



### René Teuwen

René Teuwen is consultant en partner bij het management adviesbureau TeuwenSchouten. Het bureau ontwikkelt niet alleen strategieën, maar verzorgt ook de implementatie.

# MIETRO BANK: (G)ROEIEN TEGEN DE STROOM IN

Het is kwart over zes in de avond. De Londense City komt langzaam tot rust. De winkels zijn er op voorbereid; zij doen goede zaken na kantoor tijd. Ook bij een filiaal van de jonge Metro Bank staat gediciplineerd een rijtje mensen te wachten. Zij zijn niet gekomen om hun geld op te halen maar om een betaalrekening te openen. Wat is hier aan de hand? Wat drijft deze mensen in een tijd waarin kantoren steeds minder worden bezocht en bankzaken vooral via het internet worden geregeld?

tekst: René Teuwen en Wim Assink

Al meer dan een decennium kijken Nederlandse financiële instellingen naar de retail sector voor mogelijke uitbreiding. Hoe kon een retailer als Tesco zo snel zo succesvol worden in de bank- en verzekeringsmarkt? Kunnen banken en verzekeraars principes van de retailsector toepassen op hun eigen bedrijf? In 2010 startte Metro Bank in London juist vanuit die retail filosofie. Nu bijna 2 jaar na de start zijn we eens gaan kijken wat het succes van de bank is. De bank is aanmerkelijk sneller gegroeid dan verwacht en heeft inmiddels 10 kantoren in London en ruim 50.000 klanten. En het aantal groeit nog maandelijks met 1.500 nieuwe klanten. We spreken met 'chairman' Anthony Thomson over zijn aanpak. Is de situatie in de UK echt anders of kunnen we hier in Nederland wat van leren?

### Burger King benadering

Tot begin jaren zeventig waren Amerikaanse banken erg conservatief en weinig klantgericht. Vernon Hill vond dat het ook anders kon en begon in 1973 met de Commerce Bank in Philadelphia. Thomson: "With a 'Burger King approach' that standardized the look and feel of Commerce branches, he brought a retail mindset to banking that did not exist before." Het kantoor was geen kostenpost, maar een juist een ontmoetingsplaats om een persoonlijke relatie met de klant te ontwikkelen. Met deze filosofie groeide de Commerce Bank tot 2007 jaarlijks met 20 tot 25procent. In augustus 2007 fuseerde de Commerce Bank met de Toronto-Dominion Bank en trad Vernon af als chairman en CEO van Commerce Bancorp.

De opzet van de Commerce Bank en haar succes



waren voor Thomson redenen om contact te zoeken met Hill. Zou het mogelijk zijn om het concept te vertalen naar een Europese setting en een vergelijkbare bank op te zetten in Londen? De conclusies uit een marktonderzoek waren een bevestiging en besloten werd een business plan uit te werken voor een echte retail bank in Greater London. Hoewel voor het opzetten van een bank altijd grote investeringen nodig zijn, had Metro Bank eind augustus 2008 meer toezeggingen van kapitaal dan nodig (150 procent). Maandag 11 september 2008 ging Lehman Brothers failliet. Hoewel zij een belangrijke investeerder zouden zijn, kon Metro Bank geheel conform planning worden opgestart. In maart 2010 kreeg Metro Bank zijn banklicentie van de FSA.

### Service & convenience

Net als in de horeca en retail, staan toegankelijkheid, service, gemak en vriendelijkheid centraal bij Metro Bank. De winkels zijn belangrijk in de formule omdat daar sprake is van persoonlijk contact. Natuurlijk kan de klant zijn eigen manier van bankieren kiezen; online, mobile of via de winkel. Opvallend is wel dat 93 procent van de klanten de bankrekening opent in de winkel zelf. En twee van de drie doet dat na kantoortijd. De winkels zijn onderdeel van de lokale samenleving en stralen dat uit. In iedere winkel hangt een enorme foto van de buurt. Klanten zijn welkom en waarderen dat, zeker in een tijd waarin het vertrouwen in de bankiers van de City onder druk staat. Het klantprofiel is een afspiegeling van de

lokale bevolking. Zo zijn de klanten van de winkel in Holborn vooral advocaten en studenten. Rijke klanten vind je vooral in de winkel van Kensington Highstreet en in Fulham vooral de jonge professionals.

