

Dare to be different

Nieuwe service concepten in banking en hun impact op HR

Nieuwe service concepten in banking en hun impact op HR

Veel banken zijn bezig met het terugwinnen van vertrouwen van hun klanten en werken hard aan de verbetering van hun dienstverlening. Eerlijkheid, transparantie en duurzaam rendement zijn de kernbegrippen. De meeste 'gevestigde' banken doen dat langs de weg van de geleidelijkheid; vanuit hun bestaande structuur proberen ze stapsgewijs de noodzakelijke veranderingen vorm te geven. Veranderingen die ook zijn ingegeven door nieuwe, verscherpte regelgeving rond compliance en kredietverstrekking. De vraag is of dat voldoende is. Brett King, auteur van BANK 2.0, is in ieder geval overtuigd van niet: "Understand one thing. Customers are not going back to the old ways of

“Customers are not going back to the old ways of banking. They are moving forward.”

banking. They are moving forward. If you are not moving forward with them, then they will pass right by you—at warp speed. BANK 2.0 is now. Get moving, or get out of the way!¹ Een stevige stellingname, maar zeker een die het waard is om nader te bestuderen. Want nieuwe manieren van bancaire dienstverlening, nieuwe serviceconcepten, stellen ook nieuwe eisen aan medewerkers en de wijze waarop ze zijn georganiseerd. Tegelijkertijd krijgen bedrijven meer en meer te maken met een nieuw 'type' medewerker, die andere eisen kan stellen aan zijn werkomgeving.² Werk aan de winkel dus voor HR. In deze 'Bright paper' verkennen we aan de hand van enkele aansprekende cases welke nieuwe serviceconcepten er in bancaire dienstverlening zijn en bepalen we aan de hand van actuele inzichten uit literatuur en onderzoek welke impact deze hebben op HR.

Disruptive innovation in de financiële dienstverlening

Brett King schetst in BANK 2.0 een onthutsend beeld van de toekomst van financiële dienstverlening. Op dit moment wordt al 90% van alle dagelijkse transacties elektronisch afgehandeld.³ King is van mening dat bankbedrijven die vasthouden aan het geloof dat fysieke vestigingen de kern van de dienstverlening blijven vormen, zich niet eenvoudig kunnen aanpassen aan de veranderende behoeften van de klanten van morgen. En hij lijkt gelijk te krijgen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat klanten in principe geen vestiging meer

1 Brett King BANK 2.0, 2010

2 Zie bijvoorbeeld PwC Millennials at Work, 2012

3 King, 2010

bezoeken als face-to-face contact niet direct nodig is.⁴ Ofwel, die banken die internet of smartphone zien als alleen maar een alternatief leverkanaal, gaan fors terrein verliezen aan nieuwe start ups en concepten die dergelijke nieuwe servicekanalen als vertrekpunt nemen. Maar er zijn meer vormen voor bancaire vernieuwing. Zo zijn er ook innovatieve serviceconcepten die juist het directe fysieke contact met de klant als onderscheidend criterium omhelzen. Of financiële dienstverleners die zich als intermediair juist zoveel mogelijk overbodig maken door 'geldverstrekende' klanten te koppelen aan 'geldlenende' klanten.

Innovatie is voor veel banken een strategisch speerpunt in het herstel van positie en het herwinnen van vertrouwen. Maar liefst 75% van de banken vindt vernieuwing van producten, dienstverlening en bedrijfsvoering zeer belangrijk

Vernieuwing die alleen gericht is op het bestendigen van succes in het verleden, biedt geen garantie voor de toekomst.

voor de continuïteit van de eigen organisatie.⁵ Disruptive innovation, of 'ontwrichtende' innovatie, beschrijft het proces waarbij een vernieuwend product of dienst kleinschalig wordt gelanceerd, vervolgens geleidelijk een steeds groter deel van de markt veroverd en uiteindelijk de gevestigde concurrenten de pas afsnijdt.⁶ Deze vorm van innovatie geeft een nieuwe groep consumenten toegang tot producten en diensten die voorheen vanwege hun complexiteit of kostbaarheid alleen toegankelijk waren voor een selecte groep van gebruikers. Dit is ook in de bankensector een serieuze bedreiging voor de gevestigde orde. Twee derde van de banken wereldwijd ziet opkomende disruptive innovators als reële bedreiging.⁷ Bovendien zegt Christensen: "By only pursuing 'sustaining innovations' that perpetuate what has historically helped them succeed, companies unwittingly open the door to 'disruptive innovations'." Ofwel, vernieuwing die alleen gericht is op het bestendigen van succes in het verleden, biedt geen garantie voor de toekomst... Steeds meer banken hebben dit in de gaten en komen met nieuwe initiatieven die hierop anticiperen. Een voorbeeld hiervan is de Japanse Jibun Bank. Dit is een zogenaamde 'mobile only' bank, met de smartphone als belangrijkste leverkanaal. Jibun Bank is een joint venture van Bank of Tokyo Mitsubishi (de grootste bank van Japan) en KDDI, een van de leidende telecombedrijven. De bank is een geheel op zich zelf staande entiteit met een eigen branding,

- 4 EFMA Inspiring Retailing Champions Banking Retailization Report 2011; McKinsey 2011 Face-to-Face: a €15-20BN Multichannel Opportunity
- 5 EFMA State of Customer Experience in Retail Banking survey, 2011
- 6 Clayton Christensen, The Innovator's DNA: Mastering the Five Skills of Disruptive Innovators, 2011
- 7 EFMA Innovation in Retail Banking, 2011

een eigen technologie infrastructuur en eigen personeel. In de eerste twee jaar van haar bestaan opende twee miljoen klanten een rekening. Vrij succesvol dus. Vernieuwing van serviceconcepten is ook om een andere reden steeds meer nodig: er ontstaan steeds meer branchevreemde concurrenten zoals supermarkten, IT- en telecombedrijven die kansen zien om bancaire producten aan te bieden die voorzien in een behoefte van consumenten. Dit leidt ertoe dat klanten die zijn opgegroeid met een beperkte keus in bankieren straks veel meer keuzemogelijkheden hebben.

