

ONDERZOEKS- RAPPORT

ORANJE IS REMUNJ

Auteur:	Rob Houben
Opleiding:	People & Business Management
Faculteit:	Business Management
Onderwijsinstelling:	Zuyd Hogeschool
Plaats:	Sittard
Datum:	27-05-2014

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoeksrapport met als titel 'Oranje is Remunj'. Dit onderzoeksrapport omvat een commercieel plan met als inhoud een SWOT-analyse met aanbevelingen op basis van de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond. Het onderzoeksrapport is in het kader van de opleiding People & Business Management opgesteld in opdracht van ING Kantoren rayon Limburg.

Voor mij was de keuze om binnen ING Kantoren rayon Limburg mijn afstudeerstage te lopen snel gemaakt. In de loop van de opleiding People & Business Management en na mijn eerder gelopen meewerkstage bij ING Kantoren rayon Limburg ben ik er achter gekomen dat de financiële dienstverlening mij zeer trekt. Een afstudeerstage in deze richting was voor mij dan ook een mooie kans me hier verder in te verdiepen. Daarnaast sprak het onderzoeksonderwerp, het opstellen van een commercieel plan met als inhoud een SWOT-analyse met aanbevelingen op basis van de interne en externe omgeving van advieskantoor Roermond, mij zeer aan. Dit omdat de financiële dienstverlening steeds blijft veranderen en altijd effectief dient in te spelen op haar omgeving om haar voortbestaan te kunnen garanderen en succesvol te zijn.

Het onderzoek is in een periode van 15 weken uitgevoerd en heeft geleid tot dit onderzoeksrapport. Door het voeren van het onderzoek en het volgen van de stage heb ik zowel op het gebied van mijn persoonlijke ontwikkeling, als ook op vakkundig gebied veel geleerd. Hiernaast heb ik een zeer leuke en leerzame tijd gehad tijdens mijn afstudeerstage binnen ING Kantoren rayon Limburg.

Bij deze zou ik dan ook dhr. Robert van Avezaath en dhr. Marc Vaessen willen bedanken welke als opdrachtgevers mij de mogelijkheid hebben geboden deze afstudeerstage te lopen. Hiernaast wil ik ook een dankwoord richten tot dhr. Roel de Ponti, wie als begeleider mij van feedback en sturing heeft voorzien tijdens het onderzoek. Ook de collega's van het advieskantoor Roermond wil ik bedanken voor de prettige samenwerking en interesse in het onderzoek. Tot slot wil ik mijn stagedocent dhr. Jules Willems en 2^e examinerator mevr. Linda Tielemans bedanken voor de geïnvesteerde tijd en moeite om mij van sturing en feedback te voorzien.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van dit onderzoeksrapport!

Roermond, 13 juni 2014

Rob Houben
Stagiair ING Kantoren rayon Limburg

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Inhoudsopgave	3
Managementsamenvatting	6
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Doelstelling	8
1.3 Kernvraag	8
1.4 Deelvragen	9
1.5 Onderzoeksopzet	9
1.6 Leeswijzer	12
2 Context	13
2.1 ING	13
2.2 ING Kantoren rayon Limburg, KBG Roermond	16
2.3 Theoretisch kader	17
3 Interne analyse	19
3.1 Shared Values	19
3.2 Structure	22
3.3 Strategy	23
3.4 Systems	27
3.5 Skills	29
3.5.1 Personeel	29
3.5.2 Producten	31
3.5.3 Prijs	38
3.5.4 Advieskantoor Roermond	39
3.5.5 Conclusie	39
3.6 Staff	40
3.7 Style	42
3.8 Conclusie	42
4 Sterkten en Zwakten	43
4.1 Sterkten	43

4.3	Zwakten	43
4.3	Conclusie	44
5	Marktanalyse	45
5.1	Concurrentie	45
5.2	Potentiële toetreders	45
5.3	Afnemers	46
5.4	Substituten	46
5.5	Leveranciers	47
5.6	Conclusie	48
6	Concurrentieanalyse	49
6.1	Bankensector Nederland	49
6.2	Vergelijking ING en lokale concurrentie	50
6.3	Conclusie	51
7	Afnemersanalyse	52
7.1	Regio	52
7.2	Demografisch	53
7.3	Economisch	54
7.3.1	Landelijk	54
7.3.2	Regionaal	55
7.3.3	Lokaal	55
7.4	Sociaal-cultureel	56
7.5	Politiek	57
7.6	Klant ING	59
7.7	Conclusie	60
8	Kansen en bedreigingen	61
8.1	Kansen	61
8.2	Bedreigingen	62
8.3	Conclusie	62
9	SWOT-analyse, Confrontatiematrix en Strategische opties	63
9.1	SWOT-analyse	63
9.2	Confrontatiematrix	64
9.3	Strategische opties	64
9.3.1	Evenementen	64
9.3.2	Starters	66

9.3.3	Vergrijzing.....	66
9.3.4	Lokale samenwerking.....	68
9.3.5	Teamactiviteiten.....	68
9.3.6	Versterking team.....	69
9.3.7	Lokale netwerken.....	70
9.3.8	FIA's en workshops.....	70
10	Conclusie	71
11	Aanbevelingen.....	72

Managementsamenvatting

De missie van ING is toonaangevend te zijn in het ondersteunen van klanten bij het maken van financiële keuzes met betrekking tot de toekomst. ING wil financiële producten en diensten aanbieden op basis van de individuele wensen en behoeften van de klant en zodoende de klant centraal stellen. Dit wil ING bereiken door het verlenen van uitstekende service, deskundig advies, gebruiksgemak, concurrerende tarieven en betrokken te zijn bij de financiële situatie van de klant, op een open en eerlijke manier. Dit alles om mee te bouwen aan een financieel gezonde en duurzame Nederlandse samenleving, voor haar inwoners, het bedrijfsleven en andere organisaties. ING wil dan ook een betrokken bank zijn en de voorkeursbank van Nederland worden.

Ieder advieskantoor in Nederland dient binnen haar klantbedieningsgebied (KBG) een commercieel plan op te stellen waarin besproken wordt hoe ING binnen het betreffende KBG de voorkeursbank kan worden. Dit commercieel plan dient opgesteld en toegepast te worden door de manager van ieder advieskantoor. Voor advieskantoor Roermond ligt de verantwoording hiervoor bij Dhr. Robert van Avezaath. Binnen dit commercieel plan dient er gekeken te worden naar de interne en externe omgeving van het KBG, in dit geval specifiek rondom het advieskantoor Roermond.

De doelstelling van dit onderzoek is het voor het managementteam van het KBG Roermond in kaart brengen van de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond. Op basis hiervan kunnen dan de sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen bepaald worden. Vervolgens wordt hierop bepaald hoe ING binnen dit KBG de voorkeursbank kan worden.

In het kader van de hierboven genoemde doelstelling staat de volgende kernvraag centraal: *‘Welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn er voor KBG Roermond en hoe kan op basis hiervan invulling gegeven worden in het commercieel plan om binnen dit KBG de voorkeursbank te worden?’.*

Voor het in kaart brengen van de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor het KBG Roermond is er dan ook onderzoek gedaan naar de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond. Het onderzoek naar de interne omgeving heeft plaatsgevonden in de interne analyse welke middels het 7-s model van McKinsey is uitgevoerd. Hieruit zijn een aantal sterkten en zwakten naar voren gekomen. Hierna is het onderzoek naar de externe omgeving in de vorm van een marktanalyse middels het model van Porter, concurrentieanalyse en afnemersanalyse ter sprake gekomen waaruit zich een aantal kansen en bedreigingen vormden. Deze kansen en bedreigingen zijn samengevoegd met de sterkten en zwakten in de SWOT-analyse. Uit deze SWOT-analyse zijn enkele strategische opties met aanbevelingen naar voren gekomen welke hieronder besproken zullen worden.

