

DRIE STAPPEN VOOR HERSTEL VERTROUWEN BETERE MARKETING VOOR FINANCIALS

Tekst Ronald Pont en René Tissen Beeld André Thijssen

ANALYSE

In de afgelopen periode hebben Ronald Pont en René Tissen een analyse gemaakt van de voortgang 'Herstel Vertrouwen Financiële Sector'. In eerdere publicaties over dit onderwerp (2009-2010) wezen ze onder meer op de zinloosheid van nog meer regels en urgentie naar oprechte marketing.

Na twee jaar maken Ronald Pont van FRWD Forward Business en René Tissen van Nyenrode Business Universiteit de balans op: het vertrouwen in banken en verzekeraars is beroerder dan ooit. De klant wordt miskend, het publiek is afgehaakt, de politiek aarzelt en de samenleving roept. Hoe kan oprechte marketing redding bieden?

Twee jaar geleden – op het dieptepunt van de financiële crisis – beloofde minister Wouter Bos dat hij er persoonlijk voor ging zorgen dat de klant weer koning zou worden bij banken en verzekeraars.

In zijn handen droeg hij het onderzoeksrapport 'Naar herstel van vertrouwen' van de adviescommissie Toekomst Banken (2009). Die adviseerde snelle invoering van een stevig pakket maatregelen voor versterking van toezicht en risicomanagement. Het was bedoeld als aanzet naar een fundamentele mentaliteitswijziging bij bankiers en verzekeraars.

Recent onderzoek (van Dalen & Henskens 2011) geeft aan dat gemiddeld tweederde van de ondervraagden de sector nog steeds niet vertrouwt. Voor het oog herstellen banken zich weliswaar enigszins, maar het is krabben aan een laagje bladgoud. De pensioenfondsen en verzekeraars komen er slechter af. Daar wijzen de cijfers zelfs op regelrecht wantrouwen. Bijna negen van de 10 respondenten zijn van mening dat verzekeraars zich zo ongeveer niets aantrekken van de belangen van de klant.

Interviews met beleidsbepalers bij banken en verzekeraars bevestigen het weinig rooskleurige beeld. Iedereen voelt dat het nauwelijks opschiet met herstel van vertrouwen. Sommigen zeggen zelfs dat de scores nog nooit zo laag zijn geweest als nu.

