslissing kan waarschijnlijk ook niet los worden gezien van het hoge risico van de verworven hypotheekklanten.
- Klantgericht werken brengt niet per se meer kosten met zich mee. Klantgerichtheid leidt bijvoorbeeld tot minder klachten. Bovendien zullen klanten eenvoudiger en efficiënter bepaalde processen doorlopen. Tevens leidt klantgerichtheid tot een hogere werknemerstevredenheid en een lager verloop onder werknemers (zie bijvoorbeeld de literatuur over de 'service profit chain');¹⁸ Mittal e.a. tonen dit aan bij banken.¹⁹
- Een klantgerichte benadering zal uiteindelijk de loyaliteit van klanten verhogen. Loyale en tevreden klanten zijn bereid om voor een betere, meer klantgerichte dienst meer te betalen en leveren op termijn ook meer waarde op voor

Bij klantgerichtheid draait het allemaal om duale waardecreatie en risicoreductie

14. Rapport CentiQ (2010). *Wijzer in geld-zaken*. Juni.
15. Rapport CentiQ, 2010; zie noot 14.
16. J. van Doorn, Katherine N. Lemon, Vikas Mittal, Stephan Nass, Doreen Pick, Peter Pirner en Peter C. Verhoef (2010). 'Customer engagement behavior: Theoretical foundations and research directions'. *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 253-266.
17. Rapport CentiQ, 2010; zie noot 14.
18. James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. en A. Leonard (2008). 'Putting the Service-Profit Chain to work'. *Harvard Business Review*, 86(7/8), pp. 118-129.
19. Vikas Mittal, Wagner A. Kamakura, Fernando de Rosa en José Afonso Mazzon (2002). 'Assessing the Service-Profit Chain'. *Marketing Science*, 21(3), pp. 294-317.
20. Christian Homburg, Nicole Koschate en Wayne D. Hoyer (2005). 'Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay'. *Journal of Marketing*, 69(2), pp. 84-96.

de onderneming.²⁰ De lange-termijnwaarde van deze klanten is dus hoger, wat leidt tot een solidere positie.

Het begrip 'klanttevredenheid' moet breed worden ingevuld

Afgezien van deze drie overwegingen is ook nog van belang *hoe* een gevestigde aanbieder reageert op een nieuwkomer die concurreert met lagere prijzen. De literatuur over concurrentiereacties leert dat reageren met hetzelfde instrument (bijvoorbeeld de prijs verlagen in reactie op een prijsverlaging bij een concurrent) niet effectief is.²¹ Een mogelijke reactie zou wel kunnen zijn om de prijs te verlagen in combinatie met een verbetering in de dienstverlening. Verder maken nieuwe kanalen het mogelijk om als bank met nieuwe kostenefficiënte formules te komen die inspelen op het meer prijsgevoelige segment, dat overigens bijna nooit alleen naar een lage prijs zoekt. Een goed voorbeeld in de verzekeringsmarkt is INSHARED van Achmea, dat met de slogan 'We all benefit' een beperkt aantal attractieve proposities aanbiedt, uitsluitend via het online-kanaal. In de marktbenadering van INSHARED staat de klant duidelijk centraal.

Dilemma 7 – De klant eist veel servicekanalen, maar acteert anders

De klant eist tegenwoordig zeer veel van bedrijven, en van banken in het bijzonder: de bank moet 24 uur per dag bereikbaar zijn maar ook filialen open houden en daar allerlei diensten beschikbaar hebben voor klanten, zoals hypotheekadvies, buitenlands geld wisselen enzovoort.²² Een bank die de klant centraal stelt, zal wellicht aan al deze wensen

willen voldoen. Tegelijkertijd blijken klanten nog maar relatief weinig gebruik te maken van bijvoorbeeld bankfilialen; veel bankzaken zijn geautomatiseerd en grote groepen klanten weten daar goed raad mee. Dat neemt niet weg, dat klanten dwang kunnen ervaren wanneer ze worden gedwongen om over te stappen naar een ander distributiekanaal.²³ Bovendien is er een beperkte groep klanten die veel moeite heeft met verschillende nieuwe kanalen. Moet een bank die de klant centraal heeft staan nu ingaan op al die verschillende wensen van verschillende klanten? Bedrijfseconomisch gezien lijkt het onderhouden van zeer veel verschillende kanalen en specifiek het open houden van bankfilialen niet meer te kunnen. In het publieke en politieke debat wordt er echter geregeld verontwaardigd gereageerd op sluiting van bankfilialen, en dat zorgt voor negatieve beeldvorming over banken.

