

Klantgerichte innovaties in financiële dienstverlening: moeilijk maar niet onmogelijk!

Belemmeringen én mogelijkheden voor noodzakelijke klantgerichte innovaties in de praktijk

Klantgerichte innovaties financiële dienstverlening: moeilijk maar niet onmogelijk.

Innoveren buiten bestaande structuren en kaders biedt beste kansen

Onder druk van pers, overheid en consumenten belooft de financiële sector na talloze schandalen beterschap. Bestuurders beloven plechtig de klant centraal te stellen om het vertrouwen terug te winnen. Innovaties zijn hiervoor een noodzaak: in producten, diensten en klantcontacten. Dit is echter een uitdaging; echte veranderingen zijn moeilijk. Maar zeker niet onmogelijk. In ronde tafel bijeenkomsten analyseerden Aquila, Delphis en Timpulse samen met directeuren, managers en experts van bijna alle (middel)grote verzekeraars de essentie van klantgerichte innovaties, de belemmeringen én de voorwaarden om deze innovaties toch te kunnen realiseren.

Op basis hiervan ontwikkelden zij de InnovatieFabriek: een praktische en vernieuwende manier om klantgerichte innovaties daadwerkelijk te realiseren. In dit modulaire model worden belemmeringen en bezwaren van bestaande operaties vermeden, is de klant vertrek- en eindpunt, worden de nieuwste marketinginzichten gehanteerd en wordt de expertise van de verzekeraar optimaal benut. Een pilot buiten de systemen van de opdrachtgever sluit het traject af. Zo worden belemmeringen vermeden, wordt echt vanuit de klantbehoefte ontwikkeld en wordt de time to market sterk verkort.

Belemmeringen voor innovaties

Innovaties

Financiële dienstverlening is vooral een technisch gedreven industrie (ICT; financiële techniek). Innovaties worden vaak daaruit geboren; meestal niet vanuit een klantwens. Het gaat vooral om kostenreductie en procesverbetering. Soms worden deze innovaties verpakt als service voor de klant, maar zelden voldoen zij aan een werkelijke behoefte. De klant voelt zich een nummer in een proces; niet de initiator ervan.

Klantgerichte innovatie moet dus primair uitgaan van de behoeften en emoties van de klant. Daarom is niet alleen een nieuw product of productaanpassing een innovatie; ook – en vaak juist – een verbetering in de service, het distributiemodel en het contact. Dat laatste is zeker niet het minst belangrijke element: juist bij niet tastbare diensten wordt de relatie door de contacten gemaakt of beschadigd.

Product en dienst

Producten en diensten moeten behoeften van klanten vervullen; een oplossing bieden voor een probleem. Door de dominantie van de financiële techniek is dat inzicht uit het oog verloren. Deze techniek lijkt het doel te zijn geworden in plaats van het middel. Producten zijn 'openlijk technisch'. De klant wordt geacht deze techniek te kennen en te beheersen; transparantie sec versterkt dit effect. De klant wordt opgezadeld met complexiteit in plaats van te worden ontzorgd.

Het 'systeem'

De financiële dienstverlening is een traditionele bedrijfstak. Verzekeringstechniek, financiële techniek en processen zitten in de genen van de medewerkers; niet het gevoel met de markt of de eindklant. Intermediairverzekeraars kennen zelfs de consument niet als klant: dat is de tussenpersoon. Daardoor kan men de eindklant met zijn behoeften en – vooral – emoties niet begrijpen. Dit begrijp is echter de basis voor relevante innovaties.

Dit is geen verwijt, maar een constatering: het resultaat van een markt die tientallen jaren gekenmerkt werd door rust en herenakkoorden; in stand gehouden door een bloeiende economie en onwetende consumenten. Het vermogen om zich aan veranderende omstandigheden aan te passen, laat staan om trends te onderkennen en daarop te anticiperen, werd niet ontwikkeld. Kader werd in eigen gelederen ontwikkeld en rouleert vooral binnen de bedrijfstak. Het verdienmodel blijkt star; inspanningen zijn daarom vooral gericht op behoud ervan. Niet op wezenlijke verandering. Wetgeving blijkt nodig om structurele veranderingen in gang te zetten. Aansturing van medewerkers en management is vooral gericht op behoud; niet op vernieuwing. Zij hebben geen persoonlijk belang bij het initiëren van echte veranderingen; in tegendeel.

