

EYE

on Finance

2020 ► NUMMER 2

Customer experience

► **INTERVIEW** ◀

**Hoe VGZ stuurt op een
excellente klantbeleving**
Frank Elion - VGZ

► **THEMA-ARTIKEL** ◀

**Klanttevredenheid draait om
momenten van de waarheid**
Ingrid de Swart - a.s.r.

► **ROUND TABLE** ◀

**Voorbij de buzzwords van
customer experience**
Bart Leurs - Rabobank
Frank van Wessel - Aegon
Reinier Plantinga - EY



Building a better
working world

EYE on Finance
is een periodieke uitgave van Ernst & Young Accountants LLP voor relaties in de financiële sector.

Contact
Ernst & Young Accountants LLP
T.a.v. EY Brand, Marketing
and Communications
postbus 2295
3000 CG Rotterdam
Tel. 088 407 10 00
E-mail: info@nl.ey.com
Internet: ey.com/nl

Redactie EY
Berna van den Berg,
Yvette Brus,
Jennifer van Eekelen,
Jeroen van der Kroft,
Maton Sonnemans,
Marc Welters.

Met medewerking van
Dirk van der Lit en Nart Welaard

Ontwerp & vormgeving
ClubgeistBVH

Drukwerk
Damen Drukkers

Disclaimer
EY kan geen aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van activiteiten die worden ondernomen op basis van informatie in deze uitgave. Dit magazine, de inhoud en de vormgeving ervan, zijn eigendom van Ernst & Young Accountants LLP. Alle rechten worden voorbehouden. Niets van deze uitgave mag worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, openbaar gemaakt, of voor al dan niet commerciële doeleinden worden gebruikt, in enigerlei vorm of op enigerlei wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder schriftelijke toestemming van Ernst & Young Accountants LLP.

Eye on Finance digitaal ontvangen
Eye on Finance is ook digitaal beschikbaar op onze website ey.nl/eyeonfinance. In het kader van duurzaamheid streven wij ernaar om zo min mogelijk gedrukte exemplaren te verspreiden.

Wilt u dit magazine liever digitaal ontvangen, stuur dan een e-mail naar: shirley.van.breukelen@nl.ey.com

Uitschrijven
Wilt u dit magazine niet meer ontvangen? Of wilt u helemaal geen EY-marketing communicatie meer ontvangen? Mail dit dan naar: gdp.consent@nl.ey.com



INHOUD

05 VOORWOORD

Escape room: snel de juiste antwoorden vinden

Nooit eerder veranderde het gedrag van klanten ingrijpender, en schakelden bedrijven sneller over naar alternatieve kanalen dan tijdens de coronacrisis. Gastredacteur Maton Sonnemans, partner bij EY VODW leidt ons door de stroomversnelling van de ontwikkeling van customer experience.

06 BOARD MATTERS

Customer experience is als groene zeep, toch mag geen enkele commissaris het negeren

Commissaris en hoogleraar Jo van Engelen kent als geen ander het belang van customer experience en pleit ervoor dat commissarissen dat ook goed doorgronden.

10 THEMA-ARTIKEL

Klanttevredenheid draait om momenten van de waarheid

Ingrid de Swart, bestuurder bij a.s.r. heeft een haarscherpe visie op klanttevredenheid. "Weten hoe onze klanten de diensten ervaren is even wezenlijke informatie als financiële performance of de ontwikkeling van de beurskoers."

12 KORT NIEUWS

14 INTERVIEW

Hoe VGZ stuurt op een excellente klantbeleving

VGZ verruilde een klassiek functionele organisatie voor multidisciplinaire teams die zich richten op het verbeteren van de klantbeleving. Chief Client Officer Frank Elion over de aanleiding, het proces en de resultaten.



18 DIGITALISERING

"Customer experience is een hygiëne-factor geworden"

Roger Peverelli, medeoprichter van de Digital Insurance Agenda over de belangrijkste digitale innovaties en tech-initiatieven in de financiële sector. "Digitale transformatie gaat vooral ook om organisatietransformatie."

20 ESSAY

Investeren in customer experience management: juist nu!

Mirella Kleijnen, hoogleraar Customer Experience Management aan de VU Amsterdam, pleit voor de *human touch* bij de verdere ontwikkeling van de customer experience in een maatschappij waarin technologie een centrale rol speelt.

24 COLUMN

COVID-19 is als een stresstest voor de customer experience van bedrijven

Beate van Dongen Crombags, partner bij EY VODW en auteur van CEX Sells, ontrafelt drie waarheden over customer experience met COVID-19 als klokken-luider.

26 ROUND TABLE

Voorbij de buzzwords van customer experience

Hoe je customer experience voorbij de buzzwords goed aanpakt, daarover praten Bart Leurs (Rabobank), Frank van Wessel (Aegon) en Reinier Plantinga (EY). "De uitdaging is ook om te laten zien hoe customer experience daadwerkelijk bijdraagt."

30 ZEVEN VRAGEN

Boudewijn Chalmers, director Business Transformation bij EY beantwoordt zeven vragen over customer experience.



Maton Sonnemans
Partner EY VODW
T +31 (0)6 53 69 74 67
E maton.sonnemans@vodw.ey.com

Escape room: snel de juiste antwoorden vinden

Toen begin van dit jaar het thema 'customer experience' werd gekozen voor deze editie van EYe on finance magazine, kon niemand nog vermoeden dat de wereld enkele maanden later in een crisis van ongekende omvang zou zijn beland. Een crisis die het thema ook een andere lading zou geven. Daarmee is deze editie ook in alle opzichten bijzonder en historisch. Voor het eerst zijn alle interviews en redactie-meetings *remote* gedaan.

Gedurende het proces raakten we hierin steeds meer bedreven en evolueerde de functionaliteit en gebruiksvriendelijkheid van Microsoft Teams in een razend tempo met ons mee. Alhoewel we er zeker geen 'crisis-nummer' van wilden maken, ontkwamen we er niet aan de impact van de crisis te bespreken en zagen we ook voor onze ogen gebeuren dat de impact van COVID-19 veel verder reikte dan het redden van mensenlevens en realiseren van IC-capaciteit. Het virus veroorzaakte immers ook maatschappelijke discussies over nut en noodzaak van uit de hand gelopen consumentengedrag en globalisering, over de schijnbare tegenstelling tussen het redden van mensenlevens en de economie en over bedrijven die al dan niet aan de goede kant van de toekomst staan. De banken gaven meteen aan in deze crisis onderdeel van de oplossing te willen zijn. Bestseller auteur Jeroen Smit verwoordde het scherp: "dit is een periode waar de leiders zich van de losers onderscheiden."

Het gevoel dat die toekomst als gevolg van de crisis in versneld tempo op ons af is gekomen was bewust of onbewust een rode draad in alle gesprekken. Bij al onze gesprekspartners overheerste een enorme, positieve gedrevenheid om sterker en anders uit deze crisis te komen. *Never waste a good crisis*. Duidelijk is dat de ontwikkeling van 'customer experience' - de klantervaring die ontstaat in de interactie tussen organisaties en hun klanten - in een stroomversnelling is gekomen. Nog nooit hebben zoveel mensen in zo'n korte tijd hun eigen gedrag moeten veranderen. Nog nooit hebben bedrijven zo snel moeten schakelen naar andere kanalen. En nog nooit hebben bedrijven zoveel plezier of spijt gehad van hun visie en timing op het gebied van digitale transformatie.

Voor Jo van Engelen, commissaris en hoogleraar, is het evident dat commissarissen nog beter moeten leren omgaan met onzekerheid en onvoorspelbaarheid en niet meer moeten denken in vastomlijnde vijfjaren-strategieën. Voor Ingrid de Swart van a.s.r. is empathisch vermogen - snappen wat klanten echt bezighoudt en hier op inspelen - een sleutel. Bart Leurs van Rabobank en Frank van Wessel van AEGON zijn het unaniem eens dat de mogelijkheden met technologie en data eindeloos zijn maar dat alleen bedrijven die daarbij het belang van en de toegevoegde waarde voor de klant onvoorwaardelijk voorop stellen toekomst hebben. En Frank Elion van VGZ bewijst overtuigend dat het transformeren naar een wendbare, multidisciplinaire organisatievorm de manier is om klantgericht en veerkrachtig te opereren. De optelsom van de inzichten leest als een reeks antwoorden die nodig zijn om de 'escape room' waar we nu in zitten tijdig en veilig uit te komen. Op weg naar *a better working world*. ●



Customer experience is als **groene zeep**, toch mag geen enkele commissaris het negeren

Jo van Engelen is hoogleraar Design Engineering aan de TU Delft en Bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen en commissaris bij onder meer Nedap, St. Espria en Pensioenfonds Zorg & Welzijn. Hij kent als geen ander het belang van customer experience en pleit ervoor dat commissarissen dat ook goed doorgronden. "Grip erop krijgen is lastig, maar al doende leert men," zegt Van Engelen tegen interviewer Maton Sonnemans, partner EY VODW.

Customer experience is niet nieuw. In essentie is het doel ervan al decennia hetzelfde: het gaat erom dat een klant tevreden is en daarmee gaat het er dus ook om goed te begrijpen waar die tevredenheid precies vandaan komt. Het simpelste antwoord daarop is dat je de verwachtingen van klanten moet waarmaken. Het continu overtreffen van verwachtingen klinkt ook aantrekkelijk, maar dat is vaak onverstandig

omdat je dan in een opgaande cyclus kunt komen van steeds verder oplopende verwachtingen die uiteindelijk onbetaalbaar zijn als je ze probeert waar te maken.

