

De ontmoeting

Willem de Vocht  
Adviseur Strategie

Thomas Olivier  
Conciso

# Klantbelang



De **ontmoeting** met  
**Peter Verhoef**  
en Frans **Woelders**

# centraal: geen **sprint**, maar een **marathon**

Banken boeken gestaag vooruitgang bij het centraal stellen van de klant. Peter Verhoef (hoogleraar Marketing) en Frans Woelders (Algemeen Directeur Retail ABN AMRO) in gesprek over de vorderingen die de sector maakt.

Peter Verhoef was onlangs met zijn gezin in Hof van Saksen. De hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen (RUG) was onder de indruk van de dienstverlening van het luxe vakantiepark in Drenthe. Alles draait om de beleving van de klant. Banken kunnen volgens Verhoef leren van partijen als Hof van Saksen.

Verhoef: "Bedrijven die hun klanten centraal stellen, willen superieure waarde leveren. Ze houden daarbij rekening met wie hun klanten zijn en hoe die zich gedragen." Dat geldt voor alle bedrijven en in alle sectoren, stelt Verhoef, die in 2012 het white paper 'Klant centraal in de bankensector' schreef voor de Monitoring Commissie Code Banken.

Verhoef spreekt over het klantbelang met Frans Woelders, Algemeen Directeur Retail bij ABN AMRO en voorzitter van de Commissie Consumenten Zaken van de Nederlandse Vereniging van Banken (NVB). De Autoriteit Financiële Markten (AFM) stelde vorig jaar tevreden te zijn over de stappen die financiële sector zet om het klantbelang centraal te stellen.



## Peter Verhoef

Peter Verhoef is hoogleraar Marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen aan de Faculteit Economie en Bedrijfskunde. Daarnaast is hij onder meer kerndocent van de leergang Klantstrategie aan de AOG School of Management. In 2012 schreef hij voor de Monitoring Commissie Code Banken het white paper 'Klant centraal in de bankensector'.



De banken boeken gestaag vooruitgang bij het centraal stellen van hun klanten, constateren Verhoef en Woelders. Maar de sector is er nog niet, zegt Woelders. "Het is een continu proces. Het is geen sprint, maar een marathon."

### Waaruit blijkt dat banken hun klanten meer centraal stellen?

**FW:** "Banken zetten concrete stappen om hun dienstverlening beter aan te laten sluiten bij de wensen van klanten. Zo hebben we het aanbod spaarproducten bijvoorbeeld vereenvoudigd. En nieuwe hypotheekpassen beter bij de zekerheid voor de lange termijn die klanten verlangen. Ook onze communicatie hebben we onder handen genomen en we hebben als sector inmiddels driekwart van alle brochures, brieven en internetpagina's herschreven. Begrijpelijk communiceren over producten staat daarbij voorop.

De sector werkt overigens momenteel aan een initiatief waarmee in kaart kan worden gebracht welke stappen worden gezet op het gebied van klantbelang centraal. Dit moet de consument meer inzicht bieden in zaken die goed lopen, maar vooral laten zien waar nog verbeteringen mogelijk zijn."

**PV:** "Banken zitten in een lastige positie. Financiële producten hebben vaak een lange looptijd. Klanten die ontevreden zijn over hun hypotheek kunnen jaren met dat gevoel blijven zitten. De positieve effecten van veel verbeteringen die banken nu doorvoeren, zijn voor die klanten pas over langere tijd zichtbaar. In die zin is een bank natuurlijk wel iets anders dan een vakantiepark. In zo'n park hebben klanten continu nieuwe ervaringen."

### Zijn de verbeteringen die banken doorvoeren wel zichtbaar genoeg?

**PV:** "Op korte termijn zien nieuwe klanten wel dat producten en diensten beter worden. Maar banken moeten hun interne processen goed op orde hebben als ze superieure waarde willen leveren. Voor de buitenwereld zijn zulke verbeteringen lastig waarneembaar. Dat geldt ook voor cultuurveranderingen."

**FW:** "Klanten ervaren ook niet altijd dat verbeteringen in hun belang zijn. Neem een hypotheekaanvraag. Als een klant de hypotheeklasten niet kan betalen, dan verstrekken we de hypotheek niet. Dat is in het belang van de klant. Maar de klant ziet dat misschien anders, want die kan niet het huis kopen dat hij op het oog heeft."