Een klantcentrale benadering houdt, zoals eerder aangegeven, in dat de bank een uitgekende multichannel-strategie ontwikkelt waarmee superieure waarde voor haar klanten wordt gerealiseerd. Deze waarde voor de klant moet gebaseerd zijn op uitgebreide analyses van de bijdragen van elk distributiekanaal. De eerste vraag is dan of klanten inderdaad bijvoorbeeld loyaler worden wanneer de bank bepaalde kanalen inzet. Biedt het geboden distributiekanaal de klant echt meer gemak? Een tweede vraag is welke klantsegmenten of individuele klanten bepaalde sterke kanaalvoorkeuren hebben. Zo laten Konus, Verhoef en Neslin zien dat in uiteenlopende branches (dus niet uitsluitend de financiële sector) minder innovatieve en loyale klanten vooral een voorkeur heb-

21. Zie o.a. Peter S.H. Leeftang, (2005). 'Metten in Markten'. Koninklijke Nederlandse Akademie voor Wetenschappen, *Mededelingen van de Afdeling Letterkunde, Nieuwe Reeks, Deel 68, Nr. 1, p. 43.*

22. Zie bijv. <http://kassa.vara.nl/tv/afspeelpagina/fragment/sns-bank-en-ing-krijgen-laagste-cijfers/speel/1/>.

23. Debra Trampe, Umut Konus en Peter C. Verhoef (2008). *Gedwongen kanaalmigratie: Consequenties en managementstrategieën. Rapport Customer Insights Center (CIC 200803).* Groningen: Rijksuniversiteit Groningen.

24. Umut Konus, Peter C. Verhoef en Scott A. Neslin (2008). 'Multichannel shopper segments and their covariates'. *Journal of Retailing*, 84(4), pp. 398-413.

Figuur 3. Mogelijke conclusies uit analyse van klantwensen en -gedrag voor verschillende distributiekanaalen

		Wensen van klant ten aanzien van kanaal	
		Niet belangrijk voor klanten	Wel belangrijk voor klanten
Gebruik van kanaal door klant	Veel	Gedraggericht sturen en klanten met bijvoorbeeld beloningen naar alternatief kanaal sturen	Kanaal open houden en actief inzetten in contacten met klanten
	Weinig	Kanaal kan worden afgeschaft	Kiezen uit: a) Kanaal open houden vanwege maatschappelijk belang (MVO) en reputatie b) Klanten goed begeleiden bij migratie naar andere kanalen en/of specifieke klantsegmenten andere goede alternatieven bieden en hulp bieden bij het kanaalgebruik

ben voor een winkel (of bankfiliaal).²⁴ Er is echter vaak een groot verschil tussen wat klanten zeggen (en vinden) en wat ze uiteindelijk doen. Gedragsanalyses waarin het feitelijk kanaalgedrag van klanten wordt bekeken zijn dan ook noodzakelijk.²⁵ Op basis van deze analyses kan worden bekeken hoe elk kanaal echt wordt gebruikt en hoe dit zich verhoudt met wat klanten vinden. De uitkomsten van deze analyses kunnen worden gebruikt om te bepalen hoe men moet omgaan met een specifiek bestaand kanaal, bijvoorbeeld wanneer er hoge kosten mee gemoeid zijn om dit kanaal te onderhouden (zie figuur 3).

