

# NOG VEEL TE WINNEN BINNEN BESTAANDE DIENSTVERLENING

Innovatie vereist niet per se iets radicaal nieuws. Juist binnen de bestaande dienstverlening kunnen financieel adviseurs en verzekeraars nog veel winnen door innovatief te zijn. Aldus Perry Koorevaar (directeur Kroodle), Paul Rijns (directeur Intermediair bij Brand New Day) en Pascal Spelier (consultant Capgemini en blogger).

Tekst: Toon Berendsen, beeld Kay in 't Veen/TopShots



Perry Koorevaar, Paul Rijns en Pascal Spelier: "Innovatie vereist niet per se iets radicaal nieuws."

**D**e media omschrijven Kroodle als de eerste Facebook-verzekeraar. “Zelf”, zo vertelt directeur Perry Koorevaar, “spreken we consequent van ‘verzekeren via Facebook’. We zijn ook helemaal geen verzekeraar, we zijn tussenpersoon. We hangen binnen de Aegon-organisatie ook bewust onder Unirobe Meeüs Groep. En wat voor UMG geldt, geldt ook voor ons: wij voeren niet alleen Aegon-producten”.

Puur verzekeringstechnisch gezien, is Kroodle dus eigenlijk helemaal niet zo nieuw. De vernieuwing zit ‘m vooralsnog meer in de communicatie en dienstverlening. Spelier, overdag consultant All Channel Experience bij Capgemini Consulting en in de avonduren op [www.finno.nl](http://www.finno.nl) actief als blogger over innovatie in de financiële sector, heeft naar Kroodle gekeken en zegt: “Het gebruikersgemak is groot.” (Een van de ‘geheimen’ is dat Kroodle de klant geen gegevens laat invullen die ook uit andere (openbare) bronnen kunnen worden gehaald.) Volgens Koorevaar en Spelier, en ook Paul Rijns (directeur Intermediair bij Brand New Day), is dat waar het bij vernieuwing in de financiële sector vooral om gaat: verbeteren van de dienstverlening.

Rijns: “Als je een verzekeraar belt en je krijgt een mens aan de lijn in plaats van een keuzemenu, dan is dat al vernieu-

## “IMPLEMENTATIE WET- EN REGELGEVING DRUKT BUDGET VOOR Vernieuwing”

wend. Bij de meeste maatschappijen kun je niet eens inloggen om de waarde van je polis te zien.”

Spelier: “Innovatie hoeft niet per se radicaal te zijn. Bovendien: je moet oppassen dat je niet innoveert alleen maar om het vernieuwen alleen. Er is nog veel vernieuwing mogelijk als het gaat om de klantbediening, de communicatie met de klant en de manier waarop je producten sluit.”

Rijns: “Voorheen verkocht de adviseur de producten van de verzekeraars. Nu de klant zijn adviseur rechtstreeks voor het advies betaalt, verdient de adviseur zijn geld niet langer met het verkopen van het product van een ander. De adviseur verdient zijn geld nu met wat hij toevoegt: advies. Belangrijker dan spectaculair andere bedieningsconcepten te lanceren, is dat de adviseur meerwaarde biedt en deze toegevoegde waarde tastbaar maakt. Drie nieuwsbrieven per jaar gaat ‘t hem niet worden, tenzij de adviseur de brieven op maat van de individuele klant snijdt. Voor een orv 350 euro rekenen, terwijl het bij ons rechtstreeks voor 99 euro kan? Dat werkt niet meer, of de adviseur moet er echt goed advies bij geven.”

### KLEINE CLUBS

Ook verzekeraars dienen vooral hun dienstverlening te vernieuwen. Dat dit momenteel onvoldoende gebeurt, komt vol-

### PRAKTIJKTIPS INNOVATIE PERRY KOOREVAAR

- Innoveer in relatief kleine, flexibele projecten die bij succes opgeschaald kunnen worden, en bij failure makkelijk bijgestuurd of stopgezet kunnen worden.
- Innoveer ‘zo dicht mogelijk op’, liefst samen met de klant.
- Innoveer samen met externe partijen, klein of groot maakt niet uit, die hun sporen in een andere branche, of met andere technieken, bewezen hebben.
- Zorg ervoor dat alle applicaties die ontwikkeld worden tenminste ook een sublieme gebruikerservaring op de mobiel geven, ‘Mobile first’.
- Steek er veel moeite in om het de klant makkelijk te maken – en maak daarbij maximaal gebruik van de mogelijkheden die nieuwe (internet)technologie daarvoor biedt.



