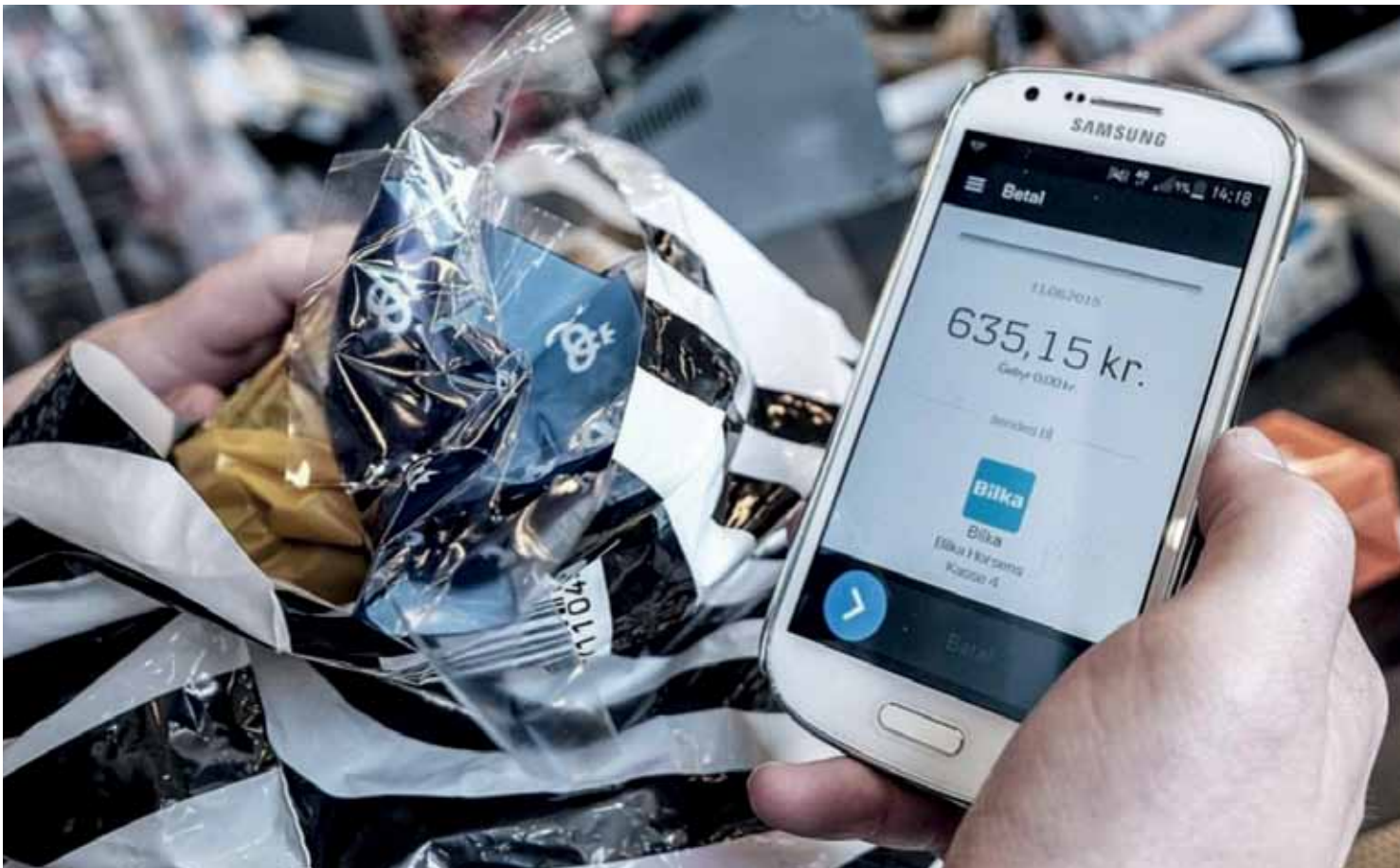


# DIGITALE

# TRANSFORMATIE:

*van het repareren van het verleden naar  
het bouwen van de toekomst*



Vrijwel iedere bank en verzekeraar zit middenin een digitale transformatie. De nadruk ligt daarbij op het digitaliseren van processen en het reduceren van kosten. De volgende fase van digitale transformatie gaat niet om het repareren van het verleden, maar om het bouwen van de toekomst. Dat stellen Roger Peverelli en Reggy de Feniks in hun nieuwe boek 'Reinventing Customer Engagement'.