De eerste strategische optie welke naar voren kwam uit het onderzoek is het leveren van een actieve bijdrage aan evenementen in de regio of sponsoring hiervan. Dit omdat de gemeente Roermond investeert in het organiseren van diverse evenementen en ING hierdoor haar lokale zichtbaarheid en imago als betrokken bank kan tonen. Ook kan hierbij gedacht worden aan het organiseren van een evenement zoals een wijnproeverij door ING zelf.

Als volgende strategische optie kan het inspelen op het groeiende aantal startende ondernemers in de regio genoemd worden. Hierbij is het belangrijk de Zakelijke skill uit te breiden binnen het aanwezige team en hiernaast activiteiten te organiseren voor de startende ondernemers om deze aan ING te binden. Ook het oprichten van een netwerkgroep voor startende ondernemers binnen de regio is een serieuze optie om door te voeren.

De derde strategische optie voor het KBG Roermond is het inspelen op de toenemende vergrijzing van de samenleving. Dit kan gedaan worden middels het organiseren van bijvoorbeeld extra workshops speciaal voor ouderen. Deze workshops richten zich dan op vraagstukken omtrent de financiële dienstverlening waar ouderen tegenaan lopen zoals het internetbankieren, verlenen van machtigingen en vermogensoverdracht.

Vervolgens kan door het KBG Roermond aandacht worden besteed aan de lokale samenwerking met de ING-servicepunten in de regio en de aanwezige adviesteams Hypotheken, PriBa en MKB. Dit om onderling de klant centraal te stellen en samen te werken aan een beter resultaat in de toekomst.

Als vijfde strategische optie kan het waarborgen van de werksfeer en het teamgevoel genoemd worden. Dit omdat het team essentieel is voor de resultaten van ING binnen de regio. Hierbij kan dan ook gedacht worden aan het organiseren van teamactiviteiten om zodoende onderling niet alleen maar met werk bezig te zijn. Ook de aanwezige adviesteams uit de regio kunnen hierbij betrokken worden.

De zesde strategische optie is het versterken van het aanwezige team van adviseurs. Hierbij gaat het dan om het uitbreiden van de Zakelijke skill binnen het team om zodoende beter in te spelen op het groeiende aantal startende ondernemers in de regio. Ook het aangaan van een samenwerking met scholen in de provincie voor het aantrekken van stagiaires is hier een belangrijk onderdeel van. Dit om zo de werkdruk van het aanwezige team van adviseurs te verminderen door de servicehandelingen uit te laten voeren door de aanwezige stagiaires en hen hiernaast kennis te laten maken met de financiële dienstverlening en werkervaring op te doen.

Ook het bijdragen en bijwonen van lokale netwerken kan als strategische optie gelden voor ING in dit KBG. Hierdoor wordt er meer lokale zichtbaarheid gecreëerd wat weer kan leiden tot meer potentiële klanten. Hiernaast versterkt dit het imago van de ING als betrokken en persoonlijke bank.

Als laatste strategische optie welke volgt uit het onderzoek kan het uitbreiden van het aanbod FIA's en workshops genoemd worden. Dit omdat hier vanuit de klant veel behoefte naar is en zodoende de ING binnen de regio als betrokken, persoonlijk en deskundig wordt gezien.

Deze strategische opties en aanbevelingen kan door het managementteam van advieskantoor Roermond meegenomen worden in het commercieel plan om zodoende binnen het KBG Roermond de voorkeursbank te worden.

1 Inleiding

Dit onderzoeksrapport is geschreven naar aanleiding van de vraag vanuit ING Kantoren rayon Limburg, KBG Roermond om een commercieel plan op te stellen met als inhoud een SWOT-analyse met aanbevelingen op basis van de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond. Dit onderzoek wordt uitgevoerd tijdens een afstudeerstage van de opleiding People & Business Management van Zuyd Hogeschool te Sittard.

De doelstelling van dit onderzoek is een helder beeld te krijgen van de interne en externe omgeving rondom het advieskantoor te Roermond om vervolgens naar aanleiding hiervan een SWOT-analyse op te stellen met aanbevelingen welke invulling geven in het commercieel plan voor de manager advieskantoor Roermond, dhr. Robert van Avezaath.

1.1 Aanleiding

Ieder advieskantoor in Nederland dient binnen haar KBG een commercieel plan op te stellen waarin besproken wordt hoe ING binnen het betreffende KBG het nieuw in te voeren klantbedieningsconcept moet invoeren om zodoende in het KBG de voorkeursbank te worden. Dit commercieel plan dient opgesteld en toegepast te worden door de manager van ieder advieskantoor. Voor advieskantoor Roermond ligt de verantwoording hiervoor bij Dhr. Robert van Avezaath. Binnen dit commercieel plan dient er gekeken te worden naar de interne en externe omgeving van het betreffende KBG, in dit geval specifiek rondom het advieskantoor Roermond.

Concreet betekent dit dus dat er een onderzoek gedaan moet worden naar de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond om op basis van de resultaten hieruit een SWOT-analyse op te stellen met aanbevelingen welke meegenomen kunnen worden in het commercieel plan voor Dhr. van Avezaath over hoe ING rekening houdend met het nieuw in te voeren klantbedieningsconcept de voorkeursbank kan worden binnen dit KBG.

1.2 Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek is het voor het managementteam van het KBG Roermond in kaart brengen van de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond. Op basis hiervan kunnen dan de sterkten, zwaktes, kansen en bedreigingen bepaald worden. Vervolgens wordt hierop bepaald hoe ING binnen dit KBG de voorkeursbank kan worden in combinatie met de invoering van het nieuwe klantbedieningsconcept. Dit onderzoek zal plaatsvinden in de periode van 17 februari 2014 tot en met 24 juni 2014.

Belangrijk binnen het onderzoek is het uitvoerig analyseren van de interne en externe omgeving van dit advieskantoor op het gebied van geografische, demografische en economische cijfers. Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek kan vervolgens een SWOT-analyse opgesteld en ingevuld worden met hieruit af te leiden aanbevelingen welke meegenomen kunnen worden in het commercieel plan hoe ING in dit KBG de voorkeursbank kan worden. Dit commercieel plan kan dan vervolgens door het managementteam geïmplementeerd worden in dit KBG.

1.3 Kernvraag

In het kader van de hierboven genoemde doelstelling kan de volgende kernvraag gesteld worden: *‘Welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn er voor KBG Roermond en hoe kan op basis hiervan invulling gegeven worden in het commercieel plan om binnen dit KBG de voorkeursbank te worden?’.*

Deze kernvraag zal gedurende het hele onderzoek centraal staan.

1.4 Deelvragen

Voor het voeren van dit onderzoek en uiteindelijk invulling te geven aan het commercieel plan voor KBG Roermond zullen de volgende deelvragen uiteindelijk de kernvraag beantwoorden:

- 1: Hoe ziet de interne omgeving, ofwel de organisatie, van het KBG Roermond eruit?
- 2: Welke sterkten en zwakten kunnen worden onderscheiden voor KBG Roermond?
- 3: Hoe ziet de markt binnen het KBG Roermond eruit?
- 4: Hoe ziet de concurrentie binnen het KBG Roermond eruit en wat doet deze om klanten te werven en behouden?
- 5: Hoe ziet het klantenbestand binnen het KBG Roermond eruit en welke potentie zit hier voor ING?
- 6: Welke kansen en bedreigingen kunnen worden onderscheiden voor KBG Roermond?
- 7: Welke conclusies en aanbevelingen ofwel strategische opties kunnen worden gemaakt voor KBG Roermond op basis van de SWOT-analyse?
- 8: Hoe vertalen deze conclusies en aanbevelingen, ofwel strategische opties zich in het commercieel plan?

