

wel onmogelijk met de hedendaagse eisen. Je hoort het in de sector nooit iemand zeggen, maar die stapels eisen van DNB en AFM zijn onbedoeld een effectieve bescherming van de gevestigde orde.

Zeker bij spaargeld, waar de verhoogde garantie tot een ton erg aantrekkelijk is voor particulieren, is het erg lastig voor een niet-bank om daar iets tegenover te stellen.

De opmerkingen van Twan Cats, Ralph Hamers en Alex Wynaendts laten zien dat de traditionele financiële bedrijven zich niet in slaap laten sussen. Het gaat in Nederland nog niet hard, maar in het VK is crowdfunding al goed voor meer dan € 2 mrd. In de VS stappen zelfs grote beleggers in het financieren van crowdfunding-bedrijven, die soms al een beursnotering hebben (Lending Club).

Geen wonder dat banken, verzekeraars en adviseurs zich zorgen maken. Met hun omvang en hun vermogen moeten ze de technologische vernieuwing makkelijk kunnen betalen. Maar om innovaties aan te laten slaan, is vertrouwen nodig bij het grote publiek. Laat dat nu net iets zijn wat de sector is kwijtgeraakt, maar wat de kleine in T-shirts geklede concurrenten in overvloed hebben. ■



Stapels eisen van DNB en AFM zijn onbedoeld een effectieve bescherming van de gevestigde orde

1472 De eerste bank wordt opgericht in Siena, Italië. De Banca Monte dei Paschi bestaat nog steeds.



Wat is f1, uit 1450 waard?
In 1550
f2,45



1582 De zilveren carolus geldt tot 1680 als de eerste eenheidsmunt van de Zeventien Provinciën. Deze munt was de eerste met een 'kop' (van keizer Karel V).

1602 De VOC en krijg de overzeese handel. Om te komen, konden alle republiek geld inleggen. In totaal werd f6,4 mln

Klant tevreden, maar

PETER VERHOEF

Om het verdwenen vertrouwen van de klant terug te winnen is goed reputatiemanagement bij de bank essentieel.

Tijdens de financiële crisis vielen de banken van hun voetstuk en het vertrouwen in de sector en in de banken daalde drastisch. Het harde vertrouwen in banken dat je geld aan hen kan toevertrouwen is redelijk hersteld, maar de zachte kant van vertrouwen is nog steeds laag getuige de vele negatieve uitingen van consumenten. Je zou denken dat dit vertrouwen nu wel hersteld moet zijn. Echter, vertrouwen komt te voet en gaat te paard. Daarnaast werken de Libor-affaire, issues rond omgang met data en privacy en het beloningsbeleid ook niet mee aan een herstel van vertrouwen.

Het centraal stellen van de klant is nu als adagium binnen de banken omarmd om het vertrouwen weer te herstellen. Wanneer de klant optimaal en goed bediend wordt door de bank en tevreden is, zal het vertrouwen in banken en de sector weer terug moeten komen. Hier doemen verschillende terechtere vragen op. Is gebrek aan vertrouwen een probleem? Leidt tevredenheid wel tot vertrouwen?

Een laag vertrouwen in banken is slecht voor banken en de maatschappij. Dat lijkt een



vanzelfsprekendheid. Kijk maar naar Apple, mensen hebben veel vertrouwen in het technologiebedrijf en het gaat crescendo met Apple. Mensen zullen wellicht hun geld nu eerder aan Apple toevertrouwen dan aan een bank. Maar is het zo eenvoudig?

Natuurlijk als er één is, dan is het de bank. Wanneer klanten niet vertrouwen dat hun geld goed beheert, hopen ze massaal af en ontstaat bankrun. Het gaat hopen om de harde kant van vertrouwen. Is de bank in st

maar vertrouwt hij de bank?



Peter Verhoef is hoogleraar marketing aan de faculteit economie en bedrijfskunde, Rijksuniversiteit Groningen.

als beloofd aan haar financiële verplichtingen richting mij als klant te voldoen? Deze kernverplichting heeft veel meer te maken met goed risicomangement, zorgvuldig beleggen in gezonde financiële producten en maar zijdelings met de bediening van individuele klanten.

Het huidige vertrouwensprobleem gaat daar niet over, dat heeft veel meer te maken met de zachte kant van vertrouwen. Handelt de bank in het belang van mij als klant of is ze vooral bezig met haar eigen belang? Een laag vertrouwen is niet gelijk bedreigend voor de sector en een individuele bank. Op lange termijn ontstaat hier wel een probleem. Voor individuele banken betekent een laag vertrouwen dat begrippen als huisbankierschap minder vanzelfsprekend worden en klanten meer gaan shoppen. Voor de sector betekent het een slechte reputatie, slechtere relaties met stakeholders en een lagere aantrekkelijkheid als werkgever.

Een hogere tevredenheid bij klanten moet bijdragen aan een verhoging van de zachte vertrouwenscomponent. De oplossing lijkt dan simpel: geef een hogere spaarrente en het komt goed. Helaas is het

niet zo eenvoudig. Veel aspecten in de dienstverlening, zoals goed geregeld online bankieren en mobiel betalingsverkeer, zijn vanzelfsprekend. Hierop kunnen banken zich niet meer onderscheiden. De onderscheidingskracht zit in de persoonlijke dienstverlening, maar deze verdwijnt door digitalisering steeds meer.

Mijn verwachting is dat een hogere tevredenheid maar een geringe bijdrage kan leveren aan een terugkeer van vertrouwen in banken en in de sector. Een uitstekende dienstverlening en gezonde financiële producten bieden wel de basis voor het zachte vertrouwen. De banken zouden daarnaast moeten trachten om in de persoonlijke dienstverlening bij zo veel mogelijk klanten de verwachtingen rond echt klantgericht handelen te overtreffen.

De vraag is of hier ruimte voor is binnen de huidige financiële kaders van banken en de regelgeving met grotere nadruk op efficiency en risicominimalisering. Om vertrouwen terug te winnen is goed reputatie- en stakeholdermanagement essentieel. Bij elke strategische beslissing, dus ook beloningsbeleid, strategische deelnames, overnames, zouden banken zich moeten afvragen of dit past bij wat klanten van een bank verwachten. Het wordt dus toch tijd voor een chief customer officer in de raden van bestuur bij banken. ■

Natuurlijk als er één sector is waar het vertrouwen essentieel is, dan is het de bankensector. Wanneer klanten niet meer vertrouwen dat hun bank hun geld goed beheert, haken ze massaal af en ontstaat er een bankrun. Het gaat hier alleen om de harde kant van vertrouwen. Is de bank in staat om zo-



Voor individuele banken betekent een laag vertrouwen dat klanten meer gaan shoppen

1602 De VOC wordt opgericht en krijgt een monopolie op de overzeese handel. Om aan kapitaal te komen, konden alle ingezetenen van de republiek geld inleggen; de eerste aandelen. In totaal werd f6,4 mln ingelegd.



1609 De eerste wisselbank van Nederland geopend, de Amsterdamsche Wisselbank. De bank taxeerde geld en wisselde het tegen edelmetaal.

Wat is f1,-
uit 1450 waard?
In 1650
f 12,29

