

De klantfocus van Ralph Hamers, directeur ING Bank Nederland

“Cultuur verander je door goed voorbeeld te geven”

De versterkte klantgerichtheid en betere service van financiële dienstverleners is in de afgelopen jaren vaak niet als zodanig overgekomen. Weliswaar deden op tal van fronten verbeteringen door strak verandermanagement hun intrede, maar de perceptie in de markt was allesbehalve positief. Men zag eerder een vervreemding van de klant dan dat banken en verzekeraars werkelijk inspeelden op vragen en behoeften vanuit de markt. “Probleem was dat we niet in staat waren verbeteringen adequaat te communiceren”, zegt *Ralph Hamers*, directeur ofwel general manager ING Bank Nederland.

door Bernhard Rittger

Sinds ruim drie jaar is hij in deze functie verantwoordelijk voor een ingrijpende cultuurverandering binnen de onderneming. Een cultuur- en mentaliteitsverandering die met name een totaal ander salesprincipe en -aanpak inhoudt, vormgegeven door liefst vijfduizend commerciële medewerkers. Hamers vertelt over het bouwen en managen van een pro-actieve, resultaatgerichte verkooporganisatie met slechts één focus: de klant.

“Het sluiten van kantoren en vervangen van persoonlijk contact door call centres en internet komt inderdaad niet echt klantgericht over, al hebben de nieuwe kanalen wel grote voordelen. Zo ben je via call centres en zeker via internet niet slechts op werkdagen tijdens kantooruren bereikbaar, maar in feite zeven dagen per week en 24 uur per dag. We moesten investeren in diverse nieuwe kanalen, maar de oude structuur kun je niet zomaar weghalen. Mede daardoor waren de financiële resultaten niet de beste, want je maakt wel dubbele kosten.”

De broodnodige herstructurering van de transactionele dienstverlening moest gepaard gaan met een gedragsverandering bij het ING Bank-personeel. In het bijzonder de mensen die direct in contact staan met de klant, de sales force. Was men op de bankkantoren altijd gewend dat klanten vanzelf langskwamen, nu gaat het erom actief klan-

ten te benaderen en binnen te halen. Bij een cultuurverandering hoort ook een juiste benaming van zaken. Zodat alle betrokkenen weten waarover ze het hebben. Dus veranderde de energieke en doortastende manager Hamers bij zijn aantreden de traditionele naam ‘kantorenorganisatie’ in ‘verkooporganisatiekantoren’. Hiermee werden de bedoeling en taken in één klap duidelijk. Verkoop stond en staat voorop.

Persoonlijke relatie

“Stukje bij beetje hebben we de relatie met de klant weer opgepakt”, vertelt hij. Veel dienstverlening kan het best op basis van een persoonlijke relatie met de klant via de kantoren overall in het land plaatsvinden. De kantoren zijn en blijven voor de ING Bank het belangrijkste verkoopkanaal. “Want onze kerndoelgroep is de ondernemende mens. Die moet grip hebben op zijn financiële situatie en omstandigheden. Een persoonlijke relatie met de klanten is daarbij essentieel. In de financiële dienstverlening verandert er veel, bijvoorbeeld door sociale en fiscale wetwijzigingen en nieuwe producten. Door de financiële situatie van de klant goed te kennen, kunnen wij vóór hem en mét hem de juiste financiële planning regelen.”

“Of het nu om spaargeld gaat of om pensioenvoorzieningen, hypotheekzaken of be-

leggingen, als financieel dienstverlener moet je het geld van je klant optimaal laten renderen. Je strategie en werkwijze moet je laten bepalen door wat de klant nodig heeft. Dat is de belangrijkste richtlijn voor je eigen positionering. Met andere woorden: je hoort de problemen van je klanten op te lossen. Dat kan alleen als je op de hoogte bent van wat er speelt.” Niet voor niets is de ING Bank weer teruggekeerd tot een reeds in de jaren tachtig beproefde marketing- en reclame pay-off die het ‘meedenken’ nadrukkelijk etaleert. Daarvoor moet je naar je klanten toe... en tegelijkertijd geen fysieke of psychologische drempels opwerpen maar toegankelijk zijn, gemakkelijk benaderbaar.