1.5 Onderzoeksopzet

Om deze deelvragen en uiteindelijk ook de kernvraag te kunnen beantwoorden zal er onderzoek verricht moeten worden. Voor het verrichten van onderzoek kan er onderscheid gemaakt worden tussen kwantitatieve en kwalitatieve methoden. Kwantitatief onderzoek wil zeggen het onderzoek van een groot aantal respondenten waardoor er cijfermatig materiaal verkregen wordt waaruit bepaalde kengetallen bepaald kunnen worden. Kwalitatief onderzoek heeft met name betrekking op meer diepgaand onderzoek waarbij het bijvoorbeeld gaat om meningen, wensen, ervaringen of behoeften van mensen.¹

Binnen het kader van dit onderzoek zal er voornamelijk gebruik worden gemaakt van kwantitatief onderzoek. Hiernaast zal er ook kwalitatief onderzoek plaatsvinden in de manier van benadering en van de afdeling Customer Intelligence, welke inzicht heeft over het klantenbestand van ING Nederland. Echter zal het voornaamste onderzoek kwantitatief zijn omdat er vooral gekeken wordt naar cijfermatig en reeds verzameld materiaal binnen dit kader.

Kwantitatief onderzoek

Zoals al eerder aangegeven zal binnen dit kader het onderzoek vooral kwantitatief in de vorm van deskresearch gevoerd worden. Dit om cijfermatig materiaal te verzamelen waaruit conclusies kunnen worden getrokken.

Binnen dit kwantitatief onderzoek zal het dan voornamelijk gaan om secundaire analyses, dit omdat er gekeken zal worden naar databestanden en gegevens die al eerder zijn verzameld door verschillende afdelingen van ING, maar ook extern zoals bijvoorbeeld databanken uit het CBS. Zo kan er een helder beeld gevormd worden van de interne en externe omgeving van het KBG Roermond waarop dit onderzoek zich zal richten.

Kwalitatief onderzoek

Naast dit kwantitatief onderzoek zal er ook kwalitatief onderzoek uitgevoerd worden in de vorm van benadering van de afdeling Customer Intelligence binnen ING. Hier heeft ING namelijk heldere data over het klantenbestand van ieder KBG binnen ING. In het kader van het te voeren onderzoek is dit essentiële informatie.

¹ <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden>
Geraadpleegd op 24-02-2014

Ook zal in het kader van kwalitatief onderzoek interne observatie plaatsvinden middels het meewerken zelf in de organisatie. Hierdoor ontstaat er opgedane kennis en ervaring over hoe de financiële dienstverlening van ING er in de praktijk uit ziet. Hier kan dan ook essentiële informatie voor de interne analyse verzameld worden aangezien zodoende kennis wordt opgedaan van de cultuur, maar ook normen en waarden binnen de organisatie.

Binnen het kwalitatief onderzoek zal er uiteraard ook gebruik gemaakt worden van literatuuronderzoek. Hierbij zal gezocht worden naar boeken, internet en bestaande databases van ING. Dit om een helder en duidelijk beeld te kunnen vormen van de organisatie, het probleem en beschikking te hebben over voldoende kennis over het onderwerp.

Voor de beantwoording van de eerder gestelde deelvragen en uiteindelijk ook de kernvraag zal dus onderzoek verricht moeten worden. Dit onderzoek zal zoals al eerder aangegeven veelal kwantitatief plaatsvinden. Zo zal er voor de beantwoording van deelvraag 1 een interne analyse volgens het 7-s model van McKinsey gehouden worden waarin de organisatie van ING binnen het KBG Roermond zal worden toegelicht. De gegevens hiervoor zullen opgevraagd worden middels kwantitatief deskresearch binnen ING via intranet en kwalitatief onderzoek middels interne observatie door het meewerken in de organisatie. Bij deelvraag 2 worden de resultaten uit de interne analyse samengevat in sterkten en zwakten voor het KBG Roermond. Voor deelvraag 3 zal een marktanalyse gehouden worden door middel van het model van Porter. Hierbij wordt de markt gesplitst in een aantal onderdelen namelijk de interne concurrentie, afnemers, leveranciers, nieuwe toetreders en substituten en welke macht deze uitoefenen op de markt. Dit onderzoek zal plaatsvinden door kwantitatief deskresearch te voeren naar binnen ING bekende data zoals het intranet maar ook extern via internet.

Bij deelvraag 4 zal de concurrentie binnen het KBG Roermond middels een concurrentieanalyse uitvoerig aan bod komen. Het onderzoek hiervoor zal middels kwantitatief extern deskresearch plaatsvinden via internet en opgedane ervaring door de onderzoeker zelf in de praktijk tijdens het bezoeken van de concurrentie. In deelvraag 5 worden de klanten binnen het KBG bekeken door het houden van een afnemersanalyse. De benodigde gegevens hiervoor zullen kwalitatief worden verzameld middels het benaderen van de afdeling Customer Intelligence binnen ING en kwantitatief middels het raadplegen van externe databanken zoals CBS. Uit de beantwoording van de voorgaande deelvragen kan dan ook de SWOT-analyse opgesteld worden voor deelvraag 6 met hierin de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen voor KBG Roermond. Vervolgens worden strategische opties bepaald uit de SWOT-analyse voor deelvraag 7 en de uiteindelijke invulling in het commercieel plan hiervan voor deelvraag 8. Al het voorgaande is in het volgende schema kort weergegeven:

Onderwerp	Aanpak
1: Interne organisatie KBG Roermond	Interne analyse d.m.v. 7-s model
2: Sterkten en zwakten	Conclusies interne analyse
3: Markt KBG Roermond	Markt KBG Roermond d.m.v. model van Porter
4: Concurrentie KBG Roermond	Concurrentieanalyse
5: Klanten KBG Roermond	Afnemersanalyse
6: Kansen en bedreigingen	Conclusies markt-, concurrentie- en afnemersanalyse
7: SWOT-analyse	Aanbevelingen (strategische opties) uit SWOT-analyse
8: Commercieel plan	Verwerking aanbevelingen

Tabel 1: Onderzoeksoptzet

Voor het daadwerkelijk te voeren onderzoek voor de hiervoor genoemde deelvragen is het volgende overzicht opgesteld:

Onderwerp	Aanpak	Informatieverzameling
Interne organisatie KBG Roermond	Interne analyse d.m.v. 7-s model	Kwantitatief deskresearch via intranet ING en internet Kwalitatief onderzoek d.m.v. observatie tijdens meewerken
Sterkten en Zwakten	Resultaten interne analyse d.m.v. 7-s model	Resultaten uit interne analyse
Markt KBG Roermond	Marktanalyse d.m.v. Model van Porter	Kwantitatief deskresearch via intranet ING en internet
Concurrentie KBG Roermond	Concurrentieanalyse	Kwantitatief deskresearch via intranet ING en internet
Klanten KBG Roermond	Afnemersanalyse	Kwantitatief deskresearch via intranet ING en internet (CBS) Kwalitatief onderzoek d.m.v. benadering afdeling Customer Intelligence
Kansen en Bedreigingen	Resultaten markt-, concurrentie- en afnemersanalyse	Resultaten uit markt-, concurrentie- en afnemersanalyse
SWOT-analyse	Sterkten, Zwakten, Kansen en Bedreigingen	Resultaten uit interne, markt-, concurrentie- en afnemersanalyse
Commercieel plan	Aanbevelingen op basis van SWOT-analyse	Resultaten uit SWOT-analyse

Tabel 2: Informatieverzameling

Door deze stapsgewijze aanpak zal er een duidelijke analyse van de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond plaatsvinden waaruit de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen duidelijk worden en aanbevelingen opgesteld worden welke uiteindelijk in het commercieel plan voor Dhr. van Avezaath kunnen worden meegenomen.

