

**Rob Beltman**

Rob Beltman is marketing strateeg en klantgericht verbeteraar. Hij begeleidt organisaties in profit en non-profit sectoren om betere klantprestaties te realiseren. Hij is oprichter van H3ROES, een co-operatie van klantgedreven professionals met diverse expertises, variërend van servant leadership tot big data. Samen willen zij Nederland klantgerichter maken in hart, hoofd en handen.

**Owen de Vries**

Owen de Vries heeft ruim 20 jaar ervaring in het bankwezen, onder meer bij ABN Amro. In het boek Heartful Banking (2013) beschreef hij zijn visie op de toekomst van het bankwezen. Op dit moment is De Vries werkzaam als zelfstandig adviseur.

OP ZOEK NAAR DE UNIQUE SUSTAINABLE MATCH

Het vinden, boeien en binden van klanten is een continue uitdaging voor iedere organisatie en dat geldt in sterke mate voor banken. In dit artikel tillen Rob Beltman en Owen de Vries bankmarketing op een hoger plan door de introductie van de Unique Sustainable Match.

Tekst: Rob Beltman en Owen de Vries

Marketing is als functie vaak verantwoordelijk voor het aantrekkelijk positioneren van het merk en haar propositie. Dat gebeurt vaak op basis van USP's, de Unique Selling Proposition. In zijn of haar haast om klanten te overtuigen vergeet de marketeer dan nog wel eens te luisteren naar de vraag. Wat is eigenlijk de Unique Buying Reason (UBR) voor de klant? Wie deze kent, zal

meer klanten aan kunnen trekken – maar daarmee nog niet per se behouden. Nu zijn daar sinds de eeuwwisseling massa's aan loyaliteitsinitiatieven, retentie strategieën en win-back acties voor bedacht, maar wij betogen dat de beste manier is en blijft om vanaf de start anders naar acquisitie te kijken en te zoeken naar de USM: de Unique Sustainable Match!

SDP: Marketing zoals het was

Zonder direct een college Marketing te willen geven is het wel goed om het conventionele denken over acquisitie en retentie in een kader te zetten. Veel van het hedendaagse marketingdenken is ontstaan in een tijd waarin transactioneel werd gehandeld. Marketing – letterlijk market-getting – is als discipline ontstaan om nieuwe klanten (doelgroepen), binnen aantrekkelijke segmenten van de markt, voor de organisatie te interesseren en te winnen.

Het aloude SDP model gaat uit van drie stappen: Segmentatie, Doelgroepbepaling, Positionering. Er is in de essentie niets mis met deze drie stappen en ze zijn nog steeds erg zinvol, maar ze worden meestal te veel vanuit de aanbieder ingevuld. Segmentatie en doelgroepbepaling

‘Voor banken is het lastig om hun unieke voordelen te vinden en te benoemen’

gebeuren te vaak op basis van waarde van de klant(groep) in plaats van waarde voor de klant. Positionering gaat vaak over het benadrukken van de unieke voordelen van het eigen aanbod.

Hebben banken wel unieke voordelen?

Als het gaat om onderscheidend vermogen hebben met name grootbanken het afgelopen decennium de nodige veren gelaten. Ze lijken steeds meer op elkaar, in de kern van hun activiteiten, maar ook in dienstverlening. Ook in negatieve zin trouwens: de reputatie heeft bij iedereen wel een paar deuken opgelopen.

Voor de klant zijn de merken veelal eenheidsworst, die elkaar qua product en dienstverlening niet ontsloven. De Volkskrant schreef in mei 2004 al dat de financiële merken de afgelopen vijftien jaar in een vrije val naar beneden zijn geraakt. “Voor sommigen komt het merkenkerkhof angstvullig dichtbij. Het helpt dan niet als potentiële klanten de financiële sector zien als grote grijze brij, die alleen maar een hoop geld uit zijn klanten peurt.”

De communicatie van de grootbanken is ook vrij uniform: men is sterk product-, proces- en risicogericht, in plaats van klant- en maatschappijgericht. Voor banken is het lastig om de unieke voordelen te vinden en te benoemen. Is dat het rentepercentage? De handige app? De expertise van de adviseurs? De dienstverlening? Het lijkt bijna allemaal op elkaar. De ‘odd ones out’ vallen daardoor ook al snel op: Triodos, ASN, Knab.

