

# Laat zien wat je waard bent

**Roger Peverelli, partner bij adviesbureau VODW, is bij veel private banks in Europa over de vloer geweest. Dat levert een schat aan voorbeelden op hoe andere banken hun dienstverlening aanpassen aan de veranderende wensen van de klanten. Wat denkt Peverelli van permanent investeren in de kwaliteit van de dienstverlening?**

Tekst Frank van Alphen

• • • Voor hun boek 'Reinventing financial services. What consumers expect from future banks and insurers', dat is uitgegeven in negen talen, bezocht Peverelli samen met co-auteur Reggy de Feniks niet alleen financiële instellingen. Zij waren ook te gast bij het fameuze Catalaanse restaurant El Bulli. 'Chef Ferran Adrià leidde ons – en ook de andere bezoekers – voor we aan tafel gingen door de keuken waar veertig koks zwoegden op de 35 gerechten die we die avond voorgeschoteld zouden krijgen. Het was een enorm spektakel om die mensen liefdevol bezig te zien om ons een gedenkwaardige avond te bezorgen', vertelt Peverelli. 'Het mooie is dat je door zo'n rondleiding anders kijkt naar de gerechten die op tafel komen. Je kijkt ook anders naar de rekening van 350 euro per persoon', aldus Peverelli, 'Je weet wat er allemaal voor is gedaan. Dit is een mooi voorbeeld van het beïnvloeden

van de manier waarop de klant de waarde van de dienstverlening ervaart. Hier kunnen private banks veel van leren.'

## **Amazon**

Valt een toprestaurant wel te vergelijken met een bank? 'Ik neem bewust voorbeelden uit andere sectoren', zegt Peverelli, die veel spreekt op bijeenkomsten over banken. 'Wat klanten verwachten van de dienstverlening van een bank wordt niet bepaald door de prestaties van andere banken, maar door wat die klanten elders meemaken. Wat je als klant ervaart bij Amazon of Klm.com bepaalt bijvoorbeeld wat je verwacht van online banking.' Peverelli beaamt dat het eenvoudiger is een hardwerkende keukenploeg te tonen dan de werkzaamheden achter de schermen bij banken. 'Maar dat ontslaat bankiers niet van de plicht hierover



‘Bankiers denken **onvoldoende**  
na over manieren om te laten zien  
wat ze doen voor de klant’

na te denken. Een bank die een dealingroom heeft kan bijvoorbeeld klanten uitnodigen om een kijkje te komen nemen.’

Volgens de adviseur denken bankiers onvoldoende na over manieren te laten zien wat ze doen voor de klant. Dat leidt er onder meer toe dat klanten de waarde van advies een stuk lager inschatten dan private bankers zelf. ‘Uit onderzoek blijkt dat

vermogende particulieren het advies voor het beheer van een half miljoen hoogstens 4000 euro waard vinden, terwijl bankers ruim 6000 euro een passende vergoeding vinden.’

Dat geldt niet alleen voor de klanten van nu, maar ook voor de klanten van de toekomst, meent Peverelli. ‘In een wereldwijd onderzoek is aan kinderen van vermogende ouders gevraagd wie het meest belangrijk is bij het bereiken van hun financiële ambities. In de top drie staan de familieleden, vrienden en “niemand”. Slechts 10 procent vindt de bankier belangrijk.’ Het gat tussen de waarde die de klant hecht aan de dienstverlening en de kosten die de bankier in rekening brengt, kan op verschillende manieren worden gedicht. ‘De prijs kan omlaag. De service kan worden verbeterd zodat de klant de prijs wel vindt kloppen. »

» Banken kunnen beter laten zien hoeveel werk er wordt verzet. En combinaties van deze maatregelen zijn ook mogelijk', vertelt Peverelli.

### Op de schop

'Ik betrap banken er nogal eens op dat ze denken dat de inkomsten gelijk moeten blijven. Bij het afschaffen van de provisie op beleggingsfondsen wordt al snel gedacht dat de bank dan op een andere manier dezelfde inkomsten moet zien te genereren. Dat is te beperkt gedacht. Klanten hebben nieuwe verwachtingen; zij stellen andere eisen dan vijf jaar geleden. Niet alleen het verdienmodel, maar ook het bedieningsconcept moet op de schop', stelt de adviseur. Dat vraagt een doordachte visie op de taak van de private bank. 'Die visie bepaalt onder meer hoe je investeert in de dienstverlening en welke mensen je aantrekt. Die dienstverlening moet onderscheidend zijn en passen bij de wensen van de klanten. Verder moet de prijs transparant zijn. Dat is voor veel banken een grote stap. Die zijn lang gewend geweest de kosten juist te mystificeren.'

