



Door de bank genomen

Auteur(s):

Graaf, G., de

De auteur is verbonden aan de Faculteit Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Verschenen in:

ESB, 86e jaargang, nr. 4312, pagina 468, 1 juni 2001

Rubriek:**Trefwoord(en):**

Hoe gaan Nederlandse banken met hun klanten om? En zijn er verschillen tussen de ABN-Amro, ING en de Rabobank, zo ja, welke? Dat zijn de centrale vragen van dit artikel. Het is een handleiding voor ondernemers waar je het best je geld kunt lenen. Dit artikel biedt ook een kijkje in de keuken van de banken om te zien hoe ze over hun klanten denken en praten. Waarden spelen een verschillende rol bij de diverse banken.

Stel, je wilt een bedrijf oprichten en je hebt startkapitaal nodig. Hoe kom je daaraan? Van een bank natuurlijk, maar welke? Hoe vind je de meest geschikte bank? Je kunt uiteraard de tarieven van de banken opvragen en kijken welke het goedkoopste is. Dan zul je echter snel tot de conclusie komen dat die tarieven op papier niet zoveel verschillen. Verder valt bij veel banken over de tarieven te onderhandelen, en hoe weet je nu dat je niet door de bank wordt genomen? Bovendien zal blijken, en dat is een groter probleem, dat die tarieven niets zeggen over de relatie die je de komende jaren met de bank zult hebben. En toch is juist die relatie van levensbelang voor je nieuwe onderneming. Hoe gaat zo'n bank, door de bank genomen, eigenlijk de onderhandelingen met je in als de tarieven ter sprake komen? En wat doet een bank als, puur theoretisch uiteraard, de inkomsten na een jaar toch een beetje tegenvallen?

Vraagstelling

Zijn er eigenlijk verschillen tussen de ABN-Amro, ING en Rabobank, in de wijze waarin ze met hun klanten omgaan? Bij navraag zullen elk van de drie "ja" antwoorden. Elke bank probeert een duidelijk imago via dure reclame campagnes op (potentiële) klanten over te brengen. Kosten noch moeite worden door alle banken gespaard om (potentiële) klanten duidelijk te maken waar het bij de bank om draait (dit is altijd de klant) en waarom dat in het voordeel van de klant werkt. De Rabobank, bijvoorbeeld, is een coöperatieve onderneming. Ze hoeft geen winst te maken en zegt dus anders met haar klanten om te kunnen gaan. Waar andere banken alleen maar aandacht besteden aan hun klanten om zelf winst te kunnen maken, zou het bij de Rabobank echt om de klanten gaan. Hoe gaat een bank in Nederland met zijn klanten om?

Om antwoord te vinden op deze vraag, heb ik klantbeelden onderzocht. Ik heb bestudeerd hoe binnen de banken over klanten gesproken wordt. Dit heb ik gedaan vanuit een discours-theoretisch perspectief. Hierbij wordt taal gezien als constitutief voor de werkelijkheid. Het discours zou ik kunnen definiëren als een linguïstische praktijk, die de regels en procedures bepaalt voor de formatie van objecten, sprekers en thema's. Populairder gezegd is het 'discours' alle taaluitingen plus de structuren die daaraan ten grondslag liggen. Concreet houdt het discours-theoretisch kader voor dit onderzoek in dat ik ervan uit ga dat als een bank op een eigen wijze met haar klanten omgaat, ze ook anders over klanten zal spreken. Anders gezegd: het concept 'klant' moet anders in haar interne discours functioneren. In het discours van een bank zijn feiten en waarden noodzakelijk met elkaar verbonden. Een andere wijze van spreken over 'de' klant, betekent automatisch ook een ander waarde-oordeel. Zodra managers van een voetbalclub bijvoorbeeld het niet meer hebben over supporters die een wedstrijd bezoeken, maar het bedrijfseconomische discours hanteren van klanten die het product voetbal komen consumeren op zondagmiddag, gaan ze automatisch anders met dezelfde toeschouwers om. Er zullen geheel nieuwe problemen ter sprake komen, waar oude 'vraagstukken' niet eens meer besproken blijken te worden. En dat merkt de toeschouwer, hij wordt anders behandeld. Vraag het maar aan een Ajax supporter die tien jaar geleden naar De Meer ging en nu een wedstrijd in de Arena komt bezoeken.

