

# VAN PROCES NAAR PERSOONLIJK: MET VERTROUWEN NAAR KLANTBELANG

Vincent van Hunnik



FINANCIËLE INSTELLINGEN MEDE MENSELIJK  
GEMAAKT MET EEN CENTRAAL KLANTBEELD



## Management summary

Financiële instellingen werken hard om het klantvertrouwen, dat in de laatste jaren erg onder druk is komen te staan, te herstellen.

Klantbelang is een belangrijk thema binnen de financiële wereld en de sense of urgency is groot. Het is tijd voor een nieuw geluid, maar wat moeten banken en verzekeraars nu eigenlijk doen om het klantbelang echt centraal te kunnen stellen?

In deze whitepaper krijgt u richtlijnen en tips om het heft in eigen handen te nemen. Maak de stap naar een klantgerichte organisatie die weet wat er bij de klant leeft en begrijpt dat klantbehoeften centraal staan in de dienstverlening. De kwaliteit van uw data en een centraal klantbeeld helpen u hierbij. De klant weet namelijk al lang wat hij wil; u hoeft alleen maar te volgen.

## Klantvertrouwen

Naar de status van het vertrouwen van klanten in financiële instellingen hoeft niet geraden te worden. De afgelopen jaren heeft slecht nieuws immers de voorpagina's gedomineerd. Grote financiële problemen door woekerpolissen, banken die overgenomen worden door de staat of staatssteun nodig hebben om overeind te blijven, rentemanipulaties, fraude en zo lijkt de lijst maar door te gaan. Geen wonder dus dat de klant ondertussen het spoor bijster is en zijn vertrouwen drastisch naar beneden heeft bijgesteld.

Diverse onderzoeken hebben de laatste jaren laten zien hoe het ervoor staat. Zo blijkt uit de Edelman Trust Barometer van 2013 dat banken en financiële services voor de derde keer op rij de minst betrouwbare sectoren zijn. Ook uit Forrester 'Customer Advocacy 2011: How Customers Rate European Banks' blijkt dat slechts 29 procent van de 24.000 Europese respondenten gelooft dat de bank in hun belang handelt.

### Imago

Financiële instellingen kampen dus duidelijk met een negatief imago. Om dit in positieve zin om te buigen, is het belangrijk te weten waar de pijnpunten van de klant zitten. Waar moet aan gewerkt worden om het vertrouwen terug te winnen?

In september 2011 deed KPMG online onderzoek onder consumenten naar de dienstverlening van banken in relatie tot vertrouwen. Enkele interessante conclusies:

1. Eén op de vijf consumenten vindt bankmedewerkers niet deskundig genoeg.
2. Slechts 48 procent vindt dat banken in het belang van de klant handelen.
3. De communicatie van banken met klanten wordt over het algemeen als onduidelijk en niet transparant beschouwd.
4. Bijna de helft van de respondenten voelt zich niet gewaardeerd als klant. Dit heeft, zeker bij loyale klanten, een negatief effect op het vertrouwen.

Verder blijkt uit onderzoek van KPMG dat bij slechts zeven procent van de vijfhonderd ondervraagde consumenten het vertrouwen in hun bank is toegenomen. Driekwart van de respondenten heeft niets gemerkt van inspanningen van banken om het klantvertrouwen te verbeteren.

### Positief geluid

Zoveel negatieve berichtgeving achter elkaar schreeuwt om een positief geluid. Hoewel het achter de schermen bij financiële instellingen duidelijk is dat er hard gewerkt wordt om het vertrouwen te herstellen, merkt de klant hier duidelijk nog te weinig van.

Maar er is ook goed nieuws. Want met de juiste systematische aanpak en focus is het mogelijk om de klant volledig centraal te stellen. Een centraal klantbeeld helpt niet alleen uzelf bij het in kaart brengen van de behoeften van uw klanten, maar biedt ook de perfecte mogelijkheid om uw klant echt te laten zien dat hij belangrijk is. Er wordt niet langer uitgegaan van de interne processen binnen uw organisatie, maar van de wensen van uw klant. Van proces naar persoonlijk en met vertrouwen naar klantbelang.

