

Commissie Maas mist kans

Negen aanbevelingen om het vertrouwen *ook op korte termijn* te herstellen

Vorige week 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'.

Helaas gaan de 73 aanbevelingen uitsluitend over governance en risk management structuur, beloningsbeleid en aandeelhoudersstructuur, toezicht en regulering, en de toekomstige structuur van het bankwezen.

Uiterst relevant en zonder enige twijfel zeer belangrijk. Maar wat volledig ontbreekt, is het perspectief van de klant. En moet juist dáár niet het vertrouwen hersteld worden? Practice what you preach! De Commissie Maas heeft de kans gemist om banken écht te laten focussen op de klant.

Met het rapport beoogt de commissie een bijdrage te leveren aan het verantwoord en duurzaam bankieren in Nederland. Met haar aanbevelingen hoopt zij een stap te zetten richting het herstel van vertrouwen, naar een mentaliteitsverandering in het bankwezen waarbij het belang tussen aandeelhouder, maatschappij, medewerker en klant weer in evenwicht wordt gebracht.

De commissie is er in geslaagd een beeld neer te zetten van een zelfreflecterende beroepsgroep die het voortouw neemt in het neerzetten van een nieuw ethisch reveille. De aanbevelingen verraden echter een top-down benadering. De indruk wordt gewekt dat vooral met de branche is gesproken, en niet of nauwelijks met de finale klant.

De klant zal op termijn beslist vruchten plukken van de aanbevelingen. Maar het is opvallend dat van alle aanbevelingen er slechts één de klant direct raakt: het bedrag dat met het depositogarantiestelsel is gemoeid kan worden gehalveerd ...

De overige 72 aanbevelingen - volgens de branche zelf 'stevig' en 'impactvol' - zien de klant volledig over het hoofd.

Een gemiste kans; de NVB had het heft in handen kunnen nemen en aanbevelingen kunnen presenteren die direct het klantbelang raken en het vertrouwen ook op korte termijn helpen te herstellen

Vertrouwen is verloren in de relatie tussen bank en klant

Volgens onderzoek van TNS in een twaalftal landen (helaas niet Nederland) verwacht 23% van de consumenten *niets* meer van hun bank omdat zij geen enkel vertrouwen meer in banken hebben. Klanten zijn teleurgesteld. Ze hadden van de banken 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.

Dagelijkse dienstverlening is de sleutel voor vertrouwen

VODW 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'. Denk daarbij aan moraliteit, maatschappelijk verantwoordelijkheid, eerlijkheid, maar ook aan stabiliteit, toegankelijkheid en pro-activiteit.

In maart en april zijn circa 5.000 Nederlandse bankklanten 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 presteert en op welke wijze de bank dat concreet laat zien.

Volgens de eerste resultaten van het onderzoek wordt vertrouwen voor maar liefst 40 procent (!) bepaald door de dagelijkse dienstverlening. En die dagelijkse dienstverlening moet transparant en eenvoudig zijn. Begrijpelijke producten, een toegankelijke organisatie, duidelijke korte processen, pro-actief meedenken, gewoon doen wat je belooft, geen verrassingen.

Negen acties om op korte termijn het vertrouwen herstellen

In aanvulling op de lange-termijn-resultaat-aanbevelingen van de commissie Maas, volgen hier daarom negen concrete acties om het vertrouwen op een aanmerkelijk kortere termijn terug te winnen.

De essentie is simpel: behandel je klanten zoals je zelf behandeld wilt worden.

1. Verbied elk product dat niet volledig klanthelder is

Vertrouwen begint bij een glashelder inzicht. Begrijpen consumenten wel de consequenties van een aflossingsvrije hypotheek, met een duur langer dan 30 jaar?

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

2. Snij rigoureus in assortiment – Maak producten en dienstverlening eenvoudig

Creëer overzicht door het aantal producten drastisch te reduceren en logisch te ordenen. Vereenvoudig producten. Maak de organisatie toegankelijk en de service processen 'easy'. Laat zien welk concern achter een merk zit.

De klant ziet door de bomen weer het bos. Transparantie en eenvoud vergroot vertrouwen. (En leidt bovendien tot een enorme vermindering van operationele kosten.)