Q-methodologie

Bij het uitvoeren van mijn discoursanalyse heb ik gekeken hoe binnen een bankkantoor over een klant wordt gedacht door te kijken in welke termen over een klant (in het algemeen) wordt gesproken. Om dit discours te deconstrueren, heb ik de zogenaamde Q-methodologie gebruikt. Deze methode kan worden uitgelegd door kort de belangrijkste methodologische stappen van het onderzoek toe te lichten.

Voor Q-methodologie moet allereerst een zogenaamd concours worden geconstrueerd, dat zijn alle relevante uitspraken van alle discoursen van het gebied dat onderzocht wordt. Concreet houdt dat in dit geval in dat ik alle mogelijke uitspraken door banken over klanten moest verzamelen. Hoewel dit ideaal natuurlijk nooit verwezenlijkt kan worden, kan het wel worden benaderd.

In eerste instantie heb ik tien bankdirecteuren geïnterviewd. Hen werd door middel van open vragen verzocht zoveel mogelijk over klanten te vertellen. Deze gesprekken zijn opgenomen en alle opmerkingen over klanten zijn uitgeschreven. Uit de lange lijst uitspraken over klanten die ik toen verzameld had, zijn de (grotendeels) overlappende uitspraken verwijderd. Uiteindelijk had ik 52 uitspraken. In de Q-methodologie worden deze de Q-set genoemd.

P-set

De volgende stap is het creëren van een zogenaamde P-set: de personen aan wie gevraagd wordt hun mening over de 52 uitspraken te geven. Besloten is zowel van de Rabobank als van de ing-bank en de ABN-Amrobank tien directeurs te interviewen: drie van elke bank in een grote stad, vier in een middelgrote gemeente en drie in niet-verstedelichte gemeenten. De dertig bankdirecteurs zijn tijdens het interview gevraagd hun mening over de 52 uitspraken te geven door ze te ordenen op een schaal van 'mee eens' tot 'mee oneens'. De 52 uitspraken moesten gerangschikt worden volgens een quasi-normale verdeling van -3 (meest mee oneens) tot +3 (meest mee eens).

De uiteindelijke verdeling van de 52 uitspraken door een directeur wordt een Q-sort genoemd. Aan het eind van het interview werden ook nog enkele open vragen gesteld. Er was gelegenheid om de mening over enkele uitspraken, met name de uitspraken met de scores -3 en +3, toe te lichten. De dertig Q-sorts zijn vervolgens geanalyseerd met behulp van statistische methodes, namelijk een factoranalyse met een varimax-rotatie. De gedachte daarachter is te zoeken naar overeenkomstige wijzen waarop de 52 uitspraken geordend zijn. Hieruit werden vijf factoren gehaald. Deze vijf factoren hadden een statistische relevantie. Een eventuele zesde factor bleek statistisch zeer duidelijk niet significant. Er bleken dus duidelijk vijf verschillende wijzen te bestaan, hier discourses genoemd, waarop over klanten wordt nagedacht ¹.

De uitslag: vijf discourses

De vijf discourses worden hier in tekstkaders gepresenteerd door middel van een titel en een omschrijving. De discourses zijn geformuleerd naar aanleiding van de vijf factoren, de pure statistische gegevens. Bij het maken van die omschrijving, is allereerst gekeken naar de meest typerende uitspraken van een factor. Dit kan een uitspraak zijn met een hoge score (+3), maar ook één met een opmerkelijk verschil met de andere factoren. Bovendien zijn de open interviews gebruikt om extra inzicht te verkrijgen in de redenen omtrent de wijze waarop de uitspraken binnen een discours geordend zijn.