## Van proces naar persoonlijk

Klanten willen efficiënt bediend worden. In de praktijk zien we echter dat financiële instellingen vaak nog teveel gefocust zijn op processen in plaats van op de behoeften van de klant.

Om de klant optimaal van dienst te kunnen zijn, is het noodzakelijk om dit te veranderen en de klant leidend te maken.

Stel een klant belt met zijn zorgverzekeraar, omdat hij enkele mutaties wil doorgeven. Bij de start van het gesprek wordt direct een controlevraag gesteld om te zien of de klant inderdaad is wie hij zegt te zijn. Op het moment dat de klant vervolgens wordt doorverbonden met de juiste afdeling, wil hij niet nog een keer dezelfde controlevraag hoeven te beantwoorden. Dat heeft hij immers net gedaan en hij zal dan ook niet snappen waarom het nodig is om dit te herhalen.



Controlevragen zijn uiteraard belangrijk, maar dit voorbeeld illustreert dat het belang van risk en compliance binnen financiële instellingen er toe leidt dat er meer in processen dan in klantbelang wordt gedacht. Het is tijd om de organisatie te kantelen van procesgericht naar persoonsgericht.

**“Klanten willen niet langer bellen met een servicedesk dan nodig is en geen post ontvangen die niet op hun van toepassing is. Ze willen dienstverlening op maat.”**

### Klantbeleving

Uit het Nationale Klantbelevingsonderzoek 2012 blijkt dat klanten gemiddeld slechts één op de drie contactmomenten als positief ervaren.

Organisaties lijken daarbij onvoldoende te beseffen dat het creëren van positieve contactmomenten een voordeel is, omdat deze beter worden onthouden. Hoe meer positieve contactmomenten des te groter de kans dat klanten loyaal zullen zijn aan de organisatie.

Greenfield Online onderzocht bij 500 consumenten hoe het met de Nederlandse klantenservice gesteld is in het digitale tijdperk waarin we leven. Hieruit bleek dat Nederlandse bedrijven jaarlijks 2,4 miljard euro aan omzet verliezen vanwege slechte klantenservice. De belangrijkste redenen voor Nederlandse consumenten om op te stappen zijn:

1. Verstrikt raken in een geautomatiseerd zelfbedieningssysteem.
2. Informatie moeten geven die al eerder was verstrekt.
3. Lange wachttijden.
4. Onkunde van de klantcontactmedewerker.

5. Onvoldoende beslissingsbevoegdheid van de klantcontactmedewerker.
6. Moeilijk schakelen tussen de communicatiekanalen.

Positieve contactmomenten daarentegen kunnen in sterke mate bijdragen aan het vertrouwen van uw klanten. Door het vertrouwen te winnen en vast te houden, stijgt de loyaliteit en daarmee de business. Loyale klanten zullen bijvoorbeeld minder geneigd zijn om hun rekeningen te verspreiden over verschillende banken of verzekeringen af te sluiten bij verschillende maatschappijen.

## Wat willen klanten?

De afgelopen jaren zijn klanten steeds veeleisender geworden. Dit blijkt onder andere uit onderzoek dat Service Check, samen met Human Inference en in opdracht van het Platform voor Klantgericht Ondernemen, heeft uitgevoerd. Klantgericht ondernemen is de afgelopen tien jaar steeds meer centraal komen te staan en dit heeft geleid tot de volgende ontwikkelingen:

1. Hogere verwachtingen van klanten.
2. Meer aandacht voor privacy.
3. Meer winst per klant.
4. Een groter servicebewustzijn.
5. Meer klantvriendelijkheid bij bedrijven.