1.6 Leeswijzer

Het onderzoeksrapport bevat negen hoofdstukken welke hieronder kort worden beschreven.

In hoofdstuk 1 wordt de inleiding van het te voeren onderzoek gegeven. Hierbij zal aandacht besteed worden aan de aanleiding, doelstelling, kernvraag, deelvragen en onderzoeksopzet van het onderzoek.

In hoofdstuk 2 wordt de context rondom het te voeren onderzoek beschreven. Hier wordt begonnen met een beeld te geven van ING zelf als organisatie. Hierna zal in worden gegaan op ING Kantoren rayon Limburg en dan specifiek nog eens op het KBG Roermond waar het feitelijke onderzoek voor heeft plaatsgevonden. Tot slot wordt in dit hoofdstuk de theoretische achtergrond van het te voeren onderzoek toegelicht.

In hoofdstuk 3 zal de interne analyse middels het 7-s model van McKinsey besproken worden voor het KBG Roermond. Hierbij wordt gekeken naar de kenmerken van de shared values, structure, strategy, systems, skills, staff en style welke in dit KBG van toepassing zijn.

Vervolgens zal in hoofdstuk 4 de sterkten en zwakten worden besproken welke blijken uit de interne analyse van hoofdstuk 3.

In hoofdstuk 5 zal het eerste onderdeel van de externe analyse besproken worden, namelijk de marktanalyse middels het model van Porter. In dit hoofdstuk zal gekeken worden naar de interne concurrentie, potentiële toetreders, afnemers, substituten en leveranciers welke een rol spelen binnen het KBG Roermond.

De interne concurrentie binnen het KBG Roermond zal in hoofdstuk 6 verder besproken worden middels de concurrentieanalyse.

Het laatste onderdeel van de externe analyse is de afnemersanalyse welke in hoofdstuk 7 behandeld wordt. Hierin is aandacht voor de regio van het KBG Roermond zelf, de demografische, economische, sociaal-culturele en politieke factoren welke een rol spelen binnen het KBG en vervolgens wordt het huidige klantenbestand van ING geanalyseerd vergeleken met de landelijke en regionale cijfers.

In hoofdstuk 8 zullen de kansen en bedreigingen besproken worden welke voortkomen uit de onderdelen van de externe analyse uit hoofdstuk 5,6, en 7.

Vervolgens wordt in hoofdstuk 9 de SWOT-analyse opgesteld naar aanleiding van de resultaten uit het onderzoek naar de interne en externe omgeving. Ook de hieruit voortvloeiende strategische opties zullen in dit hoofdstuk worden besproken.

De uiteindelijke beantwoording van de kernvraag zal in hoofdstuk 10 en 11 gegeven worden. In dit hoofdstuk is dan ook een overzicht van de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen weergegeven die uit het onderzoek naar de interne en externe omgeving van het KBG Roermond naar voren komen en op basis hiervan zijn de strategische opties weergegeven welke als aanbevelingen kunnen worden meegenomen in het commercieel plan voor advieskantoor Roermond.

Tot slot zijn er in de Bijlagen een literatuurlijst, achtergrondinformatie, het Plan van Aanpak et cetera weergegeven waar in de hoofdstukken naar verwezen wordt.

2 Context

In dit hoofdstuk wordt de context waarbinnen het onderzoek zal plaatsvinden beschreven. Hierbij komt ING als gehele organisatie aan bod met haar missie, visie en doelstellingen. Vervolgens zal er een toelichting gegeven worden over het gekozen klantbedieningsgebied (hierna te noemen KBG), ING Kantoren rayon Limburg, KBG Roermond, waarbinnen het onderzoek daadwerkelijk zal worden uitgevoerd. Ten slotte wordt in dit hoofdstuk de aanleiding van het onderzoek beschreven en waarom ING Kantoren rayon Limburg, KBG Roermond besloten heeft dit te laten uitvoeren.

2.1 ING

De ING is een Nederlands onderdeel van de ING Groep, een wereldwijde financiële instelling die diensten levert op het gebied van bankieren, beleggen, levensverzekeringen en pensioenen. ING heeft wereldwijd meer dan 85 miljoen klanten in Europa, de Verenigde Staten, Canada, Latijns-Amerika, Azië en Australië.²

De nieuwe ING, voortkomend uit het samengaan van de Postbank en de ING Bank, is ontstaan uit een geschiedenis die meer dan 100 jaar bestrijkt.

- Postbank:
De geschiedenis van de Postbank gaat terug naar het jaar 1881, toen de Rijkspostbank werd opgericht. De toenmalige overheid wilde mensen helpen met sparen. In 1918 werd het eerste girale betalingssysteem ingevoerd in de vorm van de Postcheque en Girodienst. Pas in de jaren zestig werd er voor particuliere klanten gewerkt met betaalrekeningen voor gewone mensen. Dit waren rekeningen waar de klant ook rente op kreeg. In 1969 kwam de Postbank met de bekende girokaart en in 1986 ontstond de geprivatiseerde Postbank.
- ING Bank:
De ING Bank komt voort uit de NMB Bank en gaat terug naar het jaar 1927. Door een toenmalige reorganisatie van banken die zich richtten op de middenklasse van de samenleving ontstond toen de Nederlandsche Middenstandsbank: NMB. Na een moeizame start door onder andere de crisis in de jaren '30 groeide de NMB Bank uit tot een van de vijf grootste Nederlandse banken. In de jaren '60 ging de NMB Bank zich ook richten op de particuliere markt en werden haar internationale activiteiten uitgebreid. In 1990 had NMB Bank 51 kantoren in 32 landen.

In 1989 vonden de Postbank en NMB Bank elkaar en ontstond de NMB Postbank Groep. Iets meer dan een jaar later, in 1991, treden zowel NMB Postbank Groep en Nationale Nederlanden toe tot de Internationale Nederlanden Groep (ING).

In 2009 bundelen de Postbank en de ING Bank hun krachten en ontstaat de ING. Vanaf dit moment hebben klanten de mogelijkheid al hun bankzaken te regelen bij één bank en profiteren ze van de kracht en kennis van twee banken. Met de combinatie van persoonlijk advies, gemak en waar voor je geld wil ING een verbetering in haar dienstverlening realiseren.³

² <http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/de-ing-wie-zijn-wij/ing-groep/index.aspx>
Geraadpleegd op 17-02-2014

³ <http://www.ing.nl/de-ing/over-de-ing/de-ing-wie-zijn-wij/geschiedenis/index.aspx>
Geraadpleegd op 17-02-2014

Missie

De missie van ING is toonaangevend te zijn in het ondersteunen van klanten bij het maken van financiële keuzes met betrekking tot de toekomst. ING wil financiële producten en diensten aanbieden op basis van de individuele wensen en behoeften van de klant en zodoende de klant centraal stellen. Dit wil ING bereiken door het verlenen van uitstekende service, deskundig advies, gebruiksgemak, concurrerende tarieven en betrokken te zijn bij de financiële situatie van de klant, op een open en eerlijke manier. Dit alles om mee te bouwen aan een financieel gezonde en duurzame Nederlandse samenleving, voor haar inwoners, het bedrijfsleven en andere organisaties. ING wil dan ook een betrokken bank zijn en de voorkeursbank van Nederland worden.⁴