## 'Niet alleen het verdienmodel, maar ook het bedieningsconcept moet op de schop'

Klanten vinden duidelijkheid over de kosten geen probleem bewijst Towry in Groot-Brittannië. 'Deze onafhankelijke wealth manager werkt alleen met uurtarieven. Bovendien krijgen de medewerkers geen bonussen', zegt Peverelli. Towry heeft 18 kantoren, ruim 5,5 miljard euro onder beheer en groeit al jaren gestaag.

### Principes

De advisering inrichten aan de hand van de regels van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) is volgens Peverelli niet de oplossing. 'Als alle banken dat doen, gaan ze allemaal op elkaar lijken. Bovendien loop je het gevaar dat je AFM-regels gaat volgen, terwijl de achterliggende principes veel belangrijker zijn.' De visie op de dienstverlening bepaalt welke medewerkers de bank het best kan aantrekken. 'Veel mensen zijn bij een bank gaan werken omdat ze interesse hebben in geld en beleggen. Zij spreken liever over de economische ontwikkelingen in Europa dan dat zij zich verdiepen in de persoonlijkheid van de klant. Twee klanten kunnen een zelfde risicoprofiel hebben, maar qua persoonlijkheid enorm verschillen. De een kan zich niet opwinden over koersveranderingen en volgt de portefeuille hooguit af en toe. De ander is juist heel betrokken en wil het liefst onmiddellijk handelen als een fonds in koers daalt. De laatste klant kun je het best een portefeuille aanbieden die minder fluctueert en rust geeft, waardoor de klant langer zijn portefeuille behoudt en er meer uithaalt.'

'De dienstverlening naar beide klanten kan verschillen in de frequentie, vorm en inhoud van contacten en rapportages, en zo beter inspelen op de persoonlijke behoeftes. Dit klinkt logisch. Toch zijn er maar weinig bankers die zich in de psychologie van klanten verdiepen. Het vraagt een andere houding van de adviseur: meer luisteren, minder praten. De adviseur zal in die context veel meer een "riskmanager van de klant" worden. Bij het werven

van nieuwe adviseurs zal inlevingsvermogen van de kandidaten een grotere rol gaan spelen dan in het verleden', verwacht Peverelli.

### Videoconferencing

Volgens Peverelli draait een goed bedieningsconcept om een slimme combinatie van mensen en technologie. 'Bankiers hebben soms vastgeroeste ideeën over wat klanten prettig vinden. Die ideeën moet je blijven toetsen. Soms zijn ze gedateerd.' Zo hebben bankiers de neiging het persoonlijke gesprek nog steeds te beschouwen als de hoogste vorm van dienstverlening. 'Dat geldt al lang niet meer voor alle klanten. Het is goed mogelijk de frequentie van dit soort contacten te verminderen zonder dat de klant het ervaart als achteruitgang van de service. Een Spaanse bank doet bijvoorbeeld veel met videoconferencing. De klanten hebben juist het idee dat ze beter worden bediend, terwijl dit voor de bank goedkoper is.'

Een ander misverstand is volgens de adviseur dat alle klanten in de watten willen worden gelegd. 'Dat geldt misschien voor een deel van de babyboomers, maar kinderen van deze klanten hebben andere verwachtingen. Die verwachten geen bank met een rode loper en oude meesters aan de muur. De bank zal zich moeten voorbereiden op dat soort klanten.'

### Filmsterren

Peverelli noemt Neuflyze, de tweede private bank van Frankrijk, als toonbeeld van een bedrijf dat heeft gekozen voor een eigentijdse uitstraling. 'De vestigingen zijn modern strak en toch warm ingericht en hangen vol met werk van beroemde fotografen. Neuflyze heeft veel acteurs en filmproducenten als klant. De bank maakt slim gebruik van deze relatie met de Franse filmindustrie. De bank stelt haar vermogende klanten in de gelegenheid in contact te komen met filmmakers die op zoek zijn naar geld. Zo'n 70 procent van de financiering van Franse films loopt via deze bank. Zo versterken imago en dienstverlening elkaar.'

'Investeren in de kwaliteit van dienstverlening is nooit belangrijker geweest dan nu', stelt Peverelli. 'De uitdaging is in de dienstverlening het verschil te maken. Door nieuwe toegevoegde waarde te leveren aan klanten. En met een handtekening die onderscheidend is van concurrenten. Om de juiste snaar te raken is één vertrekpunt essentieel: denken vanuit klanten.' <<<



Roger Peverelli (50)

- Technische Universiteit Eindhoven
- Reclamebureau FHV/BBDO
- Internet investeerder Doublespace (New York)
- Adviesbureau VODW
- Adviseert banken en verzekeraars in binnen- en buitenland.
- Peverelli is co-auteur van twee boeken over de financiële sector
- Peverelli is bestuurslid bij het Nederlands Filmfestival en adviseur van de Stichting Mikrokrediet voor Moeders.