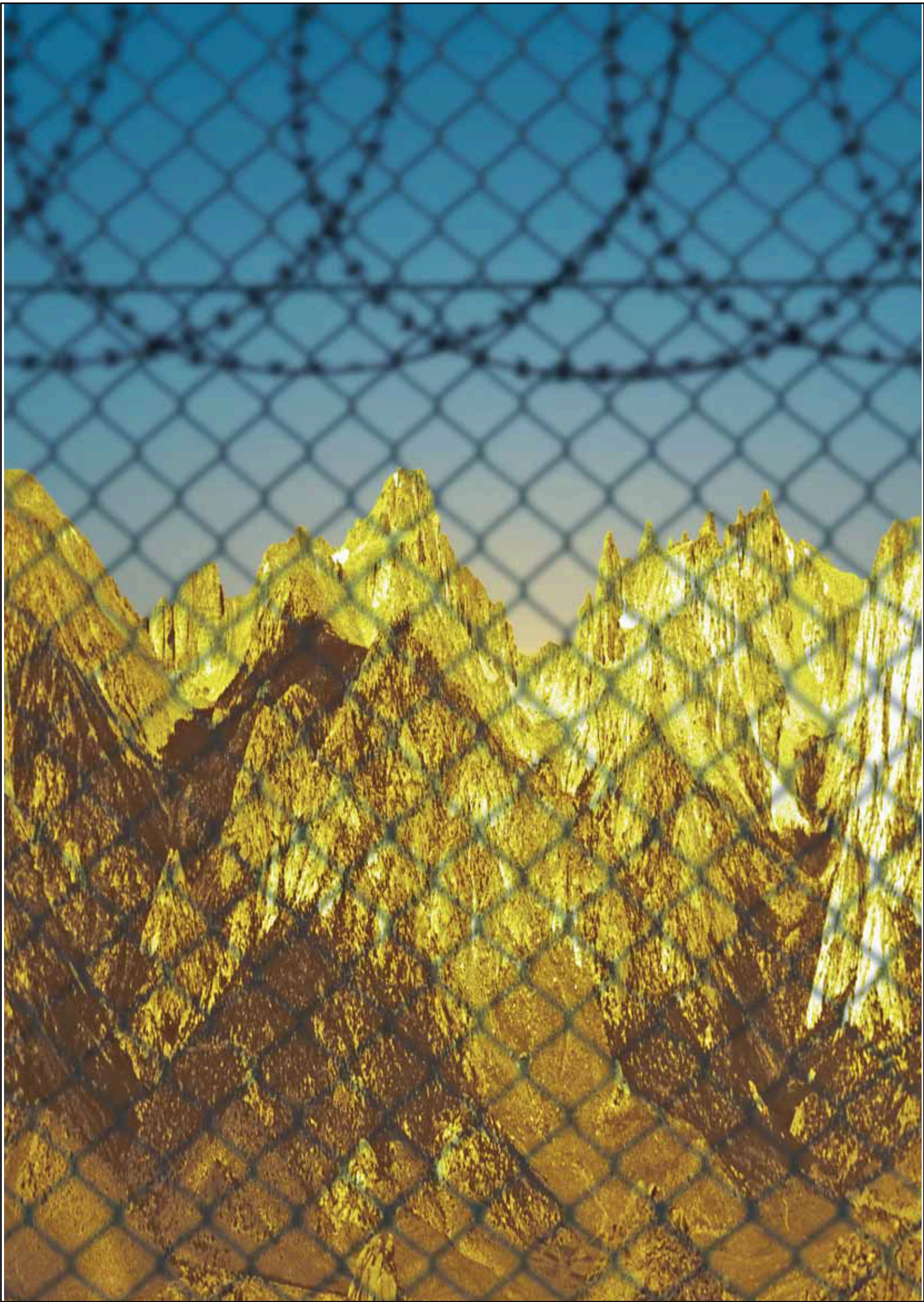
Iedereen heeft grote zorgen over het beeld van een sector in diepe problemen.

De Europese schulden crisis (waar maar geen einde aan lijkt te komen) speelt daar als context in mee. Mensen vragen zich af in hoeverre bankendrama's zoals die van de Lehman Brothers in 2008 in de VS nu dichtbij en misschien binnenkort gaan plaatsvinden. Heeft de hele sector niets geleerd van het recente verleden?

Waar is het verkeerd gegaan?

Het pakket van de stevige maatregelen en de snelle invoering ervan leverde niets op. Dat roept de vraag op of de aanbevelingen van de adviescommissie niet te snel volgden op alle gebeurtenissen, als overhaaste reactie. Of dat de adviezen misschien te veel gebaseerd waren op een verkeerde overtuiging, namelijk die van bewust onbetamelijk gedrag bij bankiers en verzekeraars. Was het wél een branche van moderne roofridders?

McKinsey publiceerde onlangs de resultaten van een wereldwijd onderzoek ('Beyond Performance', 2011) naar het functioneren van organisaties (waaronder banken en verzekeraars) vanuit het bredere perspectief van algemeen maatschappelijk belang, in plaats van de bedrijfeconomische oriëntatie op financieel succes en winstgericht presteren. Opvallend is dat het rapport wijst op het verkeerde effect van meer toezicht en regels als middel naar vertrouwensherstel. Banken en verzekeraars worden volgens McKinsey kwetsbaar als ze te kampen krijgen met een steeds lager – eigen – verantwoordelijkheidsgevoel bij medewerkers. >



Was het wel een branche van **moderne roofriders?**

Verscherpte regelgeving en grotere complexiteit bij de uitvoering van dagelijkse werkzaamheden belemmert vernieuwing en leidt daarmee rechtstreeks tot afnemende klanttevredenheid en vermindering van betekenis. Anderzijds bevestigt McKinsey het belang van een fundamentele mentaliteitsverandering als middel voor herstel van vertrouwen. De adviescommissie had destijds dus wél het goede doel voor ogen, maar met de kennis van vandaag is het wrang dat het pakket van maatregelen contraproductief is geweest.