Om de voorkeursbank van Nederland te worden wil ING betrokken zijn bij haar klanten, dit vertaalt zich in de 'oranje mentaliteit' die ING wil hanteren. Deze 'oranje mentaliteit' vertaalt zich in het 'oranje bankieren' en hier wil ING invulling aan geven door de dienstverlening persoonlijker te maken, deskundiger advies te verlenen en klanten actiever te benaderen. Binnen het 'oranje bankieren' is de klantbehoefte leidend en niet de producten en diensten van ING. Door het verdiepen in klanten en inzicht en overzicht te geven in hun financiële situatie wil de ING klanten aan zich binden. Om dit te bereiken hanteert ING de strategie van de acht 'oranje uitgangspunten':⁵



- 1: ING wil een bank voor iedereen zijn.
- 2: ING wil van productgericht naar klantgericht werken.
- 3: ING hanteert klantgerichte kanalen, denk aan kantoren, internet en call.
- 4: ING hanteert uniforme processen om zodoende makkelijk bereikbaar en transparant te zijn.
- 5: ING innoveert continu en investeert in nieuwe technologie.
- 6: ING hanteert gezond balansmanagement, zo wordt er bijvoorbeeld geen lening verstrekt zonder dat hier de juiste voeding tegenover staat.
- 7: ING is maatschappelijk betrokken, transparant en eerlijk.
- 8: ING wil iedere dag beter zijn, dit dient zowel door managers als medewerker uitgestraald te worden.

⁴ <http://www.ing.com/Ons-Bedrijf/Over-ons/Missie-en-strategie.htm>

Geraadpleegd op 17-02-2014

⁵ <http://www.ing.com/Ons-Bedrijf/Duurzaamheid/ING-Business-Principles.htm>

Geraadpleegd op 17-02-2014

Om deze strategie verder te kunnen verwezenlijken en professioneel en integer te handelen, heeft ING een viertal 'Business Principles' opgesteld die zij nastreeft. Deze zijn:

- *'Wij hechten aan onze integriteit'.*
We zijn rechtvaardig, eerlijk en we respecteren de wet zodat we kunnen rekenen op het vertrouwen van onze stakeholders.
- *'We zijn open en helder'.*
We zeggen wat we doen, doen wat we zeggen en luisteren goed.
- *'Wij respecteren elkaar'.*
We waarderen ieders mening en respecteren mensenrechten.
- *'Wij ondernemen maatschappelijk verantwoord en milieubewust'.*
*We brengen mens en milieu geen schade toe maar zetten ons in voor positieve verandering met onze producten, medewerkers en dienstverlening.*⁶

Deze 'Business Principles' wil ING toepassen bij al haar activiteiten en overbrengen naar klanten. Hiernaast wil ING continu haar dienstverlening naar klanten toe verbeteren. Zodoende dat er veranderingen gaan plaatsvinden binnen het bedieningsconcept voor klanten van ING. De eerste van deze veranderingen heeft reeds plaatsgevonden en dit is een herindeling van het kantorennetwerk. ING beschikt over een uitgebreid kantorennetwerk, wat bestaat uit 268 kantoren en een groeiend netwerk van bijna 400 servicepunten. Onlangs heeft ING haar nieuwe kantorenformule geïntroduceerd, wat inhoudt dat alle kantoren onderverdeeld worden in drie verschillende soorten kantoren: advieskantoren, standaardkantoren en compactkantoren. Hierbij zijn advieskantoren kantoren met meer ruimte voor persoonlijke aandacht en uitgebreide mogelijkheden voor advies. De standaardkantoren lijken op de eerdere ING-kantoren en de kleinere compactkantoren zijn er in gebieden waar het aantal bezoekers van het kantoor laag is, maar wel door ING een kantoor behouden wil worden.⁷ Deze formule is begin november 2013 ingegaan in Limburg waar in deze periode de Limburgse kantoren verbouwd en onderverdeeld zijn geworden.

Een vervolgonderdeel van het vernieuwde bedieningsconcept van ING is het volgende.

Voorheen lag binnen ING de focus op kashandelingen zoals geldopnames, stortingen et cetera en servicehandelingen waarbinnen alle handelingen vielen van het openen van een rekening en alle erbij behorende zaken tot en met het opzeggen van een rekening. Zo had kantoor Roermond vroeger dan ook twee kasbalies en drie servicebalies. Vandaag de dag ligt de focus op servicehandelingen en advieshandelingen. Binnen servicehandelingen vallen de kashandelingen en simpele handelingen zoals het doorgeven van wijzigingen omtrent adres, mobiel nummer voor de ontvangst van TAN-codes et cetera. Bij advieshandelingen gaat het om alle handelingen waarbij een klant advies wilt hebben zoals het openen van rekeningen, kredietaanvragen, aanvragen van leningen, hypotheek, vermogensafspraken, zakelijk advies, verzekeren et cetera. Binnen kantoor Roermond houdt dit dan ook in dat in het kantoor nu twee servicebalies zijn en drie adviesbalies en dat er vandaag de dag veel klantenverkeer komt voor servicehandelingen.

In de toekomst zal de focus alleen komen te liggen op advieshandelingen en het is de verwachting dat volgens het nieuw in te voeren klantbedieningsconcept klanten in de nabije toekomst voor servicehandelingen niet meer naar kantoor hoeven te komen en ook dit zelf kunnen regelen. Hierdoor zal er een forse afname zijn van het klantenverkeer naar de ING-kantoren. Dit om zodoende meer tijd vrij te maken voor advieshandelingen en klanten die hiervoor komen van een deskundig en gedegen advies te kunnen voorzien omdat hier vandaag de dag niet altijd de mogelijkheid voor is vanwege drukte en lange wachttijden. Dit heeft echter wel ten gevolg dat er minder klantenverkeer komt naar de ING-kantoren.

⁶ <http://www.retail.intranet/OverING/Strategie/Pages/Home.aspx>

Geraadpleegd op 18-02-2014

⁷ <http://www.eufin.nl/al-het-nieuws/13/30644-ing-introduceert-nieuwe-kantorenformules->

Geraadpleegd op 11-03-2014

2.2 ING Kantoren rayon Limburg, KBG Roermond

In de vorige paragraaf is een overzicht gegeven van ING als gehele organisatie, waar zij voor staat en wil bereiken en uitleg gegeven over het nieuw in te voeren klantbedieningsconcept. Dit onderzoek zal hierop inspelen en uitgevoerd worden binnen één van de elf rayons binnen Nederland, namelijk het rayon ING Kantoren rayon Limburg. ING Kantoren rayon Limburg kent in totaal vijftien vestigingen die hieronder kort zijn weergegeven:

Type kantoor	Vestiging	Adres
Advieskantoor		
	Heerlen	Geerstraat 103, Heerlen
	Maastricht	Vrijthof 45, Maastricht
	Roermond	Willem II Singel 1-3, Roermond
	Venlo	Keulsepoort 10, Venlo
Standaardkantoor		
	Hoensbroek	Hoofdstraat 42, Hoensbroek
	Maastricht	Brusselsepoort 5, Maastricht
	Sittard	Hub Dassenplein 5, Sittard
	Weert	Nieuwe Markt 50, Weert
Compactkantoor		
	Brunssum	Lindeplein 3, Brunssum
	Echt	Bovenstestraat 86, Echt
	Geleen	Markt 116, Geleen
	Kerkrade	Hoofdstraat 50, Kerkrade
	Tegelen	Raadhuislaan 154, Tegelen
	Valkenburg	Oranjelaan 1, Valkenburg
	Venray	Merseloseweg 62, Venray

Tabel 3: ING Kantoren rayon Limburg

Ieder rayon kent een onderverdeling in verschillende KBG's. Binnen ING Kantoren rayon Limburg zijn dit het KBG Heerlen, Maastricht, Roermond en Venlo. Ieder KBG heeft een advieskantoor welke het KBG aanstuurt. Binnen het KBG Roermond valt het advieskantoor Roermond, standaardkantoor Weert en compactkantoor Echt. In dit KBG is de keuze gemaakt het onderzoek te voeren voor het managementteam van advieskantoor Roermond. Het te voeren onderzoek zal dan ook binnen de interne en externe omgeving van het advieskantoor Roermond plaatsvinden.

