



Roger Peverelli: 'Focus op customer experience'

Financiële dienstverleners zetten goede stappen. Bij de meeste van hen waait een nieuwe wind. Dat constateert Roger Peverelli, expert op het gebied van strategie en innovatie in financiële dienstverlening. Maar het vertrouwen van de klant blijft laag. "Wat nodig is, is frequenter contact en het leveren van kwaliteit in de contacten."

Roger Peverelli, partner bij VODW, is samen met Reggy de Feniks auteur van 'Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers'. In deze internationale bestseller staat de klant centraal. Het eind 2010 verschenen boek stelt vast

dat de relatie tussen consumenten en financiële dienstverleners door de financiële crisis voorgoed is veranderd. Hoe kijkt Peverelli nu, ruim twee jaar na verschijning van het boek, aan tegen de situatie anno 2013? Zes vragen aan de expert.

Wat verlangt de huidige klant van zijn financiële dienstverlener?

"Klanten willen gewoon fatsoenlijk behandeld worden. Ze willen dat financiële dienstverleners producten aanbieden die bankiers, verzekeraars en tussenpersonen zelf ook zouden kopen. En zij willen graag behandeld worden zoals financiële dienstverleners zelf behandeld zouden willen worden. Concreet: ze vragen producten die daadwerkelijk passen bij hun behoeften. Eenvoudig en transparant. Een eerlijke prijs. Gemakkelijke processen, toegankelijke organisaties. En coulan- ce. Zo op het oog lijkt dat een niet al te moeilijke

'Klanten vragen producten die daadwerkelijk passen bij hun behoeften'

opgave. Maar de wens blijkt in de praktijk toch wat moeilijker te vervullen. We hebben natuurlijk nog wat oude bagage. Moeilijke dossiers, zoals de beleggingspolissen. Ingeslepen manieren van werken, zoals kruissubsidies. En het is natuurlijk financieel onmogelijk in een keer echt schoon schip te maken."

Hebben financiële dienstverleners hun productaanbod goed aangepast op die vraag?

"We zien dat financiële dienstverleners zonder uitzondering de afgelopen jaren veel hebben geïnvesteerd in het centraal stellen van klanten. Maar in de ogen van klanten is het te weinig en te laat. Misschien wel omdat veel van de investeringen in de achterkant zijn gedaan; noodzakelijk, maar daar merken klanten minder van. Het vertrouwen in financiële dienstverleners is nog niet substantieel verbeterd. Ik denk overigens wel dat we op dit moment op een keerpunt zitten. Vrijwel iedere aanbieder heeft het productassortiment opgeschoond, nieuwe producten zijn zonder uitzondering eenvoudiger en er wordt momenteel ook veel

geld gestoken in het realiseren van een echt betere customer experience. Veel belangrijker nog: bij de meeste banken en verzekeraars waait echt een nieuwe wind, waarbij ze de klant centraal stellen. Hoe meer dit in de top leeft en wordt uitgedragen, hoe sneller het ook tastbaar wordt wat klanten dagelijks ervaren. Het aanbod komt nog niet overeen met de vraag, maar er worden goede stappen gemaakt."

Wat moet de financiële dienstverlener doen om beter bij zijn klant in beeld te komen?

"Hij moet in de eerste plaats de klant beter leren kennen, in gesprek gaan met de klant en zich richten op customer experience. Ondanks de overvloed aan data is de kennis over klanten bij banken en verzekeraars beperkt. Op dit moment zien we veel belangstelling voor big data. De eerste pilots en projecten richten zich op het verminderen van risico en het verbeteren van efficiency. Terwijl de echte uitdaging zou moeten worden gezocht in het vertalen van big data naar betere gesprekken met klanten en het leveren van meer en nieuwe toegevoegde waarde aan die klanten."

Peverelli vervolgt: "Neem bijvoorbeeld het product sparen. Op basis van alle data en met gebruik van modellen weten de meeste banken precies wat ze aan uitstroom kunnen verwachten als zij de rente met 0,3% verlagen. Maar slechts weinig banken weten waar mensen precies voor sparen, en waar ze beslist niet voor sparen; hoe men beslissingen neemt over sparen versus besteden. Omdat het vertrouwen in een financiële dienstverlener in belangrijke mate wordt bepaald door de dagelijkse dienstverlening, moet echt geïnvesteerd worden in frequenter contact en het leveren van kwaliteit in de contacten. Verzekeraars hebben die contacten niet van nature. Daarom moeten ze dus nieuwe momenten bedenken. Dat klinkt moeilijker dan het is. De context waarin financiële producten worden gebruikt is een rijke inspiratiebron. Denk aan wat je allemaal kunt doen rond auto, of rond het huis, of rond pensioen. Zurich en TomTom hebben samen een navigatiesysteem ontwikkeld waarin de kennis van de verzekeraar een centrale rol speelt. De navigator leidt je bijvoorbeeld naar parkeerplaatsen waar veel minder wordt ingebroken. Zo ervaar je elke dag de toegevoegde waarde van een verzekeraar."