3. Garandeer een eerlijke prijs

Stop 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. Bied nieuwe klanten niet een betere prijs dan bestaande klanten. Wanneer de spaarrentes in de markt oplopen, wordt tot nu toe slechts een retentie-aanbod gedaan wanneer blijkt dat er spaarobligo weglekt. Stop met kunstmatig hoge variabele hypotheekrentes om daarmee extra marge te creëren. Handel vanuit het belang van de klant. Volledige transparantie in kosten, commissies en opbrengsten door bijvoorbeeld de tarifiering te koppelen aan een objectieve maatstaf als Euribor. Huidige klanten van Credit Europe Bank ontvangen sinds kort 15 basispunten meer dan nieuwe klanten. Deze bank zou wel eens de eerste financiële dienstverlener in Nederland kunnen worden met een positieve Net Promotor Score.

4. 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 en reken ze er concreet op af. Of laat desnoods iemand anders die gesprekken doen.

Communiceer pro-actief, vanuit de belangen van de klant, en kom ongevraagd met

oplossingen voor persoonlijke financiële situaties. Benader bijvoorbeeld klanten met een beleggingspolis pro-actief met garantieproducten.

5. Stop loze beloftes in dienstverlening

De dienstverlening van veel banken is nog steeds gebaseerd op traditioneel bankieren: Een accountmanager onderhoudt de relatie, want juist die kan 'een superieure dienstverlening bieden door persoonlijke impact, inlevingsvermogen en productkennis'. In de praktijk komt hier door een overvolle klantportefeuille en snel wisselende accountmanagers nauwelijks iets van terecht. Klanten merken dit en gaan beleggen bij Binck of sparen bij Moneyou - waar ze niet worden geconfronteerd met dergelijke loze beloftes.

Banken moeten veel duidelijker differentiëren in dienstverlening. Maatwerk voor de klanten die ook echt maatwerk nodig hebben, en goede producten voor de klantgroep die niet meer nodig heeft. En dat duidelijk en eerlijk aan klanten vertellen.

6. 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. Bij cash flow management bij bedrijven, bij asset monitoring bij private banking klanten. Help klanten bij het vinden van gunstiger financiering van auto's, huizen, credit cards en persoonlijke leningen. Biedt 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.

7. Verplicht nummerportabiliteit

'Bankrekeningnummers kunnen niet zomaar naar een andere bank worden meegenomen omdat banken een heel netwerk van diensten rond het rekeningnummer hebben gecreëerd, en het ontvlechten van dat netwerk honderden miljoenen kost.' Schoolvoorbeeld van argumenten die de perceptie van schimmig en arrogant alleen maar vergroten, en 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. Winnaar is de bank die het vertrouwen van zijn klant echt waard blijkt te zijn.

8. Wees bescheiden

Het heeft voorlopig geen pas jezelf in reclamecampagnes op de borst te slaan, of al te vrolijk te doen. Consumenten ergeren zich hieraan. Aan loze beloften in commercials die haaks staan op de perceptie, of haaks op de journaalberichten die aan de commercials vooraf zijn gegaan. En zij ergeren zich aan een tone of voice die voorbij gaat aan de ernst van de crisis waar we in zitten, en die in de ogen van consumenten toch echt is veroorzaakt door banken en verzekeraars.

Pre-test alle commerciële uitingen op deze aspecten. Centraal. Communicatie van een individuele speler heeft meer dan ooit impact op de hele branche.

Nederigheid en realiteitsbesef is het enige dat past.

9. 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.

Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. We kunnen rustig stellen dat het vertrouwen in galop is vertrokken, en dus stap voor stap weer moet worden opgebouwd: Elk klantcontact, elk servicemoment, is voor de klant een toetssteen of de bank wel voldoet aan de verwachtingen en werkelijk doet wat ze zegt. In de komende periode komt het erop aan. Vertrouwen herstel je niet door daar 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.

Marcel van Brenk is partner bij VODW en gespecialiseerd in klantstrategieën.

Andre Kragtwijk is interim marketing professional bij VODW en veelal werkzaam voor de grote banken. Roger Peverelli is partner bij VODW, co-auteur van 'The Future of Finance', en adviseert financials in binnen- en buitenland.

Het onderzoek van VODW en MarketResponse is in de loop van mei beschikbaar.

VODW helpt banken en verzekeraars daadwerkelijk vanuit het belang van de klant te opereren. In onze visie is het realiseren van échte toegevoegde waarde voor de klant het enige vertrekpunt voor het herstellen van vertrouwen en verantwoord en duurzaam bankieren in Nederland.

Voor meer informatie: Marcel van Brenk, 033 432 6437 of mvanbrenk@vodw.com