

RICHARD VAN HOOIJDONK OVER BANCAIRE INNOVATIE

‘EEN BOM OP DE BESTAANDE BANK ZOU HET BESTE ZIJN’

Het bancaire landschap verandert in hoog tempo. Technologische ontwikkelingen veranderen het speelveld waardoor banken steeds meer moeten concurreren met nieuwe partijen en doe-het-zelvende consumenten. Dat schreeuwt om innovatie, maar banken zijn hier volgens internationaal topspreker Richard van Hooijdonk niet op toegerust. Hij pleit voor bancaire innovatie die los staat van de dagelijkse gang van zaken.

tekst: Robert Paling | beeld: Roel Dijkstra

Of het jasje dicht moet voor de foto? “Alsjeblief niet”, stelt Van Hooijdonk gedecideerd. “Ik wil er absoluut niet uitzien als een bankier.” En dat terwijl de wortels van de internationaal gevraagde spreker/ondernemer nadrukkelijk in de bankwereld liggen en hij regelmatig met bankiers om de tafel zit om hen te voorzien van adviezen op gebied van innovatie, media en marketing.

“Ik noem het na-aapgedrag. Bij welke bank je ook binnenstapt in de boardroom, iedereen ziet er hetzelfde uit. Het zegt veel over het innovatiegehalte bij een bedrijf als de leiders en werknemers zich gedwongen voelen om zich te conformeren aan impliciete kledingvoorschriften. Een bedrijf als Google laat zien dat een informele sfeer voor veel meer creativiteit zorgt.”

Van Hooijdonk in het kort

Na een studie economie aan de heao richtte Richard van Hooijdonk (45) in 1995 zijn eigen marketing en communicatiebureau Eyedentity op. Van Hooijdonk werkte in die jaren veel voor financieel dienstverleners – onder meer Bank Labouchère – waardoor de stap naar de functie van marketingdirecteur bij DSB Groep in 2000 niet geheel onverwacht was. Nadat hij daar in 2005 opstapte, werkte Van Hooijdonk enkele jaren als interim directielid bij achtereenvolgens Ohra, Exact Software en uitgever Wegener. Sinds 2003 is hij internationaal actief als spreker over technologie en innovatie. Onder meer ABN Amro, Delta Lloyd en Rabobank huurden hem in als innovatiestrateg. Daarnaast is hij gastdocent aan Nyenrode en de Erasmus Universiteit Rotterdam.

In gesprek met...



“Bedrijven en mensen zijn niet gemaakt om te innoveren, ze willen vooral doen wat anderen ook doen. Er is ook geen behoefte aan medewerkers die uit de band springen, maar aan mensen die iedere dag hetzelfde doen.

‘In iedere organisatie heb je zwarte beren, bruine beren en witte beren’

En dat doen we dan ook graag, iedere dag van 9 tot 5. Maar innovatie werkt echt alleen als je anticyclisch bezig bent, als je het anders doet dan anderen.”

Crisis biedt veiligheid

Met de tegenwerping dat veel Nederlandse banken de afgelopen zes jaar hoofdzakelijk bezig zijn geweest met overleven kan Van Hooijdonk niet zoveel. “Ik kijk echt met veel respect naar de manier waarop de CEO’s hun banken door de crisis hebben geloodst, maar de crisis biedt ook veiligheid. De afdeling compliance bestuurt de organisatie en dan ben je alleen maar bezig met de vraag hoe je het niet moet doen.”

Hij pleit ervoor om innovatie te scheiden van de *going concern* binnen de bank. Bestuurders worden in zijn optiek bij het zoeken naar vernieuwing nog te veel gehinderd door ballast uit het verleden. Ballast die verankerd zit in het personeel. “In iedere organisatie heb je zwarte beren, bruine beren en witte beren. De zwarte beren willen jou het leven zuur maken en kunnen of willen niet opschuiven. De bruine beren zijn vooral bang en angstig voor de mens 3.0, die heel mondig is en mee wil creëren. Die angst kan inspirerend werken, want waren we in 1850 ook niet bang voor alle rampspoed die treinen ons zouden brengen? De witte beer vindt jou fantastisch, die hoeft je niet meer te overtuigen. Dat banken nu chieft innovation officers gaan aanstellen is mooi, maar dat heeft alleen maar nut als het niet gaat om mensen uit de bankwereld, maar mensen die van buitenaf komen.”

De banken zoals we die nu kennen, gaan volgens Van Hooijdonk binnen tien tot vijftien jaar verdwijnen. “Dat heeft er voor een belangrijk deel mee te maken dat banken niet meer kunnen rekenen op het vertrouwen van de burgers. Die vinden bankiers oplichters. Al vind ik wel dat sommige discussies, bijvoorbeeld over bonussen, enorm gehyped worden door de pers. Er kunnen hele legitieme redenen zijn voor een bonus, maar de negatieve connotatie blijft hangen.”

