

# VERTROUW ME

## Ik ben een bankier

*Slechts een derde van de klanten vertrouwt erop dat hun bank hun belangen zwaarder laat wegen dan winst. Een paar banken weten echter de klant voor zich te winnen door zich te concentreren op een kleiner aantal sleutelementen dat kritiek is voor het bieden van een superieure klantervaring. Het is onze mening dat het effectief beheren van de klantervaring u van de meute kan onderscheiden en kan helpen een basis te vormen voor langdurige winstgevende relaties.*

**Peter Barrett**

### HET SLECHTE NIEUWS

Vertrouwen in financiële instellingen is bijzonder laag in Italië, Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk<sup>1</sup>. Die banken die wel het vertrouwen weten te winnen, worden echter actief aanbevolen door klanten. Dit punt wordt gestaafd door de prestatie van de top tien Europese banken ('aanbevolen bedrijven') op gebied van klantenservice. Het is twee keer zo waarschijnlijk dat klanten van deze banken deze ook voor hun volgende aanschaf gebruiken. Daarnaast gebruiken deze klanten elk 3,9 producten (tegen een gemiddelde voor de bedrijfstak van 2,4), gebruiken ze producten met een hogere marge en deden ze 61% van hun financiële aankopen in het laatste jaar bij deze bank (het gemiddelde voor de bedrijfstak is 42%)<sup>2</sup>.

Hoe kan het dat banken zo'n indruk op klanten maken dat deze hun voorvechters worden? Dit is een belangrijke vraag, aangezien het publiek zich vandaag meer financieel bewust is, betere service eist en veel vaker van bank wisselt dan ooit tevoren.

Financiële organisaties moeten dit probleem op een aantal fronten aanpakken, waaronder intelligent gebruik van de multi-channel, geavanceerde manieren van cross-selling, productontwerp dat echt uitgaat van de klant, innovatie en verbeteringen in cultuur en bedrijfsproces.

### TREK CONCLUSIES UIT DE FEITEN

Iedereen erkent dat het niet langer acceptabel is klanten in specifieke kanalen te dwingen puur vanuit perspectief van kostenreductie. Klanten kiezen de kanalen waar zij de voorkeur aan geven, zelfs als het aantal opties toeneemt. B2C is in effect C2B geworden. Kanalen moeten daarom robuust met elkaar verbonden worden en klanten moeten zich comfortabel voelen naarmate ze zich als onderdeel van het besluitvormingsproces van het ene kanaal naar het andere bewegen. Als u bijvoorbeeld een online aanvraagformulier half invult, waarom kunt u dit dan niet in het filiaal verder invullen (in plaats van

<sup>1</sup> Bron: Forrester Technology Adoption Study, Q2 2006

<sup>2</sup> Bron: Forrester, op.cit.

## SAINSBURY'S BANK

Sainsbury's Bank is in 1997 opgericht en is voor 45% eigendom van HBoS en voor 55% eigendom van J. Sainsbury. De bank heeft 1,4 miljoen actieve klanten maar heeft een potentieel publiek van 15,1 miljoen. Er zijn 16,5 miljoen klanten die elke week de Sainsbury-supermarktketen bezoeken. HBoS biedt de back-officesystemen en Sainsbury neemt de verkooppunten voor haar rekening. Sainsbury bezit 750 winkels, 900 PIN-automaten, een website en 21 callcenters. De klanten van Sainsbury verwachten een hoger serviceniveau dan de klanten van HBoS, maar ze zijn vergevingsgezinder wanneer dingen fout gaan, als gevolg van loyaliteit aan het merk. Het doel is niet zozeer het bieden van een bank in een supermarkt als het uitbreiden van het merk Sainsbury naar financiële dienstverlening. Elke extra seconde bij de kassa kost £1 miljoen, dus alle 'onderbrekingen' moeten significante resultaten opleveren. Dat gezegd hebbende, één lening is meer waard dan een heel wandelpad aan gebakken bonen, maar winkelmanagers schatten dit niet vaak op zijn waarde. Sainsbury's Bank heeft ook bepaalde voordelen bij het verkopen van financiële producten. PIN-automaten in winkels worden twee keer zo vaak gebruikt als normale PIN-automaten, en klanten van Sainsbury die ook hun bankzaken bij ze doen, besteden per jaar £500 meer in de winkel. Het doel is het bieden van service waar deze nodig is (verkoop): iemand stortte eens een cheque ter waarde van £19,000 bij de kassa omdat "Doreen (de caissiere) het wel zou oplossen als er iets fout ging.

