



De belevenis die financieel advies heet

Het kost tijd om klanten op een nieuwe manier te bedienen, maar aan advies met beleving kan makkelijk een prijskaartje gehangen worden.

Tekst: Michiel Pekelharing / Fotografie: Herman van Heusden

DUO INTERVIEW

Pim Mol, directeur Rabobank Private Banking en gasthoofdredacteur van deze editie van *Fonds.nl* in gesprek met **Mildred Hofkes**, oprichter en eigenaar Bureau Hofkes Reputatiemanagement (BHRM) en initiatiefnemer van het platform *NieuwBestuur.nl*

Hofkes: 'De reputatie van banken is sinds 2008 lijnrecht naar beneden gegaan. De status die je vroeger als bankier had, is razendsnel afgekalfd. Een familielid van mij werkt in de banksector en hij wordt bijna een beetje bozig als je het over de reputatie van zijn vak hebt. Volgens hem zijn er veel zaken verbeterd en doet iedereen in de bankwereld echt zijn best, maar in alle metingen blijft de reputatie maar dalen. Volgens mij komt dat doordat banken heel erg de nadruk leggen op alles wat ze inmiddels beter doen volgens de regels in plaats van om met hun klanten het gesprek aan te gaan en aan hen te vragen waarom het vertrouwen geschonden is. Als je toegeeft dat er fouten gemaakt zijn en spijt betuigt, leg je de verbinding die nodig is om de band met de klant weer op te bouwen.'

Mol: 'Binnen de financiële sector wordt nu soms nog te veel *ja maar* gezegd, waarbij mensen zich af en toe nog verschuilen achter de

gebeurtenissen van 2008, achter een toezichthouder die zich actiever opstelt en achter allerlei andere factoren. Het wordt nog te veel gezocht in externe factoren in plaats van dat we als sector zelf de wil hebben om te veranderen. Die verandering is nodig, want in het verleden waren we, hoewel begrijpelijk, te veel bezig met het *beste* product en te weinig om dat ook een *menselijk* gezicht te geven. Hierdoor zijn we als sector het contact met de klant verloren. Toen ik in 2008 net vier maanden bij de Rabobank was, bijvoorbeeld, kwam een adviseur bij me klagen dat hij zijn klanten niet meer sprak omdat de bank geen nieuwe producten meer maakte waar hij over kon praten. Tegenwoordig hebben adviseurs te vaak allerlei vragenlijsten die ze in een gesprek met de klant moeten afwerken. Maar als ik naar een lijstje kijk, zie ik niet met wie ik aan het praten ben. Mijn stelling is dat je een kader moet gebruiken in plaats van een lijstje. Dan ben je in staat om veel beter waar te nemen, vragen te stellen en



‘Altruïsme heeft helemaal geen plaats in de huidige economische modellen. Gaat het eigenlijk daar al niet fout in de financiële sector?’

te luisteren. Dat vergt naast kennis ook andere vereisten.’

Hofkes: ‘Door nieuwe studies weten we inmiddels dat het gedrag van mensen niet alleen wordt gedreven door nutmaximalisatie, maar ook door altruïsme. We streven er onbewust allemaal naar om zoveel mogelijk aardig gevonden te worden en bij een groep te horen. Dat heeft echter helemaal geen plaats in de huidige economische modellen, waar het *survival of the fittest* is, desnoods ten koste van de andere partij. Gaat het eigenlijk daar al niet fout in de financiële sector?’

