

tekst Reggy de Feniks en Roger Peverelli*



LUXE BANKKIEREN

Private banks zijn op zoek naar een nieuwe invulling van de dienstverlening. Wat zouden zij van luxe merken kunnen leren? Wij vroegen dit aan Jean-Noël Kapferer, hoogleraar aan het HEC Paris en dé autoriteit op het gebied van branding. Samen met Vincent Bastien, voormalig ceo van Louis Vuitton, schreef hij *The luxury strategy. Break the rules of marketing to build luxury brands*.

Als je het woord 'luxe' gebruikt, komen er al snel beelden in je op van luxemarken van beroemde merken als Cartier, Ferrari en Bulgari. Het succes van die merken is overduidelijk, maar de categorieën waarin deze merken opereren lijken ver af te staan van private banking. Kunnen deze merken wel als voorbeeld dienen?

Wat is luxe?

Volgens Jean-Noël Kapferer kunnen deze merken als voorbeeld dienen 'als we tenminste zorgvuldig drie facetten van "luxe" onderscheiden. Luxe bestaat als concept, als sector, en als strategie. Het

concept van luxe is abstract en subjectief. Iedereen herkent de kracht van luxe, maar heeft ook moeite die te definiëren. De luxe van de één is niet de luxe van de ander. Als sector is luxe gekoppeld aan organisaties zoals het Comité Colbert in Frankrijk en Altgamma in Italië. Wat opvalt is dat geen enkele private bank lid is van een van deze organisaties. De derde betekenis is er één die voor private banking interessant moet zijn: die van luxe als strategie, met specifieke principes, strenge eisen en opmerkelijke resultaten. Elk bedrijf, elke sector, hoe ver ook verwijderd van mode of sieraden, kan een strategie van luxe gaan volgen.'

Anti-wetten

Ook zegt hij: 'Elke luxe strategie is geduldig en omzichtig doorontwikkeld. De eerder genoemde bedrijven hebben er zelfs decennia aan gewerkt; in ieder geval die bedrijven die onvoorwaardelijk voldoen aan een unieke set van principes. Die principes zijn meestal exact het tegenovergestelde van wat men in andere sectoren doet. We noemen deze principes anti-wetten, omdat ze zo ver van het traditionele management staan.'

Eén van de conventies in private banking heeft zijn oorsprong in de klantenpiramide, met in de basis retailbankieren voor mainstream klanten, daarboven het *mass affluent*-segment van de 'half-rijken', en in de top private banking. Naarmate je als klant meer vermogen hebt, verwerf je het recht op meer contact en betere dienstverlening.

Mythe

Jean-Noël Kapferer vervolgt: 'Om de strategie van luxe te begrijpen, moet men het bestaande idee, dat luxe vooral méér en beter is, loslaten. Luxe is gewoon anders. Een private bank met een strategie van luxe is totaal iets anders dan "premium" private

banking. Een premium strategie is puur gebaseerd op een garantie voor prestaties, en daarmee verplicht deze strategie de bank tot een voortdurende inspanning om zichzelf te vergelijken met andere spelers in de industrie. Een strategie van luxe omvat natuurlijk ook service en prestaties, maar geeft de klant vooral toegang tot een droom: een wereld waarvan hij droomt erin te worden toegelaten als lid, een droom van uitzonderlijkheid en mythe. De essentie van de premium strategie is vergelijkend, comparatief; die van de luxe strategie is de overtreffende trap, superlatief. Luxe wil onvergelijkbaar zijn, uniek, voornamelijk door het ongrijpbare: erfgoed, mythe, geschiedenis, legendarische klanten die inspireren.'

Het Comité Colbert ziet de luxe sector als een belangrijke pijler van de Europese economie en helpt de 75, merendeels Franse, leden bij de groei van de sector, bijvoorbeeld door talentontwikkeling en uitwisseling van kennis en best practices. Altgamma doet hetzelfde, maar dan voor een vergelijkbaar aantal Italiaanse luxe merken.

Luxe voor de ander

Private banking is luxe met een specifieke betekenis. De luxe dat iemand tijd besteedt om zaken te onderzoeken, uit te leggen en een eerlijke mening te geven. Uiteindelijk moet private banking het leven van vermogende particulieren eenvoudiger maken. Jean-Noël Kapferer: 'Het gaat voor de klant vooral om de bankier en minder om de bank. Want in de luxe is een directe relatie en één-op-ééncontact noodzakelijk. Voor de klant heeft luxe altijd twee aspecten: luxe voor de klant zelf en luxe voor de ander. De eerste gaat over de overeengekomen dienstverlening, de tweede is het plezier van erkenning door peers. In eerste instantie lijkt het dat private banking uitsluitend aan het eerste aspect kan voldoen. Private betekent immers privé. In werkelijkheid willen klanten beide. Inderdaad absolute geheimhouding, maar ook subtiele tekens die aan anderen onthullen dat ze het voorrecht hebben klant van een private bank te zijn. De private banking-klant verwacht ook sterke tekenen van exclusiviteit, in concreto: uitsluiting van anderen. Daar ontlenen klanten trots aan. Het merk dat weet selectief te blijven creëert duurzame waarde. Het merk moet de klan-

ten beschermen tegen niet-klanten, de lat hoog genoeg leggen en dat uitdragen. De wens om de bank te mogen betreden vraagt om drempels.'

De legende aanraken

De Franse private bank Neufilze OBC, behorend tot ABN Amro, heeft een sterke positie in de Franse filmwereld en stelt dat netwerk ook open voor zijn klanten. Jean-Noël Kapferer: 'Een ander aspect van een strategie van luxe is het bieden van toegang tot een gesublimeerde levensstijl. Bij de private bank Rothschild binnenkomen is zeker "de legende aanraken", maar ook lid worden van een gemeenschap die het leven weet te waarderen; intens, hedonistisch en gecultiveerd. Het is geen toeval dat Rothschild nauw verbonden is met de meest prestigieuze wijnen, met zeilen en de wereld van de moderne kunst.'

**Roger Peverelli is partner bij VODW en Reggy de Feniks bij het Spaanse 9senses. Samen schreven zij Reinventing financial services. What consumers expect from future banks and insurers.*