Consequenties voor beleid

Wat betekenen de opgedane wetenschappelijke kennis²⁶ en de besproken dilemma's nu voor de implementatie van het concept 'klant centraal', in dit geval in de financiële sector? Ik bespreek die consequenties nu op vijf onderdelen van de bedrijfsvoering: topmanagement, financiële maatstaven, cultuur, structuur en processen.²⁷

Topmanagement

Belangrijke aanbevelingen voor het topmanagement hebben betrekking op visie en doelstellingen, leiderschap, klantcontact, samenstelling, kennis en de rol van rol van de Raad van Commissarissen en van de Ondernemingsraad.

Visie en doelstellingen. Het topmanagement zal een leidende rol moeten spelen bij de implementatie van 'klant centraal'. Dit betekent concreet dat klantgerichtheid hoog op de agenda moet staan en dat het topmanagement dit concept ook onderschrijft. In jaarverslagen en strategische plannen moet het leveren van superieure waarde aan klanten als een van de centrale doelstellingen van de bank staan. Noteer hierbij wel, dat met het leveren van superieure waarde aan de klant ook waarde dient te worden gecreëerd voor de bank (duale waardecreatie).

Leiderschap. De klant centraal stellen vergt niet alleen visie, maar ook leiderschap van het topmanagement en van de lagere managementniveaus. Een uitgesproken visie kan leiden tot cynisme en zuinige reacties wanneer werknemers maar ook klanten niet het idee hebben dat de transformatie naar een meer klantgerichte benadering oprecht is. Kennedy, Goolsby en Arnould zeggen hierover het volgende: 'the transformation was most effective when workers witnessed unified and concerted leadership "walking the talk" of customer orientation, thereby presenting evidence of its acceptance

by the organization as a valid philosophy for improvement'.²⁸

Klantcontact. Een uitvloeisel van bovenstaand leiderschap is dat het topmanagement en de onderliggende managementlagen van de bank vaker direct contact met klanten moeten hebben en niet uitsluitend via allerlei rapportages de prestaties aan klanten mogen ervaren. Dit directe contact kan bijvoorbeeld mogelijk worden gemaakt door mee te draaien in klantcontactpunten, zoals callcenters, bankfilialen, online-discussie platforms, etc. CEO Jeff Bezos van AMAZON en de leiding van de USAA bieden wat dit betreft aansprekende voorbeelden.²⁹

Samenstelling. In het topmanagement van de bank moet veel meer aandacht komen voor de klant. Wanneer naar de huidige samenstelling van het topmanagement van Nederlandse banken wordt gekeken, is het niet altijd duidelijk wie in de board nu echt verantwoordelijk is voor particuliere klanten. De leden van de Raad van Bestuur (RvB) hebben veelal of een focus op een bepaalde divisie of hebben een specifieke op financiën gerichte functie (CFO, CRO). Terwijl financiële kennis goed in de RvB is vertegenwoordigd, is dat met het klantbelang minder het geval. In klantgerichte organisaties moeten de belangen van de klant duidelijk worden behartigd in het topmanagement. Hiervoor zijn twee structurele oplossingen: in de RvB is een bestuurslid die de portefeuille Klant gaat beheren en aldus de belangen van retailklanten behartigt; en/of er wordt een Chief Customer Officer (CCO) benoemd in de RvB of in de laag eronder. Deze CCO zou het 'klant centraal'-concept in de onderneming moeten uitdragen en zich in de top van de onderneming dienen op te stellen als een belangenbehartiger van retailklanten. Is de CCO geen lid van de RvB, dan zou hij of zij direct moeten rapporteren aan de CEO. Belangrijk is dat deze CCO wel voldoende verantwoordelijkheid heeft.³⁰

Kennis. Momenteel is er in de top van het Nederlandse bedrijfsleven, en specifiek in de top van veel financiële dienstverleners, een gebrek aan kennis op het gebied van markten en klanten. Topmanagers hebben vooral een financiële en bestuurlijke achtergrond.³¹ Hierdoor ontbreekt de kennis over klanten, klantgerichte (financiële) maatstaven en marktwerking. Het kennisniveau over klanten en marketing in de top van banken moet dan ook structureel worden verbeterd.