“Maar vrijwel niets is toch meer uniek in deze tijd?” zal u misschien tegenwerpen. En daar zit wel een kern van

waarheid in: succesvolle concepten kunnen razendsnel gekopieerd worden, dus in het product en in de dienstverlening is niets voor lange tijd onderscheidend. Maar wat wel bijzonder en onderscheidend zou moeten zijn, is dat de bank haar klanten kent en daardoor relevanter kan zijn dan anderen. Dat zij kiest wat zij voor wie wil zijn en dat ook op onderscheidende manier over het voetlicht krijgt. Dat is de kunst van positioneren van merk, product en dienstverlening.

Huidige vormen van positioneren

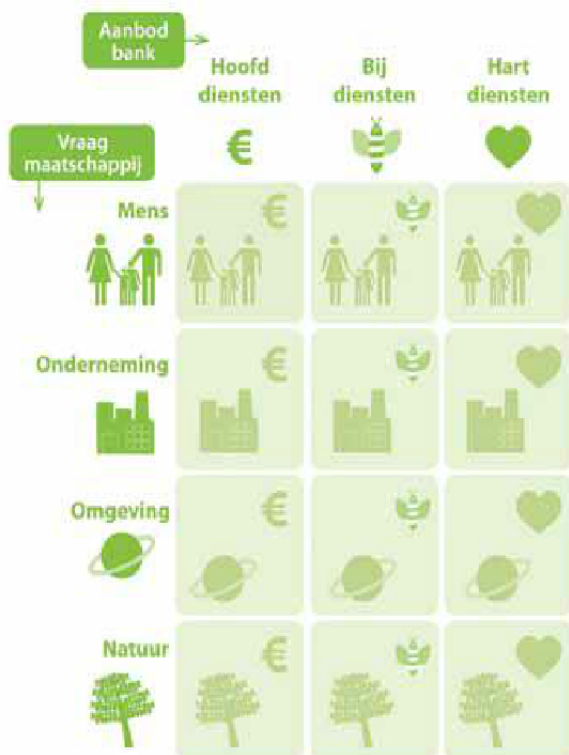
Wie de kunst van het positioneren wil verstaan, kan grofweg drie wegen kiezen om klanten duidelijk te maken dat hij anders is. Anderson c.s. beschreven deze wegen in een artikel in Harvard Business Review.

1. Hagelschieten. De eerste smaak is het zogeheten ‘all benefits’ denken. Daarbij benadrukt een aanbieder alle voordelen van haar product. De aanbieder gaat uit van zichzelf, in plaats van zich af te vragen welke voordelen uniek zijn ten opzichte van concurrenten of uniek zijn voor de klant. Je kent de slogans: “Ontdek alle voordelen van ...” of “Voor u: alle voordelen op een rij!”. De zender roeptoetert alles wat maar enigszins relevant zou kunnen zijn, maar wat niet altijd en zeker niet voor iedere klant relevant is. Met hagelschieten dus. Wat gebeurt er in het hoofd van de klant die 15 voordelen hoort waarvan er maar drie voor hem relevant zijn? Juist!

2. Unique Selling Proposition. Een andere manier van positioneren op Unique Selling Points is het benadrukken van de ‘favorable points of difference’ ten opzichte van de concurrentie. In dat geval zet de aanbieder zich bewust af tegen de concurrentie in het algemeen of tegen een concurrent in het bijzonder. De valkuil daarin is tweeledig: de eerste is dat de klant het genoemde onderscheidende aspect niet zo relevant vindt, de tweede valkuil is dat de klant gewezen wordt op de alom aanwezige concurrentie en dus gaat shoppen.

3. Unique Buying Reasons: de koopmotieven. Veel klantgerichte marketingdenkers betogen al decennialang dat het USP-denken plaats moet maken voor het UBR-denken. Unique Buying Reasons worden opgesteld vanuit de vraag van de klant (en de maatschappij) en voorkomen de klassieke babbelval van de verkopende partij – of dat nu een accountmanager is die met de klant praat of een marketeer die een campagne bedenkt. Eerst zul je moeten luisteren en de UBR achterhalen, dan pas kun je het merk, het product of de dienst relevant positioneren. Er wordt vaak tegengeworpen dat het ontdekken van unieke, doorslaggevende koopmotieven vraagt om meer luisteren en maatwerk. Het is duurder en moeilijker. Met digitale marketingmiddelen is personalisatie echter juist makkelijker en goedkoper geworden.

Heartful Banking



© Owen de Vries - OQ Concept

www.heartfulbanking.nl

Figuur 1. De waardenmatrix van het Heartful Banking Model

Nadelen van huidige positionering

Maar daarmee is een fundamentele tekortkoming in het aanbod-denken niet opgelost. Het blijft immers georiënteerd op korte termijn, transactioneel denken. Marketeers zijn er goed in geworden om klanten te acquireren, maar niet altijd met de beste effecten op klantretentie en klantwaarde. Hoe aantrekkelijk is het om een klant te acquireren die besluit over te stappen op basis van verkregen kortingen of een gimmick bij het openen van een spaarrekening? Is dit het type klant dat voor meer behoeften een beroep op de bank zal doen? Die lang trouw blijft? Of zal de klant na enige tijd vallen voor de avances van een concurrent, die ook weer een mooie actie heeft?

