

BANK ZOEKT KLANT M / V

Nieuw in bankenland: de herontdekking van de klant. Allemaal kozen ze een nieuwe marktpositie en een nieuwe reclameaanpak. Drie meningen over zes vernieuwde banken.

[SAMENSTELLING: RICHARD SMIT]

3
over
6

**'In hun
campagnes
roepen de
zes banken
allemaal wat
anders, maar
ze zeggen
dus eigenlijk
hetzelfde'**

Bart Ruisch en
René Teuwen



Roland van de Vorst, managing director r&d van FHV BBDO:

'Banken worden niet vertrouwd en mensen zijn onzeker over geld. Dat versterkt elkaar. Maar dit gegeven biedt ook de mogelijkheid om je als bank te positioneren. Je kunt als bank grofweg op drie manieren vertrouwen winnen. Door je bekwaamheid: mensen vertrouwen je omdat je gewoon de beste bent. Ten tweede: menselijkheid. Mensen vertrouwen je omdat je luistert. En ten derde: herkenbaarheid. Mensen vertrouwen je want je bent een van hen.

'Vertrouwen win je ook als je fysiek contact kunt hebben met degene die je geld beheert. De instelling heet niet voor niets bank. We laten hier zes banken de revue laten passeren. Te veel merken voor te weinig kantoren.'



Bart Ruisch en René Teuwen van TFM, reclamebureau voor financiële dienstverleners:

'Het niet nakomen van een belofte in je campagne leidt tot wantrouwen en dus zwakke (of géén) merken. Het grote probleem bij financiële dienstverleners is dat de merkstrategie vaak een ondergeschikte rol speelt. De merkwaarden van de verschillende banken zijn nagenoeg gelijk. In hun campagnes roepen de zes banken allemaal wat anders, maar ze zeggen dus eigenlijk hetzelfde. De ING denkt mee, bij de ABN Amro begint het met ambitie, ondertussen is het tijd voor de Rabobank, dát is de kracht van de Postbank, maar de SNS Bank... zo kan het ook!

'De merken worden gebouwd op de communicatie (bij Rabobank bijvoorbeeld wordt de commercial gezien als brand manual!), terwijl het personeel van de banken de échte merkbouwers zijn. Wanneer de consument vervolgens bij een bank terecht komt, blijkt het toch allemaal weer hetzelfde. Het levert geen onderscheidende positie op. Uiteindelijk is het gewoon weer een financiële dienstverlener waar je heen gaat omdat het moet.'



Maarten den Ottolander, partner Capital Positioning Group:

'Bij de marketing van dienstverlening draait alle communicatie om het verminderen van de onzekerheid bij de afnemer. Want wat krijgt de klant eigenlijk? Dat weet hij of zij pas na afloop. Het klinkt zo vanzelfsprekend en toch zie je dat niet iedere dienstverlener dit goed toepast in haar communicatie. Bij existentiële diensten zoals het beheer van je geld of – misschien nog wel belangrijker – bij het beheer van je financiële toekomst, is dit helemaal van belang. Zeker nu er zoveel schandalen zijn geweest.

'Een merk is één van de manieren om meer zekerheid te geven aan de verschillende stakeholders. Merkbevestigend consistent gedrag van de dienstverlener zelf speelt daarbij een bepaalde rol. De bank die erin slaagt om een koppeling te leggen tussen merk en persoonlijke dienstverlening heeft een voorsprong op de concurrentie. Dus zou je verwachten dat HR aan tafel zit wanneer je het hebt over corporate marketing en merkbeleid.

'De trend bij banken is (geweest) om de dienstverlening te rationaliseren en te depersonificeren: anonieme callcenters en minder kantoren. De paradox is dat banken eigenlijk zeer transactiematig zijn, maar dat klanten daar niet aan willen. Want het gaat toch over mijn geld. Kort gezegd, vertrouwen in banken is gebaseerd op vakkennis, operationale excellence én de persoonlijke dienstverlening. De eerste twee zijn (dis)satisfiers – die moeten gewoon voor elkaar zijn. Deze laatste is een motivator. Opmerkelijk dat je dit beseft niet overal terugziet in de positionering en bij de campagnes van de banken.'