Wat dan wel?

Bij vertrouwen in de financiële sector gaat het om stabiliteit, deskundigheid, klantgericht en eerlijkheid. Dieper onderzoek geeft aan dat (alleen) de banken zich de afgelopen twee jaar verbeterden op stabiliteit en deskundigheid. De hele sector maakt weinig voortgang op klantgerichtheid en eerlijkheid. McKinsey wijst als aanbeveling op leiderschap, verantwoordelijkheid en motivatie van medewerkers, maar het blijft in de lucht hangen wat er precies te doen staat.

In dit artikel staan drie stappen, die concreet aanzetten tot gedragsverandering op directieniveau om zo medewerkers te inspireren én met een nieuwe koers aan de slag te laten gaan.

Stap 1: versterk de merkidentiteit

Alle gebeurtenissen van de afgelopen periode hebben bank- en verzekeringsmerken ernstig verzwakt. Zozeer zelfs dat category values (lees: algemene betekenissen) belangrijker zijn geworden voor het imago dan de eigen merkidentiteit. Incidenten binnen de financiële wereld worden als gevolg daarvan geëvalueerd als betrekking hebbend op de categorie en dus op alle merken. Zo zetten bonusperikelen druk op 'integriteit' en de plotselinge aankondiging van een nieuwe golf van ontslagen beïnvloedt de evaluatie van 'vertrouwen'. De perikelen rond Griekenland leiden tot vragen over 'stabiliteit' en 'professionaliteit' omdat nauwelijks in kaart gebracht kan worden hoe individuele banken en verzekeraars erdoor worden geraakt.

Individuele merken zijn zeker niet altijd daadwerkelijk betrokken bij de incidenten zelf, de impact van negatieve gebeurtenissen verschilt per merk en is afhankelijk van:

- de mate waarin het merk van een bank of verzekeraars wordt geassocieerd met de gebeurtenis;

- de autonome kracht van het merk, in dit geval de relevantie van positionering.

Daarom hebben de merken ABN Amro en Rabobank (ieder op hun eigen manier) relatief minder 'last' van negatieve berichtgeving en worden de merken ING en Aegon bijna altijd het meest geraakt. SNS soms wel en niet. In een merkenoverzicht zijn hierdoor posities voortdurend in beweging en hoe groter de uitlagen, hoe minder het vertrouwen.

Daarom als eerste richting naar een nieuwe koers: herstel de autonome kracht van het merk om zo minder afhankelijk te worden van gebeurtenissen in de categorie. Met als actiepunt voor de directietafel: de invoering van strategisch merkenbeleid. Gericht op unieke merkkracht en relevante betekenis als middel tot herstel van vertrouwen.

Dat laatste is een belangrijke toevoeging. Zo versterkt het merk ABN Amro zichzelf door te bevestigen waar het voor staat. Door zijn uniekheid neemt de beïnvloedbaarheid door negatieve category-gebeurtenissen weliswaar af, maar zonder het toevoegen van nieuwe relevantie draagt de aanpak niet automatisch bij aan het herstel van vertrouwen.

In dat opzicht is de beweging die Rabobank heeft ingezet veel interessanter. Met verrassende ideeën, visies en persoonlijke verhalen wordt de betekenisvolle binding met huidige klanten versterkt. Met relevantie lijkt Rabobank hiermee naar nieuwe klanten het gat, dat als kansgebied is ontstaan door het wegvallen van onder meer Fortis, te willen dichtlopen. Met toegenomen relevantie is de vertrouwensbasis voor het merk Rabobank in korte tijd flink toegenomen.

De andere bankmerken en verzekeraars doen betrekkelijk weinig of hebben een te generieke merkboodschap. Ze deinen mee met gebeurtenissen in de categorie. Op het punt van vertrouwensherstel zijn ze weinig effectief.