Nieuwe identiteit

Om de gewenste pro-actieve resultaatfocus te bewerkstelligen heeft Hamers de performance van alle sales teams in de afgelopen jaren grondig onder de loep genomen. Tegelijkertijd werkte hij aan een nieuwe identiteit van alle commerciële mensen binnen de ING Bank: weg van het ‘softe’ profiel als adviseur en toe naar een heldere rol als verkoper. “Er lag nogal wat potentieel braak”, legt hij uit. “Onderzoek wees onder andere uit dat – onafhankelijk van het marktsegment – een goed team qua resultaat tot zeven keer beter presteerde dan een slecht team. Dat >



Ralph Hamers: "Als financieel dienstverlener moet je het geld van je klant optimaal laten renderen. Dat bepaalt je strategie en werkwijze."

is dus een enorm verschil en had bijna alles te maken met: hoe vaak gaat men naar de klant? Via uniforme benchmarking van activiteiten, zowel qua output als qua input, en gericht sturen op transactiegerichte activiteiten is het klantcontact inmiddels aanzienlijk geïntensiveerd."

Daarbij moet je als verantwoordelijk manager niet alleen de lijnen uitzetten en aangeven hoe het moet, vindt Hamers. "Bij deze

enorm belangrijke stap naar de klant toe moet je ook in praktische zin het goede voorbeeld geven. Practise what you preach. Dus maak ik de nodige tijd vrij om zelf per week contact te hebben met zes klanten. Iedereen die direct aan mij rapporteert, ontmoet wekelijks minimaal zeven klanten en de mensen uit de laag daaronder zien per week acht klanten. Zo is de hele organisatie top-down doordrongen van een dicht-op-de-

klant mentaliteit, wordt er veel essentiële marktinformatie verzameld en geregistreerd in voor iedere medewerker verplicht te raadplegen verkoopinformatiesystemen. Door deze ING Bank-intern 'sales monitor' geïntegreerde geautomatiseerde transparantie is iedereen up-to-date ten aanzien van klanten en kan men dus efficiënt en effectief te werk gaan."

De targets van alle commerciële medewerkers zijn nadrukkelijk gericht op de klant en 'hard', dus meetbaar: aantal klantbezoeken, offertes, hitratio ofwel percentage en waarde van transacties. Goede voorbereiding en onberispelijk advies vormen bij financiële producten en diensten wel de basis, maar er moet ook feitelijk worden verkocht. 'Closing the deal' is het doel van elk verkoopgesprek, wanneer de klant aangeeft met je advies uit de voeten te kunnen. Succes moet tenslotte tastbaar zijn. Voor zowel de klant als de aanbieder.

Carrière in 'finance'

Ralph Hamers (38) kent de ING-organisatie van haver tot gort. Inmiddels is hij sinds drie jaar verantwoordelijk voor de verkooporganisatie van de ING Bank, maar zijn missie is nog lang niet voltooid. Volgens hem zal het nog een paar jaar in beslag nemen, voordat de aangescherpte positionering en de cultuurverandering tot in de haarvaten van de onderneming zijn doordrongen. Nu gaat het wat hem betreft om consistentie, om het stap voor stap verder ontwikkelen en verwezenlijken van de ingezette strategie.

Nog voldoende uitdaging dus voor de man die in 1991 bij ING in dienst kwam als relatie manager Structured Finance. Na vier jaar werd hij hoofd Media Finance, een afdeling met vestigingen in Los Angeles en in Amsterdam die zich onder meer bezighoudt met filmfinanciering, filmleasing, financiering van televisiestations en dergelijke. Enkele jaren later maakte hij de overstap naar Risk Management om vervolgens general manager ING in Roemenië te worden, waar een grote corporate & investment bank is gevestigd en een grote verzekeringsmaatschappij. Hij kan dus bogen op de nodige internationale ervaring. In zijn huidige functie draagt hij voor het eerst verantwoording voor de Nederlandse markt.

Ook vóór 1991 zat Hamers al in de financiële wereld, waar hij onder meer werkzaam was voor één van de concurrenten van ING en voor een accountantskantoor.

Ander type medewerker

Volgens Hamers staat of valt verandermanagement vooral met twee factoren. Ten eerste gaat het vanzelfsprekend om de HR-component, het personeel, en in de tweede plaats om duidelijke, bewuste en gestructureerde communicatie van de bedrijfsdoelen. Centrale vraag: waarom moeten we veranderen en wat willen we bereiken? Wat de factor human resources aangaat, komt het vooral aan op het eerdergenoemde herdefiniëren van >

rollen en verantwoordelijkheden. Andere competenties en andere prioriteiten vereisen uiteindelijk een ander type medewerker met een andere taakvervulling gelet op input en output. Kortom: mensen moeten veranderen qua visie, attitude en prestatie.

