



ROGER PEVERELLI, PARTNER VODW

**‘Klanten
moeten
de
vernieuwing
wel
zien’**

Hij is een veelgevraagd spreker en staat te boek als een expert op het gebied van strategie en innovatie in de financiële sector. In het najaar van 2010 verscheen zijn boek *Reinventing Financial Services*, waarin hij samen met Reggy de Feniks beschrijft wat klanten verwachten van banken en verzekeraars. Zijn boodschap is zo helder als glas: 'Als je de klant belangrijk wilt maken, móet je 'm ook belangrijk maken. Niet alleen door wat vaker de klanttevredenheid te meten, maar altijd. Dagelijks.'

Voor zijn werk reist hij de hele wereld over en dat heeft hem wel geleerd dat wij Nederlanders soms zuur zijn. Zwartgallig zelfs. 'In het buitenland valt me altijd op dat de crisis daar veel minder de sfeer beheerst dan bij ons. De afgelopen twee weken heb ik op conferenties in Duitsland, Frankrijk en Zwitserland gesproken. In alle discussies ging het over de toekomst, over innovatie en nieuwe groei. Natuurlijk komt Cyprus daar ook tijdens het acht uur nieuws langs, maar zoals we hier somberen, sombert men nergens.'

HOE KRITISCH BENT U OP VERZEKERAARS?

'Toen ik 22 jaar geleden bij VODW begon, was mijn eerste klant een verzekeraar. Ik loop dus al een tijdje rond in deze branche, weet wat er leeft, ken de mensen en weet wat er gebeurt. Ik denk dat ik daardoor een veel positiever beeld heb dan de buitenwereld. Ik zie bijvoorbeeld dat verzekeraars veel investeren. Vooral in de infrastructuur overigens, in verbetering van processen en systemen, zodat de klant sneller en efficiënter kan worden bediend. Dat is goed en noodzakelijk, maar klanten merken daar nog te weinig van.'

VERZEKERAARS ZETTEN DE KLANT CENTRAAL, ALLEEN DE KLANT WEET HET NOG NIET?

'Dat klinkt wel heel absoluut, maar je kunt inderdaad stellen dat de *mindset* er wel is, maar dat er nog een lange weg is te gaan. Ik vergelijk het wel eens met een huis. Het fundament staat er, maar het huis is nog niet klaar. Laat staan dat het volledig is ingericht en de open haard gezellig brandt.'

WAT ZIJN DE BELANGRIJKSTE STAPPEN DIE VERZEKERAARS MOETEN ZETTEN?

'Op dit moment heeft de sector zijn handen vol aan het implementeren van allerlei nieuwe regels. Een belangrijk deel van de energie kan de branche dus niet besteden aan klantgerichte vernieuwing. Het gevaar schuilt erin dat "het voldoen aan de regels" het doel op zich wordt, terwijl het er natuurlijk om gaat dat de cultuur verandert.

Een belangrijke stap is het herstel van vertrouwen. Wij hebben onderzocht dat het vertrouwen vooral wordt bepaald door ervaringen met de dagelijkse dienstverlening. Vertrouwen herstel je door contact met klanten te maken en in elk contact kwaliteit te leveren. Verzekeraars hebben van nature weinig contact met hun klanten. Soms slechts één keer per jaar. Ze zullen dus op zoek moeten naar nieuwe contactmomenten. Dat hoeft op zich niet ingewikkeld te zijn.'

ZIJN ER SUCCESVOORBEELDEN?