Daarbij komt dat bijna alle financiële dienstverleners sterk aandeelhouders-gedreven zijn. Om het vertrouwen van de consumenten terug te winnen moet echter worden geïnvesteerd. In andere klantbenadering en in producten en diensten met door de klant als zodanig beleefde goede prijs/kwaliteitverhouding. In medewerkers en processen. En in omzetting van oude producten naar nieuwe. Dit levert aandeelhouders op korte termijn minder op; terwijl de vooruitzichten voor de langere termijn minder aantrekkelijk zijn dan ze in de oude situatie waren. Bovendien kan de embedded value door de klantgerichte veranderingen worden aangetast. Wellicht vraagt een financiële dienstverlening nieuwe stijl – die dus investeert in de klantrelatie – een nieuw type aandeelhouder.

Realisatie van klantgerichte innovaties

Begrijp de klant!

Uit analyse van klantreacties blijkt dat positieve ervaringen gebaseerd zijn op het begrip dat de aanbieder voor de persoon van de klant toont. Gulden regel is dus: eerst de klant begrijpen! Zijn situatie, zijn emoties; de behoefte achter de vraag. Daarmee is de eerste stap naar vertrouwen gezet. Pas dán kan een concrete oplossing worden aangeboden. Kleinere bedrijven scoren hierin beter dan grote bedrijven. Het contact met consumenten is directer;

de neiging om naar een individuele oplossing te zoeken – dat is iets anders dan een product verkopen! – is groter omdat de organisatie er de ruimte voor laat. In grotere organisaties domineren procedures; medewerkers conformeren zich hieraan. ‘Intern’ is daardoor de wereld; niet ‘extern’. Begrip voor de klant is de basis voor een passende oplossing, een echte relatie én input voor innovaties in producten en diensten. Daarvoor moet aan verschillende zaken gewerkt worden.

Alle medewerkers, managers en directieleden moeten het eigen bedrijf, de eigen producten en diensten en de processen die een klant raken zelf als klant ervaren. Daarvoor moeten zij eerst ‘loskomen’ van hun interne wereld en met een scherpe blik van buiten naar het eigen bedrijf kijken. Associatietechnieken en projectietechnieken van eigen klantervaringen zijn hierbij goede methodes; vooral omdat hierbij behoeften en emoties duidelijk aan het licht komen.

Daarnaast moeten zij in contact komen met eindklanten. De ervaringen die daarbij worden opgedaan moeten met elkaar worden gedeeld en worden vertaald naar concrete verbeteringen. Alleen een gestructureerd proces, waarbij de uitkomsten gerelateerd zijn aan kpi's, is de garantie dat deze contacten en verbeteringen daadwerkelijk worden gerealiseerd.

Tenslotte moet de klant zelf betrokken worden. Via traditionele methoden als panels bij marktonderzoek, maar vooral op zo'n manier dat men direct en ‘voelbaar’ invloed heeft. Door directe contacten met de verzekeraar: in directe gesprekken én via media als fora en blogs. Nodig uit tot dialoog, onderhoud die en koppel de resultaten van de input terug.

Relevante innovaties o.b.v. verwachtingen

Simpel gezegd: doe wat je als bedrijf belooft. Zoals in levertijd, prijs, contactafspraken. ‘Helaas’ worden daarmee al vaak de verwachtingen overtroffen... Weten wat je kunt waarmaken en dat strak managen zijn de voorwaarden voor succes. De tweede stap is iets extra's doen. Bijvoorbeeld in levertijd, maar ook een extra telefoontje of alles naar wens is verlopen doet wonderen. Bovendien geeft dit een concrete mogelijkheid om naar de diepere – emotionele - motivatie van de (on)tevredenheid te vragen.

Verwachtingen zijn ook de basis voor veel innovaties. Wat verwacht een consument van een financieel product of dienst? De invulling van een behoefte; niet een stuk techniek dat voor hem te complex is en waarvan hij ook nog eens het risico draagt. Techniek moet dienend zijn; onder de motorkap zitten. De behoefte en verwachtingen van de consument moeten het uitgangspunt zijn. Die zijn is zowel instrumenteel als emotioneel. Dat laatste zit vooral in de contacten, de service en de communicatie. De distributie combineert instrumentele en emotionele aspecten.

