



cutting through complexity

BANKING

Van strategie naar executie

Herstel van klantvertrouwen
als strategische prioriteit

[kpmg.nl](https://www.kpmg.nl)





Inhoudsopgave

1	Herstel van vertrouwen blijft een moeilijke opgave	4
2	Kernelementen van klantvertrouwen	6
3	Van strategie naar executie: onze aanpak	8
4	Een greep uit onze ervaring	10
5	Andere interessante publicaties	11

1 Herstel van vertrouwen blijft een moeilijke opgave

Vertrouwen is het fundament van de maatschappij, de aanjager van de economie en de basis van de bancaire sector in het bijzonder. Door de uitbraak van de financiële crisis in 2008 heeft het klantvertrouwen in banken een flinke deuk opgelopen. Het vertrouwen in banken was eind 2010 nog lager dan eind 2008, vlak na de financiële crisis¹. Ook is het herstel kwetsbaar door aanhoudende berichtgeving in de media over misstanden in de bancaire sector. Voor een bank die de sleutel tot duurzame winstgevendheid weer in handen wil hebben, is het werken aan het herstel van klantvertrouwen dan ook de hoogste strategische prioriteit.

Maar veel banken worstelen. Initiatieven zijn gestart van overheidswege (zoals het rapport van de commissie-Maas) en door banken zelf (Code Banken, versimpeling en versobering). En toch merkt de klant hier te weinig van: slechts 13 procent van de Nederlandse consumenten vindt dat banken veel aan het herstel van vertrouwen hebben bijgedragen en maar liefst 41 procent van de Nederlandse consumenten voert gebrek aan vertrouwen als reden aan om van bank te wisselen¹. De belangrijkste klacht van Nederlanders over hun bank is gebrek aan persoonlijke, klantgerichte service. Daarnaast vindt de consument dat banken te weinig communiceren over de gevolgen van de crisis voor de bank en de klant.

KPMG Advisory N.V. (hierna KPMG) ziet een aantal belangrijke oorzaken voor het uitblijven van resultaten op de bancaire inspanningen tot herstel van vertrouwen.

De klant centraal blijft vaak een holle frase. Nog steeds sluiten banken te weinig aan bij klantbehoeften en klantwaarden. Er wordt vaak voor de klant gedacht in plaats van dat de

dialogo met de klant wordt aangegaan. Terwijl de klant toch echt het enige bestaansrecht is van een bank.

Beperkte intrinsieke wil om te veranderen

Door externe druk, zoals het voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving, moesten banken wel klantgerichter gaan opereren. De klant voelt echter aan dat dit niet geheel vanuit het DNA van de bank komt en beticht banken, terecht of onterecht, nog steeds van de 'oude bankiers'-mentaliteit. Pas als een bank in woord en daad het klantgericht ondernemen in het vaandel draagt, zal de klant dit als authentiek ervaren.

De verbeterinitiatieven zijn eenzijdig gericht op de harde kant

Er is al veel verbeterd binnen de banken als het gaat om het doorvoeren van transparantie, verscherpte zorgplicht, versimpeling van producten. Er is een ware trend te constateren naar het 'Back to Basics'-bankieren. Waar in de strategie echter aan voorbij wordt gegaan is het feit dat vertrouwen bij uitstek gaat over emotie en gevoel. Hard (proces, product) werkt alleen in combinatie met zacht (cultuur, authenticiteit).

Verbeterinitiatieven sluiten niet aan bij factoren die het vertrouwen positief beïnvloeden. Voor veel banken blijft vertrouwen een vaag begrip, dat men lastig te beïnvloeden vindt. De drivers van vertrouwen bij klanten zijn voor de banken onvoldoende helder.