'Zeker wel. State Farm, een Amerikaanse verzekeraar, biedt een smartphone app die klanten elke dag de weers- en verkeerscondities vertelt op weg naar het werk. Hoe simpel ook, die app levert elke dag een positief contact op in plaats van één keer per jaar een brief over de premieverhoging. In Duitsland hebben Zurich

Financial Services en TomTom samen een navigatiesysteem in de markt gezet dat autorijders naar bijvoorbeeld veilige parkeerplaatsen leidt. En wij hebben een tijdje voor de Amerikaanse verzekeraar Farmers gewerkt. Eén van de problemen daar was de motivatie van de *call-agents*, omdat die alleen maar klagende klanten aan de lijn kregen. Wij hebben toen bedacht dat elke agent iedere dag, als het wat rustiger was, tien willekeurige klanten moest bellen met slechts twee vragen: "Hoe gaat het met u?" en "Wat vindt u van ons?" Die medewerkers voerden dus, naast hun gewone werk, ook gesprekken met tevreden klanten en zij kregen bijna vanzelf meer lol in hun werk. Onbedoeld neven-effect was dat de klanten die gebeld waren, ook meer gingen kopen. Klanten meer aandacht geven werkt.'

ZIJN ER OOK NEDERLANDSE VOORBEELDEN?

'Natuurlijk. Heel vlakbij zelfs. VODW zit in hetzelfde pand als InShared. Het businessmodel van InShared is een perfect voorbeeld van een win-win voor zowel klant als verzekeraar. FBTO heeft het platform Onderling.nl gelanceerd, waar consumenten mogen meebeslissen over het wel of niet uitkeren van een claim. Een mooi voorbeeld van een verzekeraar die actief de dialoog met klanten zoekt en zo nieuwe contactmomenten creëert – waaruit blijkt dat er echt wordt geluisterd naar klanten. Bovendien laat FBTO zien dat ze zich realiseert dat ze ook niet perfect is.'

LATEN VERZEKERAARS DIE KWETSBAARHEID VOLDOENDE ZIEN?

'Het is zeker niet de gewoonte, maar eerlijk gezegd is dat ook niet het belangrijkste. Voordat je aan het tonen van kwetsbaarheid toekomt, moet je überhaupt zichtbaar zijn. Verzekeraars zijn dat onvoldoende, maar dat geldt voor de hele financiële sector. Kijk alleen eens naar *Pauw & Witteman*. We zitten al jaren in een crisis waarbij financiële dienstverleners in verschillende rollen zijn betrokken en toch schuiven er maar weinig mensen uit de sector aan tafel aan.'

**'ZOALS
WE
HIER
SOMBEREN,
SOMBERT
MEN
NERGENS'**



DIE ZICHTBAARHEID MOETEN WE ECHT LETTERLIJK NEMEN?

‘Ja, inderdaad. Verzekeraars moeten veel vaker naar buiten treden. Ik vind het opmerkelijk dat het zo weinig gebeurt, terwijl er zoveel goede mensen zijn.’

WELKE CEO ZOU U WEL EENS OP TELEVISIE WILLEN ZIEN?

‘Ik ga geen namen noemen, maar er zijn er genoeg die aan het brede publiek authentiek, overtuigend en in begrijpelijke taal kunnen uitleggen welke veranderingen plaatsvinden, en waarom het soms langzamer gaat dan zij zelf ook zouden willen. Die zichtbaarheid is trouwens niet alleen voor de buitenwereld belangrijk. Het doet medewerkers goed als een bestuurder op televisie is en de visie van het bedrijf uitlegt en verdedigt. De interne trots heeft wel wat te lijden gehad. Het is jarenlang echt niet leuk geweest om op een verjaardag te vertellen dat je bij een bank of verzekeraar werkt of ze adviseert.’

ZIJN ER MEER SLEUTELS OM DE VERNIEUWING ZICHTBAAR TE MAKEN?

‘In totaal zijn er tien aspecten om de klant centraal te stellen, maar het voert wat ver om ze alle tien te behandelen. Het hart van de onderneming is het belangrijkste, en meteen ook het moeilijkst: de cultuur. Bij een grote bank of verzekeraar werken evenveel mensen als er in Barneveld wonen. Probeer daar de cultuur maar eens te veranderen. Probleem is dat tijdens de verbouwing de winkel gewoon open is en de verkoop door moet. In één keer schoon schip maken klinkt stoer, maar financieel is het natuurlijk volstrekt onrealistisch.’