ABN Amro

VAN DER VORST: 'Historisch gezien de meest bekwame - zelfs arrogante - van de grote banken. Tot voor kort had arrogantie een geruststellend effect op de onwetende klant: de adviseur is een autist dus hij zal wel verstand van zaken hebben. Dat gaat hooguit nog op in de wereld van effectenverkeer. Ook voor zakelijke klanten telt de relatie. Het kunnen luisteren naar de klant is een voorwaarde geworden om grote groepen te kunnen bereiken.

'ABN Amro moest menselijker en dat werd gevonden in een positionering waarin ambitie centraal staat. Slim. Want mensen met ambitie zullen ook wel goed zijn. In de campagne-uitwerking zie je dat het werkt als er mensen in figureren die we kennen. Hun ambitie straalt af op de bank. Maar als die mensen weg zijn wordt het minder geloofwaardig. Het aansporen van mensen om toch vooral ambitie te hebben kan alleen averechts werken. Vertel me niet wat ik moet doen, maar zeg wie je bent. Verschuil je niet achter anderen. Blijf de meest zelfverzekerde van alle grote banken. Dat boezemt vertrouwen in. Ik zou een campagne maken over de bank zelf.'

RUISCH EN TEUWEN: 'ABN Amro leunt van alle banken het sterkst op emotie. Zij willen duidelijk maken dat ze begrijpen dat voor de financiële producten slechts een middel tot een doel zijn (de extra m2-hypotheek). ABN Amro belooft de consument te helpen aan zijn/haar behoeften van "vandaag" te voldoen en "de dromen van morgen" te vervullen. De



Kan niet bestaan niet.

Het begint met ambitie  ABN-AMRO

middelen, de dienstverlening en financiële kennis worden slechts gezien als de basis.'

DEN OTTOLANDER: 'Ambitie is een prachtig gegeven, omdat het iets zegt over het nu en de toekomst. Dat perspectief geeft een gevoel van zekerheid. De opdracht voor ABN Amro is ervoor te zorgen dat hun eigen mensen op de kantoren dit ook geloven en uitstralen. Door een aantal interne personele reorganisaties zijn ambitie en prestatie als vereisten naar voren gehaald.

'Anders gezegd, ABN Amro is een goed voorbeeld hoe je je ondernemings-DNA probeert aan te laten sluiten op de gekozen positionering en andersom. Hierdoor zal ABN Amro ook de meer ambitieuze en risicovollere klanten aantrekken - klanten met doorgaans hogere marges.'

Rabobank



VAN DER VORST: 'De bank voor en door mensen. Geworteld in de samenleving en in een minderwaardigheidscomplex. Deze bank worstelde lang met hetzelfde vooroordeel als ABN Amro. Je geld vertrouwd je liever toe aan een bankier dan aan een aardige oom. Rabobank luisterde wel, maar kon daarom niet goed zijn. Dat is eindelijk opgelost. Rabobank durft toe te geven dat de meest menselijke bank ook bekwaam is. In de campagne zien we dat letterlijk terug komen. Een bescheiden jongen in de grotmensenwereld. Het lost in één klap het minderwaardigheidsprobleem op, want iedereen binnen de Rabobank loopt met hem weg. Maar het minderwaardigheidsprobleem is geen probleem van de klant. Het is een intern probleem. Niet onbelangrijk voor een dienstverlener.

'Maar het is tijd voor een bank die laat zien wat dat betekent voor een klant. Nu legt (het meest zichtbare deel) van de campagne ons uit dat Rabobank "echt wel goed is". Dat weten we nu. Ik zou in een campagne aannemelijk maken waarom een meer menselijke benadering tot meer succes leidt. Ander advies: word niet te veel bank, dan blijf je menselijk.'

RUISCH EN TEUWEN: 'De Rabobank heeft met de nieuwe campagne geen nieuwe positie ingenomen. Zij verlaten eigenlijk

de duidelijke positie van sympathieke bank die midden in de samenleving staat. De Rabobank voelt zich min of meer ondergewaardeerd en wil met de campagne duidelijk maken dat ze niks onderdoen voor een grote zakenbank als ABN Amro.