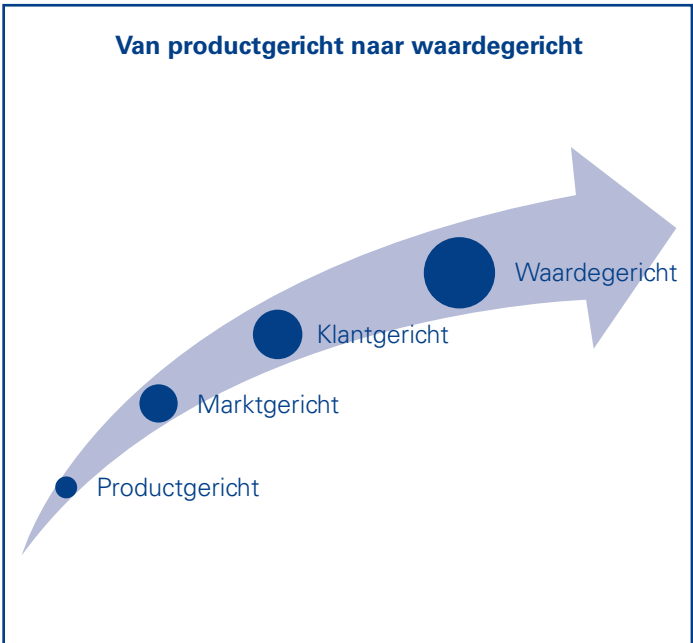
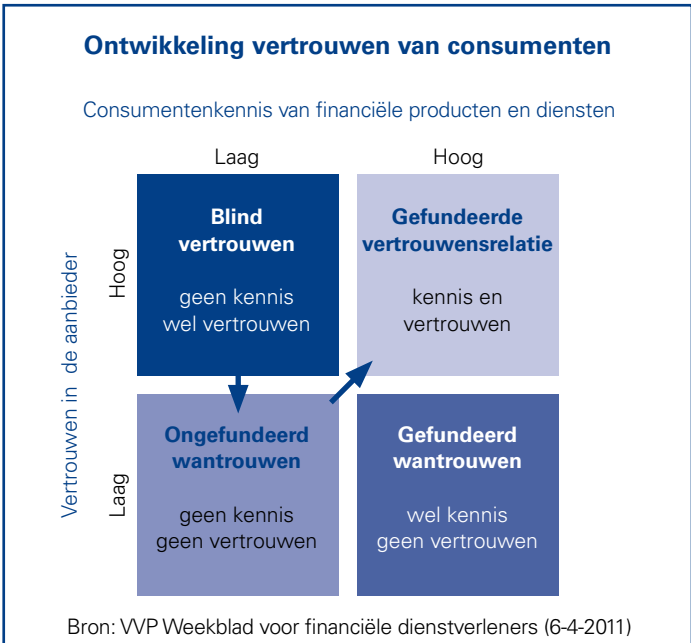
Te weinig zichtbaarheid van goede initiatieven

Maar ook als er achter de schermen veel in gang is gezet dat ten goede komt aan de klant, maken banken dat nog onvoldoende zichtbaar voor de klant. Hierbij speelt mee dat de maatregelen om het vertrouwen te herstellen vaak het wegnemen van dissatisfiers van klanten betreffen. Dit leidt niet tot alleen positieve reacties, maar roept vooral de vraag op waarom deze zaken nu pas worden opgelost? Effectieve communicatie en goede marketing zijn hierbij cruciaal.

Herstellen van de reputatie heeft tijd nodig

De gehele bancaire sector is nog steeds onrustig, waardoor elk nieuw incident breed lijkt te worden uitgemeten in de media. Het herstellen van de reputatie vraagt om gericht communicatiebeleid en is een kwestie van de lange adem.

De crisis heeft het vertrouwen van de klant geschonden, banken dienen het herstel van vertrouwen te zien als van de hoogste strategische prioriteit



2 Kernelementen van klantvertrouwen

Op welke kernelementen moet een bank zich richten om het vertrouwen succesvol te herstellen? KPMG heeft de belangrijkste bouwstenen van vertrouwen in kaart gebracht.

Klantgerichtheid

Klantgerichtheid is het denken vanuit de klant. Van oorsprong zijn banken vrij productgericht. Dit kan werken in een situatie waarin de bank de expert is en de klant blind vertrouwen in de bank heeft. Door productgerichtheid kunnen de meest complexe producten ontstaan, met als risico dat de daadwerkelijke klantbehoefte uit het oog verloren wordt. Om klantgericht te worden, is het belangrijk aansluiting te zoeken bij klantwaarden en behoeften van de klant. De propositie en communicatie dienen hierop aan te sluiten.