Voor de duidelijkheid: de focus op *operational excellence* is hard nodig. De kosten rijzen de pan uit. Het is echter alleen niet genoeg. Er moet meer gebeuren, want er is meer aan de hand. Nieuwe technologieën veranderen het gedrag van klanten in een steeds hoger tempo. Denk aan de centrale rol die smartphones en tablets in het dagelijks leven innemen. Denk aan het persoonlijker, of juist onpersoonlijker, worden van contact door het gebruik van data.

De komende jaren verandert er nog veel meer. Connected devices worden gemeengoed en genereren allerlei volstrekt nieuwe datastromen. Toepassingen van bijvoorbeeld API's en blockchain versnellen innovatie. En met robo-advies, chatbots en biometrics doet 'the age of algorithms' haar intrede. Maar nog belangrijker: wij doen niet alleen wat met technologie, al deze technologieën doen ook wat met ons. Klantgedrag zal nog ingrijpend veranderen. Nieuwe

toetreders, fintechs en insurtechs begrijpen dat heel goed en weten bij klanten de juiste snaar te raken. Dat zijn overigens niet alleen schattige kleine hippe startups, maar juist ook grote techspelers als Google, Samsung, AT&T en bijvoorbeeld autofabrikanten. Banken en verzekeraars moeten daarom op een volstrekt andere manier met klanten omgaan.

De vraag is natuurlijk 'hoe?' Om die vraag te beantwoorden spraken wij afgelopen jaar met 75 opinieleiders van over de hele wereld. Van Citi in de Verenigde Staten tot Ping An in China. En niet alleen grote gevestigde partijen, maar ook experts van buiten de industrie. Bijvoorbeeld Elena Ford, niet alleen de erfgename maar binnen Ford Motor Company wereldwijd verantwoordelijk voor customer experience, en Enric Casi, de ceo van modeketen Mango. Ook bekeken we wereldwijd ruim 200 best practices van bedrijven die, met behulp van technologie, op een andere manier met klanten omgaan en daarmee succes boeken. Op basis van al die gesprekken en inzichten, introduceren we in ons boek drie 'customer engagement principes':

### 1. Always part of life

Alle connected devices geven banken en verzekeraars ongelooflijk veel nieuwe mogelijkheden om elke dag opnieuw extra toegevoegde waarde te leveren in het leven van klanten. Dat levert trouwens ook nieuwe waarde op voor de financiële dienstverleners zelf. Zoals Mircea Mihaescu (Moven, een nieuwe grensverleggende bank in de VS) het uitdrukte: "The contact frequency with customers is an essential part of the economic engine."

Dat dit nog echt in de kinderschoenen staat, herkennen we bijvoorbeeld in de toepassing van extra data uit connected cars. Die data, over bijvoorbeeld rijgedrag, wordt door verzekeraars momenteel alleen nog gebruikt om risico's nog beter in te schatten, slimmer prijzen te bepalen, en om klanten te belonen of straffen met een lagere of hogere premie. De data bieden ook mogelijkheden om nieuwe diensten aan te bieden, klanten veel meer in hun kracht te zetten en nieuwe waarde toe te voegen. Dat is de toekomst. De Italiaanse verzekeraar Intesa Sanpaolo biedt klanten allerlei connected devices om hun huis beter te managen. Bij een lekkage de wasmachine automatisch uitzetten voordat meer schade is aangericht bijvoorbeeld, of op afstand kunnen zien of de deur wel op slot zit, of de oven wel is uitgedaan, et cetera. Klinkt misschien niet spectaculair, maar voor het businessmodel van een verzekeraar is de verandering immens. Het draait