Als er niet geappelleerd wordt aan een dieperliggende waarde – een relevant en onderscheidend voordeel – dan is het enige wat de klant tegenhoudt het ‘gedoe van op- of overstappen’. In dat geval mag de organisatie best spreken van retentie, maar niet van loyaliteit en binding. Eerder van gebondenheid, niet van verbondenheid. Er is geen verwantschap of partnerschap, slechts noodzakelijke afhankelijkheid.

Bankmarketing naar een hoger plan

De wereld van vraag en aanbod staan te vaak tegenover elkaar. Er is sprake van win-lose relaties. De winst van de een zijn te vaak de kosten van de ander. De toegevoegde waarde die gezocht wordt, zowel door de aanbieder als door de klant, wordt te vaak niet gerealiseerd. Het leidt tot een markt waarin vrijwel iedere klant financiële producten bij een veelvoud aan aanbieders heeft en daardoor de aanbieder ook niet meer in staat is om de klant echt te leren kennen en dus relevant te adviseren. Dat versterkt alleen de tendens nog maar om op de verkoop van losse producten en diensten in te zetten, in plaats van te focussen op de relatie.

Het is juist de kortetermijngerichte transactionele benadering waar de schoen wringt. Hier is het denken in unieke kenmerken van het aanbod en het denken in unieke koopmotieven van de klant in strijd met elkaar. Een evenwicht ligt veel meer op de lange termijn, in de relationele benadering, waarbij ruimte ontstaat om klanten beter te leren kennen en de echt unieke voordelen van een aanbieder beter te ervaren. Dit is beschreven in het Heartful Banking model, dat ook vraag en aanbod haaks op elkaar zet, maar de werelden daarna juist in verbinding brengt.

De Unique Sustainable Match (USM) gaat uit van het brede behoeftenpalet (verticale as) van (particuliere en zakelijke) klanten, van de maatschappij (people), van de natuur (planet) en van de bank (profit) met zijn drie bankdiensten: hoofd-, bij- en hartdiensten (horizontale as). Hierdoor ontstaat een waardenmatrix die alle facetten bestrijkt om onderscheidend vermogen te duiden.

Het belang van mens, maatschappij en milieu is geplaatst in relatie tot het belang van de bank. En zo staat vraag die matcht met het aanbod. Ontvangen en geven. Dienen en verdienen. People & Planet in balans met Profit.

De USM gaat uit van integraal en inclusief denken en doen en streeft naar duurzaam succes. Het gaat dus niet om ‘even scoren op één van de snijvlakken’. Als de doelen – die de aanbieder zichzelf gesteld heeft – gematcht worden door de doelen die de vraagkant heeft, dan ontstaat er een relatie die voorbij gaat aan die van een leverancier en een afnemer. Dan kan in veel gevallen gesproken worden van verwantschap, misschien wel partnerschap.

Duurzame verbinding

Acquisitie en retentie bij banken vindt veelal plaats door het benadrukken van USP's op product en dienstverleningsniveau. Maar het onderscheidend vermogen is beperkt en de aansluiting bij relevante koopmotieven van klanten is gering. Juist een meer relationele benadering kan de sleutel tot succes zijn. Daar helpt een werkmethode bij die klant- en maatschappijgerichtheid structureel verankert en uitdaagt te komen tot duurzame waardecreatie.

Met dit referentiekader kan een bank op een systematische manier haar onderscheidend vermogen ontdekken en ontwikkelen. Omdat onderscheid veel aspecten omvat (van doelgroepen, producten, processen tot diverse verbijzonderde thema's als duurzaamheid en veiligheid) introduceren wij in dit artikel een nieuwe marketingterm: Unique Sustainable Match (USM). Het

gaat hierbij niet om het vinden van verkoop- of aankoopmotieven voor producten en diensten, maar om een duurzame verbinding tussen doelen van de klant en maatschappij en doelen van de bank. Met dit Value-model

‘Het gaat om een duurzame verbinding tussen doelen van de bank en die van klant en maatschappij’

kan een bank precies aangeven waarin zij zich in onderscheidt, waar ze op af wil stemmen, waar en met wie ze zich (niet) wil verbinden en waar zij haar verantwoordelijkheden wil en kan nemen. «