De website is essentieel voor de strategie. Reclames binnen het filiaal sturen klanten naar het internet, niet het callcenter. Het is de bedoeling meer on line interactie met de klant te promoten. De manier waarop de bank is gestructureerd zorgt echter voor een paar kanaliseringproblemen. Klanten bellen de bank voor Nectar-punter, maar deze worden door de supermarkt verstrekt. Gesprekken met de klantenservice die te maken hebben met financiële diensten, vinden plaats via een afzonderlijke unit die geen deel uitmaakt van de bank. HBoS doet direct marketing en bewaart callcentergegevens, maar klantinteracties vinden vaak plaats in de winkel. Callcenters zijn in silo's opgedeeld. E-sure doet bijvoorbeeld verzekeringen voor motorvoertuigen voor de bank, maar e-sure weet niet welke andere producten de klant bij de bank heeft. Er zijn 25 strategische bankkernen (pilots) maar de 75 personen die deze bemannen, zijn externe verkopers zonder toegang tot managementgegevens.

*(vervolg op volgende pagina)*

het helemaal opnieuw te moeten doen). Dit is een van de hoofdkansen voor differentiatie.

Productdifferentiatie, wat voorheen voor een mate aan onderscheid zorgde, is relatief makkelijk te imiteren. De "pay-as-you-drive"-verzekering voor motorvoertuigen van Norwich Union is bijvoorbeeld wel innovatief, maar het zal al snel de norm worden. Ervaringsbeheer zal een kritieke vaardigheid worden voor banken. Momenteel is de on line ervaring voor hun klanten niet fantastisch. En om het nog erger te maken, vergelijken klanten actief de manier waarop banken met de kanaliseringservaring omgaan en hoe ze door andere bedrijven worden behandeld, met name door supermarkten en FMCG-bedrijven - die hier doorgaans veel beter in zijn.

Fortis, een Belgische bank, zoekt actief naar mogelijkheden hun klanten van meer advies te voorzien ('up-channelling'). Fortis ontdekte dat 80% van haar klanten het zelfbedieningsdeel van het filiaal gebruikten, wat inhoudt dat ze ook advies kunnen krijgen van een medewerker. Dit stimuleert upselling en is een belangrijke motor voor filiaalvernieuwing.

Het opnieuw opkomen van het filiaal - zij het in een andere vorm - staat nu voor alle CEO's van banken voor particulieren. Technieken als RFID worden getest om klanten met hoge nettowaarde te herkennen zodra deze een filiaal binnenstappen, zodat deze rijen kunnen vermijden en men hen een adviseur kan aanbieden of naar een kiosk kan leiden. Banken elimineren contactservices binnen het filiaal door nieuwe PIN-mogelijkheden te gebruiken, zodat medewerkers in de verkoopafdeling meer tijd aan verkopen kunnen besteden. Sommige banken wijzigen simpelweg de plaatselijke openingstijden om de lokale bevolking tegemoet te komen.

Sainsbury's Bank (zie vak) gebruikt een combinatie van internet, PIN-apparaten, callcenters en reclame binnen het bedrijf. Het dominante kanaal is echter het internet. Reclames binnen het filiaal sturen klanten naar het internet, niet het callcenter, en het is Sainsbury's doel meer interactie on line te promoten.

### **NIEUWE MOGELIJKHEDEN HERKENNEN**

The Franse bank Société Générale (SG) verkoopt gemiddeld een indrukwekkende 7,8 producten per klant. De benadering van deze bank van cross- en upselling is op een verscheidenheid aan methoden gebaseerd.

#### **Begeerte**

SG weet al wat de volgende vier producten zijn die u moeten worden verkocht, op basis van het Amazon-principe van 'collaboratief filteren' ("klanten die dat kochten, kochten ook dit..."). De bank meet de waarschijnlijkheid van aankoop; klanten met een 'kans op aankoop'-score die vijf keer of meer hoger zijn dan gemiddeld, krijgen het desbetreffende product aangeboden.

#### **Relatieve intensiteit**

Activiteiten op de huidige rekening, het aantal gebruikte producten, het aantal contacten met de bank, status van spaartegoeden - deze leiden allemaal tot een getal dat maandelijks wordt berekend en betaald en zorgt ervoor dat de bank ingrijpt wanneer een klant ongelukkig lijkt.

#### **Voorspellende beoordeling**

De bank berekent bijvoorbeeld de waarschijnlijkheid dat een klant een rekening zal sluiten door deze te vergelijken met personen die in het verleden rekeningen hebben gesloten. Zodra deze waarschijnlijkheid een bepaald niveau bereikt, gaat een waarschuwing uit dat contact met de klant moet worden opgenomen.

Maar er zijn een paar snelle winsten geweest. Klanten met openstaande schulden worden per gerichte e-mail aangemoedigd Basic-producten te kopen in plaats van Premium-producten (downselling!). Een experiment voor het invullen van formulieren in de winkel (met een digitale pen met ingebouwde camera, die de details leest en deze per mobiele link naar de bank-officesystemen verzendt) heeft de tijd die nodig is om in de winkel formulieren in te vullen, met 40% teruggebracht en heeft verkopen met 40% doen toenemen.