Ook het onderzoeksrapport van ABN AMRO (in samenwerking met Q&A Research & Consultancy) 'Ken

uw klant. De kunst van het omarmen en behouden' geeft inzage in wat klanten verwachten van ondernemers. Een belangrijke conclusie uit dit rapport is dat de meest waardevolle investering die retailers kunnen doen, is luisteren naar hun klanten. Vandaag de dag produceren consumenten zoveel data, dat organisaties hun kans moeten grijpen en deze data met elkaar in verband moeten brengen om de klant te begrijpen en beïnvloeden. Communicatie speelt hierin een cruciale rol. We hebben het al gehad over het moment dat de klant contact met u opneemt, maar u kunt natuurlijk

ook zelf contact opnemen met de klant om meer inzicht te krijgen in de wensen en behoeften. Dit kan per telefoon, e-mail of post; welke route u

**In de komende tien jaar zullen de twee belangrijkste ontwikkelingen zijn:**

**De klant bepaalt welke informatie (van hem) wel of niet naar organisaties gaat.**

**Transparantie tussen klant en organisatie/dienstverlener is vanzelfsprekend.**



ook kiest, het heeft alleen effect als u de gegevens vervolgens ook registreert en direct koppelt aan de klant. Bijna de helft van de respondenten is bereid om per-

soonlijke gegevens te delen met organisaties. Daar staat wel tegenover dat zij vervolgens informatie willen ontvangen die voor hen persoonlijk relevant is.

Het moge duidelijk zijn: klantloyaliteit groeit met vertrouwen. Maar hoe kunt u dit zelf realiseren?

## Datakwaliteitsmanagement

Een goed doordachte klantstrategie die echter op de lange termijn geen effect blijkt te hebben, heeft vaak direct te maken met slechte data. Onlangs won de studie van Peter Berger, Manager Financial Services Industry bij Proviti, de NBA VRC Scriptieprijs. Uit zijn onderzoek blijkt dat de datakwaliteit van financiële instellingen ondermaats is. Hierdoor voldoen financiële instellingen niet aan de wet- en regelgeving en maken zij bedrijfsbeslissingen op basis van verkeerde informatie. Maar behalve de gevolgen voor risk en compliancy heeft de kwaliteit van data ook invloed op het inzicht dat u in uw klanten heeft. Want als data onvolledig, verkeerd of voor gebruikers niet inzichtelijk is, hoe kunt u dan beslissingen baseren op de behoeften van uw klant? Door te investeren in de kwaliteit van uw data, begrijpt u beter wat er speelt en kunt u hier dus ook op inspelen in uw dienstverlening en contactmomenten.

### Datavervuiling

Er zijn verschillende oorzaken aan te wijzen voor de vervuiling van data. Eén daarvan is dat data verspreid binnen uw organisatie aanwezig is. Data komt op verschillende plekken binnen; bijvoorbeeld via de

servicedesk, de website, de accountmanager of per e-mail. Deze informatie wordt vervolgens in verschillende systemen opgeslagen, geautomatiseerd of handmatig. In het laatste geval is het overigens nog de vraag of de data überhaupt wel wordt opgeslagen. Stel dat een klant via een e-mail aan zijn contactpersoon doorgeeft dat hij over twee weken gaat verhuizen, wordt dit dan ook opgenomen in het systeem, of komt deze informatie niet verder dan de inbox? En wanneer de wijziging wel wordt opgeslagen, hoe voorkomt u dan dat er fouten worden gemaakt bij de invoer van het nieuwe adres? Ook wanneer dergelijke data geautomatiseerd wordt opgeslagen, wil dat niet zeggen dat de klantinformatie volledig of correct is. Veel data veroudert snel en het wordt nog complexer wanneer één klant binnen één organisatie contact heeft met, of diensten afneemt van, verschillende afdelingen. Is informatie die bij de afdeling hypotheken binnenkomt ook toegankelijk voor de afdeling verzekeringen? Anders gezegd, beschikt uw organisatie over een centraal klantbeeld?

### Gevolgen

De gevolgen van slechte datakwaliteit zijn in de praktijk voor zowel uzelf als voor de klant duidelijk merkbaar. Management en directies nemen beslissingen op basis van beschikbare informatie. Als deze informatie niet klopt, is het duidelijk wat dit doet met de juistheid van de beslissingen. Maar wat minstens zo belangrijk is, zijn de gevolgen voor uw klanten. Informatie die niet klopt, kan grote gevolgen hebben voor het contact dat u met uw klant heeft. Want hoe vindt u het als:

- U wervende post krijgt van een organisatie waar u al jaren klant bent?
- U wordt aangeschreven met meneer in plaats van mevrouw (of andersom)?