Toch is het voldoen aan verwachtingen niet genoeg voor een tevreden klant. Het gaat vooral ook om het gesprek met de klant voor en na een transactie of een dienst. Ik vergelijk het wel eens

met de verjaardag van een jong kind. Als ouder kun je ruim tevoren samen met het kind het verlanglijstje maken en bespreken wat leuk kan zijn. In de dagen na het feestje kun je erover praten wat het kind van de cadeaus vindt. Als je dat goed doet, dan heb je een heel tevreden kind. Met klanten is het niet anders. Het gaat om de juiste balans tussen verwachting en perceptie. En die balans bereik je met een goede dialoog.

De opkomst van digitale technologie heeft natuurlijk veel veranderd, vooral doordat er een enorme rijkdom aan data is om dat gesprek goed te voeren en daarmee te zorgen voor een mooie klantreis. Het is echter een behoorlijk hardnekkig misverstand dat we aan de hand van die data met chirurgische precisie een klantstrategie kunnen lanceren en de uitvoering van die strategie met net zoveel precisie kunnen monitoren. Want hoe klanten over je denken is in realiteit niet zo eenduidig stuurbaar en controleerbaar.

Voor de eenvoudigste processen – zoals het aanmelden op een website – is customer experience nog tamelijk rechtlijnig te managen.

Maar voor complexere zaken – zoals de aankoop van modieuze kleding of financieel advies – ligt dat anders. Daarbij is er een veelheid aan kanalen en een veelheid aan connecties – bijvoorbeeld in communities – die de beleving beïnvloeden.

“Wie in control wil zijn moet niet alleen het vermogen hebben om te controleren, maar ook het vermogen om te leren

Dat is essentieel om voor ogen te houden bij het ontwikkelen van systemen en technieken voor customer experience. Enerzijds moeten systemen een veelheid aan data kunnen verwerken, zodat er meer grip kan ontstaan. Anderzijds moeten die systemen ook kunnen omgaan met een werkelijkheid waarin ook alle minder grijpbare connecties van klanten een rol spelen. En we moeten daarbij accepteren dat de klant zijn eigen pad kiest en dat je daar als organisatie maar beperkt sturing aan kunt geven.

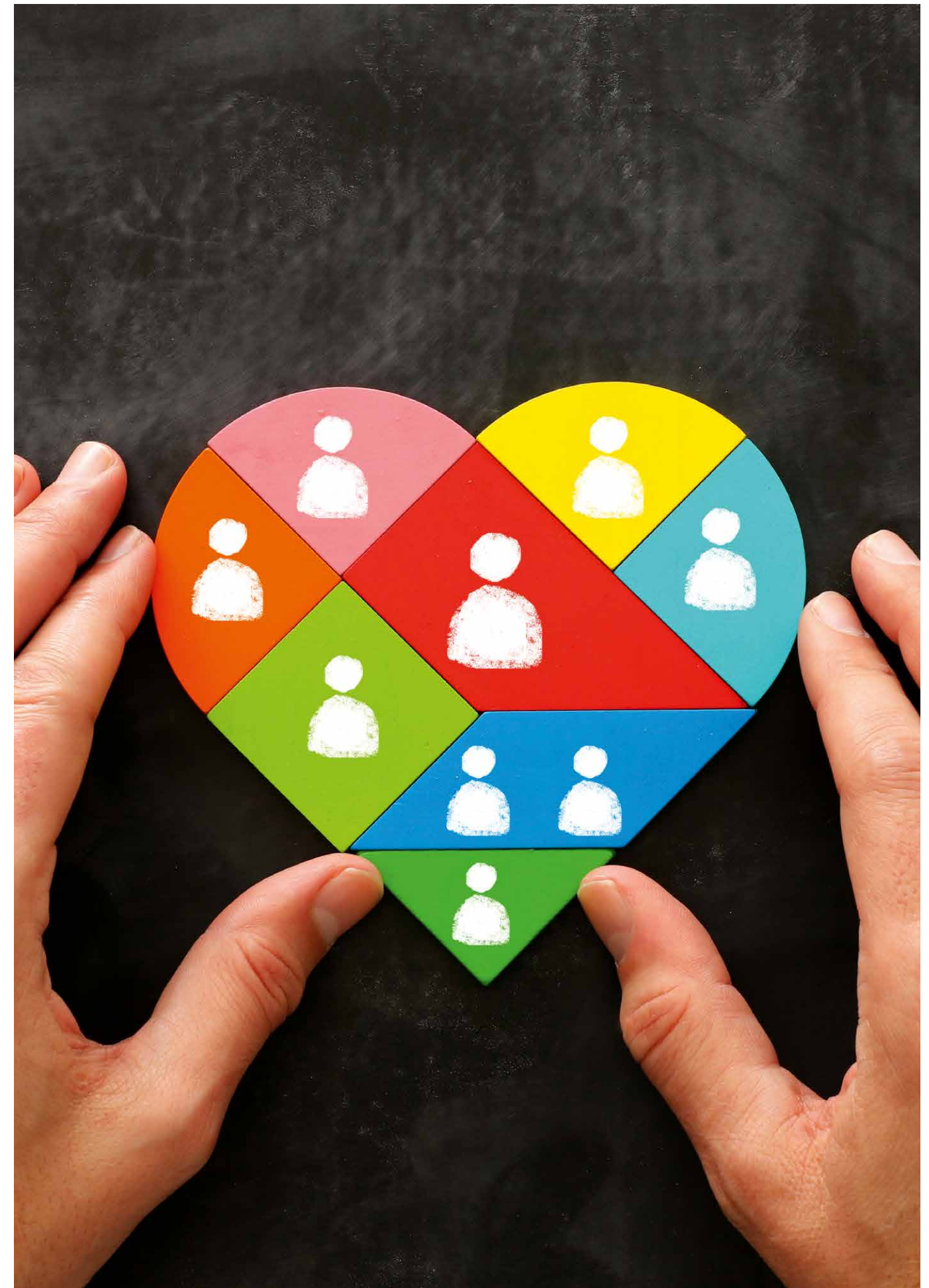
Dat alles maakt dat je een strategie op dit terrein niet kunt beheersen met simpele doelstellingen en indicatoren. Ik adviseer

organisaties dan ook om niet te denken in termen van een vastomlijnde vijfjarenstrategie, maar meer in een richtinggevende strategie. Dat is de enige optie in een tijd met snelle beslissingen, exponentiële digitale transitie, een golf van maatschappelijke veranderingen en een enorme connectiviteit tussen mensen. In zo'n omgeving zijn de effecten van bestuurlijke beslissingen ook steeds onoverzichtelijker en ben je meer proefondervindelijk je strategie aan het uitvoeren. Het vraagt van commissarissen ook dat ze deze dynamiek begrijpen en niet alleen terugvallen op eigen ervaringen en overtuigingen uit het verleden.

Als ik dit vertel aan commissarissen – onder meer in master classes – dan valt hun reactie uiteen in twee typen. Er is een groep die het een zeer waardevol inzicht vindt. En er is ook een groep die er onzeker van wordt. Dat begrijp ik, want het thema wordt hiermee ook ongrijpbaar voor wie

toezicht wil houden. Customer experience is wat dat betreft eigenlijk net groene zeep. Maar dat wil niet zeggen dat je het maar niet moet proberen te grijpen.

Een andere observatie is dat regelmatig op de geschetste complexiteit wordt gereageerd met nog meer controle en nog meer planning – mede doordat wet- en regelgeving sterke invloed heeft op het werk van commissarissen – maar dat biedt zelden of nooit soelaas. Wat belangrijker is, is dat je leert te begrijpen wat er aan de hand is en daarmee ook accepteert dat je niet exact weet wat je morgen moet doen. Wie in control wil zijn moet niet alleen het vermogen hebben om te controleren, maar ook het vermogen om te leren.



Klanttevredenheid draait om momenten van de waarheid

Als je weet hoe klanten je product of dienst ervaren ben je pas echt goed in staat je onderneming aan te sturen. Ingrid de Swart weet dat als lid van de Raad van Bestuur van a.s.r. als geen ander en heeft een haarscherpe visie op hoe je stuurt op klanttevredenheid, zo merkt interviewer Maton Sonnemans (partner EY VODW). Een gesprek over ivoren torens, momenten van de waarheid en campers in Marokko.

Dit voorjaar zaten honderden vakantiegangers als gevolg van de uitbraak van het Coronavirus vast in Marokko. Het duurde enige tijd voordat zij per vliegtuig naar Nederland konden worden gerepatriëerd. Een deel van de groep was daar echter met een camper en dat leverde een praktisch probleem op. a.s.r. besloot na overleg de verantwoordelijkheid voor dat logistieke probleem op zich te nemen door zich over de campers te bekommeren. De Swart herkende dit geval als een 'moment van de waarheid': "Als je dat goed oppakt, heb je er een klant voor het leven bij."



Weten hoe onze klanten de diensten ervaren is even wezenlijke informatie als financiële performance of de ontwikkeling van de beurskoers

Niemand zal dat betwisten. Elk bedrijf bestaat immers bij de gratie van klanten. De vraag is hoe je in een grote organisatie zorgt dat je ook stelselmatig vanuit de klant blijft denken. Hoe stuur je op bestuursniveau op klanttevredenheid?