## **DE PRIJS IS NAAR WENS: KLANTGERICHT PRODUCTONTWERP**

Er zijn voortekenen dat banken veel serieuzer aan het nadenken zijn over het bepalen van prijzen voor producten en diensten in gepersonaliseerde 'bundels' op basis van het gedrag en de voorkeuren van de klant. Bij het bestaan van prikkels om meer zaken te doen met een bank (lager tarieven, hogere rentes, etc.) dan is de reactie van de klant door de bank genomen positief. Dit gebeurt al bij zakenbanken, waarom niet bij de banken voor particulieren? Offset-accounts zijn hiervoor het beste voorbeeld. De tegoeden op lopende rekeningen en spaarrekeningen worden gebruikt om de rente en kapitaalbetalingen op een hypotheek te compenseren (of verlagen). Een paar banken - waaronder HSBC en Citibank - bieden gewoon betere tarieven als u meer producten bij hen afneemt.

'Dynamische prijsstelling' wordt gebaseerd op een aantal elementen die gezamenlijk netto-kosten genereren. Hieronder vallen transacties per maand, huidige rentetarieven, onkosten voor een hoofdcaccount minus een korting. Dit is op regels gebaseerd en is een functie van tegoeden, transacties en gebruik voor een standaardperiode en omvat stimulansen en loyaliteitspunten voor elke maand. De banken die de top vijf van Australië vormen, bieden een vorm hiervan aan.

Door de klant gedreven prijsstelling is waar de klant het product en de prijs configureert (met behulp van zeer complexe analyses) in een 'klanten-RFP' aan de bank. De bank reageert en onderhandelingen vinden plaats: klant X heeft bijvoorbeeld geen loyaliteitsbonus maar ontvangt gratis PIN-transacties. De top tien van hypotheekverstrekkers in de VS zijn dit aan het testen. Het probleem is dat dit leidt tot inkomsten kannibalisering, en dat hier centrale administratiefuncties bij betrokken zijn die verbonden zijn met verkoop en service. Bovendien is hiervoor integratie nodig in achterliggende systemen, zoals kernbanksystemen, multi channel activiteiten en integratie van klantgegevens.

## **METING VAN DE HOUDING: INNOVATIEVE METRIEK VOOR VERBETERING**

Klanttevredenheid is niet altijd een goede indicator. Als de service slecht is en de verwachtingen laag zijn, kan de klanttevredenheid hoog zijn! De sleutel is het meten van de houding, aangezien veranderingen in houding voorafgaan aan veranderingen in gedrag, zoals intentie tot aankoop. Hoe sneller u weet dat de houding van een klant is veranderd, des te meer tijd u hebt om hierop te reageren en hun gedrag te wijzigen. Egg gebruikt KAI's (Key Attitudinal Indicators). Dit zijn voorwaartse indicatoren, in tegenstelling tot KPI's (die naar het verleden kijken). KAI's geven een 'rode vlag' (u moet nu ingrijpen) en laten u weten waarom de KPI's zijn veranderd. Interessant genoeg gebruikt Egg statistieken om de verbinding tussen tevredenheid en andere factoren te correleren. Lange wachtrijen bij het callcenter zijn geen groot probleem, maar het gevoel dat de tijd die een gesprek kost, goed besteed is, heeft een hoge correlatie met de tevredenheid.

## **'ZO DOEN WE HET HIER': CULTUUR EN PROCES IN EEN LIJN BRENGEN**

Er is een eenvoudige vergelijking: cultuur (waarbij 'iedereen het begrijpt') plus proces ('ontwerpen voor de best mogelijke ervaring') is gelijk aan consistente klantervaring. Voor Barclays (zie aparte sectie) zijn talent en projectbeheer de twee zaken die voorop staan om dit te bereiken.

Het recruter en vasthouden van de juiste personen, met name in het filiaal, is fundamenteel voor het consistent leveren van fantastische klantervaringen. Processen moeten voor multi-tasks worden gestroomlijnd (niet één systeem

## Barclays Bank

Barclays UK retail bank heeft 14,5m klanten, 2.000 filialen, 2 miljard transacties per jaar en 7.5 miljoen klanten die het filiaal een keer per maand bezoeken. Er zijn dus rijen! 75% van alle verkopen vinden in filialen plaats en Deanna Oppenheimer (CEO, UK retail banking) merkte onlangs op dat ze terwijl ze CEO was bij Washington mutual 1.000 filialen opzetten tijdens de 'internetjaren', aangezien het de belangrijkste factor was bij het behouden van klanten. Een nieuwe focus op filialen betekent dat de beste mensen aan het zwaarste werk moeten worden gezet en dat er minder back-office banen moeten komen in ruil voor meer front-office banen. Daarnaast stelt dit het personeel ertoe in staat complexere producten en diensten te verkopen.