De enige bron hiervoor is de consument zelf. Zijn input is een voorwaarde voor relevante innovaties. Dat moet breed worden beschouwd. Niet alleen dienen instrumentele aspecten van producten en diensten te worden achterhaald. Vooral achterliggende behoeften en emoties zijn de basis voor een goed eindresultaat. Dat zal vaak een wijziging in doelgroepen denken opleveren. Niet zozeer de sociodemografische aspecten zijn

onderscheidend, maar de waarden en beelden die door cultuur, historie, locatie en generatie in adolescentie zijn gevormd. Deze sturen de verwachtingen meer dan wordt gedacht; hierop kunnen aanbieders zich onderscheidend profileren.

Geef innovaties eigen ruimte

Bestaande structuren remmen echte innovaties. Zij leggen tevoren randvoorwaarden, waardoor de bestaande situatie juist bestendig wordt. Daarnaast belemmeren bestaande processen, kalenders en belangen de innovatie, waardoor deze afgeremd wordt en uiteindelijk vastloopt.

Het is bewezen dat innovaties een eigen dynamiek hebben. Zij komen alleen tot hun recht in een eigen ruimte. Dat kan een apart bedrijf zijn (zoals Brand New Day of InShared), maar hoeft niet. Een afgescheiden entiteit in een groter geheel kan ook. Voorwaarde is dan wel dat er sprake is van een eigen budget, eigen bevoegdheid, eigen missie, eigen normen en waarden en eigen kpi's (die zijn per definitie anders dan die van de moederorganisatie). Kortom: de entiteit moet passen bij de innovatie – niet andersom. Essentieel is dat het initiatief inclusief zijn eigen ruimte door een topman ondersteund wordt. Een echte leider die de innovatie ook emotioneel beleeft en daarom doorzet.

Belangrijk is dat een innovatie daadwerkelijk in de praktijk wordt getoetst. Een rapport of feasibility study dat teruggebracht wordt in de bestaande organisatie zal verzanden. Een pilot – zonder belasting van de bestaande organisatie – die eventueel later weer wordt ingebed in de bestaande organisatie is een beter alternatief.

Revoluties zullen in de financiële dienstverlening voorlopig zeldzaam zijn; daarvoor is het bestaande businessmodel te weinig flexibel. Veranderingen moeten stap voor stap gerealiseerd worden; versnelling zal volgen. De uitzonderingen: nieuwe toetreders (met nieuwe businessmodellen en zonder legacy), echte greenfield operaties en externe druk, zoals wetgeving.

Externe impulsen

Externe impulsen inspireren en versnellen innovaties aanzienlijk. Vooral omdat deze het redeneren vanuit oude normen en waarden kunnen doorbreken. Vaak wordt dan gedacht aan het aannemen van managers uit andere branches (met een voorkeur voor retail en fmcg). Maar ook het analyseren van cases uit andere branches kan ogen openen en inspiratie geven. Zeker als er professioneel relaties tussen andere branches en de financiële dienstverlening worden gelegd, waarbij gefocussed wordt op mogelijkheden en de reflexmatige belemmeringen uit de bestaande business juist worden vermeden.

Externe impulsen zijn niet alleen van belang voor innovaties in producten en diensten, maar óók voor structurele en fundamentele innovaties: van verdien- en businessmodellen.

Praktische aanpak voor klantgerichte innovaties: de Innovatiefabriek

Als de financiële dienstverlening de klant echt centraal stelt en gezond wil blijven bestaan, zijn innovaties een noodzaak. Klantgericht innoveren echter zit niet in het DNA van de meeste financiële dienstverleners. Het kan, maar vraagt een gerichte aanpak. Met lef én doorzettingsvermogen. En vooral: een open mind. Voor het loslaten van bestaande structuren en het uitgaan van behoeften, echte motieven en emotionele drivers van consumenten. Kortom: het bevrijden van innovatie uit de dwangbuis waarin het terecht is gekomen.

Innovatiefabriek

Daartoe is de InnovatieFabriek ontwikkeld. De InnovatieFabriek is een modulair model. De basis is de wetenschap dat innovaties – en zeker de echt klantgerichte – in een bestaande organisatie moeizaam van de grond komen en makkelijk verzanden. Daarom worden de innovatiekracht en de aanwezige expertise van de organisatie in een eigen omgeving geplaatst: de InnovatieFabriek.