In deze paper kijken we uitgebreider naar vier cases uit de financiële dienstverlening die synoniem zijn voor anders bankieren. Vier bankbedrijven die elk hun eigen weg kiezen en daar succesvol in zijn. Vier banken die ook één ding gemeen hebben; 'klant centraal' krijgt echt invulling doordat hun organisatie en dienstverlening volledig is opgebouwd rond de consument en de dienstverlening naar de klant. De cases die wij beschrijven zijn: Grameen Bank, Metro bank, Simple en Zopa.



Grameen Bank: grootschalige kleinschaligheid

De Grameen Bank uit Bangladesh staat zo'n beetje synoniem voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen de financiële sector. Grameen Bank werd opgericht in 1976 om mensen die op of onder het bestaansminimum leven – de meerderheid van de bevolking van Bangladesh – toegang te verschaffen tot kapitaal, om zo de vicieuze cirkel van 'weinig inkomen, weinig sparen, weinig investeren, weinig inkomen' te doorbreken. Grameen was hier buitengewoon succesvol in: in 2010 had de bank 8,6 miljoen leningen uitstaan, met een totale waarde van 1,4 miljard euro. Grameen Bank wordt algemeen beschouwd als de instelling die microfinanciering populair maakte. De bank kreeg er in 2006 zelfs – als eerste commerciële onderneming ooit – de Nobelprijs voor de Vrede voor.

Het moge duidelijk zijn dat Grameen Bank bepaald niet vergelijkbaar is met de gemiddelde financiële instelling. Het bedrijf heeft geen winstoogmerk en is in het verleden lange tijd voor haar voortbestaan afhankelijk geweest van subsidies en giften. Toch kunnen 'reguliere bedrijven' heel veel leren van deze bijzondere onderneming. De bank weet er als geen ander in te slagen om, ondanks een sterk gedecentraliseerde organisatiestructuur, haar organisatiecultuur te doordrenken met haar missie en kernwaarden.

Om te begrijpen hoe Grameen dit voor elkaar krijgt moeten we kijken naar het leveringsmodel dat de bank hanteert. In plaats van een 'materieel' onderpand verlangt Grameen een 'sociaal onderpand' voor haar leningen. Hiervoor vormen klanten die willen lenen een groep met vier anderen met een soortgelijke financiële behoefte. De deelnemers aan een groep

komen bij elkaar uit de buurt, zijn van hetzelfde geslacht en hebben geen familiebanden met elkaar. De groepsleden staan garant voor elkaars leningen en moeten wekelijks verplicht een bescheiden bijdrage storten op de groepsspaarrekening, die aangesproken mag worden bij ziekte of voor nieuwe investeringen. De groep neemt bovendien met een aantal andere groepen deel aan een 'centrum'. Middels de wekelijkse vergadering van dit centrum – waar een vertegenwoordiger van de bank bij aanwezig is maar die voorgezeten wordt door een gekozen 'chairman' – wordt toezicht gehouden op de afbetalingen en algemene bestedingsdiscipline van de deelnemers en worden deelnemers die problemen ondervinden met het afbetalen van de lening gecoacht bij het oplossen ervan. Alle bankzaken vinden plaats binnen het centrum, met volledige openheid voor alle deelnemers.

Door de eenvoud van het leveringsmodel heeft Grameen het op grote schaal kunnen vermenigvuldigen: zo bestaan er nu al meer dan driehonderdduizend centra, met ruim 1,7 miljoen groepen.

De kopieerbaarheid van eenheden en maximale decentralisatie van verantwoordelijkheden staat ook centraal in de eigen organisatiestructuur van Grameen. De bank telt ruim 2500 lokale kantoren, die ieder ongeveer acht medewerkers hebben en zelf resultaatverantwoordelijk zijn voor de dienstverlening aan 120 tot 150 centra. De regionale- en districtskantoren houden toezicht, verschaffen sturingsinformatie en ondersteunen de lokale kantoren. Het hoofdkantoor is alleen verantwoordelijk voor monitoring en evaluatie van resultaten, onderzoek en ontwikkeling, het aannemen en opleiden van nieuwe medewerkers en externe communicatie.

Hoe krijgt Grameen het voor elkaar dat de 22.500 neuzen van haar medewerkers dezelfde kant op staan? Het HR-beleid van de organisatie is sterk gericht op het creëren van een cultuur van maximale betrokkenheid bij de klant. Dit HR-beleid steelt op drie pijlers:

- Decentralisatie van verantwoordelijkheden. Verantwoordelijkheden zijn binnen Grameen zo laag mogelijk belegd. Het liefst bij de klanten zelf: hebben dan ook een nadrukkelijke rol in het toezicht op en de advisering aan elkaar. Maar de regionale kantoren hebben ook zeer veel vrijheid met betrekking tot de inzet van hun middelen: de overkoepelende kantoren bemoeien zich er amper mee. Besluiten op een hoger niveau worden doorgaans democratisch genomen door de leden van het lagere niveau. Deze decentralisatie van verantwoordelijkheden leidt tot de voordelen van een kleinschalige organisatie binnen een hele grote bank: kennis van de klant en concrete en zichtbare resultaten van je werk. En die zijn weer zeer bevorderlijk voor de betrokkenheid van de medewerkers bij hun klanten.
- Cultuur gericht op leren en openheid. Grameen besteedt zeer veel aandacht aan het monitoren van haar financiële en sociale resultaten. Deze resultaten worden zoveel mogelijk openbaar gemaakt voor iedereen, ook voor klanten. Net als dat wanbetalers worden gecoacht in plaats van gestraft, wordt monitoring niet gebruikt om medewerkers af te rekenen op resultaten, maar om steeds op zoek te gaan naar mogelijkheden voor verbetering.
- Een uitgekende wervings- en ontwikkelingsstrategie. Grameen Bank neemt uitsluitend pas-afgestudeerden aan voor een traineeship, die de bank verder – volledig intern – opleidt en ontwikkelt. Trainees starten altijd binnen een lokaal kantoor, om binding op te bouwen met het kernproces van de organisatie (als eerste opdracht moeten ze twee casestudies schrijven over hoe een lening van Grameen iemands leven heeft veranderd). Medewerkers roteren geregeld van functie, om multi skilling te bevorderen. Omdat Grameen nooit managers van buitenaf aanneemt kunnen medewerkers snel carrière maken binnen de bank. Maar de belangrijkste drijfveren van de medewerkers van Grameen zijn het lidmaatschap van een bijzondere organisatie en trots op de bereikte resultaten.

