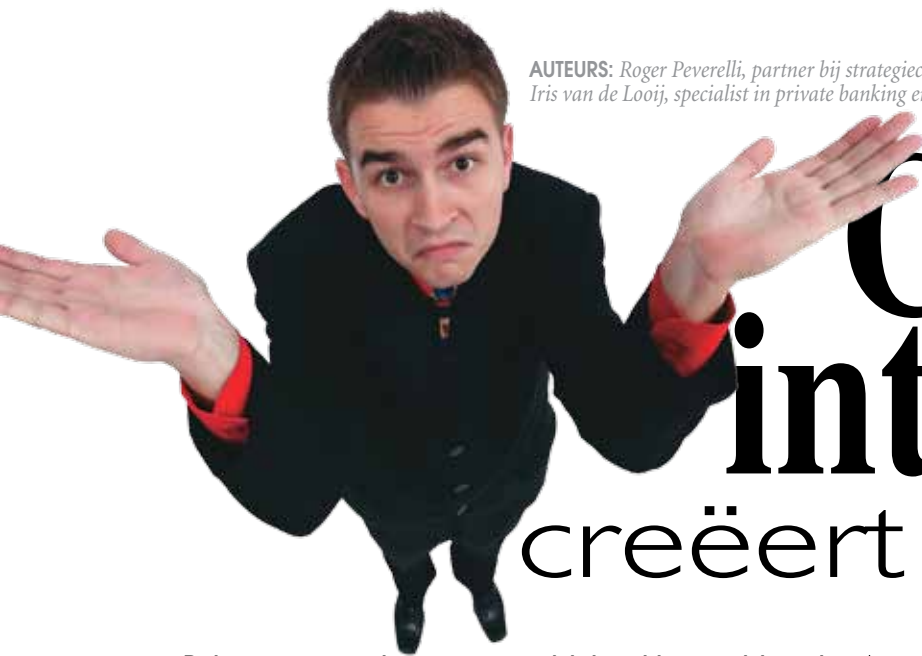


AUTEURS: Roger Peverelli, partner bij strategieconsultancy VODW  
Iris van de Looij, specialist in private banking en asset management bij VODW



# Customer intelligence creëert meerwaarde

Relatiemanagers kennen natuurlijk hun klanten. Maar dat betekent nog niet dat zij de dieper liggende drijfveren en behoeften van de klanten ook echt kennen, begrijpen en daar wat mee doen. Dat kun je zien aan de wijze waarop door vermogensbeheerders wordt gesegmenteerd. Dat komt meestal niet verder dan onderscheid naar de hoogte van het vermogen, en onderscheid naar oud en nieuw geld.

**E**en cruciaal moment in de *customer journey* van vermogensbeheer is het bepalen van het juiste niveau van risicotolerantie van de klant. De toegevoegde waarde van de relatie-manager is in deze fase zeer groot. Immers, het niveau van risicotolerantie is de basis voor de asset allocatie van de portefeuille. Deze asset allocatie bepaalt uiteindelijk ongeveer 90% van het portefeuillerendement. Klanten kunnen maar moeilijk zelf concreet aangeven wat

hun risicotolerantie is. Vermogensbeheerpartijen hebben dit opgelost door klanten een lijst met vragen voor te leggen. Daar komt dan een bepaalde score uit voort die bepaalt welk risicoprofiel de klant heeft. Het invullen van dergelijke vragenlijsten is voor de meeste relatiemanagers niet het favoriete onderdeel van hun werk. Zij zien het invullen van de vragenlijst als een administratieve last. En dat is het inmiddels ook geworden. Invullen lijkt vooral belangrijk om ooit aan deze of gene toezichthouder te kunnen laten zien dat alle stappen in het proces keurig gereguleerd zijn doorlopen. De vraag is overigens hoe erg dat is. De standaardvragenlijsten doen geen recht aan de verschillen tussen klanten. De vragenlijsten gaan uit van rationaliteit. De meeste mensen hebben natuurlijk ook een emotionele kant. Ook bij het nemen van financiële beslissingen spelen emoties

en de persoonlijkheid van de klant een belangrijke rol. En in onzekere tijden is de emotie veel bepalender dan de ratio bij het nemen van bijvoorbeeld beleggingsbeslissingen.

**EMOTIE** Barclays Wealth heeft daarom een speciale afdeling opgezet: *behavioural finance and investment philosophy*. De afdeling verricht continu onderzoek naar de relatie tussen de persoonlijkheid van klanten en hun financiële gedrag, en vertaalt dat naar het aanbod en de dienstverlening. Dit onderzoek levert verrassende inzichten op.

Voor de meeste mensen levert een verlies van 100 euro twee keer zoveel 'emotionele pijn' op als het 'emotionele plezier' van 100 euro winst. Winst en verlies zijn emotioneel dus niet symmetrisch. Ook de tijd speelt een belangrijke rol. De meest recente ervaringen staan nog vers in het geheugen, en spelen daarom een grotere rol bij het nemen van beslissingen dan ervaringen die langer geleden zijn opgedaan. En terwijl klanten een zelfde risicotolerantie kunnen hebben, kan hun persoonlijkheid zo verschillen dat een ander aanbod noodzakelijk is.

De ene klant is totaal ontspannen, kan zich niet opwinden over koersveranderingen en volgt de portefeuille zo af en toe. De andere klant is emotioneel zeer betrokken bij het wel en wee van zijn portefeuille, volgt deze vrijwel continu en wil het liefst onmiddellijk handelen als een fonds in koers daalt. De laatste

klant kan je het best een portefeuille aanbieden die minder fluctueert en zo een zekere emotionele rust geeft, waardoor de klant langer bij zijn portefeuille blijft, en er daarmee ook meer uithaalt. In de dienstverlening is het mogelijk tussen beide klanten te differentiëren in bijvoorbeeld de frequentie, vorm en inhoud van contacten en rapportages, en zo beter in te spelen op echte persoonlijke behoeftes.

**WAARDE TOEVOEGEN** Relatiemanagers zijn vaak opgeleid als beleggingsspecialist. Liever spreken zij met de klant over de stand van de economie, de laatste actie van de Fed of de koers van het aandeel Philips dan dat zij zich verdiepen in de persoonlijkheid van de klant. Bij de meeste vermogensbeheerders ontbreekt de customer intelligence functie volledig: het nadenken over de belangrijkste drijfveren, behoeften en persoonlijkheid van klanten. Met deze kennis kun je producten creëren en portefeuilles samenstellen die de klant beschermen tegen hun eigen reflexen en irrationele beleggingsbeslissingen. Echte *customer insights* stellen vermogensbeheerders in staat nieuwe vormen van dienstverlening te ontwikkelen en nieuwe waarde toe te voegen. De functie van de relatie-manager evolueert van beleggingsspecialist naar risk manager. Een nieuw perspectief dat richting geeft aan de verdere verbetering van de dienstverlening, zowel inhoudelijk als relationeel. Gebaseerd op het echt begrijpen van klanten. 🌐

Vermogensbeheerders begrijpen hun klanten niet