Alle balies in de winkel zijn open. "Wij doen alles voor een optimale customer experience. Onze klanten moeten vrij met onze medewerkers kunnen communiceren, zonder veiligheidsglas of andere belemmeringen", aldus Thomson. "Per slot van rekening gaat het om persoonlijk contact tussen mensen. Een klant die de moeite neemt om bij ons langs te komen, moet zich hier prettig voelen. Ze vertrouwen ons immers hun geld toe en creëren daarmee de basis van ons bestaan."

Bij Metro Bank is ieder gezinlid welkom. Zo kunnen de kinderen gewoon nog met hun spaarpot naar de bank. Metro Bank doet er alles aan om het ook voor hen leuk te maken. Ze mogen vooraf schatten wat de waarde is van hun spaargeld en gooien vervolgens zelf de munten in de muntenteller. Ze kunnen hier een prijsje mee winnen en dat stimuleert. Het inleveren van kleingeld wordt weer leuk gemaakt. Metro Bank zoekt bewust een actieve rol bij scholing van kinderen op het gebied van geldzaken. Het opleidingsprogramma heet de MoneyZone. Metro Bank medewerkers verzorgen drie lessen op de lokale school en de laatste op de bank. Natuurlijk ontvangen de deelnemers een diploma en een 'goody bag'. De principes van McDonalds en Burger King zijn hier duidelijk herkenbaar.

En zelfs huisdieren zijn welkom in de winkels.



Thomson: "Eigenaren van honden en katten zijn vaak bijzonder gesteld op hun dieren en beschouwen ze eigenlijk als gezinsleden. Bij Metro Bank staan er overal waterbakken en zijn er snoepjes voor de trouwe viervoeters. Niemand maakt zich druk als de hond zich niet kan inhouden." Met deze -toch wat bijzondere- opstelling heeft Metro Bank veel positieve aandacht gekregen in de Britse pers.

### Rekening openen

Vanuit een Nederlands perspectief lijken veel van de aangeboden diensten soms wat 'gewoontjes' en rechtstreeks uit de 'oude doos'. Hoe kun je in deze tijd bijvoorbeeld nog onderscheiden met een betaalrekening? Thomson: "Voor ons is de betaalrekening juist een belangrijk speerpunt omdat het eigenlijk het hart is van de samenwerking met klanten. Daarmee kun je laten zien dat je excellente service levert en onderdeel uitmaakt bent van het dagelijks leven van je klant."

### Investeren in Metro Bank?

Metro Bank startte met een kapitaal van £ 75 miljoen en begon daarmee haar eerste winkels in Londen. De bedoeling was om in het eerste jaar 4 winkels te openen maar het succes dwong hen tot 8 winkels. In november 2010 werd in tweede tranche voor £ 52 miljoen aandelen geplaatst. De eerste aandelen werden voor £ 7,50 per aandeel uitgegeven. Bij de tweede emissie werden de aandelen al op £ 9,- per aandeel geprijsd; een waardestijging van 20procent in minder dan 4 maanden. Voor 2012 staat er een nieuwe emissie gepland om verdere groei te kunnen realiseren. De verwachte prijs per aandeel ligt boven £ 10,-. Metro Bank heeft ongeveer 100 aandeelhouders, waaronder geen enkele bank. De aandelen zijn voornamelijk in het bezit van het management team, Fidelity en Wellington. Voor 2014 staat een beursgang gepland. De ambities zijn groot. De komende tien jaar wil Metro Bank uitgroeien tot 200 winkels met £ 24 miljard aan assets. In eerste instantie blijft Greater London kernmarkt. Daarna volgt de rest van UK. Er zijn geen plannen voor internationale expansie.



Anthony Thomson

Dat begint al bij het aanvragen van een rekening. Een medewerker in de winkel vraagt om het paspoort van een nieuwe relatie en scant deze. De data van deze scan worden automatisch ingelezen en gebruikt om het systeem te vullen. Op de achtergrond worden de data op juistheid gecontroleerd en verricht Experian een credit check. Als

## 'We stellen hoge eisen aan onze medewerkers'

alles in orde is, wordt binnen 90 seconden betaalkaart geprint. Om de kaart te activeren voert de klant een eigen pincode in op een betaalautomaat. Binnen een kwartier heeft de klant zo een werkende rekening compleet met Metro Bank Mastercard.

