

VERNIEUWEN OF VERDWIJNEN

De geest is al enige tijd uit de fles waar het gaat om de distributie van financiële producten in ons land. Grofweg sinds het naar buiten komen van de woekerpolisaffaire, nu vijf jaar geleden, staat de sector vol in de schijnwerpers. Verdwenen is de relatieve desinteresse van consumenten, politiek en toezichhouders, evenals het vertrouwen.

De manier waarop veel klanten het zoeken, kiezen, kopen en gebruiken van financiële producten benaderen, verandert ingrijpend. Drie factoren staan bij deze verandering in klantgedrag centraal: waardebewustzijn, zelfstandigheid en mediadiversiteit.

De overheid heeft de afgelopen jaren een spervuur aan nieuwe regels geïntroduceerd, de AFM haalde de teugels flink aan en consumenten en bedrijven komen in beweging: zij kiezen bewuster, zowel op prijs als op kwaliteit en imago, en zijn minder snel tevreden. In die nieuwe realiteit moeten distributiepartijen hun plek zoeken. In veel gevallen zullen zij die stevig moeten bevechten en is het adagium simpel maar confronterend: vernieuwen of verdwijnen!

De manier waarop veel klanten het zoeken, kiezen, kopen en gebruiken van financiële producten benaderen, verandert ingrijpend. Beloningswetgeving is hier tot op zekere hoogte debet aan, maar vooral ontwikkelingen als toenemende digitalisering en negatieve media-aandacht hebben hun uitwerking op consumenten en zakelijke klanten niet gemist. Drie factoren staan bij deze verandering in klantgedrag centraal: waardebewustzijn, zelfstandigheid en mediadiversiteit.

Waardebewustzijn

De afgelopen jaren zijn verschillende regels ingevoerd die consumenten beter inzicht moeten bieden in de kostenopbouw van financiële producten, inclusief de component distributie. Verschillende (welbekende) misstanden hebben klanten met hun neus op de feiten gedrukt waar het gaat om kosten en waarde. Maar ook buiten wetgeving en schandalen om,

Druk op intermediair neemt toe

bijvoorbeeld door de invloed van online vergelijkers, groeit het waardebewustzijn van klanten. Als gevolg hiervan denken en handelen veel financiële consumenten wezenlijk anders dan in het verleden: zij willen waar voor hun geld. Wanneer directe beloning verplicht wordt, zal dat alleen maar sterker gelden. Ze zijn dan ook meer dan ooit bereid om aanbieders en adviseurs daar op aan te spreken en te gaan 'shoppen' voor zowel producten als advies als zij in een bepaalde situatie onvoldoende toegevoegde waarde ervaren.

Zelfstandigheid

De grondhouding van veel consumenten tegenover financieel dienstverleners is sterk veranderd. Waardering moet meer dan ooit verdiend worden en vervliegt steeds sneller. De bewijslast ligt duidelijk bij de sector en de tolerantie voor misstappen of onderpresteren is navenant. Niet alleen de loyaliteit van klanten neemt af. Ook de wens om meer 'zelf te doen' en

zelf te 'kiezen' groeit. Dat is al een tijdje te zien in toenemende online verkoop, maar zal zich ook vertalen in bijvoorbeeld de opkomst van *self-directed* advies, waarbij een klant zelfstandig (een groot deel van) het adviesproces (online) doorloopt. Het kostenaspect speelt daarbij een belangrijke rol, evenals de toegenomen technologische mogelijkheden en de vereenvoudiging en vergelijkbaarheid van producten.

Mediadiversiteit

Direct in het verlengde van toegenomen zelfstandigheid en waardebewustzijn ligt de trend dat de consument in toenemende mate verschillende media (afwisselend) inzet. Logische 'standaard'-combinaties tussen bepaalde activiteiten, producten en media zijn er steeds minder. Zoals zij in andere sectoren (retail, fashion) al gewend zijn, verwachten consumenten financieel dienstverleners op de door hen gewenste manier te kunnen contacteren. Daarbij zullen ook mengvormen, bijvoorbeeld persoonlijk advies via webchats of online voorbereide, persoonlijke verificatiegesprekken, een steeds grotere rol spelen.