Perry Koorevaar: “Automatisch advies of verzekeringsportefeuille nog bij je behoeften past.”

gens Spelier doordat financiële instellingen “van nature risicomijdend” zijn. “Daarnaast hebben de organisaties te maken met veel wet- en regelgeving. De implementatie daarvan kost geld en dat drukt op het budget voor vernieuwing. Ondertussen moet er überhaupt op de kosten worden gelet.” »



Paul Rijns: "Digitale klantomgeving vertalen naar iets dat leuk en interactief is."

- » Koorevaar: "Er is ook altijd het risico dat nieuwe initiatieven geen geld opleveren..."  
Rijns: "Of gaan knagen aan het bestaande business model."

Ik was ooit op interimbasis betrokken bij de ontwikkeling van een voorloper van banksparen. De moedermaatschappij liet het nieuwe product bewust door een dochter in de markt zetten. Het motief: als het product een succes wordt, dan trekt dat ons huidige business model onderuit."

Koorevaar: "Alleen al de gigantische migratieslag zou veel geld kosten."

Er is natuurlijk ook een praktische reden om lean en mean met nieuwe organisaties te beginnen: de slagvaardigheid is veel groter wanneer geen beroep hoeft te worden gedaan op de bestaande organisatie. Niet voor niets zijn nieuwkomers als Allsecur (Allianz Nederland), Ditzo (ASR), InShared (Achmea) en ook Kroodle apart opgezette organisaties. Die kleine clubs kunnen vervolgens overigens een grote impact hebben op de bestaande organisaties. Spelier: "Ze zetten vaak een standaard neer die de grote partijen overnemen. Zo hadden banken geen andere keuze dan Binck en Alex te volgen."

Brand New Day is opgericht door de mensen die ook ooit Binck Bank begonnen. BND zette zich aanvankelijk af tegen de bestaande structuren, maar de grap is dat het bedrijf net als Kroodle verzekeringstechnisch weinig nieuws biedt. BND legde vanaf het begin wel de nadruk op lage kosten, transparantie en service, waarden die alle verzekeraars nu weer met hoofdletter schrijven (of zeggen dat te doen). Dus ook hier zit de innovatie meer in de dienstverlening. Verder beschouwt Rijns met name het online aanvragen als een innovatie van BND.

### TAILOR MADE

Hoe de dienstverlening verder te vernieuwen? Koorevaar – en dat verwondert niet want het is de essentie van Kroodle – denkt dat financiële instellingen en financieel adviseurs veel meer gebruik moeten maken van de gegevens waarover zij beschikken.

### PRAKTIJKTIPS INNOVATIE PASCAL SPELIER

- *Innovatie moet je 'klein' organiseren.* Innovatie is niet enkel alleen weggelegd voor start-ups. Ook grotere, traditionele ondernemingen kunnen uiteraard innoveren, maar de praktijk leert dat je innovatie 'klein' moet organiseren. Je zal in dat geval innovatie op enige afstand moeten plaatsen van de gevestigde organisatie. Kijk naar voorbeelden zoals Kroodle, InShared, Ditzo en Allsecur. De innovatieve 'dochters' hebben overigens wel baat bij de lange adem van 'mama'.
- *Draaf niet door in het vaststellen van business cases.* Het tot in detail doorrekenen van de business case van een innovatie kan de innovatie eenvoudig om zeep helpen. Ga ook af op je gevoel en dat van je omgeving. Een goede 'gut feeling' kan een prima basis zijn voor een innovatie.
- *Reken af met het 'not invented here' syndroom.* Bij innovatie gaat het om samenwerken, delen en andere mensen betrekken. Betrek belangrijke stakeholders/sponsors in de organisatie bij je innovatieve ideeën. Maak ze deelgenoot, laat ze meedenken en -bouwen, zodat ze achteraf je ideeën niet afwijzen onder het mom van 'not invented here'.
- *Denk groot, maar begin klein.* Uiteraard heb je grootse plannen met je innovatie, maar begin met kleine stappen. Denk agile, denk in iteraties. Doe een pilot en gebruik ook het 'trial by error'-principe.
- *Fouten maken is goed.* Voor innovatie heb je ondernemerschap nodig. Bij ondernemerschap hoort risico's nemen en fouten maken. Als je geen fouten maakt – of mag maken – zal je ook niet leren. Leren leidt tot verbetering. (zie ook 4).



