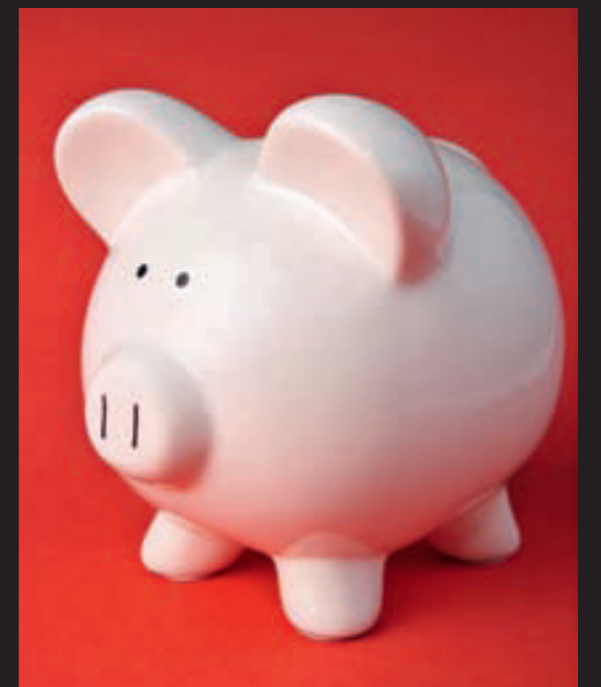


tekst Iris van de Looij en Roger Peverelli*



NIEUWE OPVATTINGEN

Veel klanten van private banks hebben door de crisis een flink deel van hun vermogen verloren en zijn kritischer dan ooit. Op hetzelfde moment winnen nieuwe spelers snel marktaandeel met nieuwe opvattingen over dienstverlening. Traditionele partijen staan op een kruispunt en worden gedwongen zichzelf opnieuw uit te vinden.

Klanten van private banks zijn nog kritischer over advies, producten en diensten dan klanten van 'normale' banken. Door de gevolgen van de crisis verwachten zij dat private banks nog professioneler adviseren en actiever aan risicomanagement doen dan voorheen. Ze hechten minder belang aan de reputatie van de private bank en de persoonlijke relatie. Klanten vragen nu expliciet naar de beloningsmodellen van de bank. Eenvoud en transparantie van informatie hebben aan belang gewonnen. Men wil bij voorkeur investeren in producten die men zelf begrijpt. Klanten vragen om betere rapportages. Bovendien besteden ze meer aandacht en tijd aan het zelf informatie inwinnen, en ze verwachten dat deze informatie online beschikbaar is.

Aantrekkingskracht

Het concurrentieveld van de Nederlandse private banks is in korte tijd ingrijpend veranderd. Door het samengaan van ABN Amro en MeesPierson ontstaat een partij die veel groter is dan alle andere spelers. Insinger de Beaufort is overgenomen door BNP Paribas. Rabobank Private Banking en Schretlen & Co gaan intensiever samenwerken. Daarnaast

hebben *challengers* als Binck Bank en Triodos Private Banking de afgelopen twee jaar flinke groei laten zien, waar de traditionele private banks moeite hadden positieve cijfers te overleggen. Ook zijn er partijen die ruimte in de markt hebben gezien om met nieuwe proposities te komen, inspeland op de vraag naar meer transparantie en duidelijkheid, bijvoorbeeld Brand New Day en Ohpen. Hun heldere belofte, goed vormgegeven websites, transparante kostenstructuur en begrijpelijke uitleg hebben een grote aantrekkingskracht.

Positionering

Vrijwel alle private banks denken na over hun positionering. Het verschil wordt niet langer gemaakt door het productaanbod. Alle banks in dit segment bieden beleggingsadvies en vermogensbeheer en hebben een vergelijkbare spaarrente. Private banks kunnen zich eigenlijk alleen onderscheiden in de dienstverlening; in het contact met de klant, in de 'verpakking' van de diensten en in de totale beleving. Qua aanbod is een overzichtelijke *service offering* met een transparante prijsstelling voldoende. Het gaat niet langer om maatwerk in producten, maar juist om maatwerk

in dienstverlening. De *customer journey*, in de meest brede betekenis, speelt een centrale rol bij het winnen en verdedigen van marktaandeel.

Blinde vlek

Tot voor kort bepaalde de private bank de bediening van klanten. Die werd ingericht naar de omvang van het vermogen van de klant. Steeds meer klanten vinden het prettig als ze zelf keuzes kunnen maken. Dat geeft hen het gevoel zelf in controle te zijn. Dit segment van zogenaamde *self directed* klanten is een blinde vlek bij vrijwel alle private banks. Het staat in hun perceptie haaks op de conventie dat uitsluitend met face to face-contact uitstekende service geboden kan worden. De klant is prima in staat om zelf keuzes in de dienstverlening te maken. Om zelf te bepalen hoe vaak er contact is met de private banker. Om zaken niet face to face maar online of mobiel te regelen. Of om vast te stellen in welke frequentie hij rapportages wil ontvangen. En bij al deze keuzes een reële kostenafweging te maken.

Talent

Het toenemende belang van online en mo-

biel betekent niet dat 'de mens' minder belangrijk wordt in private banking. Integendeel. De eisen aan de medewerkers worden allen maar hoger. Klanten stellen steeds minder routinevragen, die handelen ze immers wel online af. Als een klant persoonlijk contact zoekt, gaat het dus vaak om complexere vragen. Op hetzelfde moment zien we dat dienstverlening het belangrijkste *point of differentiation* is. De medewerkers die aan de voorkant van de organisatie werken, zijn meer dan ooit de belangrijkste *assets*. Zij moeten niet alleen uitstekende inhoudelijke kennis hebben, maar ook hart, oog en oor voor wat de klant drijft en wat hij nodig heeft. Mensen met een combinatie van deze kwaliteiten zijn schaars.

Klantkennis

Het lijkt een tegenspraak: de meeste private banks hebben onvoldoende klantkennis. De relatiemanagers kennen hun klanten als geen ander. Maar dat betekent nog niet dat de bank zelf die klanten ook echt kent. Dat kun je herkennen in de wijze waarop wordt gesegmenteerd. Dat komt meestal niet verder dan onderscheid naar hoogte van het vermogen en onderscheid naar oud en

nieuw geld. In de meeste private banks ontbreekt de *customer intelligence* functie volledig; het nadenken over de belangrijkste drijfveren en behoeften en het ontwikkelen van echte *customer insights* op basis waarvan nieuwe vormen van dienstverlening kunnen worden gecreëerd.

Uitvinden

De uitdagingen waar private banks voor staan - de urgentie en noodzaak in te spelen op nieuwe klantbehoeften en een nieuw concurrentieveld met nieuwe dienstverlening, nieuw talent en nieuwe klantkennis - vraagt om een nieuwe aanpak. Meer van hetzelfde is niet voldoende. Private banks moeten zichzelf opnieuw uitvinden. De partij die zich daarbij laat leiden door diep inzicht in hun klanten creëert het meeste vermogen voor de toekomst.

**Iris van de Looij is expert consultant bij VODW en gespecialiseerd in private banking en asset management.*

Roger Peverelli is partner bij VODW. Samen met Reggy de Feniks schreef hij 'Reinventing Financial Services. What consumers expect from future banks and insurers'.