U ZEI PAS OP EEN SYMPOSIUM DAT DE SECTOR VOORAL WORSTELT MET DE VRAAG HÓE ZE DE KLANT CENTRAAL MOET STELLEN. HEEFT U NOG TIPS?

‘Elke verzekeraar moet formuleren wat “de klant centraal” precies voor hem betekent. Niet alleen voor de cultuur, maar ook voor het verdienmodel; voor het productaanbod en de dienstverlening; voor de mensen die de onderneming aan boord heeft; en voor de *metrics* die het bedrijf hanteert: wat is de maat van succes? Als je weet wat je ambitie is, kun je vervolgens ook de route uitstippelen om het te realiseren. Parallel aan deze aanpak moet de verzekeraar zo snel mogelijk aan klanten laten merken dat zij centraal staan. Dat kan door de *customer journey* aan te pakken; de reis die de klant meemaakt als hij zakendoet met de verzekeraar. Door drie tot vijf momenten tijdens die reis te selecteren die voor de klant belangrijk zijn, en daar de dienstverlening wezenlijk te verbeteren, raak je het snelst de juiste snaar.

Ook nu is het leerzaam om naar andere bedrijfstakken te kijken. Uitgevers weten bijvoorbeeld veel meer van lezers dan de gemiddelde verzekeraar van zijn klanten. De bladmanager van *Libelle* weet wat haar lezers drijft, wat ze eten, wat ze kopen, wat ze graag dragen. Financiële dienstverleners kijken vaak niet verder dan de database. Zo weten banken exact wat er gebeurt als ze de rente met een half procent verlagen of verhogen, maar waar mensen wel en niet voor sparen weten ze niet. En uiteindelijk gaat het erom écht en oprecht geïnteresseerd te zijn in klanten. Pas als je mensen echt wilt begrijpen, zet je de klant centraal. Niet alleen het klantbelang, maar de klant zelf. Dat is een essentieel verschil. Philips is hét voorbeeld van een onderneming die de transitie

'WE ZIJN INNOVATIEVER DAN WE ZELF DENKEN'

- maakt van een technologiegeoriënteerd naar een klantgedreven bedrijf. Philips is daar nu zo'n tien jaar mee bezig en zegt zelf pas op de helft te zijn.'

VERZEKERAARS MOETEN DUS OOK EEN BEETJE GEDULD HEBBEN?

'Verzekeraars moeten overwogen en gedegen de noodzakelijke veranderingen realiseren. Het gaat er daarbij niet om of zij een beetje geduld hebben; de vraag is eerder hoe lang we het geduld van klanten nog verder op de proef willen stellen. Het is nu vier-enhalf jaar geleden dat Lehman is gevallen, dan mag de verandering wel eens voor klanten merkbaar zijn, toch?

Vanmorgen was hier een monteur van Carglass. Een collega had een putje in zijn autoruit. Ik weet zeker dat hij vandaag een mail of telefoontje heeft gekregen of de reparatie en de monteur goed zijn bevallen. De crux zit 'm niet in het meten, de crux zit 'm in frequentie en consistentie. Elke dag meten, en de resultaten ook elke dag in de organisatie bespreken, is heel wat anders dan eens in de drie maanden een klanttevredenheidsonderzoek laten doen. Dat houdt de organisatie niet scherp op de klant. Als je de klant belangrijk wilt maken, móet je hem ook belangrijk maken en continu onder de aandacht houden.'

PERSONALIA

Roger Peverelli (1962) is partner bij strategie consultancy VODW en gespecialiseerd in strategie, innovatie en *customer centricity* in de financiële dienstverlening. Samen met Reggy de Feniks schreef hij de internationale bestseller *Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers*. Het (Engelstalige) boek is verschenen bij Financial Times Prentice Hall, is nu in de vijfde druk en wordt wereldwijd in negen talen uitgegeven.