De essentiële vragen bij elke stap zijn: 'Wat zou de klant hiervan vinden?', 'Hoe zou de klant dit ervaren?'.

KPMG structureert klantgerichtheid door, middels klantonderzoek en data-analyse, inzicht te bieden en dit concreet door te vertalen naar de strategie, organisatie-inrichting, proposities en verbeterinitiatieven.

Deskundigheid

Bij een klantgericht bedieningsmodel hoort een deskundige bank. Dit komt tot uiting in de deskundigheid en kennisdeling van medewerkers, management en bestuurders en het lerend vermogen van de organisatie.

KPMG heeft modellen om de deskundigheid en het lerend vermogen van uw organisatie en personeel te toetsen. Daarnaast verzorgen we diverse leiderschapstrainingen en trainingen voor medewerkers.

Integriteit

Handelen in het belang van de klant gaat niet alleen om snelle klacht-afhandeling en goede bereikbaarheid, maar vraagt om bewuste keuzes in klantsegmentatie, producten en diensten, prijsvoering, proposities, servicemodel en communicatie. Keuzes die uit te leggen zijn aan de klant en de maatschappij en die op korte termijn niet in het belang van de bank hoeven te zijn. Handelen in het belang van de klant betekent niet altijd de klant zijn zin geven. Het betekent vooral de klant beschermen tegen zichzelf en verantwoordelijkheid nemen. KPMG heeft ruime ervaring met het incorporeren van de waarde integriteit in uw organisatie. Denk aan het opstellen van gedragscodes, het meten en monitoren van integriteit en het creëren van een integere cultuur.

Betrouwbaarheid

Het zijn van een betrouwbare partner voor een klant is bepalend voor de mate van vertrouwen. Biedt de bank continuïteit in de dienstverlening, is de bank gezond en stabiel, komt de bank haar afspraken na, managet de bank de verwachtingen van de klant, heeft de bank een positief imago? Een betrouwbare partner geeft vertrouwen aan klanten. KPMG helpt u met het in kaart brengen van klantverwachtingen en het borgen hiervan in uw producten en processen. KPMG maakt hiervoor gebruik van beproefde methodieken zoals Lean Six Sigma.

Transparantie

Vertrouwen vraagt om openheid en begrijpelijke, tijdige en eerlijke communicatie. Verschillende doelgroepen vragen ook om verschillende communicatie. Vaak wordt er gebruikgemaakt van standaardcommunicatie voor meerdere doelgroepen vanuit een kostenperspectief of vanwege de time to market. De effectiviteit van deze communicatie is echter beperkt of werkt zelfs averechts. KPMG toetst uw communicatie op eisen zowel vanuit wet- en regelgeving als vanuit de klant. Desgewenst kan KPMG u ook ondersteunen bij het opstellen van een communicatieplan en het aanpassen van communicatiemateriaal. Ook verzorgt KPMG trainingen voor medewerkers met klantcontact.

Tien geboden

KPMG heeft op basis van zijn ervaring tien geboden voor herstel van vertrouwen gedefinieerd, die gerelateerd zijn aan de hiervoor beschreven kernelementen van klantvertrouwen. Deze zijn weergegeven op de volgende pagina.



Kernelementen	De tien geboden voor herstel van vertrouwen
Klantgerichtheid	I. Ken de klantwaarden en behoeften en sluit je product, dienstverlening en communicatie hierop aan.
	II. Geef vertrouwen en loyaliteit aan je klanten en stakeholders en maak hun vertrouwen waar.
Deskundigheid	III. Toon deskundigheid: lever goede resultaten. Wees reflecterend en zelflerend.
Integriteit	IV. Toon integriteit: neem eerlijke beslissingen en voer eerlijke producten tegen een eerlijke prijs.
	V. Handel zichtbaar in het belang van de klant, ook als dit niet altijd is wat de klant wil.
	VI. Neem verantwoordelijkheid voor je klant, de maatschappij en je eigen organisatie en leg hierover verantwoording af.
Betrouwbaarheid	VII. Bied continuïteit in de dienstverlening, zorg voor een gezond en stabiel bedrijf.
	VIII. Ken en manage vooraf de verwachtingen van klanten en stakeholders, houd je aan afspraken en herstel fouten zo snel mogelijk.
	IX. Ken je historie, bouw positieve ervaringen op en werk continu aan een goed imago.
Transparantie	X. Wees open, eerlijk, persoonlijk en tijdig in de communicatie richting alle klanten en stakeholders.