Klantcyclus

Als gevolg van deze factoren verandert de distributie van een geïntegreerde service in een opeenvolging van losse processen. Processen waarvoor consumenten niet per definitie één partij zoeken.

Wat is er gaande? Van oudsher kiezen consumenten op enig moment of zij voor hun financiële huishouding de voorkeur geven aan een onafhankelijk adviseur, een bank of een direct writer. Hebben zij die keuze eenmaal gemaakt, dan doorlopen zij bij die distributiepartij vrijwel altijd de volledige cyclus, van inventarisatie tot en met het beheer, en zijn daarbij meestal bijzonder trouw aan hun initiële keuze. Die tijd lijkt voorbij: consumenten staan open voor het inzetten van verschillende partijen bij de fases die zij doorlopen. Een voorbeeld van die ontwikkeling is de opkomst van online vergelijkers: als marktpartij vervullen zij een nieuwe, eigen rol in de keten. Zij dragen bij aan wat je de uiteenafdeling van de klantcyclus zou



kunnen noemen. Met die uiteenrafeling worden grofweg zes fases zichtbaar die de klant doorloopt tussen zijn eerste oriëntatie en het daadwerkelijke gebruik van het product. Die fases zijn: bepalen medium en verzamelen informatie, in kaart brengen (financiële) situatie, advies inwinnen, vergelijking en productkeuze, aankopen en gebruik.

Tegenwind?

Door het zichtbaar worden van deze fases en het gemak waarmee in de nabije toekomst gewijcht zal kunnen worden, neemt de druk op de traditionele distributieketen toe. Allerhande partijen (niet alleen de traditionele spelers) zullen in iedere fase van de klantcyclus opnieuw hun plaats, hun toegevoegde waarde en hun prijs moeten kunnen verantwoorden. Zo ontwikkelt iedere fase in de klantcyclus zich potentieel tot een zelfstandige deelmarkt. Nu al is deze verschuiving zichtbaar, doordat partijen ervoor kiezen zich expliciet toe te leggen op het leveren van diensten in één of enkele van de genoemde fases. Uiteenlopende specialistische initiatieven hebben hun entree gemaakt. Partijen als EyeOpen en Afas Plus zijn daar bekende voorbeelden van. Maar ook outsource-specialisten als het Britse Capita, dat zich wil toeleggen op het efficiënt en klantvriendelijk beheren van levenportefeuilles. Ook bestaande marktspelers veranderen hun rol in de klantcyclus, zoals het initiatief van Allsecor om objectieve vergelijkingstools op zijn site te plaatsen, laat zien. Er waait dus een nieuwe wind in distributieland. Een wind die voor veel intermediairs overigens nog vooral als tegenwind aanvoelt.

Belang van innovatie

Als gevolg van deze marktontwikkelingen zullen een aantal bestaande marktsegmenten de komende jaren volledig op hun kop gezet gaan worden. Zo lijkt de hypotheekadviesmarkt al aan de vooravond te staan van een forse prijsenslag, waarbij schaal en technologische voor-sprong cruciaal zullen blijken. In een dergelijke marktcontext, waarin bestaande marktsegmenten en businessmodellen volledig transformeren, zal het voor veel marktpartijen 'vernieuwen of verdwijnen' zijn. Innovatie, zowel in technologische

zinnig als in businessmodellen, gecombineerd met de kracht jezelf als bedrijf continu opnieuw uit te vinden, maakt daarbij uiteindelijk het verschil.

Allereerst technologie. De financiële sector loopt nog duidelijk achter op de retailsector waar het gaat om de inzet van nieuwe technologieën in het marketing-, communicatie- en distributiebeleid. Toch lijkt het erop dat die achterstand langzaam maar zeker wordt ingelopen. En het heeft er alle schijn van dat consumenten technologische innovaties vanuit de sector, mits relevant uiteraard, gretig zullen omarmen. Zo blijken bijvoorbeeld de apps die de grootbanken het afgelopen jaar hebben gelanceerd, een enorme golf aan traffic (en daarmee contactmomenten) te genereren, zonder dat dit ten koste gaat van hun traditionele klantcontacten.

De afgelopen tijd zag een fors aantal

Richt businessmodel in vanuit klantoptiek

technologische ontwikkelingen het levenslicht. Het merendeel daarvan, zo leert de praktijk, zal echter niet werkelijk baanbrekend en succesvol zijn. Waar de echte pareltjes zitten, zal moeten blijken. Maar wat zijn dan de belangrijkste ingrediënten waaruit innovatie kan gaan ontstaan? Kijkend naar het woud aan nieuwe initiatieven in binnen- en buitenland, zijn drie assen te onderscheiden waarlangs de belangrijkste distributie-innovaties te verwachten zijn:

Open finance: Consumenten overzicht en inzicht bieden rond hun financiële situatie, waarbij in veel gevallen co-creatie zal worden toegepast;

Peer-to-peer: Marktplaatsen om elkaar te helpen met financiële producten en diensten;

Digitaal advies: Consumenten adviseren over complexe producten via slimme tools.

Scherpe keuzes

Kijkend naar deze technologische ontwikkelingen en de 'verzelfstandiging' van de fases in de klantcyclus, zullen marktpartijen scherpe keuzes moeten maken: welke technologische (distribu-

tie-) innovaties kan en wil ik inzetten, en welk businessmodel past daarbij? Specifiek voor de adviesmarkt is dat laatste een bepalend element en een *reshuffling* zal niet uitblijven. De mate waarin een adviesorganisatie de schaal en knowhow heeft om met nieuwe technologieën een nieuw model neer te zetten, speelt daar een belangrijke rol in. Hoewel allerhande nieuwe technologieën winnen aan belang, zal lang niet iedere adviseur de mogelijkheid hebben om die technologieën in zijn eigen adviespraktijk in te zetten. Zij die dat wel kunnen, zullen moeten bezien in hoeverre zij hun businessmodel waardevol aan kunnen vullen met technologische innovaties, zonder het uit te hollen (zoals in andere sectoren meer dan eens, zij het vaak tijdelijk, door een groeiende rol voor technologie en internet, is gebeurd). De overige adviespartijen, overwegend het klein en middelgroot intermediair, zal moeten bezien hoe zij hun model dusdanig kunnen aanpassen dat zij optimaal onderscheidend zijn en waarde toevoegen in die fases van de klantcyclus waarop zij zich richten.

Klantwaarde maximaliseren

Bij het maken van dergelijke fundamentele keuzes zal, hoe cliché dat ook klinkt, de klant centraal moeten staan. Hoe kun je als distributieschakel klantwaarde maximaliseren: per deelmarkt, per doelgroep, maar zeker ook per fase in de klantcyclus? In praktijk betekent dat: de dienstverlening om de klant en zijn behoeften heen onderwerpen en constant diens feedback vragen en verwerken, ongeacht je omvang of doelgroep. Het betekent de omslag maken van 'dit is écht wat u wilt!' naar 'wat wilt u écht?' als rode draad in de benadering van klanten. Alleen als je je businessmodel in de keten werkelijk vanuit de optiek van de klant inricht, in plaats van *inside out*, zoals nog te vaak gebeurt, kan vernieuwing echt succesvol zijn. Dat klinkt logisch en eenvoudig. Maar achter het stellen van die andere centrale vraag aan klanten gaat een volledige cultuurverandering schuil, waarvoor veel adviseurs (én aanbieders!) tot op heden pas de eerste voorzichtige draai hebben ingezet. Alleen financieel dienstverleners die de komende jaren in staat zijn hun eigen DNA daadwerkelijk te herschikken waar het om de benadering van klanten en hun veranderende wensen gaat, kunnen meebewegen met de veranderingen die komen gaan. Veel partijen die niet op die manier kunnen of willen vernieuwen, zullen op termijn simpelweg verdwijnen uit het speelveld. **17**

Bij het maken van dergelijke fundamentele keuzes zal, hoe cliché dat ook klinkt, de klant centraal moeten staan.



Jorrit Molkenboer
Justin Bergman,
Senior Manager en
Consultant bij IG&H
Consulting & Interim