

De blauwe achilleshiel van ING

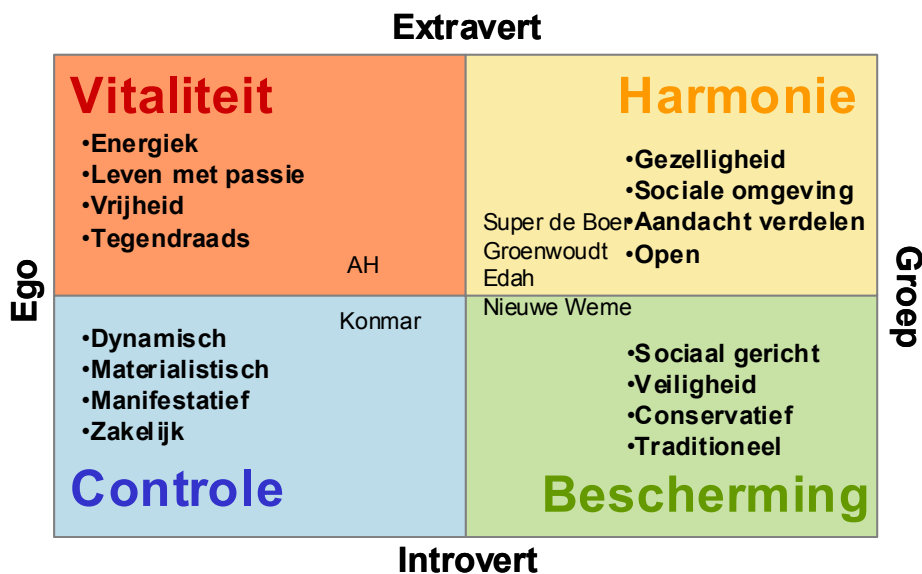
In een media offensief van ongekeerde omvang maakt ING aan de wereld duidelijk dat de blauwe leeuw van de Postbank gaat verdwijnen. De oude vertrouwde Postbank wordt opgenomen in de oranje ING leeuw. Mijn 82 jarige vader dacht dat de Postbank was overgenomen en informeerde bij mij of het niet beter was om over te stappen naar de RABO bank. De RABO bank is tenminste nog van de gewone burger. ING had, met de noodzaak van overheidsinterventies in het vermogen en een beurskoers rond de 3 euro, misschien geen ongelukkiger moment kunnen kiezen voor deze landverschuiving. Is het een ongelukkige samenloop van omstandigheden of is er meer aan de hand?

L'histoire se répète?

Begin 2000 begon Laurus met de ombouw van toen 7 verschillende formules naar een Konmar-supermarkt. Supermarkten als Super de Boer, Groenwoudt-Profimarkt, Nieuwe Weme en Edah werden Konmar service-supermarkt. Doel van deze operatie was de concurrentie aangaan met Albert Heijn om deze van de marktleiderspositie af te stoten. Konmar is de afkorting van KonsumentenMarkt. Deze ombouw is, door het wegblijven van veel te veel klanten, vrij snel in de kiem gesmoord.

De mislukking van de Konmar ombouw speelde zich af in het eerste levensjaar van SmartAgent. Toch raakte SmartAgent er via haar moeder organisatie MarketResponse Nederland (MRN) zijdelings bij betrokken. MRN voerde in haar OnderzoeksGroep van 25.000 huishoudens continue onderzoek uit naar het zogenaamde switchgedrag van huishoudens tussen primaire en secundaire supermarkten. Bij welke supermarkt doet men de meeste boodschappen en bij welke supermarkt komt men daarna het meest? The SmartAgent® Company heeft het supermarkt Switchbestand van de Onderzoeksgroep van MRN verrijkt met zogenaamde motivationele consumenten profielen.

In het BSR model worden mensen getypeerd aan de hand van twee basisdimensies die algemeen gangbaar zijn binnen de menswetenschappen. Enerzijds worden de mensen ingedeeld naar hun neiging tot extravertie dan wel introvertie, anderzijds worden zij geclassificeerd op basis van een natuurlijke tendens om zich te richten op de groep dan wel hun eigen weg te gaan. Een combinatie van de dimensies levert vier combinaties van eigenschappen op: de zogenaamde belevingswerelden. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen een rode, gele, groene en blauwe belevingswereld.