- Uw naam verkeerd wordt geschreven?
- Uw post bij de burens wordt bezorgd, omdat het huisnummer niet klopt?
- U allerlei controlevragen keer op keer moet beantwoorden, omdat u steeds wordt doorverbonden?
- U zelf duidelijk moet maken dat u nu voor de vierde keer belt met dezelfde vraag?

Klinkt dit herkenbaar? Helaas is dit voor veel klanten nog altijd de realiteit. Uit elk voorbeeld blijkt dat de behoeften van de klant niet op de eerste plaats staan. Dat schaadt het klantvertrouwen. En hoe hard u ook uw best doet om het vertrouwen terug te winnen, op deze manier zullen uw inspanningen keer op keer tevergeefs zijn.

Een ander duidelijk voorbeeld is de benchmark 'E-mail marketing in de Financiële Sector' van DM Interface en emailmonday. Uit onderzoek onder 167 Nederlandse organisaties blijkt dat 8,4 procent van de organisaties met een nieuwsbrief een inschrijfmogelijkheid toont op de homepage. 65,3 procent van de gevraagde velden op het inschrijfformulier is verplicht. Van de 115 organisaties die een nieuwsbrief aanbieden, versturen er slechts 15 binnen twee weken een nieuwsbrief. Niemand verzendt een volwaardige welkomstmail. Maar liefst 31 procent van de nieuwe e-mailabonnees ontvangt na inschrijving helemaal geen berichten meer van de financiële instelling.



Voor financiële instellingen is er nog veel winst te behalen als het aankomt op de relatie met uw klant.

Datakwaliteit speelt hierbij een cruciale rol. Maar hoe realiseert u een centraal klantbeeld met kwalitatieve data?

## Master Data Management

Veel financiële instellingen hebben een probleem als het aankomt op het eenduidig herkennen en bedienen van hun klanten. De meeste organisaties maken gebruik van CRM- en ERP-systemen voor het opslaan van klantinformatie, maar het nadeel hiervan is dat derge-

lijke systemen op zichzelf staan en nooit tot doel hebben om een eenduidig beeld van de klant te genereren. Met andere woorden: er zijn diverse profielen beschikbaar over één en dezelfde klant en deze zijn niet uniform. Uit onderzoek van Gartner blijkt dan ook dat het investeren in CRM-achtige oplossingen op zichzelf geen garantie is voor het beter bedienen van uw klant. Jammer, want daar was het u waarschijnlijk wel om te doen.

## Centraal klantbeeld

Informatie is vaak decentraal in de organisatie opgeslagen. Klantgegevens in een CRM-systeem, klachten in de klachtenadministratie, betalingsgeschiedenis in het financiële pakket en de orderhistorie in een ERP-pakket. Om dit allemaal bij elkaar te brengen tot één centraal klantbeeld is Master Data Management (MDM) de oplossing.

Een centraal klantbeeld voorziet medewerkers altijd real time van de meest actuele en volledige informatie uit de verschillende bronsystemen, zonder dat daarmee de werking van de onderliggende systemen wordt verstoord. Er zijn geen ellenlange implementatieprocedures en miljoeneninvesteringen nodig om de doelen voor een centraal klantbeeld te bereiken.



Met MDM wordt een zogenaamd Golden Record gecreëerd. Ieder Golden Record heeft een uniek ID op basis waarvan alle informatie uit de verschillende systemen bij elkaar gebracht kan worden tot één centraal klantoverzicht. Stel uw klant heeft een hypotheek bij u afgesloten, maar wil nu ook een inboedelverzekering bij u afnemen. Op het moment dat uw klant contact opneemt met de afdeling verzekeringen is het voor zowel u als de klant wenselijk dat de medewerker weet dat meneer of mevrouw ook al een hypotheek bij u heeft lopen. Door een zoekactie in uw systeem komt u direct bij het Golden Record van de klant en krijgt u in één interface een compleet klantbeeld. U ziet dan bijvoorbeeld ook tot wanneer de hypotheek loopt, dus

u hoeft de klant niet onnodig te informeren over lopende acties op dat gebied.

