

Bankiers en verzekeraars: Haal uw klant aan boord!

Martin Hoorn



Klantbehoud is een van de belangrijkste doelstellingen van banken en verzekeraars. Er is een goede oplossing die bijdraagt aan het behouden van klanten: wèrkelijk innovatieve producten aanbieden.

Hiervoor heeft u uw doelgroep nodig. Haal ze aan boord in het productontwikkelingsproces. Neem ze mee op 'expeditie' naar een voor die doelgroep werkelijk innovatief financieel product. Productontwikkeling is één van de kerncompetenties van

Productontwikkelproces vooral inside-out

Veel recente producten zijn weinig meer dan aanpassingen op bestaande producten, geïntroduceerd vanwege wettelijke eisen van transparantie en zorgplicht. Maar specifieke doelgroepen worden vanwege gebrek aan budget of tijd in mindere mate bediend. Ook op dit moment zijn financiële dienstverleners bezig met uniforme bankspaarhypotheken met als belangrijkste eis: time-to-market. Immers, vanaf 1 januari 2008 mag je voor je pensioen of aflossing van je hypotheek ook sparen bij een bank, waarmee verzekeraars hun monopolie verliezen. Weer wordt er niet wezenlijk gekeken wat specifieke doelgroepen nodig hebben.

Dit roept een aantal vragen op. Waarom maakt de enorme concurrentie in een oversluitmarkt als de Nederlandse het voor financiële dienstverleners lastig om te investeren in het bedienen van specifieke doelgroepen? Waarom lijkt het productontwikkelproces vooral een inside-out proces te zijn? Waarom hebben financiële dienstverleners vooral aandacht voor het product en de interne organisatie? Waarom staan operational excellence en de te behalen marge centraal? Dat remt de creativiteit en de motivatie om producten te bedenken voor specifieke doelgroepen. Bovendien is die wedloop op kostenbesparing niet lang vol te houden.

Verminderde klantloyaliteit

De klant lijkt dus nauwelijks een rol te spelen. Hiermee geconfronteerd, stellen financiële dienstverleners vaak dat het een adviesgevoelig product betreft waarbij het dus lastig is om de klant te betrekken. Of dat zij zich met name richten op de doelgroep van tussenpersonen, die heel goed weten wat de markt vraagt. Het lijkt erop dat niemand echt probeert de klant integraal bij het productontwikkelingsproces te betrekken. Het resultaat hiervan is dan ook een minder betrokken klant die veel producten inderdaad te complex vindt en niet kan herkennen dat een specifiek product voor hem of haar is ontwikkeld. Die klant gaat vooral selecteren op prijs, daarin geholpen door allerlei vergelijkingssites, waarop een product bovenaan komt te staan door kortingen weg te geven. Kortom, de financiële dienstverleners dreigen zo hun eigen oversluitmarkt in stand te houden. En de klant, die zich niet serieus genomen voelt, shopt dat het een lust is en kent steeds minder loyaliteit. De lachende derden zijn in dit geval meestal

financiële dienstverleners. Of het nu gaat om hypotheekbanken, pensioenfondsbeheerders of verzekeraars, ze zijn allemaal continu bezig om nieuwe producten te ontwikkelen en in de markt te introduceren. Maar voor wie zijn die producten eigenlijk bedoeld? 'De klant vraagt er om en bij ons staat de klant centraal' is een veelgehoord antwoord. Maar is dat werkelijk zo en zijn die producten echt onderscheidend qua inhoud? Regelmatig niet, helaas. Zijn ze echt onderscheidend voor de klant? Nee. Kunnen klanten 'hun producten' er gemakkelijk uithalen? Ook niet.

Confectieproducten

Financiële producten zijn vaak niet optimaal afgestemd op de wensen van de doelgroep. We maken dat in de praktijk allemaal mee bij het aanschaffen van bijvoorbeeld polissen, rekeningen of leningen. Het is voor financiële dienstverleners nu eenmaal het eenvoudigst om een generiek product te definiëren dat qua risico en productopties geen variatie kent en niet is gericht op de wensen van specifieke klanten: een confectieproduct. Klanten kunnen zich daardoor behandeld voelen als eenheidsworst. Daarbij komt dat bij het sluiten van producten de nadruk ligt op de eisen die de financiële dienstverlener stelt, met allerlei voorwaarden in kleine of grote letters. Als het mis gaat, staat de klant meestal in de kou. Zoiets creëert wantrouwen voor financiële dienstverleners.



Wat we vanuit het publieke domein kunnen leren is dat, als je iets voor een doelgroep wilt doen, je die doelgroep daarbij kunt betrekken. Een participatieve verandering heeft meer kans van slagen dan een opgelegde verandering. Dit geldt ook voor het bedenken van nieuwe, innovatieve producten. Met een participatieve aanpak wordt een beroep gedaan op alle aanwezigen om vanuit hun eigen achtergrond, kennis en belangen op zoek te gaan naar een gemeenschappelijk resultaat. Een resultaat dat zonder die aanpak moeilijk te bereiken zou zijn of zelfs niet eens bedacht zou kunnen worden. Deze benadering maakt dat mensen elkaars taal leren begrijpen en spreken, en daarmee ook beter elkaars motieven en behoeftes begrijpen. Bovendien appelleert een dergelijke aanpak aan de passie en het creatief vermogen van alle deelnemers. Niet slechts van de enkeling, die vanuit zijn verantwoordelijkheid voor productmanagement in isolatie creatief moet zijn. En dat in een setting die inspirerend en open is en die creatief denken en handelen bevordert.

externe, buitenlandse toetreders met lean-and-mean producten: lage kosten, redelijk marge en dus een scherpe prijs. Maar ook: de intermediaire ketens wiens verdienmodel voornamelijk gebaseerd is op provisie in plaats van advies naar de klant.