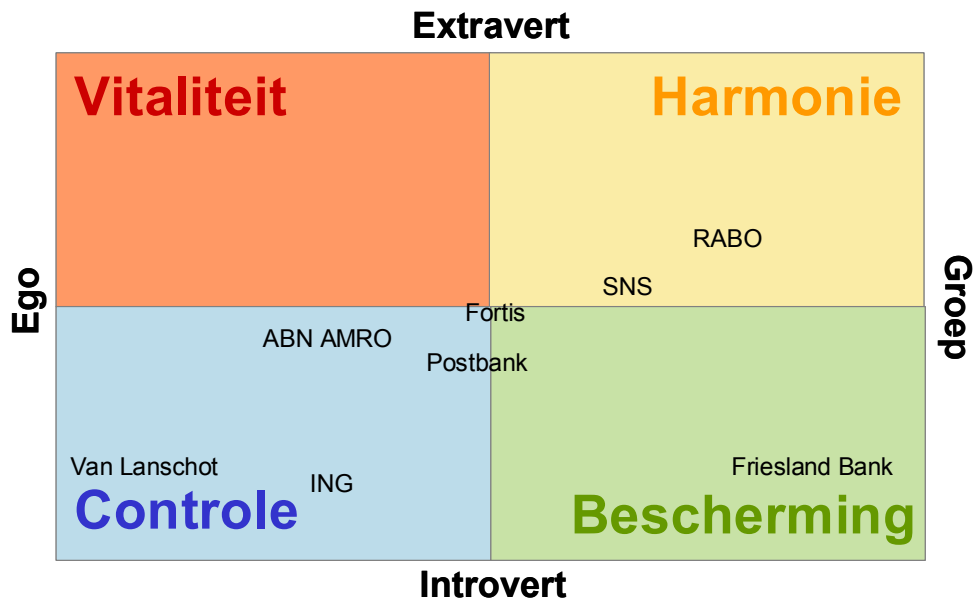


Onomstotelijk is destijds komen vast te staan dat de match tussen motivationeel profiel van de Super de Boer, Groenwoudt, Nieuwe Weme en Edah klant fors afwijkt van de Konmar klant. De eerste vier hebben in essentie een sterke associatie met een meer groepsgericht motivationeel profiel, terwijl de Konmar klant een duidelijker individualistisch motivationeel consumentenprofiel kent. Het dan ook te beargumenteren dat de Konmar klant ook wel AH kenmerken heeft; de primaire supermarkt positie van AH is meer in de 'rode' en de 'blauwe' ego gerichte wereld.

De relatie tussen de consument van de om te bouwen formules en 'hun' primaire supermarkt is in het geval van de Konmar ombouw operatie ernstig verstoord. De klanten voelden zich niet meer "thuis" bij de nieuwe supermarkt, en kozen uit de beschikbare alternatieven (de secundaire supermarkt). Uit het Switch onderzoek bleek dat bijna 50% van de Groenwoudt en Nieuwe Weme klanten de nieuwe Konmar niet meer als eerste keuze op de lijst van supermarkten waar men koopt plaatste! Bij de EDAH en Super De Boer waren de effecten op dat moment nog beperkt omdat de formules, op het moment van de rapportage, nog niet of slechts beperkt waren omgebouwd. Op basis van de motivationele profielen van de EDAH en Super De Boer consumenten en het profiel van de Konmar mocht redelijkerwijs worden verwacht dat het effect bij deze formules nog groter zou zijn geweest dan bij Groenwoudt en Nieuwe Weme het geval was. Terecht is destijds de ombouw operatie afgeblazen, niettemin zijn de effecten tot op de dag van vandaag zichtbaar.

Terug naar ING en de Postbank. In het onderstaande schema zijn de ING, Postbank, ABN AMRO, Fortis en RABO op basis van herkomst van klantgroepen gepositioneerd in het motivationele schema. Ten tijde van de Laurus case was de RABO bank nadrukkelijker in het groene kwadrant gepositioneerd. De groene groep is gericht op een sterke mate van bescherming en veiligheid. Als de bescherming scheuren vertoont, dan wordt deze groep angstig. Men wil sparen met zekerheden voor later; voor de kinderen. Met een voorzichtige strategie is het imago en de daarbij behorende beeldvorming van de RABO bank 'gemoderniseerd' naar het meer gele kwadrant; harmonie. De 'gele' groep is gericht op harmonie en een prettige samenleving. Men is extravert en groepsgericht. De gele groep spaart wel, maar het geld rolt op gezette tijden. De RABO bank heeft door deze voorzichtige benadering geen 'traditionele' klanten verloren en wel nieuwe gewonnen. Ook het CDA en het CNV hebben een vergelijkbare herpositionering doorgevoerd.

De Postbank bevond zich destijds als brand heel duidelijk ook in het geel/groene domein, dit ondanks het feit dat heel veel Nederlanders en bedrijven ook een Postbankrekening hebben. Op dit moment blijkt uit de informatie The SmartAgent Company en Cendris dat de Postbank een beetje in een spagaat zit tussen de beschermde/veiligheid (groene) en de zakelijke (blauwe) omgeving.



Als Fortis en ABN AMRO worden samengevoegd zal duidelijk een blauw/rode positionering worden ingenomen; een positionering die samenhangt met creativiteit en sterke internationale herkenbaarheid. Het samenvoegen van ING en Postbank zal zich manifesteren in de meer gedegen, zakelijke controle gerichte motivationele omgeving. Dit zal het beeld zijn geweest van voor de kredietcrisis, maar de huidige ontwikkelingen maken dit onzeker. De RABO bank wint al sterk als gevolg van een stabiele uitstraling en het feit dat men niet in het nieuws is. Feit is dat ongeveer 60% van de Nederlanders een motivationeel profiel aan de rechterzijde van het model heeft. De politieke trend is ook duidelijk gericht op een versterking van de 'groepsgerichte' normen en waarden.

ING heeft 10 jaar geleden, toen de Postbank in haar bezit kwam, besloten de zelfstandigheid in takt te laten. Onder de invloed van de verzakelijking en versnelling van het bankwezen is mogelijk besloten er nu toch één merk van de maken. Het is echter sterk de vraag of men er toch niet beter aan had gedaan de hele operatie af te blazen met het oog op de kredietcrisis. Het is zeker dat het hele financiële stelsel een enorme ruk naar de rechter zijde van het motivationele schema zal maken. ING zal daarmee nog verder uit het centrum raken. Het valt te verwachten dat de op bescherming en harmonie gerichte motivationele profielen het eerste zullen overstappen naar de RABO bank. Nu de ING ook in de problemen is gekomen in de kredietcrisis valt te verwachten dat ook vanuit de controle gerichte groepen een uitstroom op gang zal komen. Het tempo waarin zal afhangen van de vermogenspositie en de mate waarin de overheid aan spaarders de 100.000 euro zal blijven garanderen.

Douwe Reitsma
01-03-2009
CEO The SmartAgent Company

NB Zie eventueel ook 'Consumentensegmentatie en de kredietcrisis' (www.smartagent.nl).