

Door **Astrid Groenewegen**,
co-founder SUE | Behavioural Design



Behavioural Economics

in een digitale wereld

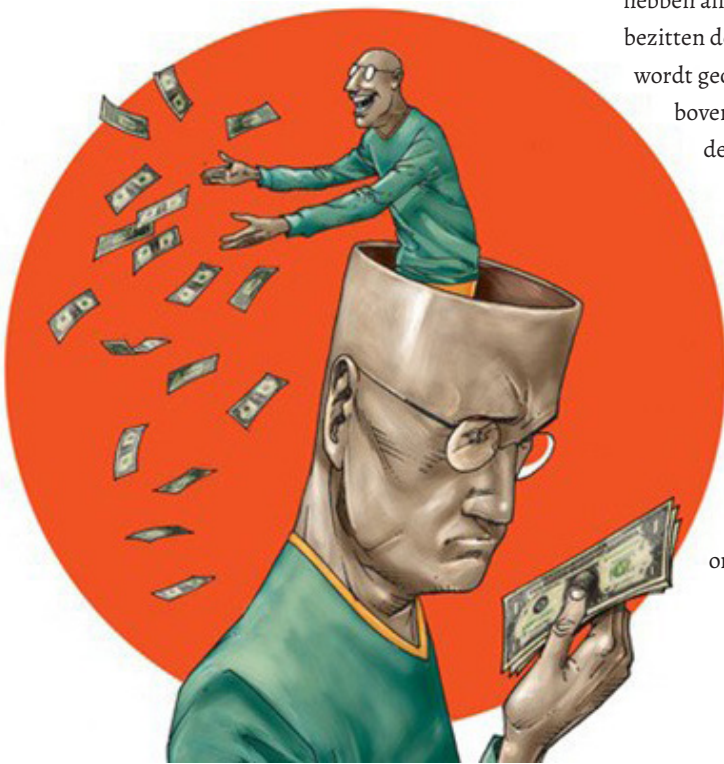
Klantgericht denken of 'customer centric' innoveren is niet het antwoord voor banken om hoofd te bieden aan technologische ontwikkelingen of de nieuwe PSD2 regelgeving. Het antwoord ligt in waar banken al jaren expertise in hebben: het creëren van waarde. Alleen ligt de sleutel niet in het realiseren van financiële waarde, maar in het leveren van psychologische waarde. De bank die dit het beste in de vingers krijgt, zal de concurrentieslag en klant voor zich winnen.

Elke bank realiseert zich dat ze zich binnenkort binnen een radicaal nieuw speelveld begeeft waarvan de spelregels zijn veranderd en waarbij plotseling nieuwe spelers het veld op komen. Spe-

lers met weinig tot geen ervaring in de financiële markten, maar die afgelopen jaren biljoenen aan waarde hebben weten te genereren. Omdat ze heel goed het spel van *human-centred* denken in de vingers hebben. *Customer-centric*, *human-centred*, één pot nat zou je denken. Maar het is meer dan semantiek alleen. Er is een groot verschil tussen de klantgerichte koers die veel banken nu hebben ingezet en de slimheid waarmee deze *unicorn* bedrijven mensen aan zich hebben weten te binden door radicaal *human-centred* te denken.

Om even een stap terug te doen. Waar hebben we het dan precies over? *Unicorn* bedrijven, zoals Uber, Ali-Express, AirBNB, Google, Facebook hebben allemaal een gemene deler. Zij bezitten de *interface* waar de waarde wordt gecreëerd. Die flinterdunne laag bovenop de infrastructuur waar de kosten zitten. Deze multinationals hebben de strijd om de interface gewonnen door een radicaal *human-centred mindset*: het is de kunst (of eigenlijk wetenschap) van de beïnvloeding die hier hoogtij viert. Ze weten exact hoe ze beslissingen van mensen kunnen sturen en gewenst gedrag kunnen ontwerpen.

Gedrag is hot vandaag de dag en termen als *behavioural design*, *behavioural economics* of gedragspsychologie vallen steeds vaker. Ze komen allemaal ongeveer op hetzelfde neer. *Behavioural design* is eigenlijk niets anders dan een methode. Een methode om systematisch inzicht te krijgen in het onbewuste van mensen, de manier waarop ze keuzes maken en beslissingen nemen en om die inzichten vervolgens met behulp van technieken vanuit de gedragspsychologie om te zetten in services, interventies, producten of ideeën die leiden tot betere keuzes of gewenst gedrag. *Behavioural design* is kortom de sport van het beter begrip krijgen hoe mensen denken, keuzes maken en beslissingen nemen, zodat je grip krijgt op hun gedrag. En dat is wat de nieuwe toetreders van de financiële markten tot in de puntjes beheersen. Zijn banken dan uitgespeeld voordat de wedstrijd is begonnen? Nee, maar er is wel een nieuwe trainer nodig. Een trainer die hun een nieuwe spelmethode leert: *behavioural design*. En een trainer die snapt hoe je in dit nieuwe spel kunt scoren. Maar dit is aan te leren. Het vraagt wel om acceptatie dat het huidige paradigma van klantbeïnvloeding en klantbinding moet worden vervangen door een nieuw paradigma. Maar het is fascinerend. Het bezig zijn met *behavioural design* betekent dat je als bank de mensen achter de klant zult gaan zien. En zult ontdekken dat mensen een



problematische verhouding met geld hebben, een absoluut onvermogen om met hun financiële situatie om te gaan en te doen wat ze willen of zelfs zouden moeten om gedrag in hun eigen belang te vertonen. Je kunt dan als bank mensen helpen financiële keuzes te maken die nodig zijn voor hun huidige of toekomstige financiële zelfredzaamheid.