'De boodschap naar de consument is echter niet helemaal duidelijk. Het lijkt erop of de klant van Rabobank, zelf ook duidelijk wil maken dat Rabobank écht meetelt. De commercial roept wel sympathie op en als het doel van Rabobank is om duidelijk te maken dat zij ook een grote, toonaangevende bank zijn, wordt dit doel zeker bereikt. Maar onderscheiden zij zich hiermee?'

DEN OTTOLANDER: 'Knap aan de campagne is dat die een duidelijke link legt naar de eigen mensen. De sympathieke ter zake kundige Hollandse jongen in de internationale arena van het groot kapitaal. Met deze campagne dicht Rabobank het gat tussen zijn performance (kennis) en perceptie. De interne trots wordt gevoerd en de onderscheidende corporate story wordt goed toegepast. In deze tijd van consolidatie en internationalisatie loopt de Rabobank met name voor de ambitieuze zakelijke markt wel het risico dat de internationale propositie onvoldoende concreet wordt gemaakt.' ▶▶

'Word niet te veel bank, dan blijf je menselijk'

Roland van der Vorst

ING

►► **VAN DER VORST:** 'ING. De bank die in potentie een gouden combinatie heeft: de bank is "meer bank" dan Rabo en menselijker dan ABN Amro. Ze weet de combinatie niet uit te buiten. Sterker nog, de bank zit "stuck in the middle". Minder bekwaam dan ABN en minder menselijk dan Rabo. De kennisbank probeerde tot voor kort expliciet in te spelen op onzekerheid van klanten. Maar wie wil er nou echt iets weten van bankzaken? Kennis leidt lang niet altijd tot vertrouwen. Bij

bankzaken gaat het niet om kennis, maar om oplossingen.

'De regel "De ING denkt met u mee" impliceert een verschuiving naar de bank die wil luisteren. Maar ING is ook vooral een intelligente bank. Intelligentie wordt vertrouwd en kan sympathiek zijn. Dat zien we in de huidige campagne helemaal niet terugkomen. Je mag een

campagne nooit beoordelen op een uiting, maar de nieuwe tv-richting belooft niet veel goeds. De campagne is verre van menselijk. Ze boezemt zeker geen vertrouwen in. Geld - mijn geld! - krijgt de zweep van een uiterst onsympathieke slavendrijver. De man denkt na over geld, zoveel is wel duidelijk. Maar denkt hij mee? Het schisma tussen de bekwame bankier en een gewillig oor is nog niet opgelost.'

RUISCH EN TEUWEN: 'ING legt de nadruk heel duidelijk op het geld zelf. De financiële kennis die ING heeft, staat centraal. Met een no-nonsense instelling, koopmansgeest en meedenken wil de ING Bank klanten op een prettig zakelijke manier grip bieden op financiering. Waarden die een consument toch wel mag verwachten van een bank.'

DEN OTTOLANDER: 'Als bank/verzekeraar claimt ING het domein "de rol van geld". Een prachtige positionering die goed uitgebouwd kan worden tot een wereldwijd leadership brand. De uitwerking is tweeledig; in een aantal gevallen afstandelijk, mechanisch en enigszins opportunistisch. Door met statements van eigen medewerkers te werken wordt de persoon van individuele medewerker juist benadrukt. Hierdoor lijkt de campagne op twee gedachten te hinken die niet met elkaar verbonden zijn, waardoor de totale positionering aan kracht inboet.'



Postbank

VAN DER VORST: 'De Postbank vertrouwt je niet om zijn kunde, noch om zijn luisterend oor. De Postbank vertrouwt je omdat hij herkenbaar is. Omdat mensen zich ermee kunnen identificeren. Maar ook deze bank moet mee in de vaart der volkeren. En dus moet een kapitaalkrachtigere groep worden aangesproken. Het goede nieuws is dat de bank ook met een product op de proppen kwam. De hypotheekadviseur aan huis. Gouden vondst. De campagne doet zijn werk vooral als introductiecampagne van de hypotheekadviseur.'