Een MDM-oplossing bestaat uit een aantal essentiële onderdelen, die er gezamenlijk voor zorgen dat u beschikt over een kwalitatief centraal klantbeeld.

**1. Data Matching:** De kern van een centraal klantbeeld is het kunnen leggen van een eenduidige relatie

tussen informatie van een persoon/organisatie over meerdere systemen. Dit geldt natuurlijk voor alle entiteiten die u opslaat: organisaties, medewerkers, leveranciers of producten.

**2. Data Quality:** Alleen als de gegevens kloppen, kunt u optimaal interacteren met uw relaties. Met validatie-, correctie- en suggestiefuncties voor alle belangrijke



onderdelen van relatiegegevens, zorgt u ervoor dat het fundament voor uw centraal klantbeeld stevig staat.

3. **Data-integratie:** MDM komt standaard met verbindingen naar de leidende databases, bestandsformaten en een aantal belangrijke applicaties. Zo bespaart u tijd en moeite in het ontsluiten van uw bronnen.
4. **Data Governance:** Juist omdat veel taken automatisch verlopen, is het essentieel om te allen tijde inzicht te hebben in de aangebrachte wijzigingen. Data Governance geeft de organisatie controle over de toegang tot data en geeft een gedetailleerd inzicht in wijzigingen.
5. **Hierarchy Management:** Ten slotte is het belangrijk om relaties overzichtelijk vast te leggen. Bijvoorbeeld voor bewoners van een verzorgingstehuis (zelfde adres, ander huishouden), of moeder-dochter-relaties binnen ondernemingen.



## Risicobeperking voor de eigen organisatie

Door de klant centraal te stellen, positieve contactmomenten te creëren en uw klant echt te leren kennen, zult u uiteindelijk meer klantvertrouwen en dus meer business genereren. Als financiële instelling moet u daarnaast natuurlijk ook voldoen aan diverse wet- en

regelgeving. Slechte datakwaliteit leidt vaak tot onvoldoende inzicht in het risicoprofiel van een organisatie of klant. Daardoor lopen financiële instellingen het risico niet te voldoen aan de eisen van bijvoorbeeld Basel en Solvency II. Een risico dat u niet mag lopen. Op het moment dat u een MDM-oplossing gaat gebruiken

om een centraal klantbeeld te realiseren, werkt u tegelijkertijd aan het goed en flexibel doorvoeren van risicomanagement, governance en compliance regels. Zo gaat u een stap verder dan het 'slechts voldoen aan wet- en regelgeving'.

Door het samenbrengen van informatie op één centrale plek, vangt u als financiële instelling dus twee vliegen in één klap: u kunt uw klant beter bedienen en daarnaast biedt het ook voordelen op het gebied van risk en compliance. Door betrouwbare en unieke gegevens op één plaats samen te brengen met behulp van een MDM-oplossing, bent u in staat om:

1. **Risico en vereiste kapitaalreserves te verminderen**
2. **Transparantie en inzicht te verhogen**
3. **Data betrouwbaar te maken en te houden**
4. **Gevoelige informatie te beschermen tegen ongeautoriseerde gebruikers**
5. **Bedrijfsflexibiliteit te verbeteren**
6. **Operationele efficiëntie te verbeteren**

Door het toepassen van een datakwaliteitsoplossing, wordt het voor medewerkers eenvoudig om informatie correct, compleet, accuraat en uniek in te voeren. Hierdoor voorkomt u al veel problemen. Daarnaast zijn financiële instellingen verplicht om nieuwe klanten eerst te checken op aanwezigheid op een sanctielijst, OFAC-lijst of PEP-lijst en willen zij voorkomen dat ze zaken doen met fraudeurs en wanbetalers. Door deze check te automatiseren, wordt direct bij binnenkomst van de klant duidelijk wie hij is en voldoet u tegelijkertijd aan de regelgeving.