Bronnen: Unconventional Insights for Managing Stakeholder Trust, Pirson en Malhotra (2008), Hoe krijgt de financiële sector het vertrouwen weer terug? Van Raaij (2009), KPMG-analyse

Om het herstel van vertrouwen te waarborgen, moet wel aan de juiste dingen gewerkt worden

3 Van strategie naar executie: onze aanpak

KPMG kan u ondersteunen bij het inbedden van de kernelementen van vertrouwen in uw organisatie. Hiervoor hebben we het vertrouwenswiel ontwikkeld: een integrale aanpak waarbij de harde en de zachte kant van de transformatie in balans zijn.

Het vertrouwenswiel, weergegeven op de volgende pagina, bestaat uit vier componenten, die een elk uit vier modules bestaan. De componenten zijn:

1. Visie

Klantgericht ondernemen begint met het vormen van een goede visie op het onderwerp. Hoe klantgericht wil uw bank zijn en wat betekent dit voor het verdienmodel? Welke keuzes moeten gemaakt worden in de verhouding aandeelhouderswaarde/klantwaarde? Welke rol heeft de klant in uw strategie? Vervolgens dienen missie, visie en strategie vertaald te worden naar meer concreet beleid en, indien wenselijk, in een gedragscode. Als het resultaat van deze stap niet aansluit bij de ambitie van de bank, dan zal klantgericht ondernemen nooit goed kunnen worden ingebed in de organisatie, omdat hiervoor niet de juiste prikkels worden geboden.

2. Inrichting

Als uw ambities vervolgens op papier staan, is het zaak deze ook in te bedden in de organisatie-inrichting. Bij deze stap kijken we samen met u naar uw organisatiestructuur, besturingsmodel en processen, vanuit het perspectief van de klant. Heeft de klant steeds met verschillende afdelingen te maken of is er één loket? Waar treden wacht-rijen op, en hoe kunnen die worden

verkort? Aan specifieke functies en processen wordt extra aandacht geschonken, zoals aan de compliance- en risicomanagementfunctie. Wet- en regelgeving bevat immers veel regels en richtlijnen op het gebied van klantgericht ondernemen. Deze dienen ook in de organisatie geïmplementeerd te worden. Hierbij wordt ook gekeken naar specifieke branchecodes zoals de Code Banken. Ten slotte kunnen goede IT-systemen bijdragen aan uw ambitie. Systemen die bijvoorbeeld alerts bieden bij bijzondere momenten in de klantrelatie of programma's die digitale vragenlijsten bevatten om de bank te helpen aan haar zorgplicht te voldoen. Er zijn verschillende systemen op de markt die het klantgericht ondernemen vergemakkelijken. KPMG kent deze systemen en verkent samen met u welke het beste bij uw organisatie past.

3. Cultuur

Zoals reeds gezegd, is één van de valkuilen van banken bij het herstel van vertrouwen het te veel gericht zijn op de harde kant van de organisatie. Klantgericht ondernemen kan echter pas werken als de cultuur dit ook ondersteunt. Klantgericht en integer ondernemen en het herstellen van vertrouwen zijn bij uitstek ambities die over mensen en emoties gaan. Het creëren van de juiste cultuur, het