Roger Peverelli



Reggy de Feniks

niet meer om het uitbetalen van claims, maar om het helpen van klanten. Vroeger had deze verzekeraar een keer per jaar contact met de klant, middels de brief over de jaarlijkse premieverhoging. Nu heeft ze vrijwel dagelijks contact, en levert daarbij een positieve waarde.

### 2. Contextual ecosystems

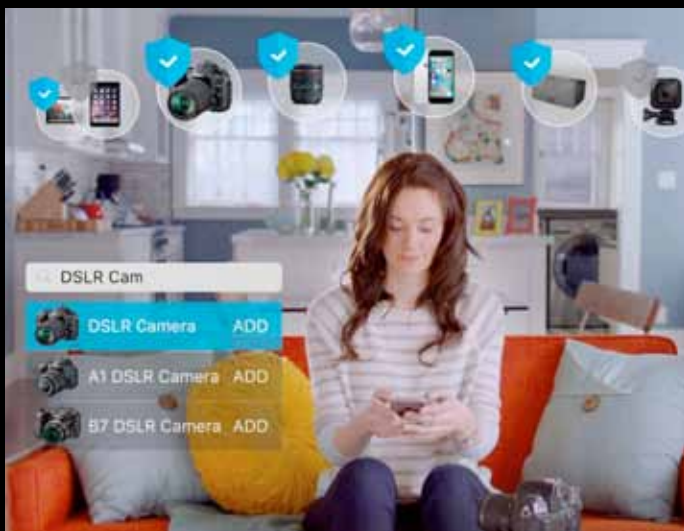
Iedereen die we hebben gesproken is het er wel over eens: push strategieën boeten aan effect in en de nadruk moet liggen op het realiseren van pull. In de praktijk zien we dat toch nog nauwelijks terug. Pull is ook niet eenvoudig, want er is een volstrekt andere aanpak vereist en daarmee nieuwe competenties.

Wij hebben een kleine dertig bestaande pullplatforms bekeken - onder meer van Nike, Unilever, Danone - om te leren wat de succesfactoren precies zijn. Dat zijn er acht. Voor dit artikel lichten we er twee uit.

Als eerste 'het echte probleem oplossen'. Dat is minder triviaal dan het lijkt. Een voorbeeld. Alipay is het betaalsysteem van Alibaba, dat ook door winkeliers in heel China wordt gebruikt. Sabrina Peng (president Alipay International): "Alipay isn't just about payments; it's about customer relationships. The whole idea is to bring more value to the merchants and to the users. Payment is nothing more than just a part of the purchase cycle. Merchants don't want a new payment system. They want more customers." Met dit inzicht als leidend vertrekpunt helpt Alipay retailers op allerlei manieren met prospects in contact te komen. Via Alipay kunnen ze hun aanbod onder de aandacht brengen, inclusief speciale aanbiedingen, en hun

## Swipend verzekeringen afsluiten en opzeggen

Tröv is 's werelds eerste on-demand verzekeringsplatform voor losse items. Met deze mobiele app kunnen gebruikers verzekeren wat ze willen, wanneer ze willen. Door simpelweg een foto te nemen van de kassabon of de artikelcode van producten, creëren Tröv-gebruikers een persoonlijke digitale kluis voor hun bezittingen. Voor geselecteerde items biedt de insurtech startup vervolgens verzekeringen. Klanten kunnen een verzekering dan heel eenvoudig afsluiten door te 'swipen' en net zo makkelijk weer opzeggen door 'terug te swipen'. Tröv maakt zo langdurige contracten overbodig. Ook het claimproces is geautomatiseerd met inzet van chatbots en per smartphone on-demand beschikbaar.



winkel makkelijker vindbaar maken. Gebruikers kunnen winkels in de buurt bekijken, foto's zien, kortingscodes gebruiken en reviews posten. Significant meer traffic en klanten, zijn het effect hiervan. Het betaalsysteem speelt een centrale rol, maar vervult die op de achtergrond.

