

Het



Directeur Willem Snijders van

Mondial Assistance doet het goed, ook internationaal gezien. Recent werden de reisverzekeringstak en de alarmcentrale samengevoegd. Tot enkele jaren terug deed Mondial Assistance de hulpverlening voor drie automerken, nu voor 23. Eerst met 60 man, op dit moment met driehonderd. 'Het succes is afhankelijk van de toewijding van onze medewerkers', stelt directeur Willem Snijders. Met onvervalst Amsterdams accent legt hij uit wat leidinggeven aan dit type bedrijf nu zo specifiek maakt. 'Eerlijkheid, openheid en integriteit betalen zich hier ruimschoots uit.'

managen van een organisatie

Mondial Assistance

over het creëren van klantwaarde

Kan iedereen aan de slag bij Mondial Assistance?

We zijn een mensenbedrijf. Als die hun ziel en zaligheid niet in hun werk stoppen, kan dit bedrijf niet leveren wat het moet leveren: betrokkenheid. We zijn daarom heel selectief, bij ons kom je er niet zomaar in. Bij kleine twijfel gaat de aanstelling niet door. Daarin zijn we heel consequent. We moeten wel kritisch zijn. De jonge generatie heeft niet meer dezelfde mentaliteit als pakweg 15 jaar geleden. Dat komt ook door de arbeidsmarkt. Het is al lang niet meer zo dat mensen vragen of ze hier alsjeblieft mogen werken. Die omgekeerde afhankelijkheid merk je. Toch blijven we scherp op dit punt. Uiteindelijk is de klantwaarde de reden van ons bestaan, daar doe ik dus geen concessies aan. Dan maar wat harder werken. Liever met beperkte capaciteit goed, dan met veel mensen slecht. >>



Hoe hou je de juiste mensen vast?

Had ik maar 365 keer per jaar een busramp. Want dan is mijn organisatie op z'n best. Het doel is helder, iedereen kent zijn taak en het zelfstartend vermogen is maximaal. Dan gaat alles vanzelf. Maar dat komt natuurlijk wel ergens uit voort. De saamhorigheid op de afdelingen is groot. Niet alleen omdat wij dat stimuleren. Mensen zoeken elkaar hier op. Ook buiten het werk. Allerlei activiteiten worden samen gedaan. Dat draagt bij aan het in stand houden van de harde kern. En die infecteren weer anderen met ons 'rode bloed'.

Is dat genoeg? Wat moet je daar nog meer voor doen?

In de eerste plaats hen duidelijkheid verschaffen. Duidelijkheid in wat je van ze verwacht en duidelijkheid in wat ze van jou mogen verwachten. En ook duidelijkheid over de beloning die daarbij hoort. Daar waren vragen over, dus die onduidelijkheid moest eruit. Dat probleem is met jullie

we dit met z'n alle beter gaan doen. Vrouwen blijven het proberen. Geven medewerkers een eerlijker kans. Maar soms wil ik snelheid maken. Dan heb ik meer aan het mannelijke type: dit gaan we doen, zo moet het eruit zien en doe het maar. Dat is een andere aanvliegeroute, gericht op de korte termijn. Een vrouw probeert op de lange termijn beter te worden. In dit bedrijf geef ik die uiteindelijk de betere papieren.

Het liefst heb ik natuurlijk een combinatie van die twee. Als ik de zorgzaamheid laat prevaleren, moet ik de capaciteit met 40 procent uitbreiden, de klant wordt geweldig geholpen en mijn medewerkertevredenheidsscore is maximaal. Maar ik heb geen bestaansrecht voor wat betreft mijn kostprijs in de markt. Als ik de ander zijn zin geef verbetert mijn efficiency zich met 15 tot 20 procent, maar heb ik ontevreden klanten. Dus, zeg het maar.

Ik ben van de afdeling 'niet lullen, maar poetsen'

komst opgelost. Momenteel werken we aan een beoordelingssysteem en gedegen opleidingsprogramma. We trainen mensen wel, maar gaan dat nu toesnijden op het individu. De mensen die bij ons willen blijven werken, gaan we begeleiden naar hun volgende carrièrestap. Als je klein bent is dat allemaal nog redelijk te managen, want heb je het overzicht. Als je groter wordt, is daar meer structuur voor nodig.

Welke specifieke eisen stelt het leidinggeven aan een mens-organisatie?

Een belangrijk dilemma in dit type bedrijf is de aansturing. Er zit een voortdurend spanningveld tussen inzet en kostenoptimalisatie. Die twee verdragen elkaar slecht. Ook als het op leidinggeven aankomt. Voor het gemak onderscheid ik een vrouwelijke stijl van leidinggeven, en een mannelijke. De vrouwelijke vertrekt vanuit de mens: hoe kunnen

Hoe sta jij daar als directeur tussen? Welke stijl heb jij?

Mijn organisatie bestaat uit een uitvoerend deel en een creatief deel dat zich op marktontwikkeling richt. Beide vragen om een andere stijl van leidinggeven. De een wat strakker en de ander wat lossier. In de routineorganisatie draait het om duidelijke verwachtingen, scherpe kpi's en een passende beloning als de job naar behoren is uitgevoerd. De andere kant heeft wel structuur nodig, maar daarnaast veel tijd en ruimte om creatief te zijn.