Grameen ontleent haar bestaansrecht aan haar maatschappelijke doel, het bestrijden van armoede, en tracht dit doel op een zo groot mogelijke schaal te bereiken. De bank is daarmee anders dan 'reguliere' financiële instellingen. Het feit dat de bank hier zo goed in slaagt, is terug te voeren op een goed werkend leveringsmodel en uitgekend HR-beleid. Deze zijn gericht op het behalen van de doelen van Grameen, binnen haar eigen context.

Opkomst van financiële dienstverleners 2.0

Met de doorontwikkeling van het internet en web 2.0 toepassingen is het gemakkelijker geworden voor disruptieve innovators om de stap naar de markt te zetten. Via nieuwe informatie- en communicatietechnologie kunnen deze (vaak) nieuwe financiële dienstverleners nu groepen klanten benaderen met vernieuwende producten en diensten, waar dat in het verleden niet mogelijk was. Immers, je hoeft tegenwoordig geen fysieke bankkantorennetwerk te hebben om bancaire diensten aan te bieden. De mate van dienstverlening via deze zogenaamde 'directe' kanalen (zoals via websites, social media, chat, mobiele applicaties etc.) nemen in rap tempo toe. Tussen 2005 en 2010 is de hoeveelheid verkopen via deze online kanalen meer dan verdrievoudigd. Ter vergelijking, de verkopen via de fysieke bankkantoren is in diezelfde periode afgenomen met meer dan 20%.⁸

Volgens adviesbureau Booz & Company zijn er drie typen 'nieuwe' financiële dienstverleners te onderscheiden:⁹

- Social banking: financiële dienstverleners die zich richten op maatschappelijk en duurzaam verantwoorde investeringen en financiële producten; kenmerkend is hun hoge mate van klantbetrokkenheid en het werken met geïntegreerde web 2.0 oplossingen;
- Simpler banking: financiële dienstverleners die zich richten op het aanbieden van duidelijke, transparante en simpele financiële producten en idem dito kostenstructuur; klantvriendelijkheid en gemak staan centraal; sterk gebruik van geïntegreerde communicatietoepassingen;
- Pure Web 2.0 banking: financiële dienstverleners die zich voornamelijk richten op het zo goed en efficiënt mogelijk bedienen van klanten via web 2.0 technologie; kenmerkend is het belonen van actieve participatie van klanten in communities en een snelle en flexibele reactie op klantfeedback.

Deze drie nieuwe typen van bankieren hebben gemeen dat zij primair gedreven zijn vanuit een 'oprecht' streven om het klantbelang centraal te stellen. Ofwel, het vertrouwen van de klant gaat boven alles. Tegelijkertijd geldt voor elk van de typen dat zij geënt zijn op geavanceerde internettoepassingen en dat producten, diensten via slimme leverkanalen zo efficiënt en effectief mogelijk tot stand komen. Twee jonge start-ups die naadloos bij deze typologie aansluiten, zijn de banken Zopa en Simple. Zopa is een volledige online financiële dienstverlener gespecialiseerd in het verstrekken van leningen; Simple biedt klanten een volledig digitale, heldere en vooral eenvoudige manier voor het doen van hun bankzaken.

⁸ Capgemini Trends in Retail Banking 2012

⁹ Booz & Company Web 2.0 Banking. Fresh Thinking for a New Decade, 2011



Zopa: marktplaats voor leningen

Sinds 2005 is het Britse Zopa het eerste online platform voor de uitwisseling van particuliere leningen ter wereld. Zopa staat voor Zone of Possible Agreement, oftewel het gebied waarin vraag en aanbod met elkaar in overeenstemming kunnen komen. Het bedrijf biedt aan mensen de mogelijkheid om hun geld direct uit te lenen aan anderen en vice versa, zonder tussenkomst van een derde partij. Deze manier van verstrekking van leningen wordt ook wel Peer-to-Peer (P2P) lending, sociaal lenen of democratische financiering genoemd. Essentieel is de plaats die mensen innemen bij Zopa. Het zijn mensen die elkaar geld lenen en niet instituten of organisaties. Aan de basis van het Zopa gedachtengoed ligt de groei van de grote schare ZZP'ers, freelancers en part-timers, die vanwege strenge voorwaarden of simpelweg beleid bij de traditionele banken niet terecht konden voor een lening.

In het kort werkt Zopa als een soort van marktplaats voor leningen. Mensen registreren zich online als lener of verstrekker. Mensen die willen lenen worden beoordeeld en gegroepeerd op hun kredietwaardigheid, zoals ook gebruikt door de retail banken (mensen met een kredietwaardigheid van lager dan C worden bij Zopa niet geaccepteerd). Geldverstrekkers plaatsen een aanbieding online, zoals "ik wil zoveel uitlenen aan leners met een A-rating voor zolang en met deze rente." Leners beoordelen de aanbiedingen en accepteren degenen die zij interessant vinden. Leners betalen de verstrekker zonder tussenkomst per maand terug. Indien een lener niet aan zijn verplichtingen kan voldoen zal dezelfde incassodienst in werking treden, zoals ook gebruikelijk bij andere banken. Om risico te beperken lenen verstrekkers slechts kleine hoeveelheden uit aan individuele leners. Het risico wordt bij een bedrag van 500 Britse Ponden of meer verspreid onder tenminste 50 geldverstrekkers.