Mol: ‘In de afgelopen tien jaar hadden bankiers inderdaad vaak duidelijke commerciële doelstellingen. Wij zijn nu overgestapt op Net Promotor Score als doelstelling. Eerst schetsen we in een klantenquête een verwachtingspatroon voor een klantgesprek door te vragen of bijvoorbeeld de doelstellingen van de klant zijn besproken en het risico inzichtelijk is gemaakt. Daarna wordt pas gevraagd hoe de klant het gesprek beoordeelt. Op deze wijze krijg je een veel duidelijkere en eerlijkere uitkomst dan wanneer je alleen maar vraagt of de klant tevreden was met het gesprek. Een klant tegen wie we dan *nee* zeggen, kan toch heel tevreden zijn omdat we duidelijk hebben kunnen maken waarom dat in het belang van de klant was. Wij beoordelen adviseurs en andere medewerkers aan de hand van de onderdelen van de Net Promotor Score en dat is heel iets anders dan vijf jaar geleden.’

Hofkes: ‘Is de vraagstelling door de bank opgesteld of hebben andere partijen of vooral klanten daar ook over meegedacht? Anders bestaat het risico dat aspecten waar de klant waarde aan hecht over het hoofd worden gezien.’

Mol: ‘Hier heb je een belangrijk punt waar we nog zoekende zijn, Mildred. Banken zijn nog onvoldoende in staat om de verwachtingen van klanten *richting te geven*. Ik vroeg laatst aan vijf klanten wat ze van hun beleggingsadviseur verwachten. In totaal werden toen vijf verschillende zaken genoemd. Toen ik die vraag voorlegde aan vijf adviseurs groeide dat aantal tot zeven. Maar ons Hoofd Product- en Formulering management noemde veertig punten op toen ik vroeg wat wij onze klanten bieden. Van die veertig maken we er dus vijf zichtbaar voor de klant. We zijn dus heel slecht in staat om duidelijk te maken wat een klant kan verwachten en welke beweging daaraan vast zit. Dat is een groot probleem, want door het afschaffen van de distributievergoedingen komt er straks een prijskaartje te hangen aan advies. Bij mij roept dit de vergelijking op met de Rabokantoren in Utrecht. We werken inmiddels vanuit het nieuwe gebouw, maar we bedienen onze klanten nog te veel op de oude manier. In het oude gebouw zijn allerlei hoekjes en gangetjes met op verschillende plekken een gratis koffie-apparaat, terwijl het nieuwe gebouw vooral bestaat uit grote ruimtes met veel licht en met flexibele werkplekken. Er is een speciale koffiebar waar ik in een onderscheidende sfeer een *espresso macchiato* kan drinken. Daar betaal ik 1,30 euro voor, maar door de lekkere smaak en de belevenis van de koffiebar heb ik dat er graag voor over ten opzichte van de gratis koffie in het oude gebouw. Klanten willen wel betalen, maar je moet er dan een beleving aan koppelen.’

Hofkes: ‘De aanname dat mensen voor nutmaximalisatie en voor de goedkoopste oplossing gaan is echt achterhaald. Ik moet hierbij ook denken aan de lancering van iTunes door Apple. Indertijd werd vaak gedacht dat niemand geld zou betalen om muziek te downloaden, maar dat bleek totaal geen probleem te zijn. Apple weet als geen ander bedrijf dat via beleving een echte band wordt opgebouwd met klanten. Op het moment dat Apple in opspraak raakte door mogelijke wan toestanden bij een fabriek in China, namen de klanten het voor de onderneming op. Toen de financiële sector onder vuur kwam te liggen, was er echter niemand die het voor de banken opnam. De farmaceutische industrie is in een soortgelijke situatie terechtgekomen. Deze sector wordt gekenmerkt door perverse prikkels en door grote schikkingen voor het verkeerd marke-

ten van medicijnen en voor het achterhouden van veiligheidsinformatie. Ondernemingen als GlaxoSmithKline zijn daar aan de ene kant hard bezig om het eigen personeel erop voor te bereiden dat ze nog even door de zure appel heen moeten bijten en aan de andere kant wordt er veel energie gestopt in het meten en verbeteren van de reputatie. Het beste voorbeeld daarvan is de ATM-index, die de reputatie van de farmaceutische industrie meet. Deze index wordt gepubliceerd in de Financial Times en wordt nauwlettend gevolgd door beleggers en investeerders. Voor die groepen is een goede reputatie een signaal van een goed management dat waarmaakt wat wordt beloofd. Dat zegt dus ook wat over de toekomst van een bedrijf. In oktober komt de vierde meting uit en alle belanghebbenden kijken daar inmiddels echt naar uit. Om te kijken wat de bankwereld kan leren van de ontwikkelingen in de farmaceutische industrie organiseren we op 7 november een speciaal seminar waar Wim Leereveld, de oprichter van de ATM-index, zijn kennis deelt met de financiële sector.*