“In dit licht bezien heb je bijvoorbeeld geen districtsvoorzitters – de organisatie van ING Bank Nederland is opgedeeld in 13 districten – nodig, maar verkoopleiders”, zegt Hamers. “Niet mensen die districten voorzitten maar die letterlijk de verkoop aansturen en managen. De rollen moeten duidelijk zijn, intern zowel als extern. Het gaat niet om onszelf. Alles draait om de klant, want de klant bepaalt ons bestaansrecht.”

Aangezien er altijd mensen zijn die een dergelijke omslag niet of onvoldoende kunnen maken en meedragen, moet er niet alleen worden getraind, gecoacht, gemeten en bewaakt, maar er moeten ook de nodige mutaties plaatsvinden. De hele organisatie wordt als het ware flink door elkaar gehutseld. Om te voorkomen dat achterhaalde patronen vroeger of later weer de kop opsteken, is het van belang de organisatie nauwkeurig af te stemmen op de nieuwe doelstellingen en trainings- en coachingsresultaten duurzaam te implementeren.

Groen, oranje en rood

Wat dat betreft heeft Hamers de sales force van de ING Bank in analogie met het verkeerslichtprincipe van positief naar negatief verdeeld in drie categorieën: groen, oranje en rood. De top 25% teams (groen), die naar behoren of boven target presteren, worden daarvoor gewaardeerd met incentives, bo-

Natuurlijk worden successen gevierd, maar altijd met de blik op de volgende week of maand. Op onze lauweren rusten is uit den boze.”

In tijden van overvolle agenda's en een almaar groeiende betekenis van het principe 'time is money' staat efficiency voorop. Daarom geldt de tijd tussen 10 en 17 uur op een werkdag binnen ING als 'gouden salesuren' die gewijd zijn aan de klant. “Dan hebben we dus geen vergaderingen, brengen we geen bezoek aan en ontvangen we geen bezoek van het hoofdkantoor. Dan verspillen we geen tijd aan niet direct klantgerichte inspanningen. Je moet ruimte creëren door effectief te zijn. E-mails bijvoorbeeld moeten in de eerste twee regels hun relevantie duidelijk maken, anders kun je ze beter verwijderen.”

Best practises

Een dergelijke integrale efficiency werkt uiteraard alleen als iedereen voldoende discipline aan de dag legt om de informatiesystemen actueel en compleet te houden. Over het algemeen lukt dat wel als alle medewerkers overtuigd zijn van het nut van het updaten en delen van kennis voor henzelf. Via intranet wordt niet alleen competitie gestimuleerd maar ook hulp geboden, bijvoorbeeld door het communiceren van best practises.

Klantcontacten gelden binnen de ING Bank als 'momenten van de waarheid' en worden door leidinggevendend doelbewust aangegrepen om medewerkers te scannen en begeleidend te coachen. Alles wat direct klantcontact bemoeilijkt of frustreert, wordt dan ook

vergaand uitgebannen. “Dus kunnen klanten bellen met de kantoren, al dan niet doorverbonden via call centres en omgekeerd. We zorgen voor service dicht bij de klant, bijvoorbeeld in de vorm van zogeheten onderhoudscontracten die behelzen dat eens per jaar een afspraak met de betreffende klant wordt gemaakt om zijn geldzaken door te nemen en te actualiseren”, zegt de general manager.

Op deze manier kan het niet anders of de klanttevredenheid neemt toe. Dat blijkt niet alleen uit periodiek doorgevoerde onderzoeken op dat gebied, maar het komt ook wel tot uiting in betere bedrijfsresultaten, meer



“Het juiste begrip van en voor de klant haal je niet uit data, dat ontwikkelen en handhaven we door een individuele benadering en behandeling.”

cross- en up-selling en een stijgend aandeel nieuwe klanten. Hamers: “We groeien sneller dan de markt. Dat zegt genoeg. Het centrale leermoment van de afgelopen jaren is dat het fysieke face-to-face verkoopkanaal de kern van de activiteiten moet vormen, uiteraard naast de andere mogelijkheden zoals de telefoon of internet, die we echter beschouwen als ondersteunende kanalen.”