Life Coach

Om dat vertrouwen terug te winnen moeten banken wat Van Hooijdonk betreft een kernfunctie gaan spelen in het eigentijdse gezin en het moderne bedrijf. “Ze moeten

een soort Life Coach worden, goed zijn voor mensen op een transparante en eerlijke manier. Daarvoor heb je geen advieskantoren nodig, maar online toegang tot de klant. De nieuwe bankklant is daar voor gemaakt. Maar als je die klant zijn aandacht wil trekken, moet je wel iets interessant te bieden hebben, meer dan het huidige model om precies te zijn. Banken leveren nu vooral commodity’s. Met alleen het regelen van het betalingsverkeer en wat verzekerings- en beleggingsactiviteiten ga je het niet redden. Daarvoor zijn de marges te beperkt. In de nieuwe wereld moet je er zijn op de momenten die er voor je klanten toe doen, bijvoorbeeld als iemand van baan verandert en pensioenadvies nodig heeft. Als je je als bank op dat soort momenten gaat richten en je krijgt een klik met de klant, dan zal hij ook de commodity dienstverlening aan jou toevertrouwen. Om dit te realiseren is een hele andere bank nodig: een andere *mindset* en een andere cultuur”

Plat adverteren is bij die nieuwe benaderingswijze niet zo zinvol, stelt Van Hooijdonk. De toekomst is veeleer aan *native advertising*, het delen van kennis en ideeën – *content* – waar de consumenten echt wat aan heeft via de nieuwe media kanalen waar de klant gebruik van maakt. “Op die manier creëer je *thought leadership*. Consumenten trappen echt niet meer in doorzichtige reclames. Als de bank in een spotje vraagt hoe het zit met je huis, dan is de ondertoon gewoon ‘kom bij ons langs en sluit je hypotheek over’. De bank moet een mensmerk worden dat echt van belang is voor de klant.”

Daarvoor moeten de banken volgens hem alles aanpassen: niet alleen de producten, maar ook zaken als gedrag, dienstverlening en taal. “Het beste zou zijn om een bom op de bestaande bank te gooien en op de puinhopen een nieuwe te bouwen”, stelt Van Hooijdonk op quasi serieuze toon. Glimlachend: “Maar ja, dat is natuurlijk niet te doen. Een andere, wel haalbare optie is het opbouwen van een nieuwe bank naast de bestaande bank. Op die

‘Met alleen betalingsverkeer en wat verzekerings- en beleggingsactiviteiten ga je het niet redden’

manier draait de bestaande winkel door, met een onvermijdelijke verdere krimp. In de nieuwe bank kun je echter met mensen die je daarvoor speciaal hebt geselecteerd aan vernieuwing werken die omzetgroei oplevert. Ik denk dat het zinvol is om daarbij nadrukkelijk te kijken naar mensen van buiten de bank. Een mooi voorbeeld vind ik kantoorgroothandel Staples dat er onlangs in slaagde om de verkoopdirecteur van Bol.com binnen te halen. Door iemand van een van de grootste online fastmovers binnen

In gesprek met...



te halen kun je als verouderd bedrijf echt een versnelling geven aan je vernieuwingsproces.”

De huidige initiatieven tot vernieuwing in de bankenwereld vindt Van Hooijdonk niet echt innovatief. Dat geldt wat hem betreft ook voor Knab, de nog jonge bank die vanaf de start heeft aangegeven het helemaal anders te willen doen. Daags na dit interview lanceerde Knab nog een nieuwe functionaliteit binnen haar app waarmee klanten via Facebook, zonder een rekeningnummer, geld over kunnen maken. Van Hooijdonk: “Ik heb zeker waardering voor iemand als René Frijters, maar het blijft innoveren vanuit een dwangbuis. Bankieren via een Facebook app is leuk, maar Knab is nog steeds een bank. Voor mijn gevoel zijn we nog steeds aan het pielen, terwijl er behoefte is aan een nieuw type bank dat disruptief durft te zijn. Neem de Square app en de bijbehorende reader waarmee je je mobiele telefoon of tablet gereed kunt maken voor creditcardbetalingen. Of Uber, waarmee je met één druk op de knop van je mobiel een taxi kunt bestellen zonder tussenkomst van een taxicentrale. Dat zijn vernieuwingen die wezenlijk ingrijpen op bestaande businessmodellen.”