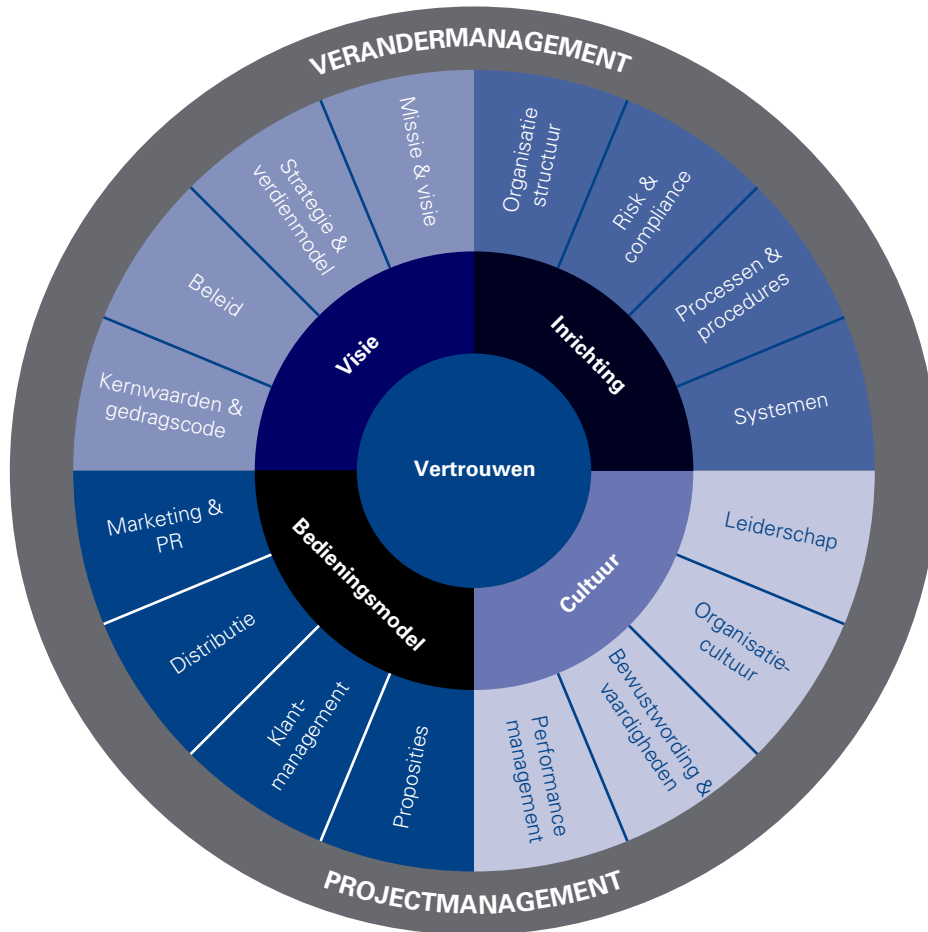
juiste leiderschap, het gewenste gedrag en de nodige vaardigheden zijn essentieel. Daar hoort een beoordeling- en beloningsbeleid bij dat het gewenste gedrag stimuleert.

4. Bedieningsmodel

Dit gaat over het echte klantcontact: Wat krijgt uw klant van u te zien? Wordt in uw proposities wel echt het klantbelang centraal gesteld? Hoe gaan uw medewerkers en distributiepartners met de klant om? Sluiten marketingacties aan bij hetgeen de bank kan waarmaken? Wordt de juiste informatie op tijd geboden? Bij deze component is het cruciaal dat de tien basisprincipes van vertrouwen goed worden geïncorporeerd.

Onze aanpak is pragmatisch

Voor alle onderdelen van het model hebben we beproefde methodieken en best practices uit de markt, die we in overleg met u inzetten. Daarnaast hebben we specifieke methodieken om een eventuele transformatie naar klantgericht ondernemen in uw bank te begeleiden. Ook is het mogelijk dat KPMG slechts bij een aantal van de verschillende modules van het vertrouwenswiel ondersteuning biedt. Onze aanpak is altijd op maat en in lijn met uw doelstelling en strategie.



Een gefundeerde vertrouwensrelatie vereist een strategische transformatie van de top tot in de haarvaten van de bank



4 Een greep uit onze ervaring

Nederlandse verzekeraar

Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> Deze financiële instelling wilde een structurele verbetering van het klantvertrouwen in de komende drie jaar bewerkstelligen. Verandering van de medewerker (leiderschap & cultuur) en de klantbediening (de proposities).
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> KPMG ontwikkelde een volledig plan van aanpak (criteria, pilots, implementatie) voor de proposities. KPMG richtte de programmaorganisatie in. KPMG faciliteerde workshops met als doel de proposities klantgericht te maken.
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Eerste fase van het plan van aanpak geïmplementeerd waardoor de proposities nu beter aansluiten bij de klant. Verankering van het programma op Raad van Bestuur niveau.

