



LEREN VAN BRILJANTE BUSINESSMODELLEN IN FINANCE

Jeroen Kemperman, Jeroen Geelhoed en Jennifer op 't Hoog

BUSINESSMODELLEN

Veel bestaande businessmodellen van banken en verzekeraars zijn niet toekomstvast. Er is een doorbraak nodig om weer te gaan ondernemen vanuit hernieuwd vertrouwen. Dat vraagt van organisaties een heldere visie die consistent is verankerd in een vernieuwd businessmodel waarmee waarde wordt gecreëerd voor en door alle betrokkenen. Ter inspiratie kan worden gekeken naar het goede voorbeeld van achttien briljante businessmodellen.

Bankieren en verzekeren waren, zijn en blijven waardevolle pijlers voor een maatschappij. Bankieren maakt het mogelijk om geld te lenen om mee te ondernemen of juist geld apart te leggen om voorbereid te zijn op de toekomst. Verzekeren zorgt voor continuïteit en zekerheid: onvoorziene tegenvallers leiden niet meteen tot rampspoed als je samen met anderen de klappen kunt opvangen. De afhankelijkheid van mensen en overheden van een gezonde financiële sector wordt breed onderkend. Niet alle bedrijven kunnen erop rekenen dat ze worden gered van een dreigend faillissement, maar dat is recentelijk wel massaal gebeurd in de financiële sector. Die redding ging gepaard met veel tandengeknars, want ze was vooral ingegeven door de angst voor het onbekende alternatief bij omvallende systeemspelers en niet omdat mensen die bankiers en verzekeraars zo aardig vonden.

Het is de uitdaging voor banken en verzekeraars om te bewijzen dat ze het redden waard blijven. Kan dat? Jazeker! Ter inspiratie hebben we over de hele wereld gezocht naar 'briljante businessmodellen in finance' die laten zien hoe dit moet.¹ Er zijn organisaties van vroeger onderzocht, zoals de Amsterdamsche Wisselbank (grondlegger der centrale banken) en Mit Ghamr (de eerste islamitische bank). Maar ook financiële dienstverleners van nu én van de toekomst, zoals Google en Kickstarter. Uit de analyse van achttien briljante businessmodellen

in finance hebben we de volgende drie algemene lessen getrokken die laten zien met welke stappen organisaties uitgroeien van idee tot briljant (zie figuur 1):

1. Ze zijn gedreven vanuit een visie en positionering om in de wereld iets ten goede te veranderen.
2. Ze vertalen deze visie tot in de details compromisloos door in hun businessmodel.
3. Ze zijn gericht op het creëren van waarde voor en door klanten, medewerkers, aandeelhouders én de maatschappij.

Deze lessen werken we in dit artikel verder uit, met bijbehorende vragen en voorbeelden.

WAAROM? GEDREVEN VANUIT EEN VISIE

Waarom bestaat de organisatie en worden vanuit dat perspectief nog altijd de juiste dingen gedaan? Het is fascinerend om te zien dat de onderliggende fundamenteën en bestaansredenen van financiële dienstverlening uit de afgelopen eeuwen feitelijk nog steeds relevant en actueel zijn. De geschiedenis van veel grote banken en verzekeraars is vaak ook nauw verbonden met de ontwikkeling van een land en zijn bewoners. Briljante businessmodellen in finance zijn gedreven vanuit een visie om in de wereld iets ten goede te veranderen. Dat zit ook verankerd in hun merkpositionering. We definiëren een visie

als het hogere doel, het gewaagde doel, de kernwaarden en de kernkwaliteiten van een organisatie.

Hoger doel

Begrijpen we waarom we bestaan, en zijn we nog steeds trouw aan die opdracht? De onderliggende behoeften aan continuïteit en om te kunnen investeren of juist sparen voor de toekomst zijn er nog steeds. Het helpt om daar van tijd tot tijd weer even bij stil te staan. Dat geeft trots en verankering, maar het helpt ook om vanuit deze basis weer tot vernieuwende oplossingen en innovatie te komen en draagvlak en vertrouwen te behouden of terug te winnen. Ter inspiratie kan worden gekeken naar organisaties die echt trouw blijven aan hun wortels:

- *Lloyd's of London* is al eeuwenlang georganiseerd als een marktplaats waar aanbieders en dragers van risico's elkaar vinden. Deze marktplaats is trots op de tradities en benut de trots die dit geeft om de kern van het verzekeringsvak scherp te houden voor zichzelf en de omgeving.
- *Credit Coopératif* is in Frankrijk opgericht door socialisten met de sociale missie en filosofie om als arbeiders onderling zelf in het kapitaal te voorzien. Het gebruikt dit nog steeds als een toetssteen om zichzelf scherp te houden en de juiste zaken te blijven doen.
- *Interpolis* heeft zichzelf opnieuw uitgevonden door te kijken naar de oorspronkelijke rol als verzekeraar. Dit heeft de trots en inzichten opgeleverd om met kernbegrippen als 'vertrouwen' en 'glashelder' het ingesleten wantrouwen in de branche te bestrijden.

Gewaagd doel

Hebben we naast het borgen van ons voortbestaan ook een offensief uitdagend doel dat er werkelijk toe doet? Het stellen van een ruig en baanbrekend doel als organisatie maakt krachten vrij bij alle betrokkenen om de wereld te veranderen. Daarvoor moet het wel een gewaagd doel zijn, dat positieve gevolgen heeft voor alle stakeholders en vooral de klanten. In verzekeren en bankieren werkt de 'waarom'-vraag heel heftig omdat de producten wel saai zijn, maar de onderliggende uitdagingen niet. Inkomen, armoede, gezondheid en veiligheid hebben een grote impact op maatschappij en het individu. Brilljante businessmodellen die in de loop van de tijd laten zien hoe dit werkt zijn bijvoorbeeld:

- *De Amsterdamsche Wisselbank* had de ambitie in een we-

reld met meer dan driehonderd onbetrouwbare munten anno 1609 te komen tot betrouwbaar geld met stabiele wisselkoersen. Daarmee ontwikkelde Amsterdam zich tot het financieel centrum van de wereld.

- *LeapFrog* is een beleggingsfonds dat investeert in microverzekeraars voor de onderkant van de samenleving in opkomende ontwikkelingslanden. Het weet met een verhaal over het potentieel sociaal én financieel rendement de wereld van de grote investeringen te verbinden met maatschappelijk verantwoord ondernemen.
- *Google* heeft met het doel om alle informatie in de wereld te organiseren en toegankelijk te maken de maatschappij veranderd, inclusief financiële dienstverlening.

Kernwaarden

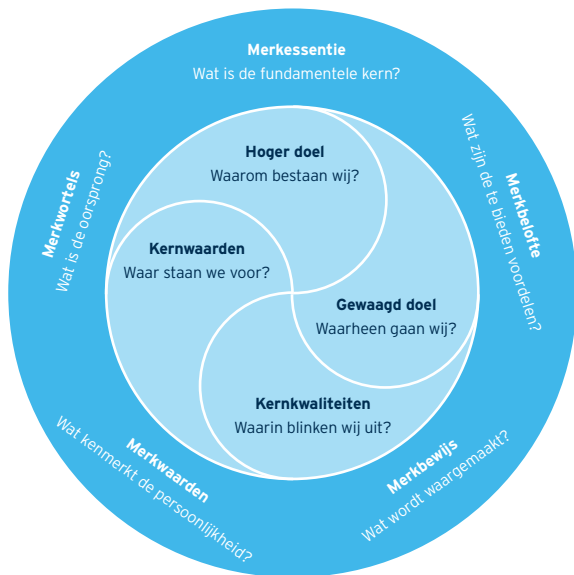
Zijn we transparant, betrouwbaar en solide voor de toekomst? Financiële dienstverlening doet een bijzonder beroep op de integriteit. Klanten begrijpen producten vaak minder goed dan bankiers en verzekeraars ze in ieder geval horen te begrijpen. Daarbij moet de waarde vaak maar blijken in de toekomst, en achteraf kun je het niet meer gemakkelijk opnieuw doen als het gaat om het kiezen van een verzekering, het aangaan van een hypothekening of het sparen voor een pensioen. Het wordt extra gecompliceerd omdat de druk van de betrokkenen kan leiden tot keuzen die nu goed zijn voor iedereen, maar wel een wissel trekken op de toekomst en de risico's dat het mis gaat vergroten. Iedereen vindt het fijn als er goedkoper kan worden geleend, meer rendement wordt beloofd of minder pensioenpremie hoeft te worden betaald, tot het moment dat de aanbieder omvalt. Idealiter hebben bankiers en verzekeraars een moreel contract met de buitenwereld en elkaar op basis van onderling vertrouwen. Inspiratie kan bijvoorbeeld worden geput uit de ervaringen van echt waardegedreven organisaties:

- *De Amsterdamsche Wisselbank* wisselde een scala aan munten in voor uniforme schuldbewijzen en creëerde daarmee het eerste papiergeld in de wereld. Dit werd uiteindelijk meer vertrouwd en daarmee ook letterlijk meer waard dan het muntgeld van edelmetaal dat in de straten werd gebruikt.
- *Het Pensioenfonds van De Rotterdamse Roeiers* werkt sinds jaar en dag op basis van sterke onderlinge mores en verbondenheid tussen de roeiers. Ze nemen niet alleen verantwoordelijkheid voor de dagelijkse werkverdeling

FIGUUR 1. DE OVERKOEPELENDE DRIE KENMERKEN VAN BRILJANTE BUSINESSMODELLEN

1. WAAROM?

Gedreven vanuit een visie



Visie en merkpositionering

2. HOE?

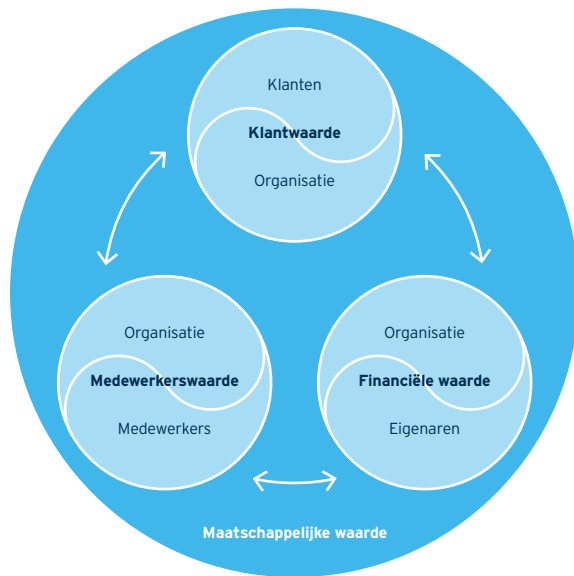
Compromisloos in het businessmodel



Business transformatie model (BTM)

3. WAT?

Waarde voor en door alle stakeholders



Waardecreatie keten

in de haven maar ook voor elkaars pensioen en dat van nabestaanden.

- *Interpolis* heeft vertrouwen tot leidmotief gemaakt in de manier waarop onderling wordt samengewerkt en wordt omgegaan met klanten. Dit is het fundament voor een andere manier van verzekeren waarbij klanten ‘de bonnetjes thuis kunnen laten’.

Kernkwaliteiten

Zijn onze beloften en kwaliteiten zichtbaar in voorbeelden die klanten begrijpen en waar ze elkaar over vertellen? Financiële dienstverlening voelt abstract en ver weg. Dit vertaalt zich bijvoorbeeld in mannen met grijze pakken die er op televisie niet in slagen de menselijke maat te vinden als ze worden geconfronteerd met een individueel maar wel schrijnend voorbeeld van iets wat verkeerd is gegaan met een verzekering of belegging. De complexiteit van financiële dienstverlening doet een extra beroep op het zichtbaar waarmaken van de beloften met voorbeelden die je kunt zien en ervaren. De volgende voorbeelden laten zien hoe financiële dienstverlening herkenbaar en tastbaar kan worden gemaakt:

- *Visa* is vooral een virtuele organisatie en heeft in de meeste landen een zeer beperkte personele bezetting. Het bedrijf is tegelijkertijd wel zeer zichtbaar aanwezig met alle betaalpunten over de hele wereld waar Visa op de gevel staat.
- *Umpqua Bank* (VS) stelt zich, in een digitale wereld waar banken de kantorennetwerken ontmantelen, als retailbank tegendraads op. Het voert een actieve retailstrategie waarbij mensen de lokale winkel in worden gelokt voor lokale activiteiten en daar voelen wat Umpqua Bank is.
- *Kickstarter* heeft als crowd funding company investeren in start-ups veranderd in een feestje, doordat mensen er hun eigen creatieve en baanbrekende ideeën kunnen laten zien als prototypes om in te investeren. Investeerders kunnen innovatieve producten kopen en daarover communiceren via sociale media.

HOE? COMPROMISLOOS IN HET BUSINESSMODEL

Wij definiëren het businessmodel aan de hand van vier onderdelen: marktsegmenten, waarde voor klanten, levering en operatie.

Marktsegmenten

Kennen en kiezen we onze doelgroep extreem goed en hebben we een sterkere positie dan onze concurrenten bij de doelgroep waarop wij ons richten? Banken en verzekeraars hebben leveranciers en klanten en opereren in een grotere infrastructuur met belanghebbenden zoals distributiepartners, allianties en andere financiële dienstverleners. Ze kunnen hierin een eigen netwerk creëren en in de eigen marktsegmenten een centrale positie verwerven die moeilijk te kopiëren is door concurrenten. Voorbeelden van briljante businessmodellen zijn in dit kader:

- *AIG* is als verzekeraar van oudsher sterk verbonden met de buitenlandpolitiek en de internationale netwerken van de VS. Hierdoor heeft het een unieke toegang tot buitenlandse markten, om snel diepgaande informatie te krijgen over de risico's die moeten worden verzekerd en om belangen van zichzelf en klanten te beschermen.
- *Visa* functioneert als de backbone achter veel financiële transacties. Hiermee zijn een netwerk en infrastructuur opgebouwd die Visa ook tot een logische partner maken voor nieuwe partijen in het betalingsverkeer uit de wereld van de sociale media.
- *Credit Suisse* organiseert als vermogensbankier teams rond klanten waarin uiteenlopende expertises zoals vermogensbeheer en herverzekeren worden gecombineerd om deze klanten te helpen met maatconstructies.

Klantwaarde

Begrijpen klanten wat zij van ons krijgen en is dat relevant voor hen? Financiële producten zijn soms te complex voor klanten. Hierdoor lopen zij het risico dat ze er niet tevreden mee zijn als het erop aan komt, maar er dan geen kant meer mee op kunnen. Dat zorgt dan voor ontevreden klanten die brede onrust kunnen creëren in de maatschappij. De waarheid is niet wat er in de kleine letters staat maar wat de klant daarvan in het hoofd heeft gekregen. Voor duurzaam succes is het nodig om te komen tot duidelijke wederzijdse afspraken waarbij de deal ook echt goed en transparant is verankerd in het hoofd van de klant. Voorbeelden van briljante businessmodellen die bijzondere producten helder hebben gekregen voor klanten:

- *Mit Ghamr* (Egypte) is er in de jaren vijftig in geslaagd om nieuwe oplossingen uit te vinden die passen bij

islamitisch bankieren en om deze tegelijkertijd uit te leggen aan doelgroepen met weinig opleiding en geen ervaring met financiële producten.

- *Svenska Handelsbanken* doet erg zijn best om uit te leggen hoe bankieren werkt en maakt het vooral voor vermogende, degelijke klanten aantrekkelijk om bij Handelsbanken te bankieren.
- *Credit Suisse* heeft zich ingeleefd in de behoeften van zowel investeerders als risicoverzekeraars om te komen tot een constructie waarin extra rendement kan worden geboden aan hen die met ingelegd vermogen tevens garant staan voor grote risico's, zoals overstromingen en aardbevingen.

Levering

Hebben we contact met onze klanten waarin we samen de gewenste oplossing vormgeven? Bankieren en verzekeren vragen om een menselijke maat waarin mensen de oplossing krijgen die bij hen past. Een belangrijke vraag is hoe in een omvangrijke organisatie de menselijke maat kan worden gevonden. Hoe op een zinvolle manier en naar de menselijke maat groepen kunnen worden geholpen, zien we onder andere bij de volgende instellingen:

- *Umpqua Bank* maakt haar bankwinkels tot een fysiek verzamelpunt en is vanuit deze basis sterk verankerd in de lokale gemeenschap die is opgebouwd rond een bankkantoor.
- *Svenska Handelsbanken* organiseert zich net als Umpqua op basis van een sterke lokale aanwezigheid in de gemeenschap, maar dan gericht op de specifieke doelgroep van meer vermogende en minder risiconemende mensen die er baat bij hebben samen te bankieren.
- *SKS* organiseert als Indiase micro-verzekeraar lokale groepen van vrouwelijke ondernemers die garant staan voor elkaars lening, waardoor een sociaal onderpand ontstaat vanuit gemeenschappelijk belang.

Operatie

Hebben we een gestroomlijnde operatie met de noodzakelijke technologie en kennis om aan ieders verwachtingen te voldoen? Banken en verzekeraars hebben behoefte aan digitalisering, zowel om met gestroomlijnde processen mee te kunnen doen in de concurrentie, als om de eigen positie te versterken door klanten zelf aan het stuur te zetten van de eigen administratie. Waar technologie

een bron is voor betere en snellere informatie en kennis, kan deze aan klanten voordelen bieden en de eigen organisatie een echte concurrentievoorsprong bezorgen. We zien dit terug in de volgende voorbeelden:

- *Lloyd's of London* heeft een historie in kennis verzamelen en delen die zelfs nog ouder is dan die in verzekeren. Als voorbeeld van big data 'avant la lettre' kan erop worden gewezen dat Lloyd's ook in de 19e eeuw al 24 uur per dag wist waar elk zeewaardig schip ter wereld zich op dat moment bevond.
- *AIG* onderscheidt zich van oudsher door superieure kennisverzameling en analyse die worden gebruikt om internationaal bijzondere risico's te analyseren en reduceren. Dat betreft online analyse en 'number crunching' maar ook offline-activiteiten inclusief samenwerking met overheden en inlichtingendiensten.
- *Google* is gebouwd op informatie. Het laat zien hoe de wereld kan worden veranderd door informatie te ontsluiten en transparant te maken. Uit de eerste vinger-oefeningen wordt ook duidelijk welke invloed dit kan hebben op het betaalverkeer en het verzekeren, het voorkomen en het repareren van risico's.

WAT? WAARDE VOOR EN DOOR ALLE STAKEHOLDERS

Bij alle briljante businessmodellen in finance zien we een én-én-mentaliteit. Het gaat om het creëren van de relevante waarde voor klanten, aandeelhouders, medewerkers én de maatschappij zodat die vervolgens ook weer waarde teruggeven aan de organisatie. Daarbij is het ook belangrijk te blijven opletten dat stakeholders niet enkel betrokken blijven omdat ze eigenlijk geen (andere) kant op kunnen. Is de organisatie voor alle betrokkenen nog altijd een relevant platform om op samen te werken? Zouden klanten, aandeelhouders, medewerkers en de maatschappij jouw organisatie opnieuw oprichten als die ten onder ging?

Laten we in de eerste plaats kijken naar waarde voor en door klanten. Zoals boven beschreven is het zaak ervoor te zorgen dat klanten begrijpen welke waarde zij van de organisatie krijgen en dat die relevant is voor hen. Ook in de financiële dienstverlening is het belangrijk de verwachtingen van de klant (over de toegevoegde waarde voor hen) te overtreffen. Zelfs extreme investeringen om klanten gelukkig te maken en bovenmaatse,

onvoorwaardelijke trouw aan klanten lijken zich terug te betalen, want die zorgen ervoor dat de klant bij de organisatie wil blijven.

Tegelijkertijd gaat het ook om waarde creëren voor en door aandeelhouders. Naast de normale verbondenheid met aandeelhouders op basis van een voorspelbaar en goed rendement zijn in financiële dienstverlening ook veel voorbeelden zichtbaar van verbindingen met aandeelhouders en investeerders vanuit andere motieven en perspectieven. Hierbij zijn de aandeelhouders tegelijk ook klant, medewerker of maatschappelijke partner. Dit is logischerwijs het geval bij de traditionele coöperaties en in microfinance, waar de klanten tevens eigenaren zijn.

Ten derde gaat het om waarde voor en door medewerkers. Opvallend aan briljante businessmodellen is dat organisaties daarmee niet alleen mensen aan zich binden door goede arbeidsvoorwaarden te bieden en te investeren in hun ontwikkeling. Ze trekken mensen aan die zich vereenzelvigen met de organisatie. Dit doen ze door een aansprekend doel te geven waarvoor mensen willen werken en door mensen te vinden die passen bij de organisatie. Die mensen zijn weer de waardeleveranciers voor klanten en aandeelhouders in dienstverlening. Banken en verzekeraars concurreren om de beste mensen. De organisatie die als geen ander die beste mensen weet te krijgen, wordt en blijft briljant.

Ten slotte gaat het om waarde voor en door de maatschappij. Bankiers en verzekeraars zijn vaak nauw verbonden met de gemeenschap. Ze leveren producten met grote maatschappelijke relevantie en impact. Dit werkt twee kanten op: als het bedrijf het goed doet, is dat een bron voor extra steun; maar omgekeerd ontstaat weerstand als er niet goed met de verantwoordelijkheid wordt omgegaan. Bankiers en verzekeraars zijn voor hun ruimte om te opereren afhankelijk van het overheidsbeleid en het draagvlak in de publieke opinie, de media en de politiek.

Voorbeelden van wederzijds versterkende waardecreatie voor en door betrokkenen:

- *Centraal Beheer* is gestart door ondernemers die de administratie en het delen van risico's samen zelf wilden doen, los van overheid en intermediairs. Daarmee is deze verzekeraar als eerste ter wereld gestart met direct writing. Dat vroeg om medewerkers die klanten direct zelf kunnen helpen aan de telefoon. Om de bijbehoren-

de zelfstandigheid te creëren, is het gebouw open ingericht, en is er van oudsher een sterke nadruk op eigen ondernemerschap en initiatief.

- *Bank Rakyat Indonesia* mocht alleen voortbestaan als het de opdracht van de overheid aannam om bank te worden voor arme mensen op het platteland. Door deze opdracht succesvol waar te maken werd het een grote bank met een groot maatschappelijk draagvlak en een hoge mate van relevantie.

- *GCash* is leidend in mobiel betalen in de Filippijnen. Het inspireert de beste mensen van moedermaatschappij Globe om mobiele technologie in te zetten om het leven van mensen aan de onderkant van de welvaartspiramide echt te veranderen. Dit doel heeft energie en trots losgemaakt bij medewerkers die vervolgens Globe zelf ook weer versterken naar haar klanten toe.

De opdracht is eenvoudig. Ga voor visie, doe dat consistent en creëer daarmee waarde voor iedereen. Het kan, gezien de briljante businessmodellen die er al zijn. Laten we dus leren van deze organisaties en zorgen dat er nog veel meer van komen.

Noten

1. Dit artikel bevat de kern van de lessen uit: J. Kemperman, J. Geelhoed & J. op 't Hoog (2015). *Briljante businessmodellen in finance – Baanbrekers voor betrouwbaar bankieren en verzekeren*. Den Haag: Academic Service.

Over de auteurs

Drs. J. Kemperman is senior manager bij Zilveren Kruis (Achmea) voor onder andere strategie, investeringen en beleid. Drs. J. Geelhoed is partner bij &samhoud en adviseert grote organisaties in visie, strategie en verandering. Drs. J. op 't Hoog is adviseur co-creatie en lessen bij Zilveren kruis (Achmea). Samen hebben ze de boeken *Briljante Businessmodellen*, *Briljante Businessmodellen in de Zorg* en *Briljante Businessmodellen in Finance* geschreven.