Discours A

Samen (klant en bank) voor onszelf.

Voor alle bankiers in discours A geldt dat de relatie met de klanten van wederzijds voordeel moet zijn. De relatie met de klant wordt gezien als één waar beiden van moeten profiteren. De klant wordt gezien als partner. Als een relatie eenmaal gelegd is, willen bankiers uit discours A veel meer uit de relatie halen dan alleen maar winst. Er is sprake van een sterke band met de klant. Dit betekent niet dat de klant koning is. Niets wordt gedaan voor niets. Het wordt dan ook als zeer inefficiënt gezien om hard voor een klant te werken als je er zelf niets uit kunt halen. De bankiers van discours A zoeken voortdurend naar win-win situaties. Het is samen met de klant tegen de rest van de wereld. Maar hier volgt ook uit dat als de relatie niet meer wederzijds voordelig is, de bankiers van discours A niet het meest loyaal zijn. In dat geval wordt de relatie beëindigd. Dit wordt ook als het meest eerlijke gezien.

Aangezien de relatie met de klant als zeer belangrijk wordt gezien, stellen de bankiers van discours A bepaalde eisen aan hun klanten. Niet iedereen wordt zomaar geaccepteerd. Starters bijvoorbeeld, hebben de grootste moeite een lening van de bankiers uit discours A los te krijgen. Een nieuw bedrijf is tenslotte erg riskant, en het is de vraag of je er ooit aan zult verdienen. Starters financieren omdat dat goed voor de regio zou zijn, is geen overweging.

Maar als een klant eenmaal geaccepteerd is, krijgt deze een zeer individuele behandeling. Bankiers uit discours A zoeken nooit naar automatische oplossingen. En aangezien elke klant anders is, wordt elke klant ook anders behandeld. De financiële tarieven lopen sterk uiteen van klant tot klant.

Overeenkomsten

Naast alle verschillen, zijn er ook duidelijke overeenkomsten tussen de vijf discourses. Voor mensen die vertrouwd zijn met het bankbedrijf, is dit geen verrassende conclusie. Op de één of andere manier wezen bijna alle directeurs erop dat bankzaken in de eerste plaats 'people business' zijn. Voor elk discours geldt dat financiële tarieven zeker niet dominerend zijn. Voor alle banken zijn goede service en kennis erg belangrijk. Hoewel de meeste bankiers de vraag of ze een aspect binnen de uitspraken misten, met 'nee' beantwoordden, werd door degenen die daar 'ja' op antwoordden, met name 'kennis' genoemd dat nog wel wat meer aandacht had mogen krijgen. Ook vertrouwen is erg belangrijk voor alle bankiers. Geldzaken gaan bijna per definitie over vertrouwen. Geld is in onze maatschappij een privé-aangelegenheid. Een bedrijf moet erop kunnen vertrouwen dat zijn privacy gerespecteerd wordt. Een bank kan nooit een pure 'opponent' van een klant zijn.

Niet één van de banken gaat zover klanten ethisch terecht te wijzen. Milieuwetten worden serieus genomen, maar er lijkt geen beleid te bestaan dat verder gaat dan de wettelijke grenzen zoals die door de Nederlandse overheden zijn gesteld.

Discours B

De klant als onderdeel van de regio

De correlatie tussen discourses A en B is de laagste tussen alle discourses. Het enige waar beide het over eens zijn, is dat de klant zeker niet als een concurrent kan worden beschouwd. Maar voor de rest is het concept klant volkomen anders. Voor

discours B is niet het belangrijkste doel binnen een relatie om slechts een win-win situatie te creëren. Er zijn andere belangrijke zaken in de wereld naast banken en hun klanten. Geld is niet zo zeer een doel, het is meer een middel tot het realiseren van andere doelen.