Disruptieve vernieuwer

Dirk Scheringa was in zijn beleving wel een bankier die echt vernieuwend bezig was. Van Hooijdonk werkte begin deze eeuw enkele jaren als marketingdirecteur bij DSB en haalde tot drie keer toe de Loden Leeuw op bij het televisieprogramma Tros Radar, voor het bedrijf met de meest irritante televisiereclames. Van Hooijdonk kan er wel om glimlachen. “Hoe je verder ook over hem denkt, Scheringa was weldegelijk iemand die op een disruptieve manier aan het vernieuwen was, die de markt wilde opschudden.

‘Ik heb waardering voor iemand als René Frijters, maar het blijft innoveren vanuit een dwangbuis’

Ik ben daar overigens al in 2005 weggegaan, omdat ik het met bepaalde zaken niet eens was, maar los daarvan wilde ik sowieso opstappen omdat ik drie tot vier jaar bij één organisatie wel genoeg vindt.”

Het is niet de enige bank waar Van Hooijdonk als marketingman werkte. Eind jaren negentig werkte hij ook voor Bank Labouchère (Aegon), bekend van het Legio-Lease product De Winstverdriedubbelaar. “Natuurlijk zijn er in die periode dingen fout gegaan. Van compliance had toen niemand nog gehoord; en aanbieders zochten met hun nieuwe producten de grenzen op. Nu vinden we dat terecht een kwalijke zaak, maar ontslaat dat consumenten van hun plicht om zelf kritisch na te denken? *Come on*. Als je een tweedehands auto koopt laat

je die even op de brug zetten. Als je een complex financieel product koopt, moet je dat dan toch ook doen?”

Slimme bankbestuurders

“Compliance is nu terecht veel meer een issue binnen banken, maar het is ook de hoogste tijd om de door te schakelen en werk te maken van disruptieve vernieuwing. Alleen dan hebben banken een overlevingskans.” Hij wijst op technologische ontwikkelingen die elders in de samenleving plaats vinden. Experimenten met digitale rechtspraak bijvoorbeeld. Of de opkomst van robots – “nu al met een IQ van 38” – voor het overnemen van bepaalde taken van mensen, inclusief de beslissingsbevoegdheid. “Dat is de wereld waar we naar toe gaan.”

Het verklaart het grote zwarte plastic paard dat in de businesslounge staat. “Er was een tijd dat mensen auto’s vreesden, omdat paarden dan zonder werk zouden komen te zitten. Maar die auto kwam er toch, zoals we straks van auto naar bestuurderloze auto en van bestuurderloze auto naar robot zullen gaan. In 2015 zal er vijf keer zoveel data beschikbaar zijn als nu en de algoritmes om daarmee om te gaan worden ook steeds slimmer. Als je bedenkt dat gewone bedrijven al zo’n drie tot vijf jaar nodig hebben om te veranderen, dan gaan banken er vijf tot tien jaar over doen. Je kunt dus als bank maar beter direct gaan beginnen. Daar is maar een ding voor nodig: lef! Bestuurders van banken zijn slimme mensen. Ze zoeken richting, maar moeten hun organisatie daarin meekrijgen.” «

SocialSensr

In augustus 2013 richt Richard van Hooijdonk SocialSensr op, een bedrijf dat zich richt op de ontwikkeling van een software applicatie waarmee bedrijven hun sociale netwerken kunnen stroomlijnen en echt ‘connected’ kunnen worden. Het bedrijf is een nieuwkomer in de markt voor social media management tools waarvan Hootsuite, Buffer en Tweetdeck de bekendste partijen zijn. Ruurd de Graaf, bij Social Sensr verantwoordelijk voor de supportdesk, stelt dat de *user interface* bij de grote namen te wensen overlaat. Bij Social Sensr kunnen gebruikers volgens De Graaf meer gepersonaliseerd een eigen ‘workspace’ inrichten, waarbij gesegmenteerd kan worden op productgroepen, landen en markten die van toepassing zijn voor de klant. Per segment is er een *social inbox* waarin alle kanalen (Twitter, Facebook etc.) staan die het bedrijf zelf volgt. Daarnaast kent Social Sensr net als de andere tools een buzzmonitor waarmee de gebruiker door middel van een zoekopdracht kan achterhalen of en hoe er over zijn bedrijf wordt gesproken. De Graaf stelt dat Social Sensr ook nadrukkelijk inspeelt op de wens van bedrijven om aan content integratie te doen. Met de applicatie is het volgen hem makkelijker om binnen social media te zoeken naar waardevolle content en deze te delen met de verschillende doelgroepen. Het bedrijf ziet behalve Nederland ook het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten als zijn belangrijkste markten. In Amerika heeft SocialSensr een verkoopkantoor in Brooklyn, NY.