"Allereerst is er binnen onze driehoofdige Raad van Bestuur nadrukkelijk aandacht voor klantbelang en -beleving en heb ik dat onderwerp expliciet in mijn portefeuille. Daarnaast gaat het om het beschikken over inzichtgevende informatie. We kunnen steeds beter meten wat klanten van ons denken

en hoe ze onze diensten ervaren. Dat is belangrijke informatie, minstens even wezenlijk als bijvoorbeeld de financiële performance of de ontwikkeling van de beurskoers. We brengen dat ook structureel in kaart. Toen we tijdens de Coronacrisis massaal gingen thuiswerken besloten we daarin nog een stapje verder te gaan dan normaal. Werken op afstand vergt namelijk meer dan alleen maar wat technische dingen inregelen, het grijpt diep in op je manier van werken. We besloten daarom om naast de gebruikelijke contactmomenten verder te gaan en zoveel mogelijk klanten na te bellen over hoe ze bepaalde diensten hadden ervaren in deze nieuwe realiteit. Aanvankelijk twijfelden we of dit verstandig was, maar al gauw bleek dat klanten deze extra aandacht juist erg konden waarderen.

Maar het gaat natuurlijk niet alleen om goede informatie over klantbeleving. Het gaat er vooral om dat je het goede voor je klanten doet. Juist op de cruciale momenten."

De campers in Marokko zijn daarvan een goed voorbeeld. Hoe waarborg je in meer algemene zin dat je er als verzekeraar staat op momenten van de waarheid?

"Om te beginnen moet je ervoor zorgen dat de basis op orde is en dat je alert blijft voor onvoorziene omstandigheden. Denk aan de juiste communicatievoorzieningen die per direct beschikbaar moeten zijn, evenals contactgegevens of andere praktische zaken om direct te kunnen opschalen indien nodig. Wanneer je eenmaal in de crisis zit, is het belangrijk dit ook duidelijk te blijven agenderen. En daarna komt het erop aan om te inventariseren hoe je klanten zo goed mogelijk kunt

helpen. Oftewel, waar zit ruimte om coulant te zijn, bijvoorbeeld voor wat betreft het toekennen van uitstel van betaling. Zo heeft a.s.r. bij de start van de Coronacrisis gekeken welke klantgroepen te maken hebben met bepaalde kortetermijnverplichtingen die de impact van de crisis op dat moment mogelijk zouden verergeren. We kwamen toen bijvoorbeeld uit op een groep horecaondernemers waarbij jaarlijks een naverrekening plaatsvindt over de omzet van het afgelopen kalenderjaar. Dit is een automatisch proces, net zoals bijvoorbeeld de jaarlijkse afrekening van de elektriciteitsrekening bij particulieren. In verband met Corona hebben we daar nu een extra brief bij gedaan die aangeeft dat wij in deze bijzondere tijden coulante betalingsregelingen kunnen treffen.

Bij a.s.r. is het uitgangspunt dat we zoveel mogelijk proberen te 'helpen door te doen'. Dit geldt ook voor het bestuur. Het is belangrijk om dicht bij de klant te staan en te laten zien dat de klant centraal staat. Zeker nu."



Digitalisering maakt klanten minder zichtbaar

Hoe zie je je eigen rol daarbij? Hoe zorg je er zelf voor dat je niet in een ivoren toren komt te zitten?

"Ik wil weten wat klanten bezighoudt, en heb daar binnen a.s.r. ook de verantwoordelijkheid om steeds te zoeken naar waar het beter of anders kan. Daarbij is het ook belangrijk om te kijken naar wat andere ondernemingen doen, en of wij daar iets van kunnen leren. Vanuit mijn verantwoordelijkheid als bestuurslid stimuleer ik anderen om de dienstverlening in een breder perspectief te bekijken. Het is namelijk onze ervaring dat medewerkers die meer vrijheid ervaren, ook in staat zijn om beter met klanten mee te denken en op

het 'moment van de waarheid' creatief durven te zijn zonder buiten de gestelde kaders te kleuren."



Een positieve beleving bieden met digitale kanalen

Digitalisering speelt de afgelopen jaren een grote rol in de financiële sector. Hoe verhoudt dat zich tot klanttevredenheid?

"Digitalisering kan in positieve zin zorgen voor lagere kosten en hogere klanttevredenheid. Maar er schuilt ook een risico in, dat klanten minder zichtbaar zijn omdat het contact via andere kanalen loopt. Dit risico geldt zeker ook voor klantcontact in de verzekeringsbranche, waar het vaak gaat om low interest producten. Wij opereren in een sector waar veel klanten, door de diverse labels en de diverse tussenpersonen, soms niet eens weten bij welke maatschappij ze uiteindelijk verzekerd zijn. Een mooie app ontwikkelen voor klanten is dan bijvoorbeeld prachtig, maar hoe zorg je er dan voor dat die app wordt gedownload en het ook overleeft op de smartphone van een klant die jou gemiddeld maar een keer in de zeven jaar echt nodig heeft? Dat is een heel andere uitdaging dan die van een bank: consumenten gebruiken een app van een bank vaak meerdere keren per dag.

Als verzekeraar moet je je digitale infrastructuur goed op orde hebben - het is een kwalificerend en klanten verwachten niet anders dan een soepele digitale interface - maar je moet tegelijkertijd ook op zoek naar manieren om van die digitale kanalen een positieve beleving te maken. Voor een deel zit dat in bewuste keuzes maken over de kanalen. Wij ervaren dat klanten het gebruik van email lager waarderen dan bijvoorbeeld het gebruik van een goede chatfunctie of whatsapp. Dit zijn voorbeelden van



kanalen die mensen zelf in hun dagelijks leven ook gebruiken. Voor een ander deel zit het ook in de juiste houding en het besef van wie onze klanten zijn. In de tijd dat ik nog voor een ander bedrijf werkte lag het online servicecenter een keer plat. Op de piek was er sprake van een miljoen wachtende klanten. Stel je nu eens voor dat die miljoen klanten in je ontvangsthuis staan te wachten. Oftewel, maak de klanten zichtbaar, waardoor de ernst van zo'n incident ook gelijk een stuk serieuzer wordt."

Is het wat betreft de digitalisering lastig om het vertrouwen van klanten te winnen, bijvoorbeeld over het gebruik van data?

"Als we een stapje terugdoen, dan zie je dat de financiële sector bij het grote publiek nog steeds vooral bekend staat om de 'grote gebouwen en kleine lettertjes'. We staan helaas nog steeds niet hoog op de vertrouwensladder, met dank aan gebeurtenissen uit het verleden. Juist daarom is het zaak dat we, als het gaat om het gebruiken van klantgegevens of data, op zijn minst binnen de lijntjes kleuren van alle wet- en regelgeving op het vlak van privacy, zorgplicht en aanverwante terreinen. Minstens even belangrijk is dat we heel helder maken wat de klant eraan heeft als je bepaalde data gebruikt. Daar ligt immers je *license to operate*."

Minds Made for Mortgages: De EY Woning- en Hypotheekmarkt Monitor

Circa 90% van de Nederlandse woningbezitters heeft een hypotheek. De Nederlandse woning- en hypotheekmarkt presteerde de afgelopen jaren uitstekend en de vooruitzichten zijn gunstig door demografische groei en achterliggende woningproductie. Maar de markt biedt ook uitdagingen: de markt is complex, turbulent en sterk gereguleerd.

In een *close to zero* rentemarkt zijn er veel uitdagingen om onderscheidend te blijven. Snelheid en inspelen op marktontwikkelingen zijn zeer belangrijk. Daarnaast zijn ook toegang tot funding, snelheid van het gehele proces van (digitaal) adviseren, offreren tot beheren, merkkracht, adequaat productassortiment en doelmatige prijsstelling essentieel.

In dit complexe speelveld hebben marktspelers behoefte aan informatie over de huidige staat en trends van de woning- en hypotheekmarkt. Hamvragen zijn 'hoe blijf ik relevant en onderscheidend voor de consument?' en 'hoe goed doe ik het in vergelijking met mijn concurrenten en andere partijen in het ecosysteem?' Echter, momenteel is de

beschikbare informatie gefragmenteerd en is het lastig om hieruit efficiënt goede conclusies te trekken en waardevolle acties te definiëren.

De EY Woning- en hypotheekmarkt monitor helpt met vormen van een datagedreven strategie

EY lanceert een kwartaalrapportage die datagedreven en accurate inzichten en antwoorden geeft op de meest recente marktonwikkelingen. De monitor geeft inzicht in consumentengedrag, intermediairsverwachtingen, ontwikkelingen bij geldverstrekkers en interessante publicaties. De monitor aggregiert essentiële data en marktinformatie uit primair en secundair onderzoek waardoor één enkele bron beschikbaar is, waar informatie geconsolideerd wordt,

en kan zo sneller conclusies trekken en strategische routes voor de marktspelers bepalen.

Minds Made for Mortgages - een multidisciplinair initiatief

De monitor is ontwikkeld vanuit het multidisciplinaire hypothekenteam *Minds Made for Mortgages*. In dit team zijn verschillende competenties vertegenwoordigd om één integrale visie te kunnen formuleren voor de gehele hypotheekketen.

Jeroen van der Kroft

Associate Partner EY Financial Services Advisory
T +31 (0)6 21 25 11 75
E jeroen.van.der.kroft@nl.ey.com

Van NPS naar SMX: begrip van klantgedrag als basis voor verbetering

Hoe maak je de mens meetbaar? Wat is eigenlijk een 'goede' customer experience? Hoe rijm je het mensenwerk van het ontwerpen van nieuwe customer experiences (CX) met de big data revolutie? Deze, en nog vele andere prangende vragen worden opgelost binnen de Smart Experience (SMX) oplossingen die next-level CX-optimalisatie voor organisaties kunnen realiseren.