Rol Raad van Commissarissen en Ondernemingsraad. Ook in de Raad van Commissarissen (RvC) van banken moet het het thema 'klant centraal' op de

25. Zie Hugh Wilson, Rod Street en Lindsay Bruce (2008). *The multichannel challenge: Integrating customer experiences for profit*. Oxford (VK): Butterworth Heinemann.

26. Zie ook P. Verhoef, 2013, vermeld in noot 2.

27. Shah e.a., 2006 (zie noot 12); Ahmet H. Kirca, Satish Jayachandran en William O. Bearden (2005). 'Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance'. *Journal of Marketing*, 69(2), pp. 24-41.

28. Karen N. Kennedy, Jerry R. Goolsby en Eric J. Arnould (2003).

'Implementing a customer orientation: Extension of theory and application'. *Journal of Marketing*, 67(4), pp. 67-81.

29. Zie P. Verhoef, 2013, vermeld in noot 2.

30. Praveen Nath en Vijay Mahajan (2011). 'Marketing in the C-Suite: A Study of Chief Marketing Officer Power in Firms' Top Management Teams'. *Journal of Marketing*, 75(1), pp. 60-77.

31. Peter S.H. Leeflang, Martin Neef, Auke Molendijk en Peter C. Verhoef (2008). 'De Rol van Marketing in Nederlandse Ondernemingen'. *Holland Management Review*, 25 (117), pp. 59-67.

agenda staan. De RvC zal erop moeten toezien hoe de bank de klant centraal stelt en hoe daar-

Met klantgerichte horizontale dwarsverbanden neemt de complexiteit in de organisatie vaak snel toe

over wordt gerapporteerd. Dit past ook bij de verantwoordelijkheid van de RvC om aandacht te besteden aan aspecten van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Kortom, ook de RvC zal het thema 'klant centraal' moeten omarmen. De ondernemingsraad (OR) heeft een meer interne rol. De OR moet meedenken met het topmanagement van de bank bij besluiten die van invloed zijn op werknemers. Wanneer banken bijvoorbeeld nieuwe klantgerichte beloningsmaatstaven gaan gebruiken, beïnvloedt dat werknemers. De OR zal hier actief over moeten meedenken. Daarnaast zal men moeten meedenken over de vraag hoe de organisatie kan worden veranderd om klantgericht te worden, bijvoorbeeld door trainingen te organiseren en/of andere organisatiestructuren in te voeren.