Het op één plek samenbrengen van uw gegevens, kan echter ook risico's opleveren. Daarom is het belangrijk om data te beschermen tegen ongeautoriseerd gebruik. Door data-gedreven en rol-gebaseerde beveiliging weet u wie welke informatie kan raadplegen. Een governance-module biedt daarnaast ook inzicht in de raadplegingen en aanpassingen. Hierdoor is gevoelige informatie altijd beschermd.

## Conclusie

Deze white paper biedt financiële instellingen een positief geluid om het klantvertrouwen terug te winnen. In plaats van het zoeken naar tijdelijke oplossingen om de klanten tevreden te houden, is het tijd voor een strategische en duurzame aanpak om de relatie met de klant te verbeteren en te behouden.

Het realiseren van een centraal klantbeeld met behulp van een MDM-oplossing biedt voordelen op verschillende vlakken binnen de organisatie. Het zorgt er enerzijds voor dat informatie direct correct en eenduidig wordt ingevoerd, waardoor de kwaliteit van uw data verhoogd wordt. Anderzijds brengt het alle informatie samen op één centrale plek, waardoor klantgegevens niet langer versnipperd door de organisatie zijn opgeslagen, maar u real time inzicht heeft in uw klant. Dit biedt u de kans om beter in te spelen op individuele wensen en behoeften van de klant, waardoor de dienstverlening verbetert en de loyaliteit toeneemt. Daarnaast werkt u tegelijkertijd aan risk en compliancy, waarmee u een belangrijke stap zet richting een klantvriendelijke én gezonde organisatie.

Meer vertrouwen dient het klantbelang. Klanten zijn geen nummers die procesmatig behandeld willen te worden. Met een MDM-oplossing zorgt u ervoor dat uw processen gestroomlijnd worden, maar wordt de klant uw uitgangspunt. Financiële instellingen: mede menselijk gemaakt met een centraal klantbeeld.

## Over Human Inference

Het gelijktijdig goed bedienen van klanten en voldoen aan wet- en regelgeving is voor veel banken een uitdaging. Centraal klantbeeld en Know Your Customer (KYC) zijn niet slechts marketingtermen, indien goed toegepast, kunt u het extra verkregen klantinzicht gebruiken voor risicomanagement, prijsstelling en een hogere klanttevredenheid. En het belangrijkste: uw klant weer centraal stellen.

Met meer dan 25 jaar ervaring in het zeer nauwkeurig matchen van persoons- en bedrijfsgegevens, levert Human Inference al jaren de basis voor het efficiënt voldoen aan wet- en regelgeving en bovendien het centraal stellen van uw klant.

Door het logisch matchen van externe en interne gegevens bespaart **ING Lease** iedere maand miljoenen aan potentiële fraude.

**Aegon** voldoet middels Human Inference's Customer Due Dilligence oplossing al jaren aan de wet- en regelgeving.

**ING** kon pijnloos samengaan met de Postbank.

**SNS Property Finance** kan nu efficiënt nieuwe potentiële klanten bedienen, door het gebruik van Human Inference Know Your Customer oplossingen.

## Meer weten

Als u meer wilt weten over de waarde van een Centraal Klantbeeld voor uw organisatie, of u wilt graag tips en advies, neemt u dan gerust contact met mij op via +31 26 355 0 655 of [vincent.vanhunnik@humaninference.com](mailto:vincent.vanhunnik@humaninference.com).

Op <http://www.humaninference.nl/oplossingen/>

centraal-klantbeeld kunt u verhalen van klanten lezen of meer te weten komen over onze oplossingen.



### Over de Auteur

Vincent van Hunnik is Chief Marketing Officer bij Human Inference en als zodanig verantwoordelijk voor klantinteractie, corporate communicatie en producten.

Regelmatig is hij te zien als presentator bij verschillende evenementen en artikelen van hem verschijnen online en o.a. in Telecommerce Magazine.

Copyright © Human Inference, 2013 Alle rechten voorbehouden.

De informatie in deze white paper is met zorg samengesteld. Toch kan Human Inference geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze white paper.