'De campagne is herkenbaar, want er spelen herkenbare figuren in. Maar vergroot zij de identificatie met de bank? De kracht van de Postbank is dat het "mijn bank is". Ze is niet zoals andere banken. Dat vraagt om een mening. Postbank kan het als enige maken om een statement te maken tegen de gevestigde bankorde. Dit heeft een enorme potentie in een tijd van sluimerend maatschappelijk onbehagen. En we kunnen van alles zeggen over het olijke duo, maar op een mening heb ik ze nog nooit betrappt. De outdoorcampagne geeft wel een statement. Maar dan zie ik meteen het hoofd van een overspelige zanger en is de mening de mijne niet meer.'

RUISCH EN TEUWEN: 'De Postbank heeft de consument vanaf alle mogelijke kanten doodgegooid met "Dat is de kracht van de Postbank!". En dat is waarschijnlijk ook het enige wat de consument zich kan herinneren. De grote vraag blijft name-

lijk: Wát is de kracht van de Postbank? Ik kan het me niet herinneren. De campagne richt zich zeer sterk op de dienstverlening en de producten van de Postbank waardoor het beeld van consumptiebank juist versterkt wordt. De eenduidige boodschap die Postbank naar buiten brengt, heeft bij de consument slechts tot een vraag geleid.

'De doelgroep, *young potentials* (met name 20-30 jaar), belandt in een fase waarin veel verandert. Uit huis, zelf financiën gaan regelen, huis kopen, eerste baan, etc. Belangrijke momenten, dus ook voor de Postbank. Een bijna afgestudeerde student (met een studentenrekening) krijgt op dat moment een (dreig)brief van de Postbank. Samenvattend: "Stuur bewijs dat je nog student bent op, anders word je studentenrekening een girorekening!". Het is niet moeilijk om te roepen dat je van je imago van consumptiebank af wilt. Het waar maken des te moeilijker.'

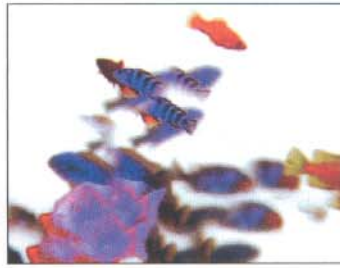
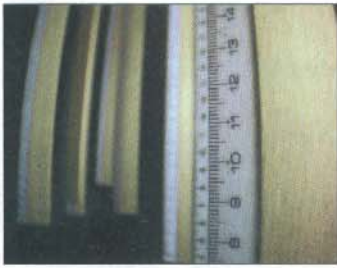
DEN OTTOLANDER: 'De Postbank heeft een unieke positie in handen. Zij kan zich afzetten tegen de rest en doet dat ook. De campagne komt hierdoor enigszins actiematig over. Vanuit positionering en merkenbeleid biedt deze campagne echter nog onvoldoende diepgang. Een volgende stap zou zich meer op de intrinsieke kracht van de Postbank moeten richten. Het benoemen en naar voren halen van een aantal "kroonjuwelen" zal daar zeker bij helpen.'

'De grote vraag blijft: wát is de kracht van de Postbank? Ik kan het me niet herinneren'

Bart Ruisch



SNS bank



VAN DER VORST: 'In bankenland kan het een voordeel zijn als je klein bent. Dat geeft ruimte voor positionering. Een bank kan groot worden door klein te blijven. Het potentiële vertrouwen in SNS bank zit in het feit dat ze herkenbaar wil zijn – maar dan voor een veel kleinere groep dan Postbank. De regel "zo kan het ook ..." belooft veel. Alleen is me nog niet duidelijk wie ze precies wil aanspreken. Het vraagt in ieder geval om invulling. Profileer je bijvoorbeeld met internet, dat laat de Postbank een beetje liggen.

'De campagne laat in ieder geval een ongewoon stemgeluid horen. Maar daarmee is de bank er nog lang niet. SNS is geen Ben. Als de bank het volk voor zich wil winnen zal ze – net als Postbank – met producten en diensten moeten komen die daaraan uitdrukking geven. Afwachten maar.'