Elke bankwinkel heeft natuurlijk een pinautomaat. En die staat binnen, om een gevoel van veiligheid te bereiken. Maar er is ook altijd een kasfunctie. "Contant geld blijft voor onze klanten belangrijk", volgens Thomson. "Dat geldt voor kinderen met hun spaarpot, maar ook voor ondernemers en ouderen die zich niet willen inlaten met geldautomaten." Aan de balie kan dus gewoon contant geld worden gehaald en gebracht, zonder dat Metro Bank hiervoor kosten berekent. Het zal dan ook niemand verbazen dat ongeveer de helft van alle klanten ondernemer is.

En zelfs de bankkluis is terug. Klanten kunnen waardevolle zaken die ze niet thuis willen hebben, ook in de kluis van de bank bewaren. De bankkluis blijkt voor een groot aantal klanten een reden om naar de bank te gaan.

Thomson: "Omdat persoonlijk contact belangrijk is in onze formule, stellen we hoge eisen aan onze medewerkers. Vriendelijkheid en voorkomendheid zijn karaktereigenschappen, die kun je niet trainen. We selecteren daar dan ook streng op en leren ze vervolgens pas het bankvak. Onze medewerkers kunnen bij ons een bonus verdienen met klanttevredenheid en niet op basis van verkopen. Als we dat zouden doen, gaan ze zich daar ook naar gedragen." Alles lijkt te draaien om



het verkleinen van de afstand tussen mensen. Zelfs het hoofdkantoor in Holborn is gevestigd boven de eerste winkel. Voor onze afspraak met Thomson moesten we door de winkel. Het voelt een beetje als de kruidenier van vroeger die boven zijn eigen winkel woonde. Bij Metro Bank werken nu ongeveer 400 medewerkers waarvan

### *‘Binnen een kwartier heeft de klant een werkende rekening, compleet met Metro Bank Mastercard’*

slechts een beperkt aantal op het hoofdkantoor. “Wij hebben geen groot hoofdkantoor nodig”, aldus Thomson. “Voor elke nieuwe winkel die geopend wordt, voegen we niet meer dan een medewerker op het hoofdkantoor toe.”

#### **21st century banking**

In deze tijd een nieuwe bank beginnen heeft ook zo zijn voordelen. Een daarvan is dat er geen IT legacy is. Sterker nog, het is zeer de vraag of het nog wel verstandig is om zelf in eigen systemen te investeren. Thomson is er duidelijk over: “Wij wilden geen meervoudige complexe ICT systemen die moeilijk met elkaar communiceren maar één systeem waarin alles gebeurt. Het systeem draait in de cloud. Het core banksysteem is T24 van Temenos. De kosten zijn vrijwel geheel variabel en het is onbeperkt schaalbaar. Metro Bank betaalt een fee per klant per maand voor het gebruik. Ook de kosten van externe hosting bij

twee datacenters zijn volume gerelateerd. Voor ons is dit een ideaal model. De kosten zijn goed beheersbaar en alle partijen hebben belang bij groei.”

Iedereen weet dat bankkantoren kostbaar zijn. Dat geldt zeker voor een formule waarin de medewerker een belangrijke rol speelt en veel diensten gratis zijn. Thomson: “Ja, natuurlijk zijn winkels duur maar daar staat tegenover dat wij vooral in Greater London zitten en dat wij een hele lage overhead hebben. Daarbij is de business schaalbaar en zijn onze kosten voor een belangrijk deel variabel. Een sterke focus op de omzet/kostenratio leidt al snel tot het saneren van kosten. Meestal lijdt de service daaronder. Wij draaien het om en meten vooral op service. Dat is immers de onderscheidende kracht van onze formule. De concurrentie gaat er ten onrechte van uit dat de klant de bank hoofdzakelijk beoordeelt op de scherpste rente. Per saldo heeft Metro Bank een betere netto interestmarge. Na bijna twee jaar hebben we £ 117,9 miljoen aan tegoeden onder beheer. Wij gebruiken geen externe funding en maximaal 75 procent van die tegoeden mogen worden uitgeleend.”

We laten Holborn achter ons met een dubbel gevoel. Is dit nu ‘bankieren zoals bankieren bedoeld is vanuit een nutsperspectief’ of is het nostalgie en terug naar de jaren zeventig? In ieder geval is ‘klant centraal’ hier ver doorgevoerd en met persoonlijke service wordt een hoge klanttevredenheid bereikt. Liefst 95 procent van de klanten geeft aan zeer tevreden of tevreden te zijn en 80 procent brengt nieuwe klanten aan. De marktomstandigheden in de UK verschillen aanzienlijk van de Nederlandse situatie. Zou er ook in Nederland ruimte zijn voor een dergelijke formule? «