Is dit dan niet hetzelfde als klantgericht denken? Nee, het is echt een ander denkframe dat moet worden aangeleerd. Als je de financiële wereld vanuit een *customer centric* frame bekijkt, zie je de veeleisende consument die snel bediend wil worden, wil consumeren en makkelijk switchgedrag vertoont. En je bedenkt oplossingen voor hem als klant. Je ontwikkelt apps, interfaces en services om hem meer en sneller transacties te kunnen laten doen. Dit is een heel *inside-out* gedreven benadering. We kijken als dienstverlener of merk welke producten en diensten we kunnen verkopen aan onze klant.

Als je echter vanuit een *human-centred* frame kijkt, wordt het veel interessanter. Je begint *outside-in* te denken. Je duikt dan in de mens achter de klant en zult gaan zien wat zijn onvermogen is om met geld om te gaan en snappen hoeveel irrationaliteit er gepaard gaat als het op geld aankomt. Dat het mensen vaak met de beste wil van de wereld niet lukt om hun uitgaven onder controle te houden, mensen onzeker zijn als het over cijfers gaat, liever gaan voor instant bevrediging, denken dat als ze zich nu alles kunnen permitteren, zoals vakan-

tie, winkelen, verbouwen, dat het in de toekomst ook wel zo zal zijn, gewoontes hebben aangeleerd zoals nooit sparen en tegelijk voortdurend de innerlijke strijd met zich aangaan om wel of niet geld uit te kunnen of mogen geven. Als je vanuit die inzichten kijkt, kom je met heel andere innovatieve oplossingen. Dan maak je niet een betere app, maar denk je na hoe je mensen kunt helpen in hun onvermogen om te doen wat ze zouden moeten doen en bedenk je oplossingen die mensen gedrag laten vertonen in hun eigen belang.

De missende laag in klantgericht innoveren is daarom de irrationele mensen als uitgangspunt nemen. De crux is mensen te helpen gedrag te vertonen zonder zelf te hoeven nadenken. Van nadenken over financiële zaken krijgen de meeste mensen stress. En meer stress betekent nog minder keuze of slechtere keuzes. Het gaat om *short-cuts* aan te reiken die ze begrijpen en waar ze op (willen) handelen. Het mooie inzicht vanuit de *behavioural economics* is dat het eigenlijk de wetenschap van het triviale is. Er is geen rechtlijnige verhouding tussen de grootte van impact en de grootte van een interventie. Het draait allemaal om het snappen hoe je psychologische waarde kunt leveren. Waar zitten mensen hun angsten, hun dromen, ambities, twijfels, vooroordelen, pijnpunten? En hoe kun je die wegnemen of realiseren? Dit kan zitten in micro-conversies, de betere woorden gebruiken, een sterker frame claimen. Om te eindigen met twee voorbeelden. Een taxirit met Uber is niet goed-

koper of sneller dan de taxirit die we kenden, toch nemen mensen nu massaal een Ubertje (het is zelfs een begrip geworden). Uber heeft psychologische waarde toegevoegd door *human-centred* te denken. De interface neemt allerlei frustraties, irritaties en stress van de 'oude' taxi-ervaring weg. Je kunt *live* zien waar je taxi zich bevindt en hoe lang het nog duurt voordat hij voor je deur staat, je weet de naam en de waardering van de chauffeur, je hoeft je niet druk te maken over betaling, je kunt kennissen laten weten waar jij in de Uber zit voor de veiligheid. Dit is puur psychologische waarde. En een *Tikkie* doen is net zo'n begrip geworden. Er wordt niet gerefereerd aan financiële woorden die allerlei ingewikkelde of transactie-gerelateerde protocollen oproepen. Het lost wel een heel herkenbaar *human* probleem op: het moeten delen van de rekening en er wordt een woord gebruikt (*Tikkie*) dat het onbewuste van mensen een *short-cut* geeft dat het makkelijk te doen is.

Dit is slechts het topje van de ijsberg hoe gedragspsychologie kan helpen om tot betere producten, ideeën en services te komen. Als er een ding is dat belangrijk is om te onthouden, is dat disruptieve innovatie niet vanuit technologie, maar vanuit psychologie komt. En *behavioural design* kan helpen om dit systematisch te realiseren.

Meer informatie kunt u vinden bij
WWW.SUEBEHAVIOURALDESIGN.COM