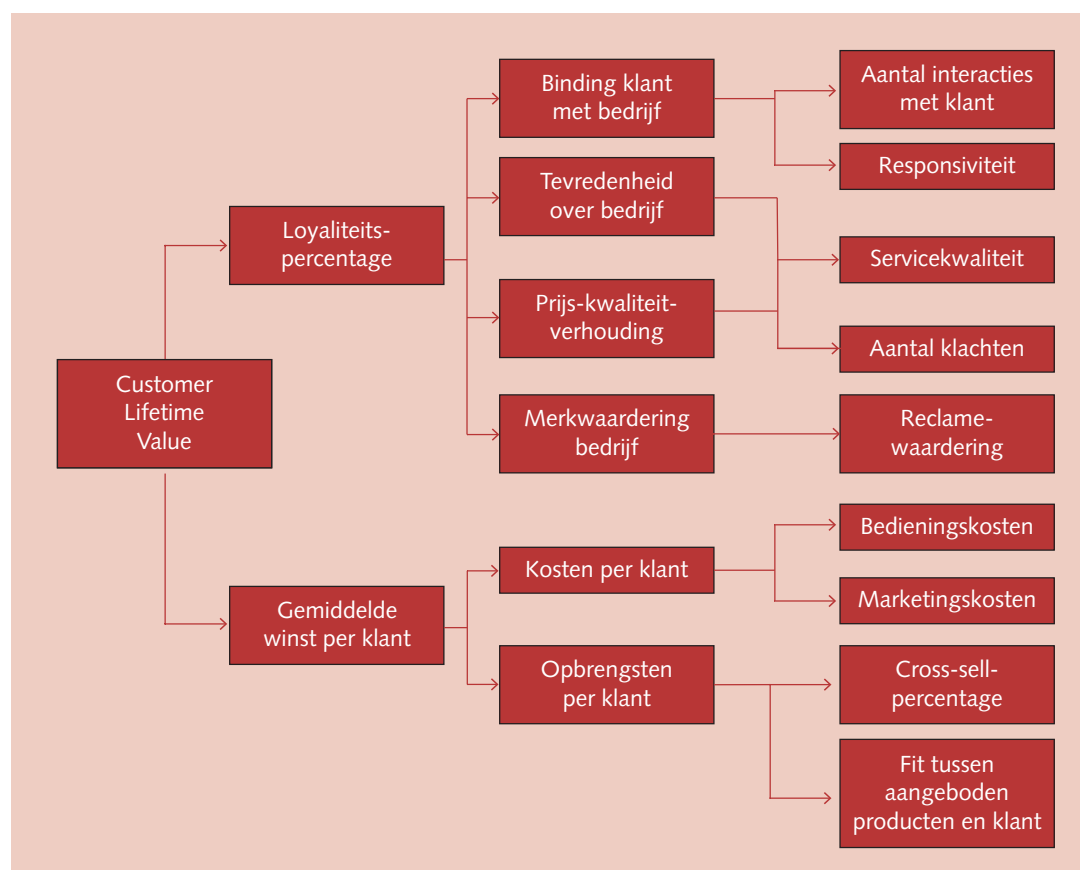
Financiële maatstaven

De literatuur en praktijk over de transformatie naar een meer klantgerichte focus van ondernemingen is heel duidelijk: er dienen klantgerichte (financiële) 'kern-prestatieindicatoren' (KPI's) te worden gebruikt om een echte omslag te maken! Deze maatstaven moeten gekoppeld zijn aan dominante financiële maatstaven in de board, zoals bedrijfswaarde (EBIT en dergelijke). Wanneer dit niet gebeurt, is het bijna zeker dat de transformatie niet lukt. Het bedrijf zal dan weer product- en verkoopgericht gaan handelen en verliest de klant opnieuw uit het oog. Specifiek moeten er maatstaven worden ingevoerd die de aandacht richten op (1) de creatie van waarde voor de klant (V2C) en (2) de hieruit resulterende waardecreatie voor het bedrijf (V2F).

- V2C-maatstaven: als V2C-maatstaven kan men standaard tevredenheid meten. Men kan ook stappen verder gaan en kijken naar bijvoorbeeld relatiekwaliteit ('benevolence').
- V2F-maatstaven: als belangrijkste V2F-maatstaf wordt de Customer Lifetime Value

Figuur 4. Customer Lifetime Value vertaald in KPI's in de organisatie

VOORBEELD



32. Sunil Gupta, Donald R. Lehmann en Jennifer Ames Stuart (2004). 'Valuing Customers'. *Journal of Marketing Research*, 41(1), pp. 7-18.

(CLV) geadviseerd. Het voordeel van deze maatstaf is dat de CLV duidelijk gekoppeld is met de financiële waarde van het bedrijf en qua inhoud dicht bij de door financiële afdelingen veel gebruikte maatstaf Netto Contante Waarde (NCW) ligt.³² Met het gebruik van de CLV wordt het voor bedrijven inzichtelijk hoe bepaalde acties de lange-termijnwaarde van klanten beïnvloeden.

Een andere maatstaf is de Net Promoter Score (NPS), die aangeeft in hoeverre een bank meer klanten heeft die haar aanbevelen dan afraden. Deze wordt veel gebruikt, maar er zijn nog wel wat discussies rond de validiteit ervan.