De sterke punten van Zopa zijn het wegnemen van barrières bij het lenen en uitlenen van geld tussen klanten en het verminderen van face-to-face interacties en handelingen die bij een traditioneel leenproces komen kijken. Bovendien is het voor klanten gemakkelijk, transparant en flexibel, omdat zij slechts kleinere hoeveelheden geld over kortere periodes kunnen lenen en zij niet extra belast worden met toeslagen wanneer zij hun lening eerder willen aflossen. Vanwege de lage kostenstructuur van het leenproces kan Zopa de kosten en toeslagen voor haar klanten ook relatief laag houden (de commissie die een klant aan Zopa betaalt over een lening is slechts 1%). Zopa weet met een geringe groep medewerkers (rond de 50 medewerkers), die voornamelijk bestaan uit experts op financiële dienstverlening en overige ondersteunende diensten (marketing, klantenservice en ontwerpers), de organisatie te draaien.

Onlangs vierde Zopa haar 7-jarig bestaan. Sinds de oprichting verwerkte de online financiële dienstverlener al meer dan 185 miljoen Britse Ponden aan leningen zonder tussenkomst van een bank. Zopa heeft op het gebied van leningen nu bijna 2% marktaandeel veroverd en heeft ongeveer een half miljoen klanten. De groei die het bedrijf doormaakt is gigantisch en zal naar verwachting doorzetten.

De klant écht centraal zetten

De vraag is hoe grotere meer reguliere banken kunnen leren van kleine nieuwe spelers zoals Zopa en Simple? Wat veel nieuwe Web 2.0 financiële dienstverleners gemeen hebben is dat alles in dienst staat van de klantgerichtheid. De klant staat centraal in de dienstverlening, de producten, alsmede de onderliggende processen en de mensen die bij die organisaties werken.

Deze visie is recentelijk diepgaand onderzocht en beschreven door Peverelli en De Feniks in hun boek *'Reinventing Financial Services, What consumers expect from future banks and insurers'*.¹⁰ Zij noemen het customer centricity: "Customer centricity means living and breathing the values. It means getting back to the reason for being: customers." Aan de hand van zes trends beschrijven de auteurs waarom customer centricity nu zo cruciaal is binnen de financiële dienstverlening. Deze trends zijn: relaties veranderen tussen klanten en financiële instellingen, waarden van klanten veranderen, klanten willen transparantie, klanten willen meer zelf kunnen regelen omtrent hun financiële zaken, klanten hebben meer vertrouwen in 'the wisdom of crowds', en klanten hebben voorkeur voor dichtbij.

“Customer centricity means getting back to the reason for being: customers.”

Belangrijker nog, het boek sluit af met de conclusie dat eenvoud (simplicity) aan de basis staat van de genoemde ontwikkelingen. Deze eenvoud is dominant bij de beschreven cases van Zopa en Simple, maar ook bij de vele andere nieuwe (en aankomende) toetreders op de markt voor financiële dienstverlening. Als de gevestigde orde haar positie ook op lange termijn wil behouden dan vraagt dit om een grote mate van innovatief vermogen en veranderbereidheid. Dat dit een grote opgave is, blijkt wel uit het feit dat slechts 28% van de 'gevestigde' banken aangeeft dat zij het concept customer centricity al hebben geïmplementeerd.¹¹

Een controversieel maar intrigerend voorbeeld uit een geheel andere bedrijfstak is het Indiase ICT concern HCL Technologies. Om het roer om te gooien (de organisatie ondervond grote last van terugvallende verkoopcijfers en verlies aan marktaandeel) introduceerde het bedrijf een nieuwe bedrijfsfilosofie: om de klanten zo goed mogelijk te kunnen bedienen, moeten niet zij zelf maar de

¹⁰ Peverelli & De Feniks, 2011

¹¹ EFMA State of Customer Experience in Retail Banking survey 2011

medewerkers op de eerste plaats worden gezet. Alleen door dat te doen zullen zij zich volledig (kunnen) inzetten voor een zo goed mogelijk resultaat voor de klant. Deze aanpak is beschreven in het boek *'Employees First, Customers Second'*.¹² De belangrijkste vier pijlers van die filosofie zijn:

1. Benut het aanwezige talent binnenshuis om te reflecteren en te leren over hoe de organisatie beter kan worden;
2. Flexibiliteit en transparantie staan aan de basis van het creëren van vertrouwen;
3. Keer de organisatorische piramide om (o.a. maak iedereen resultaatverantwoordelijk en aansprakelijk, zorg voor kortere lijnen tussen medewerkers);
4. Decentraliseer waar mogelijk en leg de verantwoordelijkheid voor verandering bij de medewerkers.

Het voorbeeld van HCL maakt duidelijk dat sociale innovatie (vernieuwing van binnenuit de organisatie) de sleutel is van succes om organisaties meer klantgerichter te maken. Eigenschappen die ook zijn terug te vinden bij banken als Grameen en Metro Bank. Beide banken begrijpen dat een platte organisatie structuur en decentrale verantwoordelijkheid en eigenaarschap voorwaardelijk zijn om de medewerker dichterbij de klant te krijgen.

¹² Vineet Nayar, *Employees First, Customers Second*, 2010



Simple: bankieren in eenvoud

Het Amerikaanse Simple (voorheen Bank Simple) is geboren uit persoonlijke frustraties van oprichter en CEO Josh Reich met zijn persoonlijke bankzaken. Geïrriteerd door de manier waarop hij zich als klant bejegend voelde door banken, stuurde hij in 2009 een e-mail met als titel “Let’s start a retail bank.” aan een goede vriend en investeerder. En zo geschiedde. Simple is bedoeld “om je huidige bank te vervangen”. Het is vooral een tegenbeweging tegen de wereld van schimmige voorwaarden, verborgen kosten, onduidelijk jargon, veel gedoe en slechte klantenservice. Een journalist beschreef de belofte van BankSimple in 2010 als “Imagine a Web-based bank that lets you deposit checks by simply photographing them with its mobile app. It lets you make cash withdrawals from ATMs all over the country at no cost, sometimes even reimbursing you for fees you get charged by other companies. As a social Web application, the bank offers you all kinds of recommendations and value-added services based on analyzing your private data.”

