

A man in a dark blue pinstriped suit, white shirt, and patterned tie is looking upwards and to the right. He is standing in front of a blurred cityscape with tall buildings. The background is slightly out of focus, emphasizing the man in the foreground.

**VISIE**  
STRATEGIE-  
CONSULTANT  
Roger Peverelli

"Vastgeroeste ideeën over hoe  
vermogensbeheer eruit zou  
moeten zien, beheersen de markt"

# Kijk verder DAN DE BABYBOOMERS

Vermogensbeheer ziet er over vijf jaar compleet anders uit. Roger Peverelli, partner bij het marketingadviesbureau VODW en adviseur van financiële dienstverleners, vindt dan ook dat vermogensbeheerders hun vastgeroeste ideeën moeten laten vallen. “Trek technologie naar binnen.”

**P**everelli adviseert banken en verzekeraars in binnen- en buitenland op het gebied van strategie en vernieuwing. Hij schreef samen met zijn collega Reggy de Feniks het boek ‘Reinventing financial services, what consumers expect from future banks and insurers’ dat inmiddels in acht talen is verschenen. “Spelers moeten conventies over vermogensbeheer ter discussie durven te stellen. Denk aan ingesloten vooroordelen over de definitie van de doelgroep, de positionering, het businessmodel, de rol van de vermogensbeheerder en het belang van diverse kanalen. Heb een open blik.” In het eerste boek schetst hij consumententrends zoals de vraag naar volledige transparantie en eenvoudige oplossingen. “Kijk echt naar wat de klant wil, in plaats van alleen producten te schuiven”, aldus Peverelli. “Als producten meer en

meer hetzelfde worden, waar zit je onderscheid als financiële instelling dan? Juist, in service en beleving.” Zijn tweede boek dat aankomende zomer uitkomt onder de titel ‘Reinventing customer engagement, the winning businessmodel for future banks and insurers’ is een logisch vervolg. “Daarin worden we praktischer. Hoe speel je in op de, in het eerste boek genoemde consumententrends. We merken dat financiële instellingen en vermogensbeheerders in het bijzonder daar moeite mee hebben. Vastgeroeste ideeën over hoe vermogensbeheer eruit zou moeten zien, beheersen de markt.”

**MAINSTREAM** Meerdere conventies passeren de revue. In elke industrie vervaagt de grens tussen de bovenkant van de markt en mainstream, zegt Peverelli. “Denk aan H&M die een topontwerper als Stella McCartney vraagt een collectie te ontwerpen, maar ook aan betaalbare Porsches en luxe hotelketens en horlogemerken die hun blik ‘naar beneden’ werpen. Waarom zou dat in vermogensbeheer niet gebeuren?” In het buitenland liggen de voorbeelden volgens de strategieconsultant voor het oprapen. “UBS profileert zich naar buiten toe gelijktijdig aspiratief en toegankelijk. Pimco levert zijn *investor outlook* ook op de Kindle (een soort e-reader) en richt zich op een breed publiek. Die outlook is meteen ook in Man-

## Chattende Spanjaarden

Het Spaanse Bankinter heeft volgens Peverelli een open blik als het gaat om toepassing van technologie in private banking. “De ruggengraat is een state of the art-systeem voor *customer relationship management*. Hierin wordt alle klantkennis verzameld, geanalyseerd en omgezet naar acties voor de bankier. Hij weet zo precies welke klant hij op welk moment met welke boodschap moet benaderen. De succesratio ligt veel hoger dan bij een traditionele, meer vrijblijvende manier van werken.” Daarnaast implementeerde de private bank videochatten. “Voor het gesprek tussen bankier en klant. Klanten geven deze gesprekken een hoge tevredenheidsscore. Het is efficiënter en specifieke expertise kan gemakkelijk worden aangeschakeld.” Dit alles betekent volgens de strategieconsultant niet dat fysieke gesprekken overbodig zijn. “Ze blijven nodig in de hele contactmix, maar het belang ervan is afgenomen.” Bankinter implementeerde de systemen in tien jaar. “Niet omdat de techniek zo moeilijk is, maar omdat het om een cultuuromslag gaat.”

darijn en Portugees te verkrijgen. In feite creëert Bill Gross daarmee een *retailbrand*." Peverelli presenteert een waterval aan voorbeelden. "Beleggingsgoeroe Mark Mobius van Templeton, ruim in de zeventig, heeft tienduizenden volgers op Twitter. Zijn biografie, onder andere verschenen in het Chinees en Indonesisch, is vormgegeven als een mangastrip." De strategieconsultant noemt ook Schwab. "Die vermogensbeheerder heeft in zijn assortiment uiterst toegankelijke concepten. Denk aan een *studie-wrapper* of een *pensioen-wrapper* met onderliggend transparante fondsen, bijvoorbeeld *indextrackers* met lage kosten." Het zijn dit soort buitenlandse voorbeelden die Peverelli aanspreken. "In Nederland zijn de voorbeelden schaars. Maar ze zijn er wel. Bijvoorbeeld Alex Vermogensbeheer en Evi van Van Lanschot. Ik vind het buitengewoon interessant om te zien hoe deze concepten zich ontwikkelen. Ze kunnen jongere vermogenden weleens meer gaan aanspreken dan wordt vermoed." Banken en vermogensbeheerders zijn volgens Peverelli te veel bezig met de bevestiging van het onderscheid tussen *retail*, *premium* en *private*. "Dat is in feite *inside out*-denken. Een visie op de toekomst ontwikkelen, betekent dat vermogensbeheerders hun dienstverlening moeten inrichten op de doelgroepen van de toekomst. Veel private banks en vermogensbeheerders zijn nog uitsluitend gericht op de traditionele

