

VERTROUWEN HERSTELLEN DOE JE ZO

Over de hele wereld zijn tal van banken genationaliseerd en van extra kapitaal voorzien. De kapitaaleisen voor banken worden verhoogd en boekhoudregels veranderd. Voor topsalarissen gaan nieuwe principes gelden. Er komen strengere regels voor hedgefondsen en kredietbeoordelaars. De overheid kan nauwelijks nog meer doen voor het vertrouwen in het financiële systeem. Maar dat betekent niet dat daarmee ook het vertrouwen in individuele banken en verzekeraars direct is hersteld.

tekst: Roger Peverelli, Charlotte Buys en Willemijn Schneyder | beeld: Shutterstock



Roger Peverelli

Roger Peverelli is partner bij VODW Marketing, en co-auteur van The Future of Finance. Hij adviseert financials in binnen- en buitenland.



Charlotte Buys en Willemijn Schneyder

Charlotte Buys en Willemijn Schneyder zijn beiden senior consultant bij VODW Marketing en gespecialiseerd in branding en innovatie. Het onderzoek van MarketResponse is in de loop van mei beschikbaar.



Volgens onderzoek van TNS in 12 landen, verspreid over de hele wereld (helaas niet in Nederland), verwacht 23% van de consumenten niets meer van hun bank omdat zij geen enkel vertrouwen meer in banken hebben. Zonder vertrouwen geen vruchtbare relatie tussen bank en klant. Dat zie je dan ook onmiddellijk terug in het financieel gedrag van consumenten. Volgens hetzelfde onderzoek van TNS heeft zo'n 60% van de consumenten in deze landen de afgelopen periode zelf één of meer maatregelen genomen. Het spreiden van spaargeld, alles omzetten naar cash, het verkopen van producten waar men zich onzeker bij voelt, het kopen van 'crisis proof' producten en/of het volledig van bank, spaarbank of beleggingsadviseur veranderen.



Uiteenlopende acties – wisselend resultaat

Het is dan ook logisch dat bankiers en verzekeraars het vertrouwen in hun eigen bedrijf zo snel mogelijk willen herstellen. ASR Nederland heeft afscheid genomen van het Fortis merk. AEGON voert een reclamecampagne rond het thema 'eerlijkheid'. Banco Popular heeft voor 'claro' (helder) gekozen. Zalm vraagt het topmanagement van zijn ABN Amro dringend en dwingend de bonussen in te leveren. Liddy van AIG doet hetzelfde. In Spanje benadert verzekeraar Zurich proactief klanten met een beleggingspolis en zet die om naar deposito's. Ondanks dat klanten geld hebben verloren, wordt de aanpak van Zurich door klanten zeer gewaardeerd. De bestuursvoorzitters van Van Lanschot en SNS Reaal bieden publiekelijk verontschuldigen aan en dat wordt zeer geapprecieerd. Bestuursleden van RBS en HBOS doen dat ook, maar daar werkt het averechts. De Britse pers

typeert de verontschuldigen als 'insincere', 'rehearsed to death' en 'the most pathetic apologies in history'. Een grote verscheidenheid aan acties dus, van merk en reclame tot producten en diensten, van strategisch tot operationeel, met wisselend resultaat.

Herstel van vertrouwen volgens de Commissie Maas

Begin april verscheen het rapport van de Adviescommissie Toekomst Banken, de Commissie Maas: 'Naar herstel van vertrouwen'. In de inleiding staat ondubbelzinnig dat banken 'het primaat weer moeten gaan leggen bij het belang van de klant.'

De 73 aanbevelingen gaan helaas uitsluitend over governance en risk management structuur, beloningsbeleid en aandeelhoudersstructuur, toezicht en regulering en de toekomstige structuur van het bankwezen. Zonder enige twijfel zeer belangrijk. Maar wat volledig ontbreekt, is het perspectief van de klant. De aanbevelingen wekken de indruk dat vooral met de branche is gesproken en niet of nauwelijks met de finale klant. En moet juist dáár niet het vertrouwen hersteld worden?