Naast zijn dagelijkse werk adviseert Peverelli onder meer de Stichting Microkrediet voor Moeders, die zo'n 10.000 vrouwen in acht landen in Zuidoost Azië aan een onderneming helpt. 'Zo'n organisatie maakt de rol van geld wel heel tastbaar', zegt Peverelli. 'Een vrouw die geld leent om wat kippen te kunnen kopen, kan met de verkoop van eieren haar dagelijkse inkomen van twee naar vier euro brengen. Lijkt niks, maar het is wel een verdubbeling.'



HEEFT U DAAR EEN VOORBEELD VAN, HOE DAT IN DE FINANCIËLE WERELD WERKT?

'Fábio Barbosa was de CEO van Banco Real in Brazilië, destijds onderdeel van ABN AMRO. Toen hij daar tien jaar geleden aantrad, had hij één belangrijk credo: hij wilde dat Banco Real "a new bank for a new society" zou worden. Door niet alleen de producten, maar ook alle kennis en vaardigheden van de bank in te zetten. Als de bank de bouw van een nieuw winkelcentrum financierde, werd ook naar de arbeidsomstandigheden van de bouwvakkers gekeken en werden er afspraken gemaakt over de verwerking van het bouwafval. Hij is tien jaar CEO geweest en heeft tien jaar lang elke dag dezelfde boodschap uitgedragen. De mensen om hem heen werden er af en toe moe van, maar het was wel duidelijk wat de missie was. Zo krijg je een organisatie in beweging.'

U GEBRUIKT VEEL BUITENLANDSE VOORBEELDEN. KUNNEN WE NIKS IN EIGEN LAND LEREN?

'Genoeg, maar ik gebruik graag voorbeelden uit het buitenland, omdat daar waarde vrij naar wordt gekeken. Het is immers geen concurrent waar je al wat vindt. Maar het klopt, ook in Nederland valt veel te leren. Twee weken geleden hadden we de top twintig van een Russische bank op bezoek die Reggy en ik langs de nodige innovatieve bedrijven hebben geleid. In Italië, in Spanje, maar ook hier. De internet-, smartphone- en online/mobile banking-penetratie in ons land behoort tot de hoogste ter wereld. We zijn verder dan veel andere landen. De personalisatie van de website van SNS Bank is bijvoorbeeld wereldwijd een *best practice* en daar kijkt het buitenland met grote ogen naar. Veel veranderingen die in andere landen nog moeten plaatsvinden, hebben wij al doorgemaakt. We zijn innovatiever dan we zelf denken.'

WAAR KOMT UW DRIJFVEER VANDAAN OM DE FINANCIËLE SECTOR OP WEG TE HELPEN?

'Banken en verzekeraars spelen een centrale rol in de sociale en economische ontwikkeling. Alle grote uitdagingen waar we voor staan, vragen om oplossingen waar zij een cruciale rol in spelen. Of het nu om water, energie en afval gaat of over vergrijzing, innovatie of werkgelegenheid. Helaas kunnen de Nederlandse financiële dienstverleners deze rol maar gedeeltelijk invullen. Voor een belangrijk deel heeft dat te maken met het geschonden vertrouwen. Hoe sneller dat wordt hersteld, hoe beter financiële instellingen die rol kunnen invullen.

Natuurlijk heb ik, toen ik 22 jaar geleden bij VODW begon en mijn eerste opdracht kreeg, niet gedacht: "leuk, verzekeringen". Ik ben erin gerold. De affiniteit is gekomen toen ik kennismakte met de dynamiek in de markt, het grote aantal spelers, de diversiteit aan producten en kanalen, de impact van de wetgever, het belang van financiële producten voor consumenten en de rol in de maatschappij. Sindsdien weet ik dat de financiële dienstverlening de meest interessante markt is die ik ken.' <