Sinds jaar en dag is de Net Promoter Score (NPS) de standaard voor klantbelevingmetingen. Maar NPS hangt onvoldoende samen met bedrijfsdoelstellingen, is kostbaar om uit te vragen en wordt vooral ingevuld bij een hele slechte, of juist een hele goede ervaring. Daadwerkelijk klantgedrag is een betere (alternatieve) indicator om te begrijpen of de klant een goede

ervaring heeft. Denk hierbij bijvoorbeeld aan opzeggingen, verhoogd gebruik en klachten. Metingen zijn dan niet op basis van ingevulde surveys, maar op basis van 100% van de klantervaringen. Hieruit ontstaat dan de zogeheten Smart Experience-score (SMX-score).

Met nieuwe technologieën is de CEX van elke individuele klant op de voet te volgen, waardoor direct ingespeeld kan worden op problemen en inzicht geven in welk deel van de klantreis een bepaalde beleving of klantgedrag veroorzaakt. Dit alles bij elkaar zorgt ervoor dat de belofte van begrip van de klant, personalisatie en CX-optimalisatie nu echt dichtbij komen.

Anne van den Broek

Senior Advisor Data Science EY VODW
E anne.van.den.broek@vodw.ey.com

Wij zijn benieuwd naar uw mening!

Als redactie van Eye on Finance magazine zetten we ons graag in om elk kwartaal goede artikelen bij u te bezorgen. Om het magazine verder te verbeteren zijn we dan ook erg benieuwd naar uw mening.

Heeft u een paar minuutjes voor ons?

Via deze weg vragen wij u om vrijblijvend deel te nemen aan ons lezersonderzoek en daarvoor een aantal vragen te beantwoorden. Dit neemt slechts 2-5 minuten van uw tijd in beslag. Het zou ons enorm helpen! Als blijk van waardering, verloten wij onder de ingezonden en voltooide vragenlijsten 4 Bol.com bonnen ter waarde van €25.

Het onderzoek wordt uitgevoerd door het onafhankelijke onderzoeksbureau 'Panelinzicht'.

Om de vragenlijst te openen gaat u naar de website:

www.EY.nl/lezersonderzoek2020

Namens de gehele redactie van Eye on Finance magazine willen wij u vriendelijk bedanken voor uw medewerking en de moeite die u neemt om ons te voorzien van uw feedback.

Redactie

Eye on Finance

Hoe VGZ stuurt op een **excellente** klantbeleving

Zorgverzekeraar VGZ heeft blijere klanten en blijere medewerkers nadat 2,5 jaar geleden een compleet nieuwe manier van werken werd ingevoerd waarbij een klassiek functionele organisatie werd ingeruild voor multidisciplinaire teams die zich richten op het verbeteren van de klantbeleving. Chief Client Officer Frank Elion vertelt aan Marc Welters (Partner EY) over hoe VGZ de toon zet met deze teams.

Een hoger klantverloop dan concurrenten, een zeer onbevredigende Net Promotor Score en een IT-ontwikkeling die van start ging met grootse plannen maar eindigde in teleurstelling. Dat was enkele jaren geleden de realiteit voor zorgcoöperatie VGZ, een van 's Nederlands grootste zorgverzekeraars. Het was duidelijk dat er iets moest gebeuren. De directie besloot tot een ambitieus programma met als centraal uitgangspunt het bouwen aan een 'excellente klantbeleving'.

Waarom was 'excellente klantbeleving' het overkoepelende thema van het programma?

"Onze uitgangssituatie was niet zo goed. Toen we onze situatie analyseerden concludeerden we dat je als zorg-

verzekeraar niet heel veel opties hebt om het onderscheid te maken voor je klant. Dat komt onder meer doordat de overheid allerlei voorwaarden stelt aan het basispakket als product. Ook aan prijsverschillen in je productmix worden eisen gesteld en het gebruik van collectiviteitskortingen is aan banden gelegd. En tot slot moeten we met marketingcampagnes niet te commercieel worden omdat het maatschappelijk gevoelig ligt als een zorgverzekeraar daar veel geld aan uitgeeft. Onze conclusie was dan ook dat je eigenlijk alleen maar het verschil kunt maken in de klantbeleving. We stelden vast dat daar heel veel mogelijkheden lagen als we extreem klantgericht gingen werken. Bovendien was dat ook een prima uit-

gangspunt om bij te dragen aan onze strategie om Zinnige Zorg te leveren."

Zinnige zorg? Wat is dat en hoe draagt investeren in klantgerichtheid daar aan bij?

"Zinnige zorg is een term die we gebruiken voor allerlei initiatieven van zorgverleners die de zorg goedkoper maken en beter voor de patiënt. Daar is nog veel te winnen en als zorgverzekeraar spelen we een centrale rol om alle ideeën te faciliteren en op te schalen over het hele land. Maar dat lukt alleen als onze klanten de adviezen daarover ook vertrouwen en dus openstaan voor adviezen van hun zorgverzekeraar. En juist dat vertrouwen groeit als het lukt om de klant een heel goed gevoel over ons te geven."



Het mes snijdt dus aan meerdere kanten. Hoe zet je zo'n beweging van de organisatie in gang?

"Het begint met het helder formuleren van de strategie en samen met alle lagen in de organisatie die strategie verder te ontwikkelen, zodat iedereen zich erin herkent en zich erachter kan scharen als de organisatie op de schop gaat. We hadden van oudsher een functionele oriëntatie en die hebben we gekanteld naar een model waarin multidisciplinaire teams werken aan verbetering en uitvoering van onderdelen van de klantreis. Er bestaat dus geen marketingorganisatie meer, en geen aparte operations- en klantcontact-organisaties. Voor het bepalen van de onderdelen van de klantreis waar een team aan werkt, hebben we in een matrix vier kernsituaties van klanten gedefinieerd. Op de ene as staat de mate van zorgconsumptie en op de andere de aard en persoonlijke impact van de gezondheidsklachten. Die indeling geeft inzicht in hoe de onderdelen van een klantreis eruit zien en op basis daarvan hebben we teams samengesteld. Essentieel is dat die teams bestaan uit ontwikkelaars - de creatie - én mensen uit de operatie zelf. Juist die combinatie maakt dat we zo effectief veranderingen kunnen doorvoeren en snelheid kunnen maken. Bovendien zijn er veel sterkere verbindingen in de verantwoordelijkheden van verschillende specialismen. In de oude organisatie had een marketeer er bijvoorbeeld geen boodschap aan dat klanten in betalingsproblemen kwamen. Nu we werken in multidisciplinaire teams wel. Dat is pure winst omdat we de klant beter helpen."

Zelfsturing werkt dus goed om de klantbeleving omhoog te krijgen?

"Wij spreken niet van zelfsturing maar van zelf-organisatie omdat samen met het management de doelen en de kaders worden bepaald. Maar de resultaten zijn inderdaad erg goed. Het klantverloop is sterk gedaald. Er is een sterke netto-

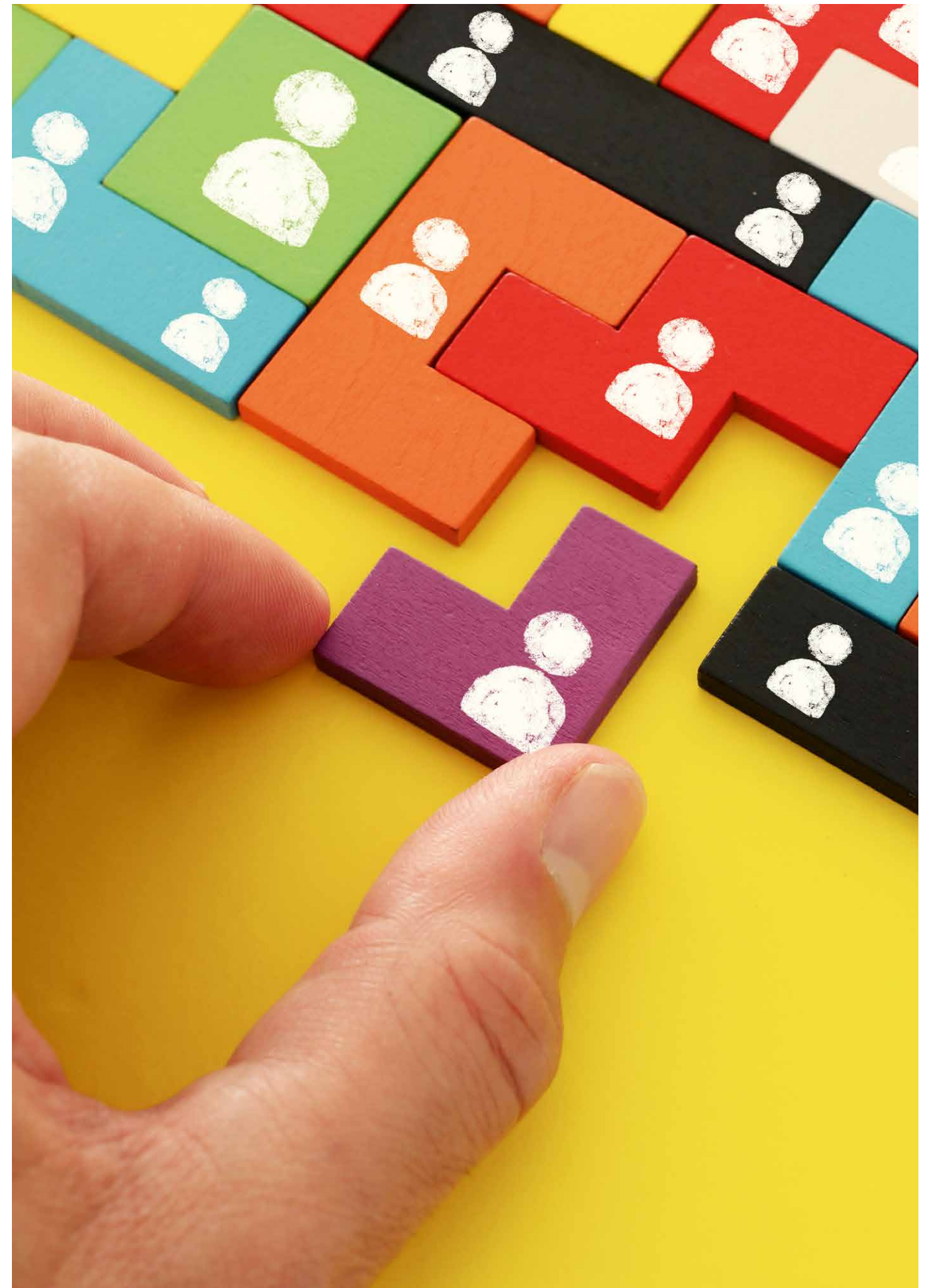
groei van verzekerden, vorig jaar zelfs met 200.000 klanten. De Net Promotor Score (NPS) is in een paar jaar tijd van 2 naar 15 gegaan. En de NPS voor medewerkers - de eNPS - is zelfs van 4 naar 40 gegaan. Het enthousiasme onder medewerkers is echt heel groot. Aanvankelijk begonnen de pilots met de zelforganiserende teams alleen met zogenaamde 'medewerkers uit creatie', de ambassadeurs om de organisatie warm te maken voor deze manier van werken. Al gauw bleek dat het naar meer smaakte, en op zeker moment wilden de medewerkers eigenlijk meer en sneller dan het management kon behappen."

Wat zijn belangrijke lessen uit dit traject?

"We hebben talloze waardevolle ervaringen opgedaan. Een daarvan is dat goed leiderschap essentieel is bij zo'n omslag. Dat begint bij leiders die durven los te laten maar tegelijk wel duidelijke richting geven. Ook is inspiratie en coaching belangrijk geworden. Niet alleen in het begin, maar ook daarna. Je moet er bijvoorbeeld voor blijven waken dat de teams niet alleen maar 'klein bier' oppakken."

Wat bedoelt u daarmee?

"Zelforganisatie maakt veel goede dingen los in de organisatie. Maar het is geen ultieme vrijheid blijheid. Je moet er actief op sturen dat teams de belangrijkste uitdagingen te lijf gaan. Dus het 'grote bier' oppakken. Daarom werken we met een prioriteringsmatrix, waarin we zowel de impact van een verbetering laten zien als de aantallen klanten waarvoor die verbetering relevant is. En daarom is het enorm belangrijk dat we goede data hebben om zo'n matrix te kunnen vullen. Als je geen goede data hebt, dan doe je maar wat en blijkt achteraf dat je leuke dingen hebt gedaan, maar de doelen zijn niet bereikt. Als leiding moet je daar actief op blijven coachen zodat we echt het merkbare verschil blijven maken voor onze vier miljoen klanten."



“Customer experience is een **hygiënefactor** geworden”

Roger Peverelli is medeoprichter van DIA (Digital Insurance Agenda), de grootste community voor insurtech en innovatie in verzekeringen in Europa.

Hij adviseerde tal van internationale financiële instellingen. Maton Sonnemans, partner van EY VODW, sprak met hem.

Wat zijn op dit moment de belangrijkste ontwikkelingen op het gebied van digitale innovatie in de financiële sector?

“Los van de impact van de huidige COVID-19 crisis is dat het denken vanuit ecosystemen. Denk aan het ecosysteem rond het kopen van een nieuw huis. Daar aanwezig zijn zorgt voor een beter begrip van wat klanten bezighoudt en resulteert in hogere conversies in sales. Denk ook aan het ontwikkelen en inzetten van ecosystemen om digitale transformatie en innovatie te versnellen. Zo zie je bijvoorbeeld dat het gebruik van ApplePay nu door verschillende banken wordt ingepast. Sberbank, de grootste bank van Rusland, geeft haar vermogende klanten op een vergelijkbare manier toegang tot eToro, een online broker platform.”

“Te vaak regeert de rigiditeit van de IT-kalender of het not-invented-here syndroom

Wat is de invloed van fintechs en insurtechs op de digitale agenda van grote banken en verzekeraars?

“Bij banken is de invloed groot, bij verzekeraars minder. Denk bij banken aan samenwerking met fintechs als Adyen en ApplePay en initiatieven als N26, Tikkie, Evi en MobilePay. Zonder uitzondering zijn dat innovaties die op grote schaal worden toegepast en dus impact hebben. Verzekeraars liggen daarop achter. Veel insurtech projecten

komen niet verder dan pilots en proof of concepts. De COVID-19 crisis is daarom een echte wake-up call. Verzekeraars die vooral vertrouwen op intermediaire distributie zien de omzet stilvallen, terwijl digitale spelers juist groei realiseren. Face2face kanalen werden door veel verzekeraars gezien als een differentiator, maar blijken in tijden van crisis niet eens een kwalificer. Sterker nog, ze zijn juist de achilleshiel.”

Je ziet techspelers met de ambitie om de grote instellingen te verslaan en spelers die juist partnerships zoeken met de gevestigde orde. Hoe is de verdeling?

“Het aantal challengers is beperkt. Wij hebben circa 2.500 fintechs en insurtechs in onze database, daarvan is minder dan 20% een challenger.

De impact die zij in de markt hebben is over het algemeen gering. In het Westen komt geen enkele challenger bank boven 5% marktaandeel. In verzekeringen is het Nederlandse Inshared de enige digital pure play die de top van de markt heeft bereikt. Vervolgt de meeste fintechs en insurtechs, ruim 80% dus, zijn enablers. Dit betekent overigens niet dat die challengers onbelangrijk zijn. De impact is alleen een andere dan een verschuiving in marktaandeel. Challengers zorgen dat klanten een ander, hoger verwachtingspatroon ontwikkelen. Gevestigde banken en verzekeraars moeten daarom een tandje bijzetten. Niet alleen door klanten een betere - digitale - dienstverlening te bieden maar ook door de eigen organisatie veel wendbaarder, ondernemender en klantgedreven te maken. Digitale transformatie gaat voor- ook om organisatietransformatie.”

“Digitale transformatie gaat vooral ook om organisatietransformatie

Hoe belangrijk is de factor customer experience bij de waardering en slagingskansen van start- en scaleups?

“Alleen een goede customer experience is niet meer genoeg. Toen financiële producten steeds meer op elkaar gingen lijken, werd de customer experience het belangrijkste instrument om je te onderscheiden. Maar we zijn inmiddels een stap verder. Customer experience is nu hygiëne, een kwalificer; geen winnaar. Als je alle challengers op een rij zet, dan valt op dat ze vrijwel allemaal inspelen op fricties die klanten ervaren

als zij met banken of verzekeraars zaken doen. Maar de afgelopen jaren hebben financiële dienstverleners dit aspect goed opgepakt. Vrijwel overal stijgt de Net Promoter Score (NPS). Daarmee wordt het natuurlijk steeds moeilijker om je als nieuwe speler echt duurzaam op de customer experience te differentiëren.”

Hoe kunnen de gevestigde partijen het beste omgaan met de veelheid aan tech-initiatieven?

“Dat begint met visie. Welke nieuwe toegevoegde waarde wil een instelling haar klanten leveren? De uitdaging is groot te blijven denken. Als een verzekeraar een premievolume heeft van circa 10 miljard euro, dan zou elk tech initiatief eigenlijk een impact van minimaal 200 miljoen moeten hebben. Anders is er immers niet echt sprake van transformatie. Ik zie veel chief digital officers een flink deel van hun tijd besteden aan het stoppen van te kleine initiatieven om alle creativiteit en intelligentie juist in grote ideeën te kunnen steken. Het hebben van een visie gaat niet alleen over de soorten toepassingen die de digitale strategie versterken, maar ook over de wijze van samenwerking met tech partijen. Te vaak regeert echter nog de rigiditeit van de IT-kalender of het not-invented-here syndroom.”

Wat is de positie van de Nederlandse financials ten opzichte van andere landen?

“Tot de financiële crisis liepen de Nederlandse financiële dienstverleners in de ogen van velen wereldwijd voorop. Die voorsprong is geslonken. Grote multinationale spelers hebben meer schaal om te kunnen investeren.

Zo heeft Allianz vorig jaar 1 miljard euro vrijgemaakt voor insurtech investeringen. Dat zijn volstrekt andere bedragen dan bij Nederlandse financials aan de orde is. Natuurlijk zegt het niets over de vraag of dat geld wel goed wordt besteed, maar het geeft wel aan dat men echt serieus in de toekomst investeert. Uiteindelijk betaalt zich dat uit en leidt dat tot een onoverbrugbare voorsprong. Als je nu echt geïnspireerd wilt worden dan ga je naar het Verre Oosten, naar bankverzekeraars als Ping An. Of naar echte ecosysteemspelers als Rakuten, Grab of GoJek.”

Wat kunnen de Nederlandse overheid en toezichhouders nog meer doen om digitale innovatie in de financiële sector te stimuleren?

“Ook daar gaat het om visie en leiderschap. Wij werken onder andere zeer actief samen met InsurTech Hub Munich (ITHM). De staat Bayern en de stad München zijn overtuigd van het strategische en economische belang van de financiële sector voor de regio. Samen met twaalf verzekeraars, met universiteiten en business schools, maar ook met bedrijven als BMW en Roche, hebben zij een programma opgezet dat start op de universiteiten. Daar worden de insurtech ondernemers van de toekomst opgeleid. Als zij een interessant innovatief idee hebben, kunnen ze dat binnen de incubator van ITHM verder vormgeven. De betrokken verzekeraars helpen bij het realiseren van concrete use cases. Een netwerk van investeerders zorgt dat de onderneming tot wasdom kan komen. Een soortgelijke aanpak zou de ontwikkeling van een sterke fintech en insurtech sector, en daarmee ook het innovatieve imago van ons land, beslist verder versterken.”



Investeren in customer experience management: juist nu!

Door Mirella Kleijnen, hoogleraar Customer Experience Management

Het is crisis. En dat betekent: bezuinigen. Of toch niet? Het verleden laat zien dat bedrijven vaak opteren voor een van de twee routes: efficiëntere bedrijfsvoering (in de hoop op kostenbesparing) of inzetten op verhoogde klantwaarde (in de hoop op betere marges). Meerdere wetenschappelijke onderzoeken laten zien dat het juist in crisistijd essentieel is om te blijven investeren in marketing, omdat dit de lange termijn positie van het bedrijf uiteindelijk zal versterken. Daarbij is het van belang om oog te houden voor de effectiviteit van die marketinginvesteringen en met name de rol van customer experience. Mijn betoog reikt echter verder dan de coronacrisis. Hoewel customer experience inmiddels niet meer in de kinderschoenen staat, betekent dit niet dat alle bedrijven hierop een integraal beleid voeren.

De drie dimensies van customer experience

Recent promotieonderzoek van de Vrije Universiteit Amsterdam samen met EY VODW geeft een inzicht in de ontwikkelingen op het gebied van customer experience en waar we nu staan. Customer experience wordt daarin neergezet als een samenspel van drie belangrijke dimensies: cognitie (het brein), affect (het ge-

voel), en zintuigen. In de huidige crisis lopen we het gevaar om vooral bezig te zijn met het brein, het optimaal functioneren van wat we klanten aanbieden, zorgen dat er 'niks fout gaat'. Maar juist het gevoel en de zintuigen worden steeds belangrijker in de customer experience, wat een paradox lijkt te vormen met de ontwikkeling 'meer tech, minder touch' die is ingezet in de retail en financiële

sectoren. Steeds meer klantcontact gaat via digitale en mobiele kanalen die aansluiten bij de cognitieve leefwereld van de klant. En toch zien we dat de roep om meer 'touch' toeneemt, zeker in onze huidige maatschappij waarin een menselijke aanraking een schaars goed is geworden. Dat roept om innovatie en creativiteit, en dus investeringen, in de klantervaring.

Customer Experience Management

Goed management van de customer experience begint bij het goed in kaart brengen van hoe die verschillende dimensies vormgegeven kunnen worden, maar daar stopt het niet. Customer journey mapping is enorm toegenomen in populariteit, maar dat is slechts enkel het inzichtelijk maken van de route die de consument neemt. Het management ervan vraagt om meer inzicht in alle touchpoints in de customer journey, maar vooral ook: hoe deze met elkaar te verbinden. In ons onderzoek spreken we hier van statisch versus dynamisch management van de touchpoints. De overgang van touchpoint naar touchpoint komt alleen tot stand als de organisatie deze dynamiek goed begrijpt en vervolgens het klantperspectief en het organisatieperspectief expliciet bij elkaar brengt.

Jaren geleden werd in academisch onderzoek al het concept van de service blueprint geïntroduceerd en dit is actueler dan ooit. Het blueprints van de customer experience start bij de klant, maar de lagen die daaronder zitten - in de organisatie, het beleid, het proces, het personeel, de support, IT - moeten systematisch met elkaar in verband worden gebracht om de customer experience goed in te richten.

Een interessante ontwikkeling hierin is dat vroeger bij veel dienstverlening de interactie tussen de klant en de medewerker centraal stond (het lokale bankfiliaal) en IT 'slechts' een ondersteunende functie had. Nu staat de interactie tussen klant en technologie vaak centraal (beleggen via je

mobiele app). Dat maakt de medewerker soms wat onzichtbaar, maar dat betekent niet dat deze minder belangrijk is geworden. Het is essentieel dat alle partijen begrijpen welke rol ze in het geheel spelen. Ook dat is onderdeel van de 'human touch' waar de klant (en wellicht ook de medewerker) nu meer een behoefte aan heeft.

Meer tech...en toch meer 'touch'?

Om customer experience verder te ontwikkelen in een maatschappij waarin technologie hoe dan ook een centrale rol speelt - voor de crisis, nu, en in de toekomst - is het belangrijk om 'touch' opnieuw uit te vinden en te begrijpen hoe klanten en medewerkers van organisaties zich hierin herkennen. Uit onderzoek onder diverse bedrijven blijkt onder andere dat het belangrijk is om hierbij trouw te blijven aan je merkwaarden. Een van mijn favoriete restaurants werd in de huidige crisis ook een take away. Maar een belangrijke kernwaarde van dit restaurant is de persoonlijke touch, het enthousiasme van de kok die normaal ook gewoon zelf bedient en je verhalend meeneemt door het menu.

Dus nu ontvang ik bij mijn menu een mailtje met een audio file, een persoonlijk ingesproken verhaal van diezelfde kok. Simpel, effectief en geheel in lijn met wat je als klant van je favoriete restaurant had verwacht. Een ander mooi voorbeeld hiervan is de mobiele app Grip van de ABN AMRO. Een app die past binnen de merkwaarde 'vertrouwd' en die erop gericht is persoonlijk en verbindend te zijn. De app geeft de consument meer inzicht in zijn

eigen uitgaven, met allerlei adviesfuncties die de relatie tussen klant en de bank kunnen versterken. Daarbij is het uitermate belangrijk om ook hier consistentie te leveren. Veel bedrijven zijn geneigd om hun touchpoints op basis van de mogelijkheden van een kanaal in te richten ('omdat het kan'), maar past dat wel bij je merk? Daar ligt juist het onderscheidende vermogen en de creativiteit om 'touch' opnieuw in te richten. Een chat met een echt persoon die in twittertaal met je praat over problemen met je hypotheekaflossing is dat bijvoorbeeld niet. Competente chatbots die de vragen van een klant echt begrijpen dan weer wel! Voor veel ondernemingen is het dus zaak om hun eigen kernwaarden op een relevante wijze te vertalen naar een customer experience die gebruik maakt van de mogelijkheden van technologie maar waar de mensgerichte benadering zorgt voor de 'finishing touch'.

Mirella Kleijnen is hoogleraar Customer Experience Management aan de School of Business and Economics (SBE), Vrije Universiteit Amsterdam. In haar onderzoek houdt zij zich bezig met customer experience management, adoptie van en weerstand tegen innovatie, interactieve media, en meer recent health marketing. Naast haar onderzoeksrol is ze tevens lid van het bestuur van SBE en heeft daarin de verantwoordelijkheid voor de portefeuille onderwijs.



COVID-19 is als een stress-test voor de **customer experience** van bedrijven

Drie waarheden over customer experience met COVID-19 als klokkenluider



De afgelopen weken zijn onze klanten, als gevolg van COVID-19, in sneltreinvaart veranderd. Wie voorheen altijd keurig de rekeningen betaalde, kan ineens veranderen in een wanbetaler.

De dagelijkse forens is nu thuis aan het werk en heeft zijn eigen baristavaardigheden opgepoetst. Momenten van waarheid doen zich als gevolg van COVID-19 meer dan ooit voor. Maar hoe ga je als bedrijf om met klanten met betalingsproblemen? Ben je er nu voor ze? En hoe blijf je relevant voor klanten?

COVID-19 is als een stresstest voor de CEX (customer experience) van bedrijven. Ineens wordt uitvergroot hoe bedrijven in snel veranderende situaties en onder druk acteren. Slagen bedrijven er ook nu in hun klanten centraal te laten staan? Ook als dit pijn doet? En welke customer experiences bieden ze nu het er echt toe doet? Onderstaand drie customer experience waarheden waarbij COVID-19 meer dan ooit laat zien hoe waar ze zijn.

Waarheid 1

Traditionele segmentaties werken niet. Segmenteer op situatie.

Hoe segmenteert jouw bedrijf haar klanten? Op demografische factoren of leefstijl-profielen zoals bijvoorbeeld het BSR-leefstijlmodel (Brand Strategy Research)? Stop klanten niet alleen op basis van dit soort criteria in hokjes. Situaties waarin klanten zich bevinden zijn namelijk zo bepalend voor hun gedrag dat personen zich moeilijk in hokjes laten stoppen. Ben je onderweg, dan heb je namelijk andere kanaalbehoeften dan wanneer je thuis zit. En als een situatie spannend is wil je misschien wel direct 'live' contact. Terwijl het contact op een ander moment misschien gewoon via de mail kan. De situatie waar iemand zich in bevindt is de dominante bepalende factor voor het gedrag van mensen. Dus zijn we thuis of onderweg? Wat voor weer is het? Ben je relaxed of gespannen? Is alles nog normaal of leven we ineens in een 1,5 meter maatschappij? Omdat we door COVID-19 veel minder vanuit de auto bellen is videobellen vanuit huis ineens gemeengoed. En even een winkel binnenlopen vervangen we massaal voor online shoppen.

Waarheid 2

Wees wendbaar in propositie en bediening

Week 1 van COVID-19. Ik krijg een mailing van de Bijenkorf. Ze bieden huiskapen aan. Van die lekker zittende broeken en shirts. Voor bij het thuiswerken. Ik klik direct door. Snel kunnen reageren op veranderingen is cruciaal. Dus bijvoorbeeld het inspelen op nieuwe producten en diensten van concurrenten. Maar ook het omgaan met een wereldwijde pandemie. Bedrijven die nu in staat zijn direct te reageren en acteren kunnen het verschil maken. Enerzijds om

hun kosten te beheersen. Anderzijds om klanten te behouden. Wat doe je als bedrijf bijvoorbeeld nu je ziet dat een veel grotere groep klanten hun rekeningen niet kan betalen? Stuur je dan een deurwaarder op ze af? Of sta je ze bij in dit soort tijden en help je ze met een passende betalingsregeling? En hoe ga je als bedrijf om met ouderen die nu ook ineens digitaal hun weg moeten vinden? Support je deze groep op de juiste manier? Of laat je ze aan hun lot over? Dit alles vergt lenigheid van bedrijven. Lenigheid die ze niet alleen op dienstverleningsvlak maar zeker ook op propositievak moeten laten zien. Nu letterlijk de hele wereld op zijn kop staat moet je dicht bij je klant zijn dan ooit. Snappen waar deze behoefte aan heeft en hier direct op inspelen.

Waarheid 3

Weet wie je bent, blij jezelf

Wat zijn je centrale waarden als bedrijf? Waar ben je nu echt van? En acteer je daar ook naar als alles ineens anders is? Ik zie mooie voorbeelden voorbij komen van bedrijven die ook in deze lastige tijden dicht bij zichzelf toegevoegde waarde voor klanten blijven bieden. Zo organiseert Basic-Fit een indoor sportevent voor heel Europa. Biedt Pathé gratis films aan. Helpt Intertoys met hun mascotte Toy Toy kinderen thuis met rekenen, schrijven en topografie. En geven de dames van Christine Le Duc stelletjes die thuis zitten nu advies via de Raad en Daad Lijn. Daarbij staan vrouwen van Le Duc voor je klaar met praktische tips, goede adviezen of gewoon een luisterend oor. En zoals ze daarbij zelf zeggen: geen vraag is te gek, maar houd het netjes.

Da's pas CEX. Waarbij je er echt bent voor de klant. In goede en slechte tijden. Want alleen zo maak je het verschil. Ook wanneer alles ineens anders is.

Beate van Dongen Crombags

Partner EY VODW

T +6 22 97 37 16

E beate.van.dongen.crombags@vodw.ey.com

Beate is auteur van CEX Sells, een serie inspiratieboeken voor Merk-Waardige Customer Experience.

Tevreden klanten zijn cruciaal en dat hoeft je niemand uit te leggen. Maar hoe je customer experience voorbij de buzzwords goed aanpakt, dat vergt nog wel wat missionarisch werk. Aldus Bart Leurs (Chief Digital Transformation Officer en lid groepsdirectie bij Rabobank), Frank van Wessel (Directeur Schade Particulieren bij Aegon) en Reinier Plantinga (associate partner digital transformation bij EY) in een rondetafelgesprek over dit thema geleid door Maton Sonnemans (Partner EY VODW).

in. Vanuit een mix van enthousiasme en nieuwsgierigheid zit ik bovenop die nieuwe technologie. En we snuffelen bij Aegon ook nadrukkelijk aan nieuwe concepten door in lab-achtige omgevingen dingen uit te proberen."

“De uitdaging is ook om te laten zien hoe customer experience daadwerkelijk bijdraagt

Leurs: “Dat experimenteren is inderdaad essentieel, ook al om je organisatie in beweging te krijgen op weg naar

Plantinga: “Overzichtelijk houden en leren van experimenten. Dat is eigenlijk het motto in de hele financiële sector. Je kunt de organisatie niet in één keer totaal op zijn kop zetten en die experimenten blijken een prima aanpak te zijn om tot resultaten te komen én anderen daarmee te inspireren.”

**Bart Leurs**

Chief Digital Transformation Officer en lid groepsdirectie bij Rabobank

Is het voor jullie lastig om collega's in het management te overtuigen van nut en noodzaak van customer experience?

Leurs: "Absoluut niet. Het is een hygiënefactor. Als we de customer experience niet op orde hebben zijn we straks simpelweg out of business. Mede daarom monitoren we de klanttevredenheid heel strak. Ik zie elke dag de scores over 38 journeys voorbij komen. En ik hoef eigenlijk niemand uit te leggen hoe belangrijk het is om bijvoorbeeld te weten hoe klanten alle activiteiten rondom de aflossing van een hypotheek hebben ervaren. Daarbij geldt dat de klant de lat steeds hoger legt door ervaringen in andere sectoren. Als je op Netflix of bij Coolblue

“

Overzichtelijk houden en leren van experimenten, dat is vaak succesvol

gewend bent geraakt aan bepaalde dingen, dan verwacht je die ook van je bank."

Van Wessel: "Customer experience is wel een enorm containerbegrip. Bovendien zijn er nog ongekend veel buzzwords rond het thema opgekomen. De uitdaging is dan ook om te laten zien hoe customer experience daadwerkelijk bijdraagt aan onze businessdoelstellingen. Dat gaat over relevant zijn voor klanten. Dat gaat over bijdragen aan de purpose. En dat gaat over het versterken van je merk en life time value. Daar moeten we onszelf steeds weer aan herinneren bij alles wat we doen rondom customer experience."

Leurs: "Voorbeelden helpen enorm. Wij introduceerden onlangs een nieuw app-platform. Dat oogt aan de buitenkant niet zo heel revolutionair, maar vergde onder de motorkap veel werk. Direct daarna konden we laten zien hoe de scores omhoog gingen. Dat werkt."

Impossible is nothing, zo zei bokser Muhammad Ali ooit. Dat geldt ook voor de mogelijkheden die allerlei nieuwe digitale technologie nu biedt. Moeten financiële instellingen het allerhoogste nastreven omdat klanten nu eenmaal eisen dat ze die mogelijkheden kunnen gebruiken?

Plantinga: "Ja en nee. Ja, klanten verwachten dat. En daarom moeten financiële instellingen vooral van buiten naar binnen kijken en lering trekken uit wat er in andere sectoren gebeurt. Maar nee, soms moet je als financiële instelling ook realistisch zijn en kijken wat er mogelijk is. Het is vaak niet gemakkelijk om al die mogelijkheden van de tekentafel naar de praktijk te krijgen in een omgeving met veel legacy. Verandering in grote organisaties is complex. En daarom

kan het soms goed zijn de markt te volgen wat betreft digitale dienstverlening. Ook omdat je in een business zit waar je het in één keer goed moet doen. Klanten verwachten dat van hun financiële instelling, waarschijnlijk meer dan in andere sectoren."

Wat zijn lastige uitdagingen bij het ontsluiten van al die mogelijkheden van moderne technologie?

Plantinga: "De grootste uitdaging zit vrijwel nooit alleen in de technologische aspecten. De uitdaging zit meestal in hoe je de organisatie mee krijgt. Het succesvol gebruik van deze technologie vergt meer dan ooit een multidisciplinaire aanpak. Samenwerking is the name of the game."

Van Wessel: "Snelheid maken en ook alle facetten goed aan elkaar knopen. Denk aan risk, legal, privacy en security. In dergelijke situaties zorg ik dat we door alle hoepels heen springen én dat het geen onneembare hindernisbaan wordt. Juist daarom vraagt het om een integrale en multidisciplinaire

**Frank van Wessel**

Directeur Schade Particulieren bij Aegon

“

We gaan straks live met klanten testen, zoals Amazon dat doet

aanpak waarin specialisten vanuit allerlei invalshoeken vanaf het begin meedenken. Daarnaast moet je ook over meerdere kanalen tegelijkertijd nadenken. Het kan niet zo zijn dat je online een bepaalde ervaring biedt en telefonisch een heel andere. Daarom meten wij de tevredenheid niet op losse transacties, maar op complete journeys."

Leurs: "Herkenbaar. En dat is ook waarom design thinking zo belangrijk is in het ontwerp van de interactie met klanten. Dat dwingt je tot een integrale blik waarin ieder perspectief aan de orde komt."

Maar design thinking is best lastig uit te leggen aan wie er geen verstand van heeft.

Leurs: "Klopt. We hebben binnen Rabobank een team van ongeveer 50 mensen dat hiermee bezig is. Ik adviseer mensen vaak om met een van hen samen te gaan zitten. Dat levert veel op. Voorbeelden werken ook goed. Waar het om gaat is dat design maar voor een klein deel gaat over hoe dingen eruit zien en vooral over hoe mensen dingen gebruiken.

“

Hoe we omgaan met data gaat onderscheidend zijn in de toekomst



Als je uitlegt dat precies daarin het succes schuilt van bedrijven als Apple en Ikea, dan is de interesse gewekt. Het tegenovergestelde is ook waar. Als je niet vanuit de juiste uitgangspunten iets ontwerpt, dan merkt de consument dat direct. Ik heb onlangs een Audi gekocht en ben echt teleurgesteld in de app. Die is duidelijk door een autobouwer gemaakt, niet door een bedrijf dat vanuit een gebruiker denkt."

Hoe kijken jullie naar de toekomst?

Van Wessel: "Ik zie onder meer mogelijkheden om ook rondom security nog veel meer vanuit de gebruiker te denken. Gebruiksgemak hoeft niet op gespannen voet te staan met veiligheid. Een combinatie van onder meer gezichtsherkenning en QR-codes die je via je smartphone scant bieden goede mogelijkheden."

Leurs: "Meer algemeen: het onderscheidend vermogen zit steeds meer in hoe je omgaat met data. De mogelijkheden zijn eindeloos maar niet alles wat kan moet je willen. Daarbij moet je goed luisteren naar de klant. Voorbeeld: wij introduceerden de mogelijkheid om je uitgaven te cate-

goriseren. 95% van onze gebruikers vindt dat prima, 5% heeft het liever niet. Die groep moet het dan direct kunnen uitzetten. Ik voorzie dat er heel principiële keuzes zullen worden gemaakt over wat je als bank wel en niet doet. En ook hier geldt weer dat we de blik naar buiten moeten richten. Apple doet dit al heel compromisloos. Ook wij als bank moeten het belang van, en de toegevoegde waarde voor de klant onvoorwaardelijk voorop stellen in alles wat we doen."

**Reinier Plantinga**

Associate partner digital transformation bij EY

Zeven vragen over customer experience

Er is niets nieuws aan het onderwerp customer experience, maar de financiële sector kan op dat gebied nog wel de nodige stappen maken. Mogelijk geldt COVID-19 als de aanjager waardoor financiële instellingen tegenwicht kunnen geven aan technologiebedrijven die nieuwe waardeproposities ontwikkelen, stelt Boudewijn Chalmers, director Business Transformation bij EY.

1 Wat is volgens jou de essentie van excellente customer experience?

"Altijd een stap voorlopen op wat klanten van je verwachten. Ze voortdurend verrassen. Daarnaast gaat het ook om het managen van verwachtingen. Mocht het antwoord op de klantvraag iets langer op zich laten wachten, laat de klant dat dan weten voordat hij of zij bij jou aanklopt. Verder is het fundamenteel dat het klantperspectief in elk organisatievraagstuk wordt betrokken. Te vaak nog worden producten, diensten en services uitsluitend ontwikkeld op basis van wat men intern in de organisatie denkt en verwacht dat de klant wil."

2 Wat zie je bij bedrijven in de financiële sector hoog op de agenda staan als het gaat om customer experience?

"In het huidige tijdperk van COVID-19 hebben veel organisaties in zeer korte tijd hun klantinteracties moeten aanpassen omdat persoonlijk contact met

klanten door overheidsmaatregelen van de een op de andere dag niet of nauwelijks meer mogelijk was. Voor organisaties die afhankelijk zijn van de persoonlijke contactmomenten was dit uiteraard erg lastig. Organisaties werden daardoor gedwongen om technologische middelen te benutten zoals videobellen om *face to face* in contact te blijven. Ze bleken ineens in staat om digitale transformaties door te voeren in dagen of weken in plaats van maanden of langer. Het wordt interessant om te zien hoe zich dit in de toekomst ontwikkelt. Los van COVID-19 zijn veel organisaties bezig met het ontwikkelen van *fancy tools* rond customer experiences. Technologische snufjes zoals het inzetten van Artificial Intelligence en *chatbots*, maar vooral het gebruik van data. Daarin zijn echter nog wel wat stappen te maken, maar het is goed om te zien welke activiteiten op dit gebied al plaatsvinden. Daarnaast is het voor organisaties belangrijk om te realiseren dat het uitrollen van *fancy tools* mogelijk niet de gewenste verbe-

tering van klanttevredenheid realiseert zolang de basis niet op orde is."

3 Wat is volgens jou de grootste misvatting over het onderwerp customer experience?

"Dat het iets vaags en daarom niet zo belangrijk is. Er is niets nieuws aan customer experience, maar een combinatie van factoren maakt het urgenter dan ooit tevoren. Denk aan de interactie tussen technologie, samenleving en klanten in relatie tot geopolitieke, monetaire en andere omgevingsfactoren. Wereldwijd zien we traditioneel afzonderlijke en onafhankelijke financiële sectoren in sneltreinvaart samenvloeien in een race om voor consumenten de primaire financiële instelling te worden. Daarnaast zien we veel niet-financiële instellingen, vooral technologiebedrijven, nieuwe waardeproposities ontwikkelen. Daarin spelen klantervaringen de hoofdrol. Durf dan nog maar eens te beweren dat het onderwerp niet belangrijk is."

4 Wat is jouw persoonlijke visie en aanpak om customer experience binnen ondernemingen te verbeteren?

"Voormalig ceo Jack Welsh van General Electric zei ooit: *"We only have two sources of competitive advantage. Learn more about our customers and turn that insight into action faster than the competition."* Deze uitspraak dateert nota bene van voor het digitale tijdperk. Anno nu is dit nog vele malen relevanter. In mijn ogen gaat het om het realiseren van een waardevolle interactie tussen klant en organisatie. Aan de ene kant door middel van het verkrijgen van een dieper inzicht in klanten en hun voorkeuren om te zorgen voor gedifferentieerde klantinteracties, -ervaringen en -relaties. En aan de andere kant door prioritering van investeringen, een snellere adoptie van technologische veranderingen en *new ways of working* om zo de klantbenadering te transformeren."

5 Van welke fout heb je het meest geleerd op dit gebied?

"Fouten op het gebied van taalgebruik. Spreek altijd in de taal van je klanten. Dat geldt zowel voor financiële instellingen als voor adviesbureaus. Een term die vanzelfsprekend lijkt in de eigen sector, kan elders voor de klant volstrekt betekenisloos zijn. Dit leidt al snel tot irritatie bij klanten."

6 Welke tip heb je voor leiders van financieel dienstverleners?

"Ik heb er twee. Allereerst wil ik terugkomen op waar ik eerder aan refereerde: zorg dat je de basis op orde hebt en manage klantverwachtingen proactief. Niet voldoen aan deze klantverwachtingen heeft sterke invloed op klanttevredenheid. Mijn tweede tip heeft te maken met het luisteren naar klanten. Het gebruiken van de inzichten die dat oplevert is essentieel om je organisatie te verbeteren. Neem datagedreven in plaats van emotiegedreven beslissingen. En mocht je in de gelegenheid zijn om ideeën uit de organisatie te testen met klanten, dan zou ik die kans met beide handen aangrijpen."

7 Welk bedrijf is voor jou persoonlijk een inspiratiebron?

"Dan noem ik Amazon. Het is enorm interessant om te zien hoe online platforms de *business dynamics* herstructureren en klanten in de *drivers seat* plaatsen. In de context van de financiële sector is het interessant om te beseffen dat Amazon al in 2011 leningen uitgifte aan zakelijke klanten. De volgende stap voor Amazon is *consumer banking* in een partnership met JP Morgan. Oprichter Jeff Bezos van Amazon is duidelijk in zijn filosofie: *"We're not competitor obsessed, we're customer obsessed. We start with what the customer needs and we work backwards."*

Boudewijn Chalmers

Director Business Transformation EY Advisory
T +6 14 99 40 04 40
E boudewijn.chalmers@au.ey.com

Over EY

EY is wereldwijd toonaangevend op de gebieden assurance, tax, transaction en advisory services. Met de inzichten en de hoogwaardige diensten die wij bieden, dragen wij bij aan het versterken van het vertrouwen in de kapitaalmarkten en economieën overal ter wereld. Wij brengen toonaangevende leiders voort die door samen te werken onze beloften aan al onze stakeholders waarmaken. Daarmee spelen wij een cruciale rol bij het creëren van een beter functionerende wereld voor onze mensen, onze cliënten en de maatschappij.

De aanduiding EY verwijst naar de wereldwijde organisatie en mogelijk naar een of meer lidfirma's van Ernst & Young Global Limited (EYG), die elk een afzonderlijke rechtspersoon zijn. EYG is een UK company limited by guarantee en verleent zelf geen diensten aan cliënten. Informatie over hoe EY persoonsgegevens verzamelt en gebruikt en een beschrijving van de rechten die personen hebben onder de wetgeving inzake gegevensbescherming zijn beschikbaar op ey.com/privacy. Voor meer informatie over onze organisatie, kijk op ey.com.

Over EY's Financial Services

Wet- en regelgeving voor financiële ondernemingen wordt steeds strikter. Banken en verzekeraars staan voor de uitdaging om naast het effectief beheersen van risico's ook te voldoen aan verwachtingen van uiteenlopende belanghebbenden. Vermogensbeheerders en dienstverleners zien zich dagelijks gesteld voor uitdagingen als het beheersen van de organisatiegroei, risicovermindering, het bieden van transparantie en het accepteren van toezicht. EY stelt desgewenst een wereldwijd opererend team van deskundigen samen om u te helpen uw mogelijkheden maximaal te benutten. Onze mensen beschikken over zeer uitgebreide ervaring op het gebied van Assurance, Tax, Transaction en Advisory. Bovendien zijn zij uitstekend toegerust om u te helpen inspelen op trends in de markt zodat u uw doelen kunt verwezenlijken en effectiever kunt concurreren. Zo maakt EY het verschil.

© 2020 Ernst & Young Accountants LLP.
Alle rechten voorbehouden.

ED None
155010638



Dit document is uitsluitend bedoeld ter algemene informatie en niet als accountancy, fiscaal of anderszins professioneel advies. Gelieve voor specifiek advies contact op te nemen met uw adviseurs.

ey.com/nl

Your customers
are trying to text
you something.

Are you listening?

Kijk op ey.nl/eyeonfinance voor
artikelen en inspiratie.



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Building a better
working world