De officiële start van het van het bedrijf staat gepland voor 2012. Vorig jaar werd al aangekondigd dat het verder zal gaan onder de naam Simple. De dienstverlening van Simple is simpel. Alles is gericht om de dagelijkse omgang met geld (betalen en sparen) zo gemakkelijk en goedkoop mogelijk te maken voor de klant. Particuliere klanten krijgen één lopende betaalrekening met één betaalkaart. De kosten voor de klant worden zo laag mogelijk gehouden. Zo heeft Simple geen fysieke vestigingen, vraagt het geen onnodige extra kosten waar dat niet nodig is en maakt het bedrijf geen winst over de kosten die klanten maken. Bovendien houdt Simple het geld niet in eigen beheer, maar stalt het bij The Bancorp Bank waarmee Simple samenwerkt. Klanten hebben via web- en mobiele applicaties snel en gemakkelijk inzicht in hun financiële overzicht en krijgen tevens tips voor het op orde krijgen van het financiële huishoudboekje.

Het jonge bedrijf, dat naar schatting 25 man groot is, timmert flink aan de weg. Via haar website is zij op zoek naar nieuwe medewerkers en nieuw talent. Vorig jaar maakte het bedrijf bekend te verhuizen naar Portland met als reden te werven voor haar klantenservice medewerkerspool. Volgens een van de managers is voor Portland gekozen omdat het past bij het karakter van Simple: Vriendelijk en bescheiden, maar gepassioneerd. Dit karakteriseert tevens de eigenzinnigheid en vernieuwingskracht van Simple: altijd op zoek naar het beste voor de klant. Of dit nu gaat om klantvriendelijke producten of om talentvolle en behulpzame medewerkers.

Voorlopig opereert het bedrijf nog op basis van beta-testing en op privé-uitnodiging. Simple, dat tot nog toe 13 miljoen dollar aan investeringen heeft geworven, heeft inmiddels wel haar eerste applicatie voor de iPhone gelanceerd. De tijd zal uitwijzen hoe succesvol deze startup zal zijn...

Naar nieuwe kernwaarden en gedrag

Wat is er nodig om de bankensector structureel te hervormen en banken te moderniseren? In het huidige discours gaat veel aandacht uit naar de focus op control en compliance, maar is dit voldoende om de slag te maken? HR-professor Paul Boselie van de Universiteit Utrecht vindt dat er meer nodig is dan extra toezicht en nieuwe gedragscodes; het zijn naar zijn mening geen duurzame oplossingen, omdat echte verandering een wezenlijke omslag van 'het kernwaardestelsel' van banken vraagt.¹³ Hij pleit voor een cultuuromslag gericht op 'nieuwe' kernwaarden zoals vakmanschap, betrouwbaarheid,

“Integriteit en vertrouwen begint bij de basishouding van een individuele medewerker”

integriteit en dienstbaarheid. De consequentie hiervan: motivatie niet op basis van financieel succes alleen, maar vanuit het werk zelf en het vermogen om problemen op te lossen voor klanten. Intrinsieke drijfveren dus, die volgens Boselie zelfs belangrijker zijn dan kennis, vaardigheden en competenties: *“In de financiële sector draait uiteindelijk alles om integriteit en vertrouwen. En dat begint bij de basishouding van een individuele medewerker.”* Daarvoor is leiderschap nodig, maar het is vooral ook de eigen verantwoordelijkheid van het individu.

Voor een bank geldt meer dan voor elk ander type bedrijf, dat innerlijke overtuiging en gedrevenheid bepalend zijn voor de kwaliteit (of legitimiteit) van het product. Het moet de bankier niet meer alleen gaan om geld verdienen; de bankier moet het doen voor de waardering die hij krijgt voor zijn belangrijke rol in de samenleving. Jeroen Smit, hoogleraar journalistiek en auteur van *De Prooi*, zegt het treffend: *“Een goede bankier is een halve ambtenaar. Net als ambtenaren ontfermen goede bankiers zich over de samenleving waarin ze opereren (...) en genieten ze van hun psychisch inkomen: de waardering die ze krijgen. Dat is de kern: kunnen genieten van het verstrekken van een lening of hypotheek, van gezinnen die een nest bouwen, van ondernemers die een investering gaan doen en daardoor werkgelegenheid creëren.”*¹⁴ Smit is ervan

¹³ FD Outlook Bank to Basics, 2012

¹⁴ FD Outlook, 2012

overtuigd dat als dit weer lukt, het verdienen van veel geld en krijgen van hoge bonussen vanzelf minder belangrijk wordt.

De cases die we in deze paper hebben beschreven maken duidelijk dat het vertonen van dit gedrag voor deze bedrijven van cruciaal belang is om innovatief te zijn, maar dat dit niet een kwestie is van een paar knoppen omzetten. In Great by Choice worden een aantal organisaties gepresenteerd die in tijden van tegenspoed buitengewoon beter presteren dan andere bedrijven. De drie eigenschappen die deze bedrijven zo bijzonder maken zijn:¹⁵ Fanatic discipline (vanuit overtuiging vasthouden aan waar je goed in bent), Empirical creativity (leren van succes en mislukkingen van anderen) en Productive Paranoia (te allen tijde bewust zijn van risico's). Wanneer je de case-bedrijven zou afzetten tegen deze eigenschappen dan valt in ieder geval op dat alle bedrijven bewust gekozen hebben om het anders te doen dan anderen, dat ze volharden in het op deze 'alternatieve' manier van bankieren, en dat ze snel en wendbaar willen zijn om te kunnen anticiperen op risico's. Het zijn eigenschappen die niet in een kopieerbare technologie, bedrijfsmodel of strategie zijn te vatten. Het gaat om het inzetten van talent en inspiratie, om nieuwe manieren van management en aansturing, en bovenal een ander gedrag en intrinsieke gedrevenheid van mensen. De topman van Metro Bank vat het gevat samen: *"Big banks can imitate our model, but they cannot copy it."*