Mol: ‘In het hart van ons nieuwe gebouw hebben we het *user experience center*. Het is voor ons een hele stap dat we zo dicht op de klant kruipen, want in het verleden verliep het contact bijna alleen via de lokale banken en had Rabobank Nederland in Utrecht een ondersteunende rol. In die tijd werden in Utrecht veel nieuwe diensten en producten gemaakt zonder directe *feedback* van de klant. Ik merk dat het voor veel mensen nu een enorme verschuiving is en het werk wordt zo een stuk leuker en spannender, uitgaande van de *co-making* die we nu hebben.’

Hofkes: ‘Spanning is er volgens mij volop in de financiële sector. Arnoud Boot zegt bijvoorbeeld dat veel mensen denken dat het toezicht op de financiële sector in goede handen is, maar zelf is hij adviseur van DNB en volgens hem is het toezicht gebaseerd op een illusie. In zijn ogen zitten we nu in het oog van de orkaan.’

Mol: ‘Ik heb volgens mij wel een idee waar Arnoud op doelt. We hebben al meer dan twintig eurotoppen gehad waarop *veel tijd is gekocht* en het echte probleem is gevoelsmatig daarom nog steeds niet aangepakt. Zoek het als bankier in de eerste plaats bij jezelf, zonder je te *verschuilen* achter regelgeving of achter

de toezichthouder. Datzelfde zou ook moeten gelden voor een adviseur. Het is veel beter om met een klant aan tafel te gaan zitten vanuit de gedachte dat je hem beter wilt leren kennen dan vanuit de gedachte dat je van de AFM een vragenlijst moet afdraaien.’

Hofkes: ‘Dat wil de AFM natuurlijk ook, want jullie worden bij wijze van spreken opgevoed door een boze vader die aangeeft wat de huisregels zijn en hoe laat je thuis moet zijn. En als kinderen wat ouder zijn, groeit het vertrouwen dat ze uit zichzelf de juiste beslissingen zullen nemen.’

Mol: ‘In die mooie vergelijking zijn we te laat thuisgekomen en daardoor zitten we nu voor straf binnen. Maar we mogen er de laatste tijd soms weer even uit. Als banksector moeten we begrijpen en accepteren dat we die regels ook nodig hebben. Dat mis ik wel eens in de financiële wereld. Zodra we daaroverheen kunnen stappen, ligt er een wereld voor ons open. Het is het verschil tussen *willen* en *moeten*.’

Hofkes: ‘Ik ben eigenlijk wel heel optimistisch over Nederland. De wereld zit te wachten op innovatie en het doorbreken van de patronen die tot de huidige situatie hebben geleid. In de financiële sector lopen heel veel slimme mensen rond. Als het die mensen lukt om buiten de bestaande structuren op zoek te gaan naar nieuwe manieren om klanten te bedienen op een eigentijdse wijze, dan zou Nederland zelfs als gidsland kunnen optreden.’

Mol: ‘Dat kost veel bankiers wel moeite, aangezien het zeker in de traditionele financiële wereld lastig is om een heel nieuwe weg in te slaan. Ik zou deze tijd echter voor geen goud willen missen, want we hebben nu meer dan ooit de kans om dingen helemaal anders in te vullen en dat is vaak nog echt pionierswerk.’

‘Zoek het als bankier in de eerste plaats bij jezelf, zonder je te verschuilen achter regelgeving of achter de toezichthouder.’