Van alle aanbevelingen raakt er slechts één de klant direct: het bedrag dat met het depositogarantiestelsel is gemoeid kan worden gehalveerd.

Drie gemiste kansen

De klant zal op termijn beslist vruchten plukken van de aanbevelingen. Maar de NVB had naast de huidige set aanbevelingen ook maatregelen kunnen presenteren die direct het klantbelang raken en het vertrouwen *ook op korte termijn* helpen te herstellen.

1. Elk product dat niet volledig klanthelder is verbieden

Vertrouwen begint bij een glashelder inzicht. Begrijpen consumenten bijvoorbeeld wel de consequenties van een aflossingsvrije hypotheek, met een duur langer dan 30 jaar? Tegen de tijd dat je minder inkomsten geniet, nemen je uitgaven toe.

Certificeer het aanbod van financiële dienstverleners. Een keurmerk per product, verstrekt door de Consumentenbond of AFM. Klanten moeten de kenmerken van het product 200% begrijpen alsook de risico's die eraan verbonden zijn. Klanthelder heet dat. Stel dat vast in een objectief consumentenonderzoek. Elk product dat deze zuurtest niet doorstaat wordt niet op de markt gebracht.

2. Een eerlijke prijs garanderen

Stoppen met etalagerentes op spaarproducten om vervolgens klanten te laten indutten tot slapende klanten die denken een veel hogere rente te genieten dan zij werkelijk ontvangen. Stoppen met kunstmatig hoge variabele hypotheekrentes om daarmee extra marge te creëren. Nieuwe klanten nooit een betere prijs bieden dan bestaande klanten. Wanneer de spaarrentes in de markt oplopen, wordt tot nu toe slechts een retentieaanbod gedaan wanneer blijkt dat er spaarobligo weglegt. »

Handelen vanuit het belang van de klant. Volledige transparantie in kosten, commissies en opbrengsten afdwingen door bijvoorbeeld de tarifiering juist te koppelen aan een objectieve maatstaf als Euribor.

3. Nummerportabiliteit verplichten

'Bankrekeningnummers kunnen niet zomaar naar een andere bank worden meegenomen, omdat banken allerlei diensten rond het rekeningnummer hebben gecreëerd en het ontvlechten daarvan honderden miljoenen kost.' Argumenten die bevestigen dat er niet vanuit het belang van de klant wordt gedacht.

Neem klanten serieus en biedt ze echte keuzevrijheid. Wanneer een klant de mogelijkheid heeft om eenvoudig te wisselen van bank, komt de klant en de dienstverlening pas echt centraal te staan.

Vertrouwen is verloren in de relatie tussen bank en klant

Klanten zijn teleurgesteld. Volgens hetzelfde consumentenonderzoek van TNS hadden zij van hun bank verwacht dat die hen tijdens de crisis hadden voorzien van adequate informatie, dat ze met nieuwe producten waren gekomen die op de situatie inspelen, maar vooral uit zichzelf contact hadden gezocht om de persoonlijke situatie van de klant te bespreken en oplossingen voor te leggen. Juist dáár zijn banken tekort geschoten en is het vertrouwen geschonden.

Dertien 'drivers of trust'

De essentiële vraag, waar een bankier zich voor gesteld weet, is: 'Hoe kan ik het vertrouwen in mijn bank op een gestructureerde manier herstellen? Wat is de kortste weg? Met welke gepaste acties raken we de juiste snaar? Met welke middelen lukt dat wel en met welke beslist niet?' Of wat platter geformuleerd: aan welke knoppen moeten we precies draaien?

Om die vraag te kunnen beantwoorden, moeten we weten waar het vertrouwen in een bank op is gebaseerd. Als we de verschillende aspecten van vertrouwen kennen, als we weten hoe belangrijk elk aspect is en wat we het best kunnen doen om op dat aspect te groeien, dan kunnen we heel gericht vertrouwen terugwinnen.