“Big banks can imitate our model, but they cannot copy it”

Impact maken met HR

Vernieuwing van de bancaire dienstverlening draait dus in de kern om een andere mentaliteit, waarin het gewenste gedrag wordt gestimuleerd middels niet-materiële prikkels. Er moet nog steeds geld worden verdiend (en daar is natuurlijk ook niks mis mee), maar zoals Boselie stelt, langs andere normen en waarden. Bij uitstek een vraagstuk waar HR een grote rol in dient te spelen. Maar het zijn ook zaken die vanuit de heersende bancaire bedrijfscultuur niet eenvoudig zijn te verwezenlijken, en die voor de meeste banken de fase van discussie voorbij zijn. De vraag is wat HR hieraan concreet kan bijdragen om een verandering teweeg te brengen.

Om de gewenste vernieuwingen binnen de financiële dienstverlening te

15 Jim Collins Great by Choice, 2012

behalen zal HR zich moeten richten op het aanpassen en faciliteren van een ander kernwaardestelsel enerzijds, en het op een andere manier managen van talent anderzijds. De eerste maatregel is de verandering van het 'kernwaardestelsel'. Waarin financiële prikkels plaatsmaken voor intrinsieke motivatoren als klanttevredenheid en maatschappelijke verantwoordelijkheid. Waarin 'psychisch inkomen' steeds belangrijker wordt. Andere banken kunnen een voorbeeld nemen aan de case van Metro Bank waar men beloning een andere invulling heeft gegeven.

Daniel Pink's boek 'Drive' over '*what really motivates us*' sluit naadloos daarbij aan.¹⁶ Pink stelt dat beloningen in de vorm van salarissen, bonussen of promotie uiteindelijk demotiverend zijn omdat ze het blikveld van de medewerker vernauwen en leiden tot een eenzijdige focus op resultaten die gekoppeld zijn aan de (materiële) beloning. Juist in een omgeving waarin integriteit en creativiteit steeds belangrijker worden zijn er andere stimuli nodig. Volgens Pink richten organisaties die dit nastreven zich op drie stimuli, namelijk *autonomy, mastery en purpose*. Vrijheid om het werk naar eigen goeddunken te organiseren, zeggenschap over het eigen functioneren en een duidelijke missie. Drie motivatoren waar wel een voorstelling bij te maken is, maar die ook tijd vragen om geïmplementeerd te krijgen. Temeer omdat het een grote verandering is ten opzichte van de klassieke 'carrot en stick' benadering waarmee generaties managers en medewerkers in de financiële dienstverlening zijn groot geworden.

Een aanpassing van het 'kernwaardestelsel' vraagt ook om een accentverlegging in de benadering van de organisatieverandering. Tegen de achtergrond van de wereldwijde recessie van de afgelopen jaren zijn veel organisaties vooral gefocust op het herstel van hun marktpositie en winstgevendheid. Reorganisatie en kostenreductie voeren de boventoon, en waarbij cultuur en gedrag, de zachte elementen van de organisatie, nou niet direct hoog op de managementagenda staan. De formele organisatie – zoals vormgegeven in structuren, processen en systemen – wordt gezien als de kurk waarop de organisatie de crisis moet doorstaan. En dat is vreemd, aangezien er inmiddels een berg aan hard bewijs is dat de 'menschkant' van de bedrijfsvoering het verschil maakt tussen succes of falen.¹⁷

HR en managers zouden zich veel meer moeten richten op het beïnvloeden van medewerkersgedrag zoals dat tot uiting komt in de informele omgangssfeer binnen de organisatie. Organisatie-experts Katzenbach en Khan zien de 'informele organisatie' als de sleutel tot prestatieverbetering: "(...) *now, more than ever, leaders must bring the "informal" out of the closets, and out from*

16 Daniel Pink Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us, 2011

17 Zie bijvoorbeeld Scott Keller & Colin Price, Beyond Performance, 2011

under the chairs, and use it proactively to energize the enterprise"¹⁸. De informele organisatie gaat over emotie en interactie, ofwel alles dat plaatsvindt tussen de regels door: arbeidsethos, waarden, relaties, consensus, nieuwe ideeën, sociale netwerken en communities. *"Personal connection to the work not only creates a high level of commitment and motivation, but also delivers measurable performance improvement"*, aldus Katzenbach en Khan. In moeilijke tijden lijkt men dat te vergeten, terwijl hiermee tegelijkertijd een sterke business case voor HR ligt: investering in de informele organisatie faciliteert niet alleen de gewenste cultuurverandering binnen de organisatie, maar levert op termijn ook meetbaar voordeel op!

¹⁸ Jon Katzenbach & Zia Khan, *Leading Outside the Lines: How to Mobilize the Informal Organization*, 2010



Metro Bank: Geef de klant wat ie wil

De Engelse Metro Bank PLC bestaat ruim twee jaar. Toen de bank werd opgericht in 2010 was deze daarmee de eerste bank in meer dan honderd jaar tijd die als nieuwe bank een vergunning kreeg. De oprichters, Anthony Thomson en Vernon Hill, gepokt en gemazelde bankiers, hebben een ambitieus doel voor ogen: ze willen dat klanten van hun bank gaan houden. Ze gaan voor 'Fans not customers'. Daarmee leggen ze de lat hoog in deze tijden van crisis, waarin de banken toch vooral de zwarte piet hebben gekregen en het vertrouwen van de consument in de bancaire sector dramatisch laag is. Hoe gaan ze dat in hemelsnaam bereiken? Het antwoord is simpel: door de klant te geven wat, wanneer en hoe hij dat wil. Het ultieme klantgemak dus. Het idee erachter: 'legendarische' service is de driver van groei, niet de tarieven. Om die reden zijn haar filialen zeven dagen per week geopend.