Actief zijn binnen de regio wordt als belangrijk beschouwd. Met name de eigen regio is belangrijk. Starters krijgen ruime mogelijkheden. In discours B wordt de klant binnen een bredere maatschappelijke context gezien. Toch staan ook de directe financiële belangen van de klant sterk op de voorgrond. Dit leidt onvermijdelijk tot conflicten. Soms eisen de maatschappelijke belangen immers iets anders van de bank dan de directe financiële belangen van de klant. Dit conflict werd dan ook vaak genoemd en behoort tot de typerende dagelijkse dilemma's van bankiers van discours B.

Als een klant in problemen komt, zijn de bankiers van discours B het meest van alle bankiers geneigd om de klant zo ver mogelijk tegemoet te komen, in plaats van zich alleen zorgen te maken over het eigen financiële risico. Niet dat de verschillen in dit opzicht erg groot zijn: een bank blijft een bank en houdt altijd scherp zijn eigen financiële situatie in het oog.

De financiële tarieven zijn niet hetzelfde voor iedereen, maar zijn zeker gelijkmatiger dan binnen de andere banken. Voor klanten van bankiers uit discours B heeft onderhandelen dan ook het minst zin. Net als met andere relaties, is het erg belangrijk voor bankiers van discours B dat ze 'een goed gevoel' over hun klanten hebben. Ze willen ook graag dat hun klant zich bij hen 'thuis' voelt. De klant is een partner. Men kan dus ook nooit het gevoel hebben dat een klant een concurrent is. Leningen worden, in vergelijking met de andere discourses, iets meer op basis van intuïtie verstrekt.

Bankiers van discours B stellen zeker geen al te stringente milieuvoorschriften op voor hun klanten. Als ze zeggen dat ethiek belangrijk is, dan bedoelen ze de wet respecteren, geen steekpenningen aannemen, maar niet in veel bredere zin. Het zijn zeker geen moralisten met een duidelijk beeld hoe de wereld te verbeteren.

Resultaten

De vraag hoe banken in Nederland met hun klanten omgaan, is met de beschrijving van de vijf discourses uitgebreid beantwoord. Als zakelijke klant die bij een bank in Nederland langs komt, kun je verwachten dat het beeld dat de bankdirecteur van jou heeft, in een van de vijf discourses valt.

Uit de beschrijvingen van de vijf discourses valt op te maken dat een startende onderneming het best op zoek kan gaan naar een bank die in discours B valt. Uiteraard wil ik echter niet iedereen een bankier uit discours B aanraden. Elke onderneming heeft weer belang bij een ander soort relatie met een bank. Ik kan elke ondernemer daarom adviseren de vijf discourses goed te bestuderen en voor zichzelf uit te maken bij welk type bank hij/zij zich het prettigst voelt en vervolgens op zoek te gaan naar zo'n bank.

Elke geïnterviewde directeur heeft een score op elke factor. Deze score geeft aan hoezeer deze directeur zich met een type discours kan vereenzelvigen: hoe hoger een score, hoe meer de directeur zich herkent in de voor dat type discours kenmerkende factor. Elke statisch significante score duid ik aan als een 'defining variate'. Vrijwel elke directeur heeft één 'defining variate' op één van de vijf discourses, waardoor hij/zij kan worden ingedeeld bij één van de discourses.

Op basis van mijn onderzoek kan ik enkele conclusies trekken over waar welk discours aangetroffen kan worden. Dit heb ik kunnen doen door een variantie-analyse van de scores van de dertig directeurs uit te voeren.

