

Rob Smeets, TriFinance

“Bankiers moeten meer als retailers denken”

“Financiële instellingen hebben geen klanten meer. Zij zijn te gast in het leven van mensen en dienen het voor hen aangenamer te maken. Bankiers moeten meer als retailers denken.” Dat vindt Rob Smeets van internationaal consultant TriFinance. Hij voegt eraan toe dat het de verkeerde kant opgaat met de balans tussen de digitale wereld en de mens.

Rob Smeets (56) leidt sinds ruim een jaar de Business Unit Financial Institutions - Blue Chip Boutique FI - van de Nederlandse tak van TriFinance, dat ook in België en Duitsland werkt en onderdeel is van ParkLane Insight. Smeets' team adviseert financiële instellingen en helpt hen met de implementatie van dat advies. Smeets is sceptisch over de leefbaarheid van nieuwe initiatieven in de financiële sector. “Wij spreken al over een start-up wanneer iemand een idee heeft, maar weinig of geen klanten. In de VS ligt dat anders en correcter. Daar heeft een start-up een idee, klanten en een minimale omzet, die hij wenst te accelereren naar een substantieel niveau: het twintigvoudige. Hij heeft al aardig wat kilometers afgelegd. De meeste van die beginnende ondernemingen bij ons zullen weinig impact hebben omdat ze er niet in zullen slagen voldoende interactie met klanten en zo een substantiële omzet te genereren.”

EUROPESE REGELGEVING

Veel start-ups in de financiële sector

hebben te maken met betalingsverkeer en richten zich op de millennials, de twintigers en dertigers, legt Smeets uit. Hij wijst erop dat de sector opnieuw voor grote veranderingen staat wanneer volgend jaar de Europese regelgeving van kracht wordt over het beschikbaar stellen aan derde partijen van de data van banken. “Organisaties met de meeste interactie met klanten gaan hier profijt uit halen. Denk aan de Googles, Ubers, Facebooks en Amazons van deze wereld. Grote retailers hebben al langer betaalfaciliteiten, bijvoorbeeld warenhuisketen De Bijenkorf, die zijn klanten een kredietkaart aanbiedt. De banken gaan het betalingsverkeer verliezen.”

“Je kunt de digitale situatie met de fysieke wereld vergelijken. Een winkel die naast een supermarkt is gelegen, profiteert van de traffic van zijn buurman en krijgt meer mensen over de vloer. Organisaties zoals bol.com of booking.com hebben veel meer interactie met hun klanten dan banken. Ze kunnen het koopgedrag van mensen veel beter in kaart brengen en analyseren. Bovendien liggen hun aantallen

verkoopen veel hoger. Die organisaties weten veel meer over hun doelgroep dan banken en kunnen daardoor het leven van hun klanten aangenamer maken. Een organisatie zal zich moeten onderscheiden of de goedkoopste zijn, wil ze blijven bestaan. De goedkoopste zijn, dat kunnen banken niet.”

“Enkele grote spelers hebben de ambitie een global platform te worden waar diverse partijen diensten aanbieden. Daarvoor is veel geld nodig. Kleinere spelers kiezen ervoor op andere platformen aan te sluiten. De toekomst van de ‘klassieke’ financiële instellingen ligt bij platformen die diensten aanbieden waartussen zij verbindingen mogelijk maken of zelf een soortgelijke dienst aanreiken. Ze dienen maatwerk te leveren en veel meer als retailers te denken, ook in hun B2B-diensten.”

PERSOONLIJK CONTACT

“Finance professionals die herhalend werk verrichten, dienen zich te herscholen, want de digitalisering en robotisering automatiseren het kort-cyclische werk. De kennis van de



business dient voortaan bovendien gepaard te gaan met een al even grote kennis over data en de functionele kant van IT." Smeets voegt eraan toe dat financiële instellingen goed moeten opletten dat door de digitalisering het persoonlijke contact niet verdwijnt tussen medewerkers.

"Evolueren naar losse netwerken met vluchtige contacten tast de kwaliteit van de samenwerking aan, veroorzaakt een gevoel van onveiligheid en zorgt ervoor dat mensen muren opwerpen die de samenwerking bemoeilijken." De business leader argumenteert dat de mate waarin mensen elkaar vertrouwen hun samenwerking bepaalt. "Communicatie verloopt voor 95 procent non-verbaal en in het uiten van emoties. Ze is vaak een appel op de relatie. Werken vanuit onveiligheid zorgt ervoor dat we maar 30 procent van de kwaliteit van onze mensen te zien krijgen. Om dat naar 100 procent te brengen, is er voeding nodig die van collega's en leidinggevendens komt. Een goede balans tussen de digitalisering en de verbinding van mensen is absoluut

nodig. Bij veel bedrijven zie ik dat het evenwicht de verkeerde kant opgaat."

GEEN SLAAF VAN IT

"IT dient mensen in hun werk te ondersteunen. We mogen er niet de slaaf van worden. De denk- en werkkraft van medewerkers moet de ruimte krijgen zodat ze hun taken goed kunnen uitvoeren. Het gebruik van uitsluitend een applicatie mag het werk niet bepalen - het blijft 'think' en niet 'vink'. Net zoals het geen goed idee is om het behalen van resultaten voorop te stellen. Best practices vind je samen uit. Alles gaat tegenwoordig sneller en dus moeten we medewerkers weerbaarder maken. We betrekken hen door ze te laten vertellen wat ze in die veranderende omgeving willen betekenen en hoe zij eraan wensen bij te dragen."

Voor Smeets is het een evolutief proces. "Revolutie is niet nodig en niet wenselijk. De manager die met een grote reorganisatie op de proppen komt, heeft jaren te weinig onderhoud gepleegd op zijn mensen en organisatie. Met een big bang en een plan van

een duur adviesbureau, ben je er niet. Het gaat om executie van de denkkraft en werkkraft van mensen." Smeets benadrukt dat veel hervormingen voortkomen uit de hiërarchie, structuur en de techniek. "Ze gaan niet uit van groeipotenties van medewerkers. Om veranderingen tot een goed einde te brengen, dienen mensen zich mede-eigenaar te voelen van de nieuwe ontwikkelingen. Bij TriFinance werken we al op deze manier."

LAAGDREMPELIG CONTACT

En hoe zit het met de relatie tussen klant en bank, die steeds digitaal verloopt? "Naast de digitale interactie, dient de klant heel laagdrempelig met de bank in contact te kunnen komen", antwoordt Smeets. Hij schetst een situatie waarbij iemand niet uit zijn digitale financiële operaties komt. "De bank kan dat live zien en dient dan meteen met de betrokkene contact op te nemen. De financiële instelling moet de klant helpen wanneer die dat wil. Het is niet de klant die naar de bank moet bellen en dan te horen krijgt dat ze hem niet eerder dan binnen twee weken kunnen ontvangen." ■