Beide delen hebben een verschillende snelheid en begrijpen elkaar daarom niet altijd. 'Wij werken zo hard en die anderen lopen er de kantjes vanaf', hoor je dan. Terwijl de creatieve kant klaagt dat de interne verkoop soms moeilijker is dan de externe. Ik heb het antwoord niet. Ik blijf eerlijk en open communiceren. Beide 'partijen' zitten nu in het managementteam. Zo leren ze elkaar kennen en respecteren.

Hoe neem jij je verantwoordelijkheid als leider van deze onderneming?

Eerlijkheid. Wie je er naar ook vraagt, ik ben ervan overtuigd dat ze beamen dat ik integer ben. Die eigenschap heeft mij tot nu toe nog het verst gebracht. Ik kom oorspronkelijk uit de financiële hoek. Toen ik hier de leiding kreeg voelde dat als de overgang van een roeiboot naar de Queen Mary. Mijn oude collega's moesten ineens aan mij gaan rapporteren. Ik heb toen mijzelf de belofte gedaan altijd eerlijk te zijn. Dat doe ik nog steeds en blijkbaar heeft dat effect. Zelfs op de business! Wij zijn integer naar onze partners, naar onze klanten en zo goed mogelijk naar elkaar. Dat is een belangrijk deel van ons succes.

Wat doet het met mij? Een zware beproeving op mijn geduld (haha). Soms dwingt de samenwerking tot een stijl die niet primair de mijne is. Ik ben van de afdeling 'niet lullen maar poetsen'. Inmiddels heb ik geleerd geduldig te zijn, meer naar anderen te luisteren, ook als ik het er niet mee eens ben. Hier aan de directietafel hoef je ook geen vrienden te zijn, maar wel weten dat je het met elkaar moet doen. Dat betekent voor mij dat ik die ander ook zijn vrijheid gun, zodat hij de dingen kan doen waarvan hij vindt dat hij ze moet doen.

Waar ligt je hart? Bij winst maken of bij je mensen? Is voor jou geluk een functioneel gegeven, in de zin dat gelukkiger mensen harder werken en dus meer winst genereren. Of werkt het omgekeerd, dat winstgevendheid jou in staat stelt om voor je mensen iets extra's te doen?

Laat ik het zo formuleren. Toen de crisis uitbrak was iedereen ongerust. Begrijpelijk, je wilt toch weten wat dat voor het bedrijf en je inkomen gaat betekenen. Toen hebben wij twee besluiten genomen. Eén, wij gaan niet saneren. We kunnen geen baangaranties geven, heb ik gezegd, maar er gaan geen mensen uit. Daar heb ik natuurlijk wel een paar nachten wakker van gelegen. Maar ik vind dat wij hier een morele verantwoordelijkheid hebben naar 260 gezinnen. En ja, we hebben ook 1 aandeelhouder. Dat zegt genoeg. Twee, we hebben de 13e maand gegarandeerd. Terwijl iedereen bezig was om zijn kosten te variabiliseren, kozen wij er voor om ook op dit punt zekerheid te bieden. Anticyclisch ondernemen noem ik dat. Dat betaalt zich uit, kan ik je verzekeren. Als de harde kern voor je wil blijven werken, en dat zijn echt hele goede mensen, krijg ik daar ontzettend veel voor terug. ■

Reisverzekeringen en een hulpcentrale zijn beide wat in het vakjargon heet commodities. De toegevoegde waarde voor de klant is nihil, en bijna elke concurrent heeft die producten in huis. Erger, beide producten roepen bij de klant geen enkele emotie op. Voor wie op reis wil hoort het erbij, maar dat is het dan ook.

De uitdaging van Mondial Assistance is om desondanks succes te hebben. Dat doet het Amsterdams bedrijf met een eigen businessmodel. De grote automerken waarmee zij samenwerken zijn nadrukkelijk zelf bij de dienstverlening betrokken. Uiteindelijk, wordt er bij het Mondial geredeneerd, zijn het hún klanten. Als een auto ergens strandt, stuurt de hulpcentrale er een garagist van hetzelfde merk op af. En slaagt die er niet in om de auto weer aan de praat te krijgen, dan krijgt hij van datzelfde automerk een vervangende wagen. De klant moet het gevoel krijgen dat zijn merk hem helpt, niet een willekeurige organisatie waar hij toevallig bij verzekerd is.

Daarnaast wil Mondial Assistance, een dochter van het Duitse concern Allianz, het verschil maken door het creëren van klantwaarde. Dat is de positieve gevoelswaarde die ontstaat op het moment dat de klant hen nodig heeft. Vanwege pech, ziekte of ongeluk. Daarom is Mondial Assistance een organisatie waar de inzet van een medewerker en zijn talent om op nood- en hulpvragen in te spelen het verschil maken. In de woorden van Willem Snijders: "Dat maakt werken met mensen hier zo bijzonder. Zij zijn het product. Wij maken niets. Wat wij verkopen is een belofte, dat als het verkeerd gaat men op ons kan rekenen. De mens moet daarom wel centraal in je organisatie staan."