VODW Marketing heeft samen met MarketResponse onderzocht en vastgesteld wat het vertrouwen van een klant in een bank bepaalt. Dat blijken dertien factoren te zijn, dertien 'drivers of trust'. Samen vormen die de *Consumer Trust Navigator*:

- *Moral*: The board and employees of my bank don't enrich themselves at the cost of me and other customers.
- *Responsible*: My bank takes the interest of society into account.
- *Honest*: My bank is open and honest about my financial situation and the bank financial position and communicates about this clearly.

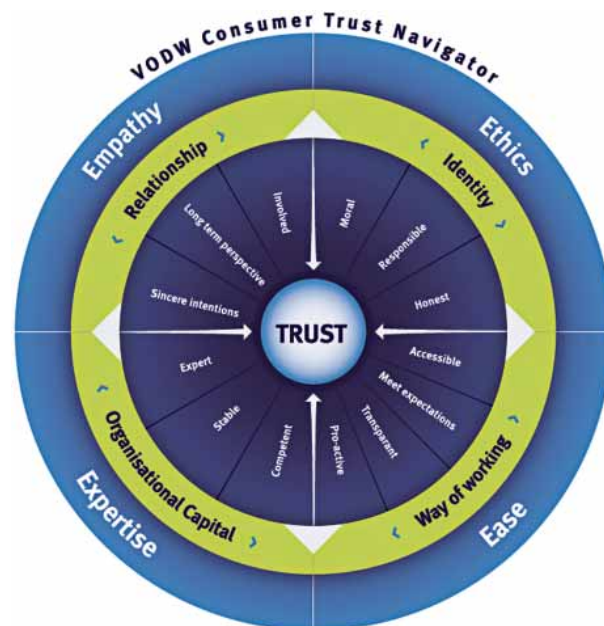
- *Long term perspective*: My bank thinks beyond tomorrow; they take my long term results into account.
- *Sincere intentions*: My bank truly acts in my best interest, not theirs.
- *Involved*: My bank knows me and understands my needs.
- *Pro-active*: My bank approaches me pro-actively with relevant information and solutions.
- *Transparent*: I know what to expect from my bank, no surprises.
- *Meet expectations*: My bank does what it promises.
- *Accessible*: My bank is there when I need it.
- *Expert*: My bank is a financial expert and offers reliable financial products.
- *Competent*: My bank knows exactly what they're doing with my money.
- *Stable*: My bank will still be there when I want to collect my savings.

De dertien drivers laten zich vanuit het perspectief van wensen van klanten groeperen naar 'expertise', 'ease', 'empathy' en 'ethics'.

Aan welke knoppen draaien?

In maart en april zijn circa 5.000 Nederlandse bankklanten - klanten van ING, Rabobank, ABN Amro, Fortis, AEGON, DSB, SNS, Triodos en ASN - door MarketResponse gevraagd naar hun vertrouwen in hun bank, hoe belangrijk zij elk van de dertien drivers vinden in de relatie met hun bank, maar ook hoe hun bank op elk van deze drivers scoort (of juist teleurstelt) en op welke wijze de bank dat concreet laat zien. Dat laatste geeft deze bankiers concreet inzicht in 'de knoppen waaraan moet

Model 1. VODW Consumer Trust Navigator



worden gedraaid om het vertrouwen in mijn bedrijf zo snel en effectief mogelijk te verbeteren'.

Die 'knoppen' - dertien instrumenten - vinden we aan de rechterzijde van onderstaand schema. Deze kunnen we samenvatten naar 'identity', 'relation', 'way of working' en 'organisation'.

Model 2. Trust



Eenvoud in dagelijkse dienstverlening is de sleutel voor vertrouwen

Volgens de eerste resultaten van het onderzoek wordt vertrouwen voor maar liefst 40% (!) bepaald door drivers gerelateerd aan de dagelijkse dienstverlening. En die dagelijkse dienstverlening moet *eenvoudig* zijn. Begrijpelijke producten, een toegankelijke organisatie, duidelijke korte processen, proactief meedenken, gewoon doen wat je belooft, geen verrassingen.