Een tweede succesfactor van pullplatforms is 'verder kijken dan klanten'. Vrijwel alle banken en verzekeraars maken producten en diensten voor klanten. De meeste bedrijven hebben echter meer niet-klanten dan klanten. MobilePay, de oplossing voor mobiel betalen van Danske Bank (grootste bank in Scandinavië), richt zich expliciet op laatstgenoemde groep. Je hoeft niet klant van Danske Bank te zijn of te worden om met MobilePay te kunnen betalen. Resultaat: in slechts enkele jaren tijd wordt deze betaaloplossing nu gebruikt door ruim zestig procent van de Deense bevolking (inclusief kinderen). Zeventig procent daarvan is geen klant van Danske Bank. Dat 'MobilePay' een nieuw werkwoord in de Deense taal is, zegt ook genoeg over diens populariteit.

### 3. Simply human

Robo-advies en chatbots zullen zorgen voor een groot verlies aan arbeidsplaatsen, zo vertellen vele krantenkoppen ons tenminste. Bank en verzekeraars kijken dan ook met veel

aandacht naar nieuwe spelers als Wealthfront en Betterment, die hoogwaardig advies leveren op basis van algoritmen zonder dat er persoonlijk contact aan te pas komt. En dus met veel lagere kosten.

Door de focus op het digitaliseren van de huidige processen verliezen financiële dienstverleners het menselijke aspect nog weleens uit het oog. Opmerkelijk om te zien ook, is hoe de betekenis van aan die *feelings* gerelateerde woorden de afgelopen jaren veranderde. 'Social' gaat over het gebruik van social media; niet meer over de echte betekenis van sociaal. 'Persoonlijk' gaat over personalisatie met behulp van data. Tegelijkertijd zien we dat consumenten steeds meer waardering hebben voor bedrijven die juist de menselijke kant een belangrijke plaats geven in de omgang met klanten. Luisteren, begrip tonen, passie, creativiteit, lachen, verrassen, empathie - typisch menselijke eigenschappen die vooralsnog niet goed door technologie kunnen worden ingevuld.

Banken en verzekeraars moeten zo'n connectie ook in het digitale tijdperk borgen. Met de duizenden medewerkers die hun organisatie telt, hebben ze een geweldige kans 'the best of both worlds' te creëren. Een hybride model, waarbij dergelijke technologieën frontofficemedewerkers nog beter ondersteunen. De Britse hypotheekbank London & Country support haar klantexperts bijvoorbeeld met robo-advies. Dat leidt tot betere gesprekken, hogere klantentevredenheid en hogere conversie.

Bij Allianz1, een concept van Allianz in Italië, hoeven consumenten dankzij big data en geavanceerde klantprofilering slechts drie vragen te beantwoorden om in enkele seconden al een eerste offerte voor een verzekering te krijgen: leeftijd, beroep en woonplaats. In het vervolg van de dialoog vindt verdere verfijning plaats en op een gegeven moment wordt het stokje naadloos overgenomen door een verzekeringstussenpersoon voor wat laatste advies, bevestiging van de juistheid van de keuze en het sluiten van de deal. De intermediair kan zich dus concentreren op waar hij of zij goed in is. Volgens Roberto Felici, Chief Marketing Officer van Allianz Italië, hebben in de eerste drie jaar na introductie een kleine 300.000 klanten voor Allianz1 gekozen. Daarmee is Allianz1 één van de meest succesvolle innovaties in de Italiaanse verzekeringsmarkt ooit.

Meer informatie:

[www.reinventingcustomerengagement.com](http://www.reinventingcustomerengagement.com)