Met 'offering the best customer experience' kiest Metro Bank een onorthodoxe benadering in een tijd waarin retail banken de focus vooral hebben op kostenbesparingen. Metro bank investeert juist in fysieke leverkanalen, waar andere juist kiezen voor het terugbrengen van hun leveringskosten. En dit is geenszins ingegeven door altruïsme, maar op puur commercieel belang. Oprichter Thomson: "Customers join us for a better experience, not rate and, as long as we continue to deliver that experience with a fair rate, they will stay with us." Locaties zijn daarin belangrijk, waarbij Metro Bank voortdurend op zoek is naar nieuwe redenen voor klanten om naar binnen te komen (bijvoorbeeld door het bieden van 'simpele' faciliteiten als een

toilet). Alles draait om gemak; voor het openen van een rekening hoef je alleen maar naar binnen te lopen. En binnen twintig minuten sta je als rekeninghouder weer buiten. Maar ook Metro Bank sluit haar ogen niet voor de nieuwe media en de mogelijkheden die dit biedt voor klanten. Ook via internet en smart phone wordt de klant dezelfde excellente klantbeleving geboden, maar het zijn nadrukkelijk additionele vormen van dienstverlening. Thomson wil zijn klanten, in tegenstelling tot andere banken, niet naar een bepaald leverkanaal dirigeren omdat dit efficiënter is voor de bank: *"We are channel agnostic and believe the customer should choose the channel that they want, when they want to use it."* Klantgemak is dus in alles wat Metro doet het leidende motief. Niet verwonderlijk dat Metro Bank de grote winkelketens ziet als haar voornaamste concurrenten. Dat zijn immers de bedrijven die hun klanten een vergelijkbare optimale dienstverlening willen bieden. Dit in tegenstelling tot de klassieke, saaie afstandelijke bankgebouwen van de meeste andere banken in Engeland.

De zienswijze van Metro op klantbeleving betekent ook dat het bedrijf anders aankijkt tegen HR. Dat uit zich in verfrissende uitdagingen zoals:

- Recruit for great service: Hire for attitude and train for skills
- Empower to amaze the customer: Over-Train and Over-Reinforce
- Target on customer satisfaction: Reward for satisfaction not sales
- Make Everyone an Owner

De kritische succesfactor voor Metro Bank is dat alle medewerkers een eenduidige kijk hebben op de klant. Dat begint met systemen die ervoor zorgen dat elke medewerker direct over alle relevante informatie over de klant kan beschikken, maar komt bovenal tot uiting in de oprechte servicegerichtheid. Metro selecteert hier haar medewerkers expliciet op; het is zelfs belangrijker dan kennis en kunde; 'die leren we ze wel aan', is de overtuiging. Medewerkers moeten ook goed passen in de bedrijfscultuur van Metro bank. En daarvoor worden ze zeer intensief getraind, met als vertrekpunt: 'AMAZE the customer'.

Dit staat voor:

- A** 'attend to every detail'
- M** 'make every wrong right'
- A** 'ask, if not sure, bump it up'
- Z** 'zest is contagious, share it'
- E** 'exceed expectations'

Medewerkers die het gedrag laten zien dat nodig is 'to exceed customer expectations' worden daarvoor beloond. Dat zeggen andere banken natuurlijk ook te doen, maar ultimo wordt het personeel nog altijd vooral afgerekend op sales targets. En dat dit niet per definitie hetzelfde als leveren wat het beste is voor de klant, hoeft geen nadere toelichting. Metro Bank maakt hierin radicaal andere keuzes: er zijn geen sales targets of verkoopbonussen. Bonussen zijn er wel, maar deze worden uitsluitend toegekend op basis van de juiste dingen doen vanuit de klantfocus. Thomson: *"We believe that if you want to give great service, then you need to align your culture with your model. If you target staff with sales targets they are going to sell. We target our colleagues with customer satisfaction."*

Meetbaar concurreren op talent

De boodschap die uit het voorgaande kan worden getrokken, is dat het succes van nieuwe organisatieconcepten vooral wordt bepaald door de meer zachte kenmerken van het bankbedrijf. De mentaliteit en kwaliteit (in die volgorde) van mensen is waar het binnen de bank van de toekomst om draait. Kortom, de beschikbaarheid van talent is de cruciale schakel. Dat talent en expertise van medewerkers een strategische resource zijn geworden, is inmiddels genoegzaam bekend en dus weinig opzienbarend. In elk bedrijf is talent tenslotte belangrijk. Maar de noodzaak om te innoveren binnen de bancaire sector, én parallel daaraan een cultuuromslag te realiseren, maken duidelijk dat er andere talenten nodig zijn dan de 'klassieke' competenties die belangrijk waren voor het succes van het 'oude' bankbedrijf. De vraag die vanuit HR-perspectief interessant is, is hoe je de benodigde medewerker kwaliteiten in een dergelijke turbulente context kunt identificeren én ontwikkelen. Een vraag die temeer relevant is omdat 'talent' geen uniform concept is: op verschillende plekken in het bedrijf zijn het verschillende competenties die de doorslag geven. HR-expert

Vernieuwen 'op gevoel' - de klassieke valkuil binnen HR

John Boudreau spreekt in dit kader van 'pivot points': *"The company must understand, at all levels, where varying performance will most affect its results."*¹⁹ Ofwel, op welke plek binnen de organisatie maakt een verbetering in menskracht het grootste verschil? Er zijn maar weinig banken die deze 'draaipunten' echt als vertrekpunt nemen voor het bepalen van hun specifieke talentbehoefte. De banken in de cases die wij hebben beschreven doen dit wél. Zij doen dit om twee redenen: hun voorsprong op de concurrentie is ervan afhankelijk, en het zorgt ervoor dat zij hun talenten inzetten op hun kracht en daarmee maximaal gemotiveerd houden.