RUISCH EN TEUWEN: 'De SNS is een no-nonsense bank, net als ING Bank en Postbank. Niet echt onderscheidend dus. Wat opvallend is bij de SNS Bank is de cultuur. Zij claimen qua cultuur helemaal geen bank te zijn. Ze kunnen zich als bank onderscheiden ten aanzien van de banksector op zich. Con-

sumenten hebben vaak een negatief beeld van banken. SNS wil de gemoedelijke en vriendelijke partner zijn, waar mensen hun financiën regelen. Hierbij worden mensen op zo'n manier aangesproken dat de consument zich prettig en op zijn/gemak voelt. SNS wil écht persoonlijk zijn. Een emotie die ABN Amro in zijn commercials legt, moet bij SNS juist uit de cultuur komen; bij het contact met de klant. En hier zou SNS zich kunnen onderscheiden.'

DEN OTTOLANDER: 'SNS positioneert zich op een sympathieke manier als alternatief voor de doelgroep die een andere benadering zoekt. Daarmee herpositioneert SNS ook zijn concurrenten. Dat is op korte termijn een aardige tactiek, maar op langere termijn onvoldoende. Want de concurrent laat zich niet herpositioneren. De positionering van SNS maakt gebruik van zijn corporate story en bedrijfscultuur, maar is nog niet omgezet in een unieke waardepropositie. Dat is van groot belang om op lange termijn onderscheidend te kunnen zijn/blijven op de markt. SNS zal ook moeten aangeven wat de klant meer krijgt dan een bijzondere behandeling.'

'De positionering van SNS is nog niet omgezet in een unieke waardepropositie'

Maarten den Ottolander

Fortis



VAN DER VORST: 'Een ware uitdaging voor iedereen die zich met merkpositionering bezighoudt. Verzekeraar én bank. Groot in België, klein in Nederland. Probeer daar maar eens een heldere positie van te maken. Ik beperk me even tot Nederland en tot Fortis Bank. De enige kans is eerst te kiezen voor een bepaalde doelgroep: een herkenbare bank worden voor een bepaalde groep. En van daaruit verder groeien. Wat dacht u van de nieuwe conservatieven? De bank heeft er veel van zijn klanten zitten, het is een relatief kapitaalcrachtige doelgroep. Goed te benaderen en met potentiële uitstraling naar andere groepen. Zoek daar dan ook de producten en diensten bij. De bank voor mensen die hechten aan de normen van weleer, alleen dan in een modern jasje. Ik zie een duidelijke keuze nog niet terug in communicatie.'

RUISCH EN TEUWEN: 'We hebben niet echt een duidelijk beeld van de positionering van Fortis Bank. De commercial met het yuppenstel is leuk, maar de boodschap is voor ons niet helemaal duidelijk. Ook het nieuwe spotje met Ruud Gullit is vast

en een zeker een leuke commercial en zal zeker bijdragen aan de naamsbekendheid van Fortis Bank. Maar of ze zich ermee onderscheiden? Want als je de missie van Fortis Bank bekijkt, streven ze een (merk)persoonlijkheid na wat een financiële dienstverlener op zich al is.

'Fortis Bank wil een solide en betrouwbare partner zijn, die flexibele oplossingen biedt, toegesneden op de behoeften van iedere individuele klant. Hier wordt duidelijk een merk gebouwd op waarden die horen bij de financiële dienstverlening, lijken op de merkwaarden van de andere banken en dus geen echte bron voor onderscheidend vermogen zijn.'

DEN OTTOLANDER: 'Deze bank/verzekeraar heeft een indrukwekkende groei door overnames achter de rug. Om dit proces te consolideren heeft Fortis gekozen voor monobranding. Hiermee lopen zij bewust iets voor op de interne (cultuur)integratie. Fortis lijkt met de benoeming van de nieuwe ceo gekozen te hebben voor een tussenfase van consolidatie. Verstandig, want de eigen organisatie moet het ook allemaal nog kunnen volgen en begrijpen. Laat Fortis op dit moment maar doordieselen zonder zich gek te laten maken door een positionering, die door hun eigen mensen niet herkend wordt – laat staan door hun klanten.

'Maar de keuze voor een enigszins traditionele bank/verzekeraarcampagne met bekende persoonlijkheden heeft weinig mileage en is op middellange termijn absoluut onvoldoende. De volgende stap van Fortis: ga op zoek naar de kroonjuwelen, ontwikkel de unieke waardepropositie en toets de uitkomst met HR. Een echt onderscheidende campagne kan alleen daar op gebaseerd zijn.'