### Hoe kunnen banken zorgen dat hun klanten daar meer begrip voor hebben?

**PV:** "Banken willen zorgvuldig zijn en moeten zich aan regels houden. Klanten willen vandaag een huis kopen en morgen de hypotheek rond hebben. Daar zit een spanningsveld. Het is dan essentieel om aan verwachtingsmanagement te doen. Informeer klanten over het proces, zodat zij meer begrip krijgen. Ik heb recent digitale televisie aangeschaft en het viel me op dat ik als nieuwe klant stap voor stap door het proces werd meegenomen."

**FW:** "Het is zeker goed om klanten inzicht te geven in het proces bij de bank. Maar eigenlijk willen we nog een stap verder gaan. We willen van banklogica naar klantlogica. Bij ABN AMRO richten we processen opnieuw in. We pakken een leeg vel papier en beginnen met de vraag: 'Hoe zou ik als klant willen dat mijn hypotheekaanvraag verloopt?'. Dat vereist echt een omslag in het denken."

## Frans Woelders

Frans Woelders is sinds februari 2014 Algemeen Directeur bij ABN AMRO. Daarnaast is hij onder andere voorzitter van de Commissie Consumentenzaken van de Nederlandse Vereniging van Banken. Woelders kwam in 1997 in dienst bij ABN AMRO en bekleedde diverse functies bij de bank.



### **Uit onderzoek blijkt dat Nederlanders meer vertrouwen hebben in hun eigen bank dan in de sector als geheel. Hoe verklaart u die tegenstelling?**

**FW:** “We weten dat veel klanten best tevreden zijn als ze internetbankieren of advies krijgen van hun bank. Maar er waren de laatste tijd ook schandalen, in Nederland en daarbuiten. Recent was de Britse bank HSBC bijvoorbeeld in opspraak. Dat heeft impact op het beeld dat het publiek heeft van de sector.”

**PV:** “Simpel samengevat is het vertrouwen in de sector de som van de vormen van vertrouwen in de individuele banken. Dat vertrouwen in de sector is kwetsbaar, want als er één zwart schaap tussen zit dan heeft dat invloed op alle anderen.”

### **Banken proberen het vertrouwen terug te winnen door te werken aan de relatie met hun klanten. Hoe ziet die relatie er idealiter uit?**

**FW:** “Klanten moeten erop kunnen vertrouwen dat hun geld en gegevens veilig zijn. Ook nu het contact met klanten verandert door de technologie. De helft van onze klanten komt niet meer op kantoor. Tegelijkertijd wordt onze mobiele app zeshonderd miljoen keer per jaar gebruikt en communiceren we op andere manieren, bijvoorbeeld via social media.”

### **Klanten worden ook mondiger. Via social media kunnen ze snel kritiek geven. Hoe moeten banken daarmee omgaan?**

**PV:** “Klanten zijn altijd en overal online en uiten zich steeds vaker via social media. Dat is de realiteit en bedrijven moeten daarop inspelen.

Ze kunnen bijvoorbeeld niet zonder een afdeling Webcare. Maar laten we niet vergeten dat digitalisering ook kansen biedt. Als een bedrijf een klacht goed oplost, kan dat hele positieve reacties op social media opleveren.”

**FW:** “We moeten niet bang zijn voor een kritische noot van onze klanten. We willen ervan leren en zo onze dienstverlening verbeteren. We zijn bij ABN AMRO dag en nacht bereikbaar, zowel telefonisch als via internet. En we houden in de gaten wat er op social media gebeurt. We krijgen er overigens ook vaak complimenten voor, en dat is heel leuk.”

### **De bankierseed wordt vanaf april ingevoerd voor alle medewerkers die contact hebben met klanten. Daarin staat expliciet dat zij het klantbelang centraal moeten stellen. In hoeverre kan de eed helpen om de klant centraal te stellen?**

**PV:** “De eed laat zien wat de gezamenlijke waarden zijn van de sector. In die zin kan het zeker bijdragen. Maar de bank moet die waarden ook continu blijven uitdragen. Daarbij is voorbeeldgedrag door het topmanagement van groot belang. Medewerkers moeten zien dat de top van het bedrijf de klant echt belangrijk vindt.”

**FW:** “Mee eens. Het moet voor alle bankmedewerkers duidelijk zijn dat we klanten serieus nemen, op elk niveau in de organisatie. Wij sturen klanten regelmatig een onderzoek naar klantbeleving en daar staat bewust mijn naam onder. Klanten kunnen mij rechtstreeks benaderen en ik neem ook zelf contact met hen op.”