Barclays ziet zichzelf als een bank voor particulieren: het bedrijf stelde onlangs Helen Dodd van Tesco aan, expert in supermarktontworp, om haar netwerk van filialen te vernieuwen. Het bedrijf richt zich op wat personeelsleden zeggen en dragen, de lay-out van het filiaal en het verbeteren van de interactie met klanten. De filiaalmanager en het team zijn in toenemende mate betrokken bij de wijk en de gemeenschap.

Barclay's is bezig met het ontwerpen van processen die flexibiliteit hebben voor 'gevoelens van klanten' en het inzetten van de vaardigheden van medewerkers voor de benodigde ontwikkeling en training van personeel. 'De beste mensen trainen de rest' - er worden geen cursusaanbieders en trainers van buitenaf gebruikt. Barclays heeft ook diverse filiaalinitiatieven gestart om een cultuurverandering te stimuleren, zoals het promoveren van opkomende sterren en het recruterende van veteranen, het gebruiken van de taal van de klant (pin-automaat wordt 'flappentap') en het persoonlijker maken van naambadges (Joyce: 'ja, ik werk hier al jaren'). Onlangs werden 250 senior managers een dagje kassamedewerker (zelfs John Varley, de CEO van de groep).

Service-ervaring wordt in elke interactie vastgelegd, gedemonstreerd door de manier waarop personeel wordt ondersteund bij het Barclays-filiaal Gadbrook park, dat de 2005 UK contact Centre award won. De conciërge begroet alle bezoekers en doet boodschappen voor het personeel (dat in ploegen werkt). Het personeelsverloop is maar 3% (tegen een gemiddelde voor de bedrijfstak van 50%) en zoals we allemaal weten, leidt personeelsbehoud tot klantbehoud.

voor elk proces - Barclays heeft 283 systemen). Eventuele technologie moet interactie vergemakkelijken, niet hinderen.

## DIFFERENTIATIE CREEREN DIE KAN WORDEN VOLGEHOUDEN

In de toekomst zal het zich richten op het leveren van diensten en het beheer van klantervaring een belangrijke bron zijn van vol te houden differentiatie voor banken. Om dit goed te doen, moeten banken 'samengevoegd' kanaalbeheer leveren, houding meten in plaats van tevredenheid, accuraat mogelijkheden voor cross- en upselling identificeren, producten personaliseren en een klantcentrische cultuur ondersteunen.

Een dergelijke benadering genereert emotionele binding met het merk van een bank, stimuleert klanten meer (en meer winstgevende) producten en diensten te kopen en leidt tot persoonlijke aanbevelingen en een algemeen positieve houding. Banken die tot deze benaderingswijze overgaan, presteren over het algemeen beter dan de rest van de bedrijfstak. Belangrijker nog, het helpt vertrouwen te scheppen, wat de basis is voor elke winstgevende relatie op de langere termijn.

---

# Wiens MENING?

**PETER BARRETT**



Peter Barrett is verantwoordelijk voor marketing en bedrijfsontwikkeling in de sector Financiële Dienstverlening. Zijn specifieke expertise is in klantenservice en kanaalbeheer in de sectoren particuliere bankzaken en algemene verzekeringen.

Hij brengt de meeste weekeinden door op zijn mountain bike of als surrogaat-roadie voor een van zijn zoons, die drummer is in een band.

[peter.barrett@uk.fujitsu.com](mailto:peter.barrett@uk.fujitsu.com)

## **UW MENING**

Peter verwelkomt uw reacties per e-mail ([peter.barrett@uk.fujitsu.com](mailto:peter.barrett@uk.fujitsu.com)) of op [uk.fujitsu.com/opinion](http://uk.fujitsu.com/opinion)



## VOOR MEER INFORMATIE

Als u meer informatie wilt of als u contact met ons wilt opnemen, kunt u ons bellen op **+31 (0)346 59 8510** of kunt u ons een e-mail sturen op [askfujitsu@nl.fujitsu.com](mailto:askfujitsu@nl.fujitsu.com)

U kunt ook exemplaren van al onze points of view downloaden van [nl.fujitsu.com/difference](http://nl.fujitsu.com/difference)

### REF: NNNN

Fujitsu Services Limited, geregistreerd in Engeland nr 96056,  
Statutair gevestigd te: 22 Baker Street, London, W1U 3BW  
Copyright © Fujitsu Services Limited 2007. Alle rechten voorbehouden. Het is niet toegestaan dit document geheel of gedeeltelijk in enige vorm te reproduceren, op te slaan of te verzenden zonder de voorgaande schriftelijke instemming van Fujitsu Services Ltd.

Fujitsu Services streeft ernaar de informatie in dit document correct en eerlijk te vermelden, maar aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.