2.3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader omtrent het commercieel plan besproken en wordt uitgelegd wat dit precies inhoudt. Hiernaast zal een toelichting gegeven worden op de te hanteren modellen om achter de beantwoording van de deelvragen te komen. Enkele hiervan gaan over de analyse van de interne en externe omgeving van het KBG Roermond om hieruit de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen te halen en zodoende invulling te geven in het commercieel plan. Zo zal er in het kader hiervan ook gebruik worden gemaakt van een aantal modellen zoals het 7-S model van McKinsey bij de interne analyse en het model van Porter voor de marktanalyse. In deze paragraaf zullen deze modellen kort toegelicht worden. Verdere informatie over deze modellen is terug te vinden in bijlage twee.

Commercieel Plan

Een commercieel plan is een belangrijk onderdeel van een ondernemingsplan. Het beschrijft namelijk hoe (potentiële) klanten doeltreffend bereikt kunnen worden. Binnen het commercieel plan wordt de interne organisatie in kaart gebracht, de markt beschreven, de concurrentie geanalyseerd en de klanten bekeken. Bij de interne organisatie wordt uitgegaan van sterke en zwakke punten van de eigen organisatie. Bij de markt, concurrentie en klanten draait het om de kansen en bedreigingen voor de eigen organisatie op deze gebieden.⁸ Essentieel hierbij is dan ook het in kaart brengen van deze in een SWOT-analyse.

SWOT-analyse

De SWOT-analyse is een veelgebruikt middel bij het bepalen van de strategie van een onderneming. SWOT staat voor Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats oftewel sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Vanuit de interne analyse van de organisatie worden de sterke en zwakke punten van de betreffende organisatie benoemd. Vanuit de externe analyse van de organisatie worden de kansen en bedreigingen voor de betreffende organisatie in de markt benoemd. Deze worden in de SWOT-analyse tegenover elkaar gezet en hieruit worden strategische opties geformuleerd.⁹ Belangrijk voor het hanteren van de SWOT-analyse is dus het in kaart brengen van de interne en externe omgeving van de betreffende organisatie, in dit geval KBG Roermond. De interne omgeving kan in kaart worden gebracht middels het 7-s model van McKinsey. De externe omgeving kan door middel van het Model van Porter geanalyseerd worden. Deze modellen worden hieronder kort toegelicht en zijn verder uitgewerkt in bijlage twee.

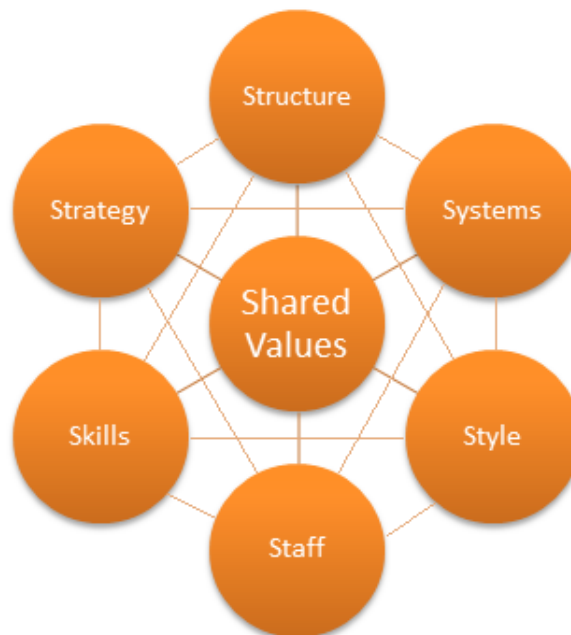
7-S model van McKinsey

Het 7-S model van McKinsey is een model om aan de hand van zeven vaste factoren de interne organisatie van een onderneming te kunnen analyseren. Er is in dit model een onderverdeling gemaakt tussen drie harde en vier zachte factoren. De harde factoren zijn strategy, systems en structure. De zachte factoren zijn shared values, style, staff en skills. De benadering van elk van de zeven factoren beïnvloedt ook de andere zes waardoor er dus samenhang is tussen alle factoren.¹⁰ Hieronder is het model kort weergegeven. Verdere toelichting over het model is terug te vinden in bijlage twee.

⁸ http://www.kvk.nl/download/Commercieel%20plan_tcm14-125820.pdf
Geraadpleegd op 19-03-2014

⁹ <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/swot-analyse>
Geraadpleegd op 19-03-2014

¹⁰ <http://www.7smodel.nl/>
Geraadpleegd op 11-03-2014

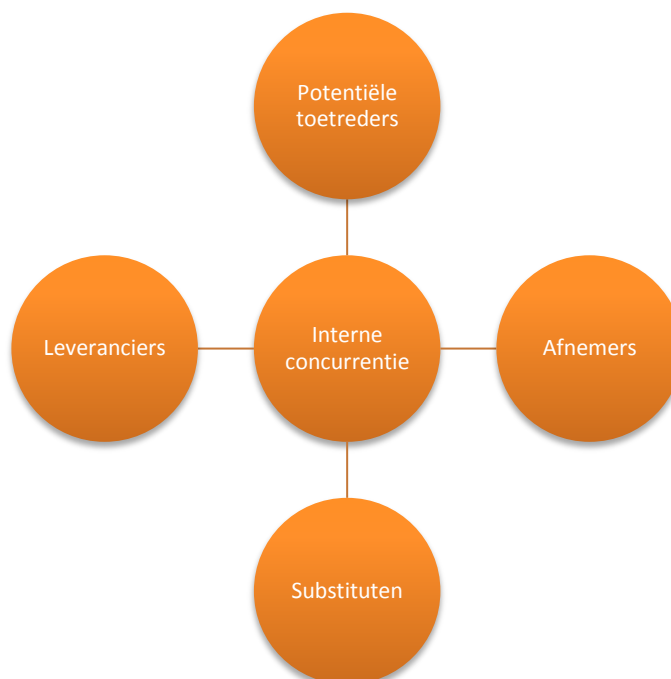


Figuur 1: 7-S Model van McKinsey

Model van Porter

Het zogenaamde '5-krachtenmodel' van Porter is een algemeen toepasbaar strategisch instrument waarmee inzicht kan worden verkregen in de aantrekkelijkheid en de winstgevendheid van een markt. Het model richt zich binnen een markt op vijf onderdelen hiervan; de rivaliteit tussen bestaande ondernemingen (interne concurrentie), de onderhandelingspositie van (toe)leveranciers, de bedreiging van substituten, de onderhandelingspositie van kopers/afnemers en de bedreiging van nieuwe bedrijven.¹¹

In onderstaande figuur is het model kort weergegeven. Verdere uitleg over het model van Porter is terug te vinden in bijlage twee.



Figuur 2: Model van Porter

¹¹ <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/porter-vijfkrachtenmodel>
Geraadpleegd op 12-03-2014

3 Interne analyse

Belangrijk voor het opstellen van de SWOT-analyse is eerst de interne organisatie in kaart te brengen om zodoende deelvraag 1 van het onderzoek te kunnen beantwoorden. Hierdoor komen de kenmerken van de interne organisatie naar voren waarna op basis hiervan de sterken en zwakten bepaald kunnen worden. Dit zal in dit hoofdstuk middels het 7-s model van McKinsey besproken worden. Het 7-s model analyseert de interne omgeving van een organisatie door deze onder te verdelen. Zo wordt de organisatie, in dit geval het KBG Roermond, opgesplitst in de shared values, structure, strategy, systems, skills, staff en style binnen dit KBG.