De financiële maatstaven kunnen driedelig gebruikt worden:

- *Planning en evaluatie* – In strategische plannen met betrekking tot klanten moet staan welk effect ze zullen hebben op deze maatstaven, en bij de uitvoering van de plannen moet hier ook op worden geëvalueerd. De maatstaven moeten een belangrijke rol spelen in de gehele organisatie en ze moeten worden gerapporteerd in het gehele bedrijf (interfunctioneel). Dit betekent ook dat deze maatstaven worden gezien en gehanteerd als belangrijke KPI's en worden meegenomen in de verschillende score-cards die worden gebruikt.
- *Beloning* – Beloon het management (ook) op basis van klantgerichte maatstaven en niet alleen op maatstaven voor aandeelhouderswaarde. Wanneer bonussen in de organisatie gebaseerd blijven op product- en verkoopgerichte maatstaven (denk aan behaalde omzet in productgroepen), vormt dat een obstakel voor klantgericht gedrag en is een klantgerichte transformatie 'doomed to fail'.
- *Rapportage* – De klantmaatstaven zullen moeten worden gerapporteerd in het jaarverslag. Zo rapporteren telecombedrijven al jaren het percentage klanten dat zijn relatie beëindigt met een bedrijf, de zogeheten 'churn rate'. Philips rapporteert sinds enige tijd de NPS in het jaarverslag. Er is geen reden om dit vanwege concurrentiemotieven niet te doen; het geeft een duidelijk signaal af, aan alle stakeholders, dat de klant ertoe doet.

Het is van belang de gekozen nieuwe maatstaven te vertalen naar concrete prestatie maatstaven voor processen in de gehele organisatie en specifiek in klantprocessen. In de literatuur over de

'balanced scorecard' wordt dit ook wel het 'cascaderen' van gekozen klantmaatstaven genoemd.

In de praktische controlling-literatuur wordt er overigens wel op gewezen dat dit een lastig proces is.³³ In figuur 4 wordt aan de hand van een fictief voorbeeld geschetst hoe deze 'cascadering' zou kunnen

werken wanneer de CLV als centrale maatstaf wordt gekozen. Dit voorbeeld is vooral bedoeld ter illustratie; bedrijven kunnen er een aanzet in zien voor de doorontwikkeling van dergelijke maatstaven in hun organisatie.

Cultuur

De cultuur hangt nauw samen met de visie en doelstellingen in de organisatie. Toch zijn er wel enkele specifiekere aanbevelingen te doen:

- Leg in de oriëntatie van het management meer de nadruk op de lange termijn. Dit betekent dat lange-termijnwaardecreatie beter is dan korte-termijnwinst.
- In de gehele organisatie dient de klant centraal te staan.
- Zorg voor een meer van feiten uitgaande cultuur: neem besluiten op grond van het effect van een klantstrategie op de gekozen maatstaven voor klantgerichtheid.

Dit alles vraagt ook om permanente educatie van het personeel. Bedrijven zullen in hun opleidingsprogramma's voor het personeel aandacht moeten besteden aan 'klant centraal'. In de managementlagen van de onderneming gaat dit vooral over de wijze waarop klantgerichtheid kan worden vormgegeven in de klantstrategie van de onderneming. Managers uit alle geledingen van de organisatie zullen hierop getraind moeten worden, om zo de gehele organisatie werkelijk klantgerichter te maken. In de meer operationele functies (bijvoorbeeld klantcontactcenters, filialen) zal het vooral moeten gaan over de manier waarop de (individuele) klant moet worden bediend en welke proposities worden gedaan aan (individuele) klanten.

Daarnaast kan de cultuur worden veranderd met behulp van het aannamebeleid van nieuwe medewerkers. Hierbij kan meegenomen worden hoe goed werknemers in staat zijn om vanuit de klant te denken en in hoeverre zij het belangrijk vinden

In klantgerichte organisaties moeten de belangen van de klant duidelijk worden behartigd in het topmanagement

³³. Pieter Geelen en Rob van de Coevering (2005). *Integraal Performance Management*. Deventer: Kluwer.

om de klant goed en verantwoord te bedienen. Specifiek zal in commerciële functies meer kennis over klantonderzoek en klantmaatstaven aanwezig moeten zijn.