De vraag is natuurlijk hoe je als bestaand bankbedrijf met een focus op vernieuwing vaststelt wat de pivot points zijn. Een vraag die zich niet langer laat beantwoorden met: 'op gevoel' - de klassieke valkuil binnen HR. Er is (kwantitatieve) onderbouwing nodig. Want 'hire for attitude' is een mooi uitgangspunt, maar over welk gewenst gedrag hebben we het dan precies en verstaan we er allemaal hetzelfde onder? Vast niet. Daarom is het nodig dat er zo objectief mogelijk wordt vastgesteld wat de talentspecificaties zijn die het

¹⁹ John Boudreau & Peter Ramstad, *Beyond HR*, 2007

meest bijdragen aan het beoogde organisatieresultaat. Daarvoor is een meer bedrijfskundige en analytische benadering op human capital nodig, waarbij business data worden gecombineerd met informatie over human capital. Op basis hiervan kan naast efficiency en effectiviteit ook de impact van HR inspanningen in kaart wordt gebracht en kunnen investeringen in HR worden gekoppeld aan de bedrijfsstrategie. Als voorbeeld heeft de Retail & Private Banking divisie van het Belgische BNP Paribas Fortis via deze manier een succesvolle ommekeer weten te behalen. Sinds de crisis is het roer volledig om gegaan en staan de pijlen gericht op het centraal stellen van de klant. Als consequentie heeft de betreffende HR afdeling van Retail & Private Banking in 2 jaar tijd het gehele personeelsbestand opnieuw geanalyseerd en de nieuwe bedrijfsstrategie doorvertaald naar individuele prestatie- en ontwikkeldoelstellingen. Daarnaast zijn de competentieprofielen, ontwikkellijnen en de coaching van managers en medewerkers zodanig aangepast dat het geheel in het teken staat in het bieden van meerwaarde aan de klant én het binden en boeien van medewerkers. Met resultaat: meer omzet, stijgende klanttevredenscores en de hoogste medewerkers-tevredenscores van BNP Paribas breed. De bank lijkt daarmee het vertrouwen van de klant te hebben herwonnen, en is bovendien beloond met de titel 'beste HR team van België'.

Hoe nu verder?

De financiële crisis heeft diepe sporen achtergelaten in het bankenlandschap van het nieuwe millennium. Een crisis die voor het grote publiek in september 2008 begon met de val van Lehmann Brothers. Het bloedbad wat volgde resulteerde in banken die zijn verdwenen, gefuseerd, gesplitst, staatsteun kregen of indirect ECB ondersteuning ontvingen om overeind te blijven. De grootste banken van voor de crisis (in kapitaal) zijn dat nu vaak niet meer. In Nederland ging Fortis ten onder, en moest ABN AMRO gered worden door de Staat. De beurswaarde van alle grote Europese banken is flink verminderd, en soms zelfs meer dan gehalveerd. Ook het aantal medewerkers in de sector is drastisch gekrompen²⁰. En het belangrijkste: het vertrouwen van de burger in de bank als leverancier en dienstverlener is tot een dieptepunt gezakt²¹. Dat is een drama, óók voor de mensen die werkzaam zijn in het bankbedrijf zelf. De geldzucht van enkelen overschaduwde de oprechte intenties van velen. Om deze reden worden exorbitante 'prestatie'-beloningen aan banden gelegd en worden toezicht, controle en compliance drastisch versterkt. Maar feit is dat de bankensector veel vakmensen herbergt die vanuit hun hart en met passie werken aan een eerlijk financieel product. Mensen met een enorme kennis van financiën, markten en klanten, die verantwoordelijkheid willen blijven nemen voor een zo goed mogelijke dienstverlening. Mensen kortom, die cruciaal zijn voor een gezonde toekomst voor het bankbedrijf.

20 FD Outlook Bank to Basics, 2012

21 EFMA World Retail Banking Report 2012

De wake-up call door de crisis heeft iedereen er wel van doordrongen dat het roer om moet. De vraag is natuurlijk: hoe? De in dit paper beschreven bedrijven hebben soms geheel nieuwe serviceconcepten ontwikkeld die in weinig meer lijken op die binnen het klassieke bankbedrijf. Zij passen in een ontwikkeling die ervan uitgaat dat door klanten écht beter te bedienen de marktpositie kan worden vergroot en de concurrentie op achterstand kan worden gezet. Deze bedrijven hebben de durf om ondernemerschap anders invulling te geven, en kunnen daarmee ook als voorbeeld dienen voor de gevestigde grote spelers in de financiële sector. Het talent en de intrinsieke motivatie van medewerkers binnen deze bedrijven spelen daarbij een sleutelrol. HR kan helpen om, onderbouwd met business- en HR-data, een optimale match tussen organisatiebehoefte en medewerker kwaliteit te bewerkstelligen. Dat vergroot de kans op succes van nieuwe initiatieven, draagt bij aan de benodigde mentaliteitsverandering én versterkt de arbeidsmarktpositie van het bankbedrijf.

Kortom, DARE TO BE DIFFERENT!

colofon:

Auteurs: Patrick Houtkamp, Tony Brugman,
Steven Marshall en Marcel Knotter

Vormgeving: A5DESIGN

Fotomateriaal: Shutterstock, Flickr


Voor vragen: patrick.houtkamp@brightcompany.nl
tony.brugman@brightcompany.nl
steven.marshall@brightcompany.nl
marcel.knotter@brightcompany.nl

Alle rechten voorbehouden

Copyright © 2012 Bright & Company | HR Strategy

Bright & Company | HR Strategy

COMPANY INFO



Informatie over Bright & Company | HR Strategy

→

BRIGHT INSIGHT CENTRE



De laatste informatie en inzichten rond HR Strategie

→

HR ANALYTICS



De toekomst van HR

→

www.brightcompany.nl