## Doelgroepsegmentatie gaat verder dan de hoogte van het bedrag in beheer

klant uit de babyboomgeneratie. En dan vooral op het segment dat in de watten wil worden gelegd. De nieuwe generatie, onder andere de kinderen van de vermogende babyboomers, vraagt om een kritische sparringpartner. Deze klanten willen ook via andere kanalen worden bediend." Volgens de strategieconsultant heeft de gemiddelde retailbank de digitale kanalen beter voor elkaar dan de gemiddelde private bank. "Terwijl je als klant van je private bank digitaal dezelfde superieure service verwacht als in het fysieke kanaal."

**EFFECTIEVER** Vermogensbeheer moet volgens Peverelli effectiever worden. "Klanten zijn kritischer geworden. Wat levert mij dit advies op? Wat is de mate van succes? Toezichhouders vinden ook dat er antwoorden moeten komen op dat soort vragen." De Goethe-universiteit in Frankfurt deed onderzoek naar de mate waarin beleggingsadvies door vermogende Duitsers wordt opgevolgd. Van de 400 particuliere beleggers namen slechts 220 het advies (deels) ter harte. Het percentage daadwerkelijk opgevolgde

aanbevelingen ligt slechts op 25%. Peverelli: "De redenen zijn: onvoldoende vertrouwen, barrières zoals zelfdiscipline en kosten, maar ook zelfoverschatting." Ander onderzoek op data van ruim 2000 klanten laat zien dat het profiel van risico en rendement van een adviesklant en een niet-adviesklant niet verschilt. "Een goed adviesgesprek is dus niet voldoende. Veel belangrijker is of klanten het opvolgen. Als advies wordt afgerekend op uiteindelijk resultaat, moet je er alles aan doen om de conversie te vergroten." Bij de meeste vermogensbeheerders ontbreken dit soort klantinzichten, constateert Peverelli. Een ander voorbeeld is het links laten liggen van vermogende vrouwen. "Voor het eerst zijn er in het Verenigd Koninkrijk meer vrouwelijke dan mannelijke miljonnairs. Dat is een wereldwijde trend. Het aantal vrouwen met een eigen succesvolle onderneming en met een toppositie in het bedrijfsleven groeit." Barclays Wealth pakte de handschoen wel op en zette een Female Client Group op (zie kader). "Voor kennisontwikkeling, maar ook voor de doorvertaling naar specifieke dienstverlening."



**VOLSTREKT ANDERS** Vermogensbeheer ziet er over vijf jaar volstrekt anders uit, stelt Peverelli. "Grenzen tussen bankconcepten vervagen. Doelgroepsegmentatie gaat verder dan de hoogte van het bedrag in beheer. Systemen voor *customer relationship management* vormen de ruggengraat van de onderneming." Investeren in diepgaand klantonderzoek, stelt Peverelli als hoogste prioriteit om de nodige veranderingen zo vorm te geven dat zij de juiste snaar raken. "Onderzoek verwachtingen. Hoe zitten klanten echt in elkaar? Beperk je niet tot de klantkennis die bankiers zelf verwerven, want die is gekleurd door eigen beleving. Werk voor dat onderzoek samen met wetenschappers en andere professionals. Vermogensbeheerders hebben deze specifieke expertise namelijk niet in huis. Vertaal deze kennis naar een betere dienstverlening met een rijkere klantbeleving op de momenten die er voor klanten toe doen. Houd technologie niet buiten de deur, maar trek deze juist naar binnen. Zodat je klanten positief kunt verrassen." 🌍

### Zelfdiscipline in geldzaken

De Female Client Group van Barclays Wealth onderzoekt hoe vrouwen met financiën omgaan. Het blijkt dat zij (inderdaad) meer risicomijdend zijn dan mannen. 31% is bereid meer risico te nemen voor een mogelijke beleggingswinst. Bij mannen ligt dat percentage op 49%. Vergelijken met mannen zijn vrouwen er ook vaker van overtuigd dat zelfdiscipline in geldzaken ook effectief is: 62 tegenover 55%. Vrouwen zijn minder dan mannen overtuigd van hun eigen financiële expertise. Dat betekent niet dat ze vaker een beroep doen op een adviseur. Integendeel, zij schakelen een ander juist minder snel in dan mannen: 64 versus 69%.