Koorevaar: “Wil je succesvol zijn, moet je meer inzicht krijgen in wie je klant is en wat hij wil. Zodat je hem op het juiste moment de juiste propositie kunt presenteren.

“Langzamerhand is voldoende technologie beschikbaar gekomen om als aanbieder heel veel informatie te vergaren, overigens nadrukkelijk zonder dat daarbij iets spannends gebeurt. Maar er is ontzettend veel informatie over klanten en klantgedrag beschikbaar. Uiteindelijk zal het denk ik komen tot automatisch advies of je verzekeringsportefeuille nog bij je behoeften past.”

Koorevaar meent dat een vergelijkingssite heel goed in staat is om laatstgenoemde propositie te bieden. Maar dan moet de onafhankelijkheid van zo'n site wel gewaarborgd zijn. Wat dit betreft, is er mogelijk een gat gevallen nadat Achmea Independenter.nl heeft overgenomen. Koorevaar ziet hier een mooie kans voor het onafhankelijke intermediair. Spelier noemt het “zaak dat de contactmomenten tussen verzekeraar en klant relevant zijn in een bepaalde context en

## “DRIE STANDAARD NIEUWSBRIEVEN PER JAAR GAAT 'T HEM NIET WORDEN”

dat ze tot eenvoudige handelingen leiden. Stel ik sta op de skipiste en de verzekeraar ziet dat ik vergeten ben de dekking van het wintersportrisico aan te zetten. Dan zou het mooi zijn dat de verzekeraar mij daar op wijst op mijn mobiel en het mij makkelijk maakt alsnog de dekking aan te vinken.”

Steeds meer verzekeraars bieden klanten inderdaad de mogelijkheid dekkingen tijdelijk aan of uit te zetten. Het is een van de belangrijkste productvernieuwingen van de laatste tijd. Rijns vraagt zich wel af of ze vol te houden is vanwege het gevaar van anti-selectie. Om even bij het voorbeeld van Spelier te blijven: als alleen slechte skiërs de wintersportdekking aanzetten, is verlies al voorgeprogrammeerd. Vernieuwing staat volgens het drietal ook absoluut niet voor ultieme premiedifferentiatie. Verzekeren moet wel verzekeren blijven.

Koorevaar: “Zodra je data gaat inzetten voor tailor made proposities - pay as you drive is daar ook een voorbeeld van - kom je al heel gauw op een fundamentele vraag als: hoe zit het met de solidariteit?”

### DIGITALE OMGEVING

Koorevaar, Rijns en Spelier dichten de digitale klantomgeving een grote toekomst toe. De persoonlijke omgeving kan de spil worden van de communicatie tussen aanbieder/adviseur en eindklant. Net zoals volgens Spelier verbeterde extranetten onder het provisieverbod een rol zullen gaan spelen in de relatie verzekeraar-adviseur. Verzekeraars kunnen adviseurs immers niet meer met geld aan zich binden, maar zullen dat moeten doen door de beste service en ondersteuning te bieden.

### PRAKTIJKTIPS INNOVATIE PAUL RIJNS

- Vergeet alles wat je weet.
- Inspiratie voor innovatie komt meestal van buiten de branche.
- Negeer medewerkers die zeggen dat het niet mogelijk is.
- Hou de organisatie plat, betrek er niet te veel lagen en eilandjes bij.
- Hou het klein. In deze markt kunnen details al zorgen voor grote verschillen.

Spelier ziet dat banken verder zijn als het gaat om het laden van de online omgeving voor de klant dan verzekeraars. “Verder zullen klanten eerder kijken naar hun banksaldo dan hun verzekeringen.”

Rijns: “De eerste stap is natuurlijk dat je data beschikbaar hebt voor de klant. De volgende is dat je mensen stimuleert de online omgeving te gebruiken. Waarom niet een soort computerspelletje gemaakt? We moeten de digitale schoendoos vertalen naar iets dat leuk en interactief is.” ◀◀



Pascal Spelier: “Er is nog veel vernieuwing mogelijk als het gaat om de klantbediening.”