3.1 Shared Values

Bij shared values gaat het om de (letterlijk vertaald) ‘gedeelde waarden’ binnen de organisatie. Het gaat hierbij dan ook om de (al dan niet) gezamenlijke bedrijfsopvatting waarbij dus gekeken wordt naar de bedrijfscultuur en het teamgevoel.

ING wil betrokken zijn bij haar klanten bij alles wat ING doet. Dit is de merkessentie van ING en wordt als kernwaarde gedeeld door alle medewerkers binnen ING. Om dit te verwezenlijken hanteert ING twee stevige fundamenteen namelijk het gemakkelijk maken voor klanten en het delen van deskundigheid met haar klanten. Met gemakkelijk maken draait het om eenvoud en gemak voor de klanten. Zo is ING continu bezig met het digitaliseren, versimpelen en transparant maken van de processen waarmee bankieren gemakkelijker gemaakt wordt, kosten bespaard worden en de persoonlijke en directe interactie met klanten versterkt wordt. Bij het delen van deskundigheid gaat het om het continu proces van verhogen van de advieskwaliteit en het delen van kennis met klanten. Om hier garant voor te staan heeft ING weer de volgende merkwaarden opgesteld:

- Servicegericht;
- Persoonlijk;
- Actief;
- Open & eerlijk.

Servicegericht:

Gemakkelijke bereikbaarheid voor klanten van ING middels de drie kanalen: Kantoren, Call en Click. Hierbij wordt een denkwijze in oplossingen en mogelijkheden gehanteerd, niet in regels en problemen.

Persoonlijk:

Bankzaken zijn persoonlijk en iedere klant is anders, hierdoor is het noodzakelijk te verdiepen in de situatie van iedere klant, zodat deze passend en deskundig geïnformeerd en geadviseerd kan worden.

Actief:

Er wordt geluisterd naar iedere klant en met iedere klant meegedacht door adviseurs binnen ING. Bij kansen, mogelijkheden en risico's zal er contact worden opgenomen met de klant, zowel als de klant hiernaar vraagt als spontaan. Dit wordt echter alleen gedaan bij echte relevantie voor de betreffende klant.

Open & Eerlijk:

ING heeft eerlijk, sociaal en betrouwbaar hoog in het vaandel staan net zoals betrokken en verantwoord. ING wil de klant centraal stellen is alles wat de bank doet en dus ook transparante producten en tarieven aanbieden.

Dit leidt landelijk dan ook tot de volgende figuur met betrekking tot deze kernwaarden¹²:



Figuur 3: ING Positionering

Naast deze gestelde kernwaarden heerst binnen ING de intrinsieke motivatie om het klantbelang centraal te stellen. Dit betekent dat er gestreefd wordt naar een duurzame relatie met klanten waarbij gestuurd wordt naar resultaten op de lange termijn. Dit wil ING bereiken door goed te luisteren naar haar klanten en producten en diensten aan te laten sluiten op de behoeften van de klanten. ING wil dan ook een bank zijn die een eerlijke waarde biedt voor haar klanten door middel van eerlijke prijsstelling, goede toegankelijkheid en uitstekende service.¹³

In het dagelijks werk van ING draait het om mensen en vertrouwen. ING beschouwt het als een grote verantwoordelijkheid om het geld van anderen te beheren en neemt deze dan ook zeer serieus. Dit wil ING bereiken door professioneel en integer te handelen en zodoende het vertrouwen van haar stakeholders en haar reputatie bijhouden. Hierbij spelen de binnen ING opgestelde Business Principles, welke besproken zijn in paragraaf 1.1 van dit rapport, een belangrijke rol. Deze Business Principles dienen altijd nagestreefd te worden en gelden voor iedere medewerker binnen ING.

Hieronder zijn de Business Principles nog eens kort weergegeven:

- Wij hechten aan onze integriteit.
- Wij zijn open en helder.
- Wij respecteren elkaar.
- Wij ondernemen maatschappelijk verantwoord en milieubewust.¹⁴

Behalve het nastreven van de hierboven genoemde Business Principles en kernwaarden wordt er binnen ING veel aandacht besteed aan Compliance. Compliance betekent letterlijk 'handelen of voegen naar', of simpelweg het houden aan de regels. Hierbij gaat het zowel om de externe wet- en regelgeving waar ING zich aan moet houden, als de interne regelgeving (zoals de Algemene Gedragscode). Hiermee wil ING haar klantbelangen dienen en de reputatie van ING en haar medewerkers beschermen. Het interne toezicht op naleving van deze regels wordt uitgevoerd door de afdeling Compliance.

¹² <http://www.retail.intranet/OverING/Strategie/Pages/INGPositionering.aspx>
Geraadpleegd op 08-04-2014

¹³ <http://www.retail.intranet/OverING/Strategie/Pages/KlantbelangCentraal.aspx>
Geraadpleegd op 08-04-2014

¹⁴ <http://retail.m2s.intranet/ComplianceRetailNL/Pages/BusinessPrinciplesING.aspx?FromMenuId=181>
Geraadpleegd op 01-05-2014

Compliance heeft dus alles te maken met de houding van alle ING-medewerkers. Zonder naleving hiervan, kunnen zelfs de beste processen en procedures niet werken. Binnen ING wordt dit concreet nageleefd door de aanwezige risico's in kaart te brengen en deze vervolgens te helpen managen. Bij deze risico's gaat het om risico's die de integriteit van ING aantasten, doordat er niet is (of lijkt te zijn) gehandeld in overeenstemming met de geldende wetten, regels en ethische normen. De gevolgen hiervan kunnen bestaan uit reputatieschade, financiële schade of, juridische of door een toezichthouden opgelegde, sancties. Het is dan ook zaak voor alle medewerkers binnen ING, dat hier voortdurend aandacht aan wordt besteed en in alle gevallen te handelen volgens de geldende wet- en regelgeving.¹⁵

Teamgevoel

Binnen het KBG Roermond vertaalt het bovenstaande dan ook dat deze kernwaarden zoveel mogelijk worden nagestreefd in de dagelijkse praktijk en omgang met klanten om zodoende de strategie van de bank naar de klanten te communiceren.

Naast het nastreven van deze kernwaarden is binnen het KBG Roermond zelf het teamgevoel van belang. Als er namelijk een goede sfeer aanwezig is binnen het personeel van een organisatie, vertaalt dit zich automatisch in een betere samenwerking met daaruit vloeiende resultaten. Hier is binnen het KBG Roermond namelijk wel sprake van. Dit blijkt uit de interne observatie door de onderzoeker tijdens de doorgebrachte tijd op het kantoor en met het team, zowel tijdens de eerder gevolgde meewerkstage binnen ING Roermond, als ook de tijd als flexwerker op oproepbasis en de uiteindelijke afstudeerstage binnen het advieskantoor Roermond. Deze prima sfeer uit zich dan ook in de behaalde resultaten, zowel voor eerdere jaren, als ook naar de resultaten tot nu toe voor het jaar 2014. Deze worden toegelicht bij 'Strategy' in dit hoofdstuk.

Wekelijks worden de door ING gestelde resultaatafspraken door het team in dit KBG behaald. De sfeer binnen het aanwezige team is dan ook prima. Zo wordt er onderling veel over van alles en nog wat gesproken, gelachen en vindt er een goede samenwerking plaats tussen het merendeel van het team. Onderling zijn er natuurlijk wel de nodige ergernissen, maar deze vinden wel in iedere organisatie plaats en wegen niet op tegen het algehele teamgevoel binnen het KBG Roermond.