In de InnovatieFabriek kunnen concepten van scratch af worden ontwikkeld of kunnen reeds bestaande ideeën of concepten verder worden uitgewerkt en vervolmaakt. Ook kunnen

bestaande maar niet goed lopende producten of eerder terzijde gelegde concepten een herkansing krijgen (een midlife update of een remake).

In de InnovatieFabriek wordt volledig vanuit de markt en de eindklant geredeneerd. Beperkende randvoorwaarden worden niet als kader gebruikt, maar pas in het allerlaatste stadium geadresseerd. Relevante nieuwe inzichten uit de consumentenpsychologie worden toegepast. Doelgroepen worden niet alleen vanuit de producten en sociodemografische factoren, maar vooral vanuit de waarden gedefinieerd. Op basis van archetypes wordt de juiste match met de communicatie en positionering gemaakt. Gezocht wordt naar functionele, maar vooral emotionele innovaties. Met afwisselende en inspirerende workshoptechnieken en cocreatie met de klant wordt de – emotionele – wens van de klant optimaal in het concept verwerkt. Tenslotte kan met een eigen back office systeem een daadwerkelijke pilot worden uitgevoerd: de kortste time to market zonder belasting van de bestaande systemen en ict-kalender.

Voordelen Innovatiefabriek

Het model van de InnovatieFabriek kent verschillende praktische voordelen. Zo is er geen belasting van de bestaande organisatie: het hele proces vindt in de InnovatieFabriek plaats.

Daarnaast zijn alle randvoorwaarden voor een kwalitatief optimaal resultaat aanwezig:

- geen belemmeringen door paradigma's, dogma's, structuren en historie van moederorganisatie;
- objectiviteit: uitgangspunten zijn de werkelijke behoeften van consumenten en wetenschappelijke inzichten;
- bewezen innovatieve technieken borgen maximale, objectieve en waarde vrije input;
- verwachtingen, behoeften, normen, waarden en psyche van de consument zijn uitgangspunt;
- ongebonden t.o.v. businessmodel aanbieder.

Ook zal het resultaat sneller bereikt worden. Er wordt immers volledig gefocust op één doel: de betreffende innovatie. Alle gespecialiseerde resources staan hiervoor ter beschikking. Er zijn bovendien geen andere, conflicterende agenda's.

De match tussen aanbieder, product en consument wordt gerealiseerd door op basis van archetypes te matchen. Deze driehoek moet kloppen. Maar ook worden de archetyperingen vertaald naar waarden en emoties (emotivaties) per doelgroep. Deze doelgroepen worden niet – alleen – traditioneel naar functionele behoefte of sociodemografische kenmerken vastgesteld, maar ook – en vooral – naar waarden, generaties en cultuur.

Tenslotte kan de propositie in een pilot daadwerkelijk in de markt worden gezet. Hierdoor worden de appreciatie door consumenten en de effectiviteit van de communicatie en distributie geteste en waar nodig bijgesteld. Er wordt een apart back office systeem gebruikt, van waaruit uiteindelijk overdracht naar het systeem van de verzekeraar kan plaatsvinden op het voor de verzekeraar geschikte moment.

De auteurs

Frank van den Dungen Bille – commercieel manager van Aquila
Drs. Onno Bloemers - business architect van Aquila
Mr. Paul de Heer - managing consultant van Delphis Marketing
Drs. Frans van Rheenen - directeur van Timpulse.

Aquila, Delphis en Timpulse organiseerden verschillende ronde tafel bijeenkomsten met directieleden, managers en marketingexperts van financiële dienstverleners. Op basis van de opgedane praktijkinzichten ontwikkelden zij de InnovatieFabriek: een modulair en vernieuwend model voor innovaties in de financiële dienstverlening.

Meer weten?

Wij nodigen u van harte uit uw ervaringen, opmerkingen of vragen met ons te delen. De Innovatiefabriek is een nieuw concept dat wij graag nader toelichten.

Aquila

Frank van den Dungen Bille
+31 (0) 6 10 90 72 94
F.vddungenbille@aquila.nl
www.aquila.nl

Delphis Marketing & Management Consultancy

Paul de Heer
+31 (0) 6 53 63 03 57
pauldeheer@delphisconsultancy.nl
www.delphisconsultancy.nl

TIMPulse Intelligent Marketing

Frans van Rheenen
+31 (0) 6 22 49 69 14
frans.vanrheenen@timpulse.nl
www.timpulse.nl