Stap 2: vervul de échte wensen van je klant

Geloofwaardige en relevante waardeproposities die op een eerlijke wijze en in begrijpelijke taal aansluiten bij de verlangens van klanten, leveren in feite de sterkste bijdrage aan het herstel van vertrouwen.

De strijd tegen de diepgewortelde opvatting van klanten, dat 'de bank altijd wint' is nog lang niet gewonnen. De afgelopen twee jaar hebben laten zien dat het voor de sector erg lastig is om op een goede manier vorm te geven aan het luisteren naar de klant en te innoveren met relevante nieuwe producten of diensten. Er zijn wel aardige initiatieven via sociale media en er is een aanbod van apps om bijvoorbeeld het saldo op je rekening te checken of te betalen met je mobiel. Maar dat zijn geen vernieuwingen die voortkomen uit dieper gelegen klantwensen.

Klanten zitten in hun maag met problemen in de woekerpolis, lage rentes op spaargeld en beroerde beleggingsresultaten. Zij zien de waarde van bezit verminderen en hebben steeds meer moeite om uit te komen met hun geld. De meeste huishoudens beseffen nog nauwelijks hoe ze afstevenen op een pensioentekort en op een onbetaalbare restschuld in de aflossingsvrije woning hypotheek.

Misschien is het niet het meest aantrekkelijke speelveld vanuit een naar binnengericht blikveld, maar als je vertrouwen wilt herwinnen, ben je bereid oprecht te luiste-

Een app is geen vernieuwing die voortkomt uit diepgelegen klantwensen.

ren naar je klanten en eerlijk te zijn over hun financiële toekomst. Dit vraagt om mentaliteitsverandering en – ter versterking daarvan – om oprechte marketing. Dat is een speciale vorm van marketing, die kernwaarden van banken en verzekeraars één op één verbindt met de behoefte aan eerlijkheid, rechtvaardigheid en zorgvuldigheid van klanten. Oprechte marketing moet wat ons betreft een hoofdrol in het transformatieproces van banken en verzekeraars krijgen.

Stap 3: word zichtbaar in maatschappelijke thema's

Nieuwe werkelijkheden komen niet vanzelf tot stand, dus op de barricaden! In de afgelopen periode zijn er uiteenlopende mogelijkheden geweest voor banken en verzekeraars om zichzelf te presenteren als belangenbehartiger van én voor klanten. Maar waar is iedereen? Welke zakenbank maakt zich sterk voor het herstel van onze economie, welke verzekeraar neemt actief deel aan de vorming van een akkoord over de toekomst van pensioenen en wie heeft er een heldere visie op de ontwikkeling van vermogen omwille de betaalbaarheid van ouder worden?

Vertrouwen moet je verdienen door een mentaliteitsverandering en dié moet je laten zien. Vanuit heldere posities, met slimme ideeën die het klantbelang centraal stellen en door open dialoog met de samenleving waarin wij leven. Misschien zal het – na een periode van prudente stilte – wat wennen zijn om weer naar buiten te treden. Maar dat gaat goed komen, sterke merken en stevige bestuurders kunnen dat. ●

Ronald Pont is eigenaar van FRWD Forward Business en was directeur marketing & communicatie bij Fortis, **René Tissen** is hoogleraar aan Nyenrode Business Univeriteit en publiceert over de ontwikkelingen in de economie en financiële sector

DE 10 GROOTSTE VERTROUWENSBREKERS 2009

- 1) Woekerpolis
- 2) Omvallende banken
- 3) Falend toezicht
- 4) Interventies overheid
- 5) Bonussen
- 6) Verdienmodellen
- 7) Beurs onderuit
- 8) Televisieprogramma Radar
- 9) Sorryzeggende bankiers
- 10) Brand apathy

2011

- 1) Miskenning klantbehoefte
- 2) Effectonduidelijkheid eurocrisis
- 3) Brand absence
- 4) Hypotheekonzekerheid
- 5) Dalende huizenprijzen
- 6) Pensioenafbrokkeling
- 7) Te weinig creditrente
- 8) Rigide bankiers
- 9) BNR Nieuwsradio
- 10) Weifelende overheid