Doelgroep aan boord

Kan dit niet anders? Zeker wel. Als je werkelijk doelgroepen wilt bedienen en de klant aan je wilt binden, moet je die doelgroep aan boord halen. Die klant betrekken bij het productontwikkelingsproces is een kwestie van willen en durven. Maar hoe doe je dat? Productontwikkeling is een tijdrovend proces, waarbij veel verschillende disciplines betrokken zijn, van productmanagers en marketeers tot juristen, fiscalisten en compliance officers. En om daar dan ook nog externen bij te betrekken, wordt dat niet alleen maar lastig?

Integendeel. Als je voor en met een nieuwe, aantrekkelijke doelgroep een nieuw product kunt bedenken, is dat vaak juist lonend. Stel dat je een variabel hypotheekproduct maakt voor mensen met een verhoogd risicoprofiel en zo de zogeheten subprime-markt kunt bedienen. Maar dan op zo'n manier dat ze hun hypotheek kunnen houden en niet geconfronteerd worden met gedwongen verkoop, ook na het vervallen van de initiële afsluitkorting en zelfs bij stabiel blijven of lichte waardedaling. Om nog maar niet te spreken over een klant die niet alleen in de 'subprime' doelgroep zit, maar ook nog eens moslim is en eigenlijk op zoek is naar 'subprime halal-hypotheek'. Zou zo'n mate van personalisatie niet mooi zijn? Helemaal als de intermediair daarbij speciaal geselecteerd en opgeleid is om klanten het goede, nee, het beste advies te geven aan een klant die in een zodanige situatie verkeert. Het kan allemaal, zelfs met een voor de financiële dienstverlener aantrekkelijke marge.

Open innovatie en participatie

Maar hoe pak je dat dan aan? Hiervoor zouden we in de wereld van financiële dienstverlening best eens kunnen kijken naar onze collega's in de publieke sector. Een welbekende term is Open Innovatie, wat tot voor kort als een hype gezien werd. Hierbij wordt gesteld dat je voor effectieve innovatie over de grenzen van je eigen bedrijf heen moet kijken en gebruik moet maken van het hele netwerk waarin je als bedrijf opereert. Dit is een benadering die door innovatiegoeroes wordt gepropageerd voor het vinden en realiseren van innovatieve ideeën en producten. Kunt u het zich, als verantwoordelijke voor productontwikkeling, veroorloven om dit advies te negeren?

Productontwikkeling als expeditie: gaan voor de top

De kunst is nu om dat creatieve proces mét de doelgroep aan boord zodanig vorm te geven dat het ook daadwerkelijk leidt tot een innovatief product voor die doelgroep. We kunnen dit zien als 'met de klant op expeditie'. Expedities zijn bijzondere ontdekkingsreizen, met een uitgesproken doel: gaan voor de top. Je bereidt je voor en maakt plannen, maar je weet niet wat je onderweg tegenkomt en je moet dus steeds improviseren. De expeditieleden zijn van elkaar afhankelijk, het is geven en nemen en onderlinge relaties komen wel eens onder druk te staan. Misschien wordt er zelfs iemand naar huis gestuurd of besluit zelf te vertrekken. Ook is er een expeditieleider, die als een soort facilitator de expeditieleden verder helpt, corrigeert en het einddoel in zicht houdt. Vóór de expeditie zal het expeditieteam aan teambuilding gaan doen, elkaar beter leren kennen, elkaars taal leren spreken, de gezamenlijke doelstelling bepalen, verwachtingen uiten en zich committeren aan het bereiken van het gestelde doel: het halen van de top, ook al weten we nog niet hoe.

Tijdens de expeditie zullen meerdere kampen worden ingericht die de voortgang markeren en waarbij het expeditieteam 'stock-taking' gaat doen: waar staan we, wat hebben we, waar gaan we naartoe, wat hebben we daarvoor nodig? Complexe thema's waar het team onderweg tegenaan loopt, worden behandeld in 'grotten' waarin het team het thema deze ontrafelt. Deze vorm kan 1-op-1 toegepast worden op het proces van productontwikkeling met de doelgroep aan boord. Het biedt vele creatieve, maar ook planmatige mogelijkheden om het gestelde doel te bereiken en doorbreekt daarbij de bestaande, vaak bureaucratische manieren van productontwikkeling.

Beste directeuren en managers productontwikkeling, ik nodig u uit met mij en uw doelgroep op expeditie te gaan. Meldt u zich snel voor een pilot van deze unieke belevenis? U zult zien dat het de moeite waard is.

Martin Hoorn (martin.hoorn@ordina.nl) is sinds eind van de jaren negentig als Management Consultant actief in de financiële dienstverlening, met name in hypotheek en (schade-) verzekeringen. Hij is Principal Consultant en ook Business Unit Manager bij Ordina Finance Consulting.