"Een andere reden om juist de aandacht te richten op customer experience heeft te maken met de toenemende eenvoud van producten. Door die eenvoud is het voor een bank of verzekeraar steeds moeilijker zich op het product te onderscheiden van concurrenten. Dat onderscheid

OVER ROGER PEVERELLI

Roger Peverelli (1962) is partner bij VODW, dat banken, verzekeraars en pensioenfondsen in binnen- en buitenland adviseert. Hij geldt als een expert op het gebied van strategie en innovatie in financiële dienstverlening. De afgelopen jaren heeft hij een groot aantal projecten voor internationale en nationale banken, verzekeraars en wealth managers uitgevoerd. Daarnaast adviseert hij onder andere de Stichting Mikrokrediet voor Moeders (mikrokrediet projecten in acht landen in Zuidoost-Azië) en is hij bestuurslid van het Nederlands Film Festival.

moet dus worden gerealiseerd op andere aspecten; service en ervaring.”

Heeft de tussenpersoon nog toekomst?

“Ja, beslist. Maar niet iedere tussenpersoon. We weten uit ervaringen in Finland dat het provisieverbod daar een grote impact heeft gehad op de distributiekanaalen. Hoewel je de ontwikkelingen in Scandinavië niet zo maar mag projecteren op Nederland, kunnen we een drastische vermindering van het aantal tussenpersonen verwachten alsook een verschuiving naar grote professionele spelers. Consumenten zullen meer zelf willen uitzoeken, of ze daarin nu wel of niet capabel zijn. De vraag naar execution only zal toenemen; aanbieders zullen reageren met extreem eenvoudige producten die dat ook mogelijk maken. In Finland zien we dat alleen de bovenkant van de markt, ‘mass affluent’ en rijker, zich nog financieel advies veroorlooft. De tussenpersoon moet zich dus voorbereiden op minder vraag, kritischere klanten, meer complexiteit van advies en meer expliciete verantwoordelijkheid voor hun klanten.”

Wat vereist dat van de tussenpersoon?

“Een tussenpersoon die ook in de komende jaren succesvol wil zijn, moet in de eerste plaats de nieuwe realiteit omarmen, in plaats van amechtig proberen onontkoombare veranderingen tegen te houden. Ik zie regelmatig tussenpersonen die vrijwel continu actief zijn op Twitter en zich daar beklagen hoe ze nu weer worden benadeeld. Af en toe denk ik dan: wat als zij die tijd en energie eens zouden steken in denken over hun klanten? Een grote verandering is de verschuiving in focus van nieuwe klanten naar ook bestaande klanten. Veel tussenpersonen, of ze dat nu erkennen of niet, zijn succesvol in het werven en adviseren van nieuwe klanten, maar vinden het bedienen van bestaande klanten, bijvoorbeeld door periodieke adviesupdates, aanmerkelijk minder interessant. Wellicht ook vanwege de verdiensten. Toch gaat dit een wezenlijk deel van de dienstverlening van de toekomst vormen. Hier ligt zowel vraag als noodzaak. Het is algemeen bekend dat een groot deel van de hypotheekklanten ‘onder water staat’: hun schuld is groter dan de waarde van het onderpand. En met de ontwikkeling van de huizenprijzen worden dat er eerder meer dan minder. De succesvolle tussenpersoon van de toekomst zal dit deel van de business juist zeer serieus nemen, juist daar klanten positief willen verrassen en juist daar een duurzaam verdienmodel voor willen ontwikkelen.”

Wat kunnen financiële dienstverleners qua klantcontact leren uit het buitenland?

“Veel. Niet alleen uit andere landen overigens,

DE DRIE GROOTSTE UITDAGINGEN

De drie uitdagingen voor de branche volgens Roger Peverelli:

1. Het vertrouwen herstellen door meer contact met klanten te maken en daarin meer toegevoegde waarde te leveren.
2. ‘De klant centraal’ tastbaar maken door op de vijf momenten die er voor de klant echt toe doen de verwachtingen te overtreffen.
3. Klanten echt begrijpen door ze op allerlei manieren naar binnen te trekken in de organisatie.

maar ook uit andere branches. In de hotelindustrie bijvoorbeeld zit de dienstverlening naar klanten wat meer in de genen. Ik zie dat verschillende financiële dienstverleners zich regelmatig door de Ritz Carltons en Hiltons laten inspireren, van eenmalige sessies tot stages en complete opleidingen. Ik denk sowieso dat dit een erg goede aanpak is. Het referentiekader van klanten wordt niet alleen bepaald door wat klanten bij concurrenten meemaken, maar bovenal door hun ervaringen bij allerlei andere dienstverleners, of dat nu Albert Heijn of Amazon is. Met name in de toepassing van mobiel en van video lijkt het buitenland voor te lopen als het om klantcontact gaat. Ik zie tot in Rusland

‘Het aanbod komt nog niet overeen met de vraag, maar er worden stappen gezet’

mooie toepassingen op tablets om de dialoog tussen klant en adviseur rijker en beter te maken, sommige zelfs met Nederlandse software, van bijvoorbeeld Figlo. Spanje staat niet bekend als het meest innovatieve land. Toch is bij bijvoorbeeld Bankinter het gebruik van video volstrekt gewoon. Denk aan Skype. Klanten hebben dankzij dit kanaal toegang tot hoogwaardige expertise zonder dat ze naar een kantoor hoeven. De klanttevredenheid is hoger, terwijl de kosten aanmerkelijk lager zijn.”

Tot slot: over welke basiskennis en basisvaardigheden moeten financiële dienstverleners anno 2013 minimaal beschikken? “Het begint met kennis van klanten. En de vaardigheden om die kennis om te zetten in dienstverlening waar de klant duurzaam profijt van heeft. Klanten moet je positief verrassen.” ■

Door: Jaap van Sandijk