Processen

Bij de processen wordt een onderscheid gemaakt tussen interne processen en externe processen gericht op de klant.

Interne processen:

- Zorg voor een integraal klantkennissysteem dat ervoor zorgt dat klantkennis (ontleend aan analyses van klantdatabases, marktonderzoek en feedback van klanten) integraal beschikbaar is in het gehele bedrijf.
- Ontwikkel een duidelijke klantstrategie waarin uiteen wordt gezet hoe de onderneming (de bank) op een winstgevend manier waarde wil leveren aan (individuele) klanten en klantsegmenten.
- Het (top)management dient te beschikken over actuele en ‘real-time’ (via zogeheten ‘marketing dashboards’ beschikbare) klantkennis.
- Zorg voor een sterke afdeling voor ‘customer intelligence’, die in staat is om uit grote databronnen de relevante klantkennis en voor maatstaven als de CLV benodigde gegevens te distilleren, op basis waarvan het bedrijf ook kan acteren. Een bank die dat goed voor elkaar heeft is CapitalOne.³⁴
- Zorg voor een goed CRM-systeem waarin steeds ‘real time’ actuele en met andere gegevens gekoppelde klantdata beschikbaar zijn. In de financiële wereld is een dergelijk systeem tegenwoordig overigens al de gewoonste zaak van de wereld.
- Maak gebruik van nieuwe informatiebronnen, zoals informatie in sociale media, om zo meer inzicht te krijgen in het gedrag en gedachtegoed van de huidige klant.
- Geef de medewerkers in het klantcontactcentrum in brede zin (denk ook aan webcare) meer autonomie om problemen met klanten op te lossen. Voorzie hen ook van relevante informatie, zoals klantwaarde.

Externe processen:

- Zorg voor een actieve dialoog met klanten. Dit betekent niet dat iedere klant een persoonlijk adviseur zou moeten krijgen; met behulp van nieuwe communicatietechnologie en nieuwe sociale media kan dit worden vormgegeven.

- Zorg ervoor dat in de contacten met klanten sterk tot uitdrukking komt dat het bedrijf (de bank) het beste voor heeft met de klant – wat overigens ook betekent dat niet altijd kan worden voldaan aan de wens van een klant.
- Zorg voor een duidelijke inhoudelijke bijdrage van klanten in allerlei interne processen, zoals de ontwikkeling van nieuwe producten, klantenservice en wat dies meer zij. Dit kan door middel van traditioneel marktonderzoek. Met nieuwe technieken, zoals co-creatie, kunnen nieuwe producten en dienstverleningsconcepten worden ontworpen die beter aansluiten op de wensen van klanten. Hierdoor kan het risico worden verkleind dat een product faalt en wordt er meer waarde geleverd aan de klant.³⁵
- Ontwikkel een integrale, gecoördineerde multi-channel-strategie die erin voorziet dat klanten en klantgroepen optimaal worden bediend.
- Zorg vanuit een op de lange termijn gerichte klantrelatiestrategie ook voor goede nazorg aan de klant. Proactiviteit is daarbij zeer belangrijk; een goede aftersales service (o.a. klachtenafhandeling) is essentieel.
- Zorg voor een goede dienstverlening aan de klant op de verschillende contactmomenten. Dit houdt onder andere in dat aandacht moet worden besteed aan responsiviteit, kennis en vriendelijkheid van werknemers en de inrichting van faciliteiten.³⁶

Structuur

Bij de uitwerking van ‘klantgerichtheid’ in de structuur komt het erop neer dat de organisatie dicht bij de klant komt te staan. Dit betekent het volgende voor banken:

- Maak de productlijnen minder dominant in de organisatiestructuur en zorg voor een dusdanige organisatievorm dat het klantmanagement de regie gaat voeren in de contacten met en proposities aan klanten.
- Zorg dat het klantbelang in de gehele organisatie is gewaarborgd. In de top betekent dit, zoals aangegeven, dat er op hoog niveau een verantwoordelijke komt voor de retailklant (bijvoorbeeld een CCO). Op meer operationeel niveau betekent dit dat klantmanagement een zeer belangrijke rol krijgt.
- Zorg voor duidelijk overleg tussen verschillende functionele afdelingen over de geformuleerde klantstrategie en de uitwerking daarvan. Misschien kunnen er op afdelingsniveau interfunctionele teams worden ingericht om dit

34. Peter C. Verhoef en Katherine N. Lemon (2011). *Customer Value Management: Optimizing the value of the firm's customer base*. Boston: Marketing Science Institute.

35. Wayne D. Hoyer, Rajesh Chandy, Matilda Dorotic, Manfred Krafft en Siddhart S. Singh (2010). ‘Consumer cocreation in new product development’. *Journal of Service Research*, 13(3), pp. 283-296.

36. Zie voor uitgebreide informatie over dienstverleningskwaliteit A. Parasuraman, Valarie A. Zeithaml en Leonard L. Berry (1988). ‘SERVQUAL: A Multiple Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality’. *Journal of Retailing*, 64(1), pp. 12-40; Hans Kasper, Piet van Helsdingen en Wouter de Vries jr. (1999). *Service Marketing Management: An International Perspective*. Chichester (VK): John Wiley & Sons.

horizontale contact over klantgerichtheid tot stand te brengen (zie ook weer figuur 2).

- Ook elders in de organisatie kunnen op de klant gerichte horizontale dwarsverbanden tussen specialismen worden gecreëerd, maar met dergelijke ingrepen neemt de complexiteit in de organisatie al snel aanzienlijk toe en het management zal zich goed moeten afvragen in hoeverre het ‘middel erger is dan de kwaal’.

Conclusie

Samenvattend kunnen drie aanbevelingen worden gedaan die bij uitstek van belang zijn om het concept ‘klant centraal’ echt ‘handen en voeten’ te geven bij een bank:

- Het topmanagement moet het concept ‘klant centraal’ structureel omarmen en uitdragen door middel van een gezamenlijke visie, expliciet geformuleerde klantdoelstellingen, waarborging van klantenbehartiging in de top en voldoende kennis over klanten en klantwaarde.
- Er zullen expliciete operationele maatstaven voor klantgerichtheid moeten worden ingevoerd voor de planning, evaluatie, beloning en rapportage, en deze maatstaven zullen ook in verband moeten worden gebracht met traditionele financiële maatstaven.
- Er zal een integraal klantkennissysteem moeten worden ontwikkeld dat ervoor zorgt dat er op ieder gewenst moment (‘real-time’) actuele informatie over klanten en en klantmaatstaven beschikbaar is op topmanagementniveau en bij alle functionele afdelingen in het bedrijf.

Van groot belang hierbij is dat de organisatie daadwerkelijk een ‘sense of urgency’ ervaart. Wanneer managers en medewerkers ‘klant centraal’ vooral ervaren als iets wat hen wordt opgedrongen, als een ‘opgelegde’ koerswijziging, is het nog maar zeer de vraag of de gewenste klantgerichtheid wel tot stand komt. Iedere organisatie staat voor de vraag of de (dringende) noodzaak van klantgerichtheid wel echt wordt gevoeld. Dat geldt zeker ook voor het in dit artikel gehanteerde voorbeeld van een bank: door de sterk volatiele financiële en economische omgeving ligt de nadruk bij banken momenteel vooral op zaken als versterking van kapitaalbuffers, verlaging van risico's, kostenbesparing en dergelijke. De overige, meer specifieke en vaak operationele aanbevelingen zijn zinvol om de klant beter te bedienen of meer input van de klant te krijgen. De implementatie van enkel deze punten zal een bank echter

niet wezenlijk doen veranderen – daar is een fundamentele omslag voor nodig in de primaire aandacht en aansturing. ■