Eigenlijk ook wel logisch. Immers, het vertrouwen is in galop vertrokken, en moet dus stap voor stap weer worden opgebouwd. Elk klantcontact, elk servicemoment, is voor de klant een toetssteen of de bank wel voldoet aan de basisverwachtingen en werkelijk doet wat ze zegt. In de komende periode komt het daarop aan. Vertrouwen herstel je niet door er in reclame over te roepen, maar door in de dagelijkse dienstverlening uit te blinken in transparantie en eenvoud en in alles te denken vanuit de klant.

Vijf concrete acties

Waarmee een bankier het vertrouwen van klanten in zijn/haar bedrijf op een aanmerkelijk kortere termijn terug kan winnen. De essentie is simpel: behandel je klanten zoals je zelf behandeld wilt worden.

1. Zoek actief de dialoog met klanten

Te veel klanten hebben nog steeds niets gehoord van hun bank. Relatiemanagers, financieel- en beleggingsadviseurs zijn te bang om slecht weer gesprekken te voeren met klanten die een serieus verlies in hun beleggingsportefeuille hebben opgelopen. Stuur ze hier dus op aan. Of laat desnoods iemand anders die gesprekken doen.

Communiceer proactief, vanuit de belangen van de klant en kom ongevraagd met oplossingen voor persoonlijke financiële situaties.

2. *Snijd rigoureus in assortiment – Maak producten en dienstverlening eenvoudig*

Creëer overzicht door het aantal producten drastisch te reduceren en logisch te ordenen. Een Duitse levensverzekeraar vertelde ons - tot zijn eigen schrik - maar liefst 150 producten actief te voeren. Hij ontwerpt nu een coherent assortiment van 25 producten, met harde richtlijnen om toekomstige wildgroei te voorkomen. De klant ziet door de bomen weer het bos. Vereenvoudig producten. Maak de organisatie toegankelijk en de serviceprocessen 'easy'. Laat zien welk concern achter een merk zit. Transparantie en eenvoud vergroot vertrouwen. Dit leidt bovendien tot een enorme vermindering van operationele kosten (ook niet onbelangrijk in deze donkere tijden).

3. *Investeer in 'empowerment' van klanten*

In de komende periode zullen klanten, particulieren en ondernemingen, de gevolgen van de kredietcrisis steeds meer voelen. Dit is het moment van de waarheid. Nu kan een bank laten zien dat zij er is voor haar klanten. Ondersteun klanten bij het managen van hun financiële situatie. Ondersteun cash flow management bij bedrijven, en asset monitoring bij private banking klanten. Help klanten bij het vinden van gunstigere financiering van auto's, huizen, credit cards en persoonlijke leningen. Bied tools aan om uitgavenpatronen zichtbaar te maken, alerts om te zorgen dat betalingen tijdig plaatsvinden en extra rentelasten wordt vermeden. Zorg dat de financiële geletterdheid van klanten snel verbetert.

4. *Wees bescheiden*

Het heeft voorlopig geen pas jezelf in reclame-campagnes op de borst te slaan, of al te vrolijk te doen. Consumenten ergeren zich hieraan. Aan loze beloften in commercials die haaks staan op hoe het bedrijf in de pers komt, en aan een tone of voice die voorbij gaat aan de ernst van de crisis waar we in zitten. Pre-test alle commerciële uitingen op deze aspecten. Neem daarin mee dat communicatie van een individuele speler meer dan ooit impact heeft op de hele branche, een nieuwe verantwoordelijkheid. Nederigheid en realiteitsbesef is het enige wat past.

5. *Maak de klant de belangrijkste KPI*

Beloon het gedrag dat je wilt bereiken. Absolute focus op het belang van de klant? Leg daar dan ook de lat. Gebruik meetbare elementen als klanttevredenheid, customer engagement scores of de Net Promotor Score (NPS) als de belangrijkste criteria voor beoordelingen en variabele beloningen. Door de hele organisatie. Voor de 'client facing professionals', maar juist ook voor het hoofdkantoor, de managers en de bestuurders. En durf de resultaten naar buiten te communiceren. «