Topmanagement

Naar zeggen van Hamers is de concern top van de ING Bank eveneens zeer salesminded. Het topmanagement bestaat uit mensen die het klappen van de zweep kennen en de nieuwe bedrijfscultuur van harte steunen. Ook een goed samenspel tussen marketing en verkoop vormt binnen de organisatie geen enkel probleem. Gebaseerd op de eenduidige klantfocus en het 'outside in' principe geeft verkoop de markt- en klantkennis door aan marketing en komen nieuwe campagnes en productontwikkelingen tot stand op basis van adequate voeding vanuit de markt.

“Door customer intelligence en databanken ondersteunen we onze propositie. Maar het juiste begrip van en voor de klant haal je niet uit data, dat ontwikkelen en handhaven we door een individuele benadering en behandeling.”

Daarvoor is het noodzakelijk dat de sales force zich honderd procent committeert aan de bedrijfsdoelstellingen. De verkoopmedewerkers van de ING Bank zijn dan ook allen in vaste dienst. Behalve een vast salaris kent de onderneming zoals gezegd nog tal van >

“De klant bepaalt ons bestaansrecht”

nussen en andere middelen van variabele beloning. Inzicht in de prestaties van teams en individuele medewerkers via intranet stimuleert de motivatie op basis van een interne competitie. Daarnaast krijgt de brede 50% van middelmatige teams (oranje) door begeleiding en (bij)scholing zoveel mogelijk ondersteuning om tot de top door te stoten. Met betrekking tot de bottom 25% teams (rood) wordt gewerkt met intensieve begeleiding en eventueel zoekt men consequent naar andere oplossingen.

“Bij dit alles is een toekomstgerichte houding van essentieel belang”, aldus Hamers. “We kijken dus vooruit en niet achterom.

flexibele beloningsaspecten die gerelateerd zijn aan prestaties.

Sinds enige tijd is de onderneming ook bezig met de opbouw van een netwerk van kantoren op basis van een franchiseformule. De franchisenemers zijn vaak mensen die voorheen als relatiemanager actief waren en die in plaats van een carrière in loondienst kiezen voor ondernemerschap met een vergaande eigen verantwoordelijkheid. "Eén van de voordelen van franchisenemers is dat ze op dezelfde plek blijven zitten en dus continuïteit waarborgen naar de klant toe", constateert Hamers. "Dit in tegenstelling tot het personeelsverloop bij relatiemanagers die in verband met hun carrièreontwikkeling nog wel eens van functie veranderen, waardoor klanten ineens met andere contactpersonen te maken krijgen. Dat gaat soms ten koste van de in de financiële wereld immers zeer belangrijke vertrouwensrelatie."

Slimmer spelen

Waar 'meer naar de klant toe' en 'alles voor de klant' het ene centrale punt is van de hele cultuurverandering bij ING, komt het daarnaast ook erop aan qua performance van alle verkoopteams de lat steeds een stukje hoger te leggen. "Met harder te lopen alleen red je het niet, je moet het op een gegeven moment ook slimmer gaan spelen", weet de directeur. "Het slimmer spelen van je verkoop betekent het verhogen van je slagingskansen. En dan komt een goede voorbereiding om de hoek kijken: zaken als betrouwbare forecasting, meer effectiviteit, functies finetunen in bijvoorbeeld verkoop en verkoopsupport, de markt en de prospects in kaart brengen, netwerken, enkele stappen vooruitdenken enzovoort. Hier komen ook de eerdergenoemde best practises weer in beeld."

Het belangrijkste in goed management vindt Hamers dat je op een juiste en open manier naar mensen kijkt. Alle toekomstplannen en vergaande strategieën maken in zijn ogen weinig zin als er onvoldoende aandacht is voor de menselijke component. Zowel wat de klant betreft als ten aanzien van de eigen organisatie. "Wat is uiteindelijk essentieel? Dat zijn de personen die met elkaar aan tafel zitten om zaken te doen. Daar moet alles bij elkaar komen, daar moet het gebeuren. Dat is het moment van de waarheid. Ik heb gemerkt dat een organisatie altijd veel meer in zich heeft dan je in eerste instantie misschien zou vermoeden. Kortom: het geheim van succes zit in de mens. Al het andere is ondersteunend." <

Bernhard Rittger is hoofdredacteur van Sales Management.