Discours C

Een klant is collega en concurrent in één

Discours C is een open 'business approach'. In discours C zien we voor het eerst dat een klant niet alleen als een partner gezien wordt, wat ook het geval is, maar ook als een concurrent. Dit is voornamelijk het geval, net als in de twee volgende discourses, omdat winst hier belangrijker wordt gevonden dan in de vorige discourses. Natuurlijk zijn er gemeenschappelijke belangen met een klant, maar er zijn ook duidelijke tegengestelde belangen. De bankiers van discours C zijn zich daar sterk van bewust. Ze beschouwen het als eerlijk om dat toe te geven. Het wordt namelijk als een feit beschouwd dat je je in de bankwereld in een constante onderhandelingsituatie bevindt. Ze spelen echter nooit spelletjes met hun klanten.

Geld is waar alles om draait. Bankiers van discours C willen geld verdienen en verbergen dit niet. Ze accepteren ook een zelfde houding van hun klanten. Ze zijn van alle bankiers het minst geneigd klanten materialistisch te noemen. Ze zijn ook niet zo snel teleurgesteld in een klant. De relatie met een klant is minder persoonlijk dan in de discourses A en B. Ze zijn van alle discourses het minst ontgaan als een klant failliet gaat: het hoort simpelweg bij het bankwezen.

Ethisch gesproken voelen ze geen sterke impuls de samenleving te verbeteren. Waarden zijn belangrijk voor bankiers uit factor C, natuurlijk, maar daar gaan ze niet ver in. Ook in dit opzicht zijn ze heel open en eerlijk: ze proberen zich nooit beter voor te doen dan ze zijn.

Steden en dorpen

Het verschil tussen grote steden en niet-verstedelijkte gebieden blijkt niet al te groot. Het enige dat opvalt, is dat niet-verstedelijkte

dorpen zeer lage scores hebben op factor E. In dorpen lijkt men zich dus niet met dat discours te kunnen vereenzelvigen.

Discours D

Marketing: de klant als afnemer van winstgevendende producten

Bankiers van discours D zijn geneigd spelletjes te spelen. Als ware pokerspelers kijken ze altijd zorgvuldig naar degene met wie ze te maken hebben en stippelen dan de beste strategie voor de onderhandelingen uit. Het kost een klant zeker geld als hij niet onderhandelt. Dit karakteriseert dit discours. Net als in discours E, zijn de bankiers van discours D sterk op winst gericht. Het verschil zit 'm in de benadering hoe die winst te bereiken. In het geval van discours D geldt: zorgvuldig bestuderen wat een (potentiële) klant wil. Net als in discours A wordt er zorgvuldig naar de klant geluisterd, maar in discours D is het veel minder persoonlijk, het is gewoon de manier om geld te verdienen. Zolang een klant tevreden is, zijn ze zelf tevreden. Het is tenslotte de klant die zorgt voor brood op de plank.

Dat de relatie met klanten iets minder persoonlijk is, manifesteert zich erin dat bankiers van discours D meer over klanten spreken in termen van categorieën, dan in persoonlijke termen. De producten van de bank moeten zoveel mogelijk overeen komen met de eisen van die categorieën. Ze zijn sterk marketing-georiënteerd en ze proberen niet simpelweg bestaande producten te slijten. De klanten willen maatwerk, maar dat is niet altijd even makkelijk. Er zijn namelijk veel verschillende soorten klanten. Aangezien bankiers van discours D het meest geïnteresseerd zijn in wat klanten van ze denken, zijn ze het meest geneigd teleurgesteld te raken in hun klanten. Velen klagen dat klanten te kritisch zijn. Bankiers van discours D doen zich graag zo goed mogelijk voor, ook op ethisch gebied. Ook als ze zelf weten dat het geschetste beeld niet helemaal klopt.

Conclusie

De bank waar een bankdirecteur toe behoort, blijkt wel van belang, en daarmee is de tweede hoofdvraag van dit artikel beantwoord: zijn er verschillen tussen de ABN-Amro, ING en Rabobank? Zeven ABN-Amro directeuren vallen onder factor E, waartoe slechts drie directeuren van andere banken gerekend kunnen worden. Discours E lijkt dus met name een ABN-Amro discours te zijn.

Discours A lijkt een INGdiscours te zijn. De variantie analyse laat zien dat de Rabobank directeuren zeer laag scoren op dit discours.

Discours B lijkt een Rabobank discours te zijn. Hoewel de ladingen van de andere banken hier niet super laag zijn, is er maar één andere 'defining variate' onder de twintig andere bankdirecteuren. Hierbij moet echter opgemerkt worden, dat de Rabobank-directeuren die niet tot discours B gerekend kunnen worden, een extreem lage score op deze factor hebben. Dit geldt onder andere voor alle onderzochte grote steden. Hoewel er dus zoiets lijkt te bestaan als een Rabobank-specifieke manier van omgaan met klanten, geldt dit zeker niet voor elk Rabobank-kantoor. Een willekeurige klant die naar een willekeurige Rabobank gaat, lijkt er niet van op aan te kunnen op een specifieke wijze behandeld te worden, zeker niet in een grote stad. Dit is echter niet zo'n verrassende conclusie: de Rabobank is sterk gedecentraliseerd en elke lokale bank is zelfstandig. Zelfs als Rabobank Nederland het al zou willen, moet het zeer moeilijk zijn een gedeelde cultuur over heel Nederland te realiseren.

Discours E

De klant als een commerciële relatie

Voor zowel discours D als discours E is winst de 'bottom line'. Wat beide echter duidelijk onderscheidt, is dat bankiers van discours E veel minder naar buiten gericht zijn en veel meer op zichzelf zijn gefocust. Ze zijn erg zelfverzekerd, ook richting hun klanten. Sommigen kunnen dit als arrogant beschouwen. De bankiers geloven dat het in de bankwereld om kwaliteit draait. Zolang je de beste producten levert, komen de klanten vanzelf, en maak je de meeste winst. Klanten kiezen niet een bank op basis van zich ergens 'thuis voelen', ze beslissen met name op basis van rationele bedrijfscalculaties. Daarom moet je als bank zorgen dat je de beste bent. Dit betekent zeker niet slechts de laagste tarieven hebben. Heel erg belangrijk zijn kwaliteit, goede service en professionalisme.

Net als in discours C hebben klanten en banken niet slechts gedeelde belangen. Een klant is zeker niet hetzelfde als een collega. Ieder heeft zo zijn eigen verantwoordelijkheid. Bankiers van discours E herkennen zich wel in klanten. Daarom gaan ze er ook vanuit dat klanten niks anders verwachten dan dat de bankier zoveel mogelijk geld probeert te verdienen.

Vertrouwen is een belangrijk marketinginstrument, fraude de slechtste vorm van adverteren. Daarom is ethisch gezien fraude verreweg het ergste wat een bank kan overkomen. Aangezien klanten voor kwaliteit en een gevoel van veiligheid kiezen, kan slechte pers veel invloed hebben. Een starter wordt puur beoordeeld op zijn bedrijfsplan en zijn kansen, niet op een eventuele positieve invloed op de regio.

Waarden zijn belangrijk, maar met name om de goede reputatie niet te verliezen. Die waarden gaan dus ook niet verder dan wettelijke grenzen. De wereld verbeteren is niet de taak van een bankier. Men moet zich ook nooit beter voor doen dan men is. Trouwens, er is helemaal niets mis met slechts proberen een goede bankier te zijn, het is een eervol beroep.

Van klanten verwachten bankiers van discours E ook niets anders dan dat het goede zakenmensen zijn. Een klant wordt niet snel als materialistisch beschouwd. Zeker, ze zijn vaak erg op winst gericht, maar dat is juist een goed teken!

1 Voor meer details over het onderzoek zie: G. de Graaf, Discourse theory and business ethics, the case of bankers' conceptualizations of customers, *Journal of Business Ethics*, nr. 4, 2001, blz. 299-319

Copyright © 2001 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)