Wel is het zo dat door gebeurtenissen in de afgelopen jaren en de steeds hoger wordende werkdruk de goede teamsfeer en teamgevoel meer en meer onder druk komt te staan. Zo hebben er in de afgelopen jaren ten gevolge van onder andere de kredietcrisis en economische recessie de nodige reorganisaties en helaas ook ontslaggolven plaatsgevonden binnen ING. Deze ontwikkelingen hebben dan ook de nodige gevolgen gehad voor het vertrouwen van het personeel in ING als werkgever.¹⁶

Belangrijk voor het behouden van het goede teamgevoel en teamsfeer is onder andere dat er regelmatig ruimte wordt gemaakt voor het maandelijks werkoverleg waarin allerlei zaken met betrekking tot de dagelijkse gang van zaken besproken worden en ieder hier zijn of haar mening over mag geven. Hier worden dan waar nodig afspraken over gemaakt waar iedereen zich aan dient te houden waardoor iedereen binnen het team zich dan ook gehoord voelt als hij of zij het ergens niet mee eens is of juist wel. Hiernaast wordt er regelmatig geprobeerd samen iets te ondernemen of te organiseren waarbij gedacht kan worden aan een borrel, barbecue of een dagje weg met het team. Dit is echter lang niet altijd mogelijk doordat ieder lid van het team zijn of haar eigen agenda heeft en dit dus niet altijd overeenkomt met de gekozen data. De reacties na afloop van een dergelijk uitje zijn echter dermate positief dat hier veel behoefte naar is dit vaker te doen. Dit kenmerkt dan ook de goede sfeer binnen het team in het KBG Roermond.

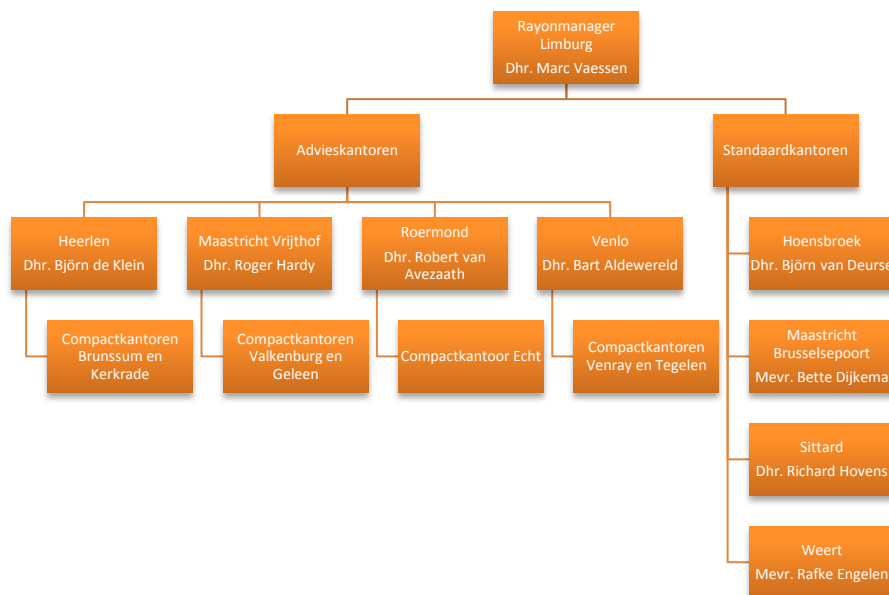
¹⁵ http://retail.m2s.intranet./ComplianceRetailNL/Pages/e7f791b9bbb2f7a8c12575a5004ec955_nl.aspx?FromMenuId=38

Geraadpleegd op 01-05-2014

¹⁶ <http://www.ornet.nl/Home/Nieuws/2013/2/Ontgoocheling-over-ontslagen-bij-ING-ORNET005224W/>
Geraadpleegd op 12-06-2014

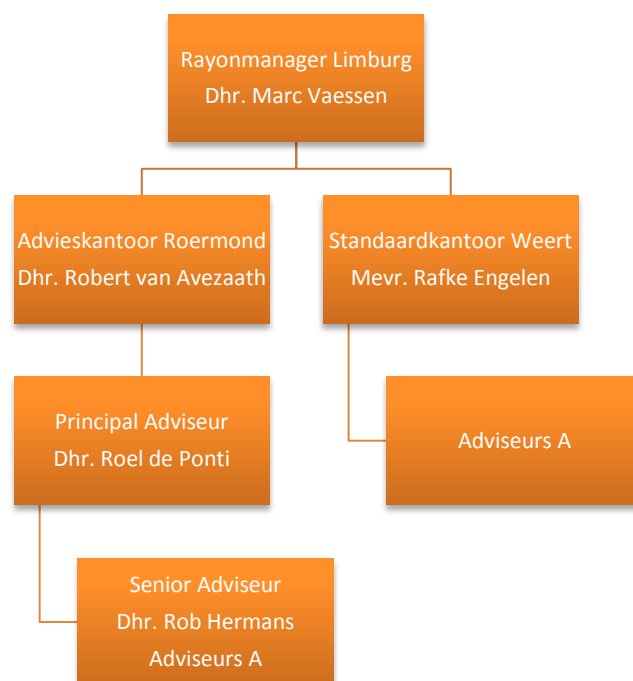
3.2 Structure

Binnen structure zal de inrichting van ING Kantoren rayon Limburg, KBG Roermond besproken worden. Aan het hoofd van ieder rayon staat de rayonmanager, binnen ING Kantoren rayon Limburg is dit Dhr. Marc Vaessen. Zijn taak is het aansturen en controleren van de verschillende managers advieskantoren en indirect de aanwezige adviseurs op ieder kantoor. Direct onder Dhr. Vaessen komen de managers advieskantoren en standaardkantoren. Voor de verschillende advieskantoren zijn dit Dhr. Robert van Avezaath voor Roermond, Dhr. Roger Hardy voor Maastricht, Dhr. Bart Aldewereld voor Venlo en Dhr. Björn de Klein voor Heerlen. Voor de verschillende standaardkantoren zijn dit Dhr. Björn van Deurse voor Hoensbroek, Mevr. Bette Dijkema voor Maastricht Brusselsepoort, Dhr. Richard Hovens voor Sittard en Mevr. Rafke Engelen voor Weert. De managers binnen ING hanteren een coachende manier van leidinggeven welke verder toegelicht zal worden in paragraaf 3.7 van dit hoofdstuk. Voor het rayon ING Kantoren rayon Limburg kan de volgende figuur worden opgesteld:



Figuur 4: Organigram ING Kantoren rayon Limburg

Direct onder de managers advieskantoren komen de principal adviseurs ter directe ondersteuning. Voor Roermond is dit Dhr. Roel de Ponti. Vervolgens komen de senior adviseurs en adviseurs A welke dagelijks direct contact hebben met de klanten. Zo kan er dan ook de volgende figuur opgesteld worden voor het KBG Roermond, waarbinnen in totaal 16 adviseurs werkzaam zijn, inclusief de managers.



Figuur 5: Organigram ING Kantoren rayon Limburg, KBG Roermond

Binnen dit organigram wordt het onderzoek uitgevoerd voor de rayonmanager van ING Kantoren rayon Limburg, Dhr. Marc Vaessen, de Manager Advieskantoor Roermond, Dhr. Robert van Avezaath en de Principal Adviseur van advieskantoor Roermond, Dhr. Roel de Ponti.

3.3 Strategy

De missie van ING is toonaangevend te zijn in het ondersteunen van klanten bij het maken van financiële keuzes met betrekking tot de toekomst. ING wil financiële producten en diensten aanbieden op basis van de individuele wensen en behoeften van de klant en zodoende de klant centraal stellen. Dit wil ING bereiken door het