Nederlandse bank

Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> Deze bank zocht naar een cultuurverandering waarbij vanuit een risicoperspectief (compliance) gevraagd werd een cultuur te creëren waarbinnen zorgplicht (het zorgvuldig omgaan met de klant) en het daadwerkelijk kennen van de klant centraal stonden.
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> KPMG ontwikkelde een toolkit voor leidinggevendenden om hen slagvaardig te maken. Via een train-de-trainerprogramma zijn de leidinggevendenden door KPMG getraind om via verschillende werkvormen meer bewustwording te creëren.
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> Een goed uitrolbaar trainingsprogramma met een nadruk op creatieve vormen om de cultuur te veranderen. Alle belanghebbende leidinggevendenden zijn getraind.

Nederlandse vermogensbeheerder

Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> Deze financiële instelling constateerde dat zij frequent nieuwe producten op de markt bracht die niet altijd in het voordeel waren van de klant. De oorzaak lag gedeeltelijk in onvoldoende afstemming tussen productontwikkelaars, compliance, risk management en marketing.
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> KPMG heeft een half jaar het team ondersteund om te analyseren hoe de afstemming verbeterd kon worden. KPMG toetste wekelijks de producten en introduceerde een klantvriendelijke toets op de producten.
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> De Raad van Bestuur heeft de klantvriendelijke toets overgenomen. Een vaste medewerker is aangetrokken zodat de toets onderdeel kan worden van het totale proces.

Overheidsorganisatie

Uitdaging	<ul style="list-style-type: none"> Deze overheidsorganisatie stond voor de opgave de gehele organisatie te veranderen. Er was weerstand bij de medewerkers tegen een groot transformatietraject.
Aanpak	<ul style="list-style-type: none"> KPMG had het voortouw in het opstellen van de veranderstrategie (visie, business case, transformatieplan, betrokkenheid creëren). KPMG legde een grote nadruk op de zachte kant: verandergeredheid, veranderhistorie, stakeholder management en cultuur.
Resultaat	<ul style="list-style-type: none"> De weerstand bij de medewerkers is omgebogen naar een constructieve houding. Het veranderplan, zoals opgesteld door KPMG, wordt nu geïmplementeerd.

5 Andere interessante publicaties



Het businessmodel als concretisering van de strategische prioriteiten



De operationele blauwdruk als verbindende factor tussen strategie en executie



Samen bouwen aan herstel van vertrouwen



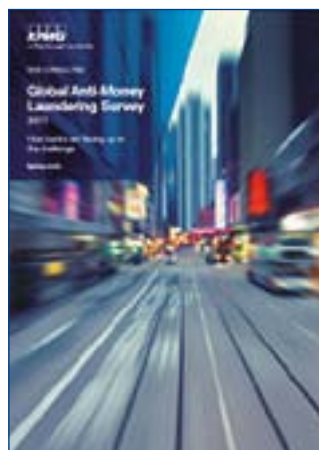
Basel 3 - Pressure is building...



Creating a new mould for banking



Banking Systems Survey 2010



Global Anti-Money Laundering Survey



Transforming Finance

Neem contact met ons op:

Lex Dekkema

**Partner KPMG Advisory N.V.,
Financial Services**

T: + 31 (0)20 656 7915

E: dekkema.lex@kpmg.nl

Mark Straub

**Director KPMG Advisory N.V.,
Financial Services**

T: + 31 (0)20 656 4621

E: straub.mark@kpmg.nl

Shaktie Rambaran Mishre

**Manager KPMG Advisory N.V.,
Financial Services**

T: + 31 (0)20 656 8476

E: rambaranmishre.shaktie@kpmg.nl

www.kpmg.nl

De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2011 KPMG Advisory N.V., ingeschreven bij het handelsregister in Nederland onder nummer 33263682, is een dochtermaatschappij van KPMG Europe LLP en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Cooperative ("KPMG International"), een Zwitserse entiteit. Alle rechten voorbehouden. Gedrukt in Nederland. De naam KPMG, logo en 'cutting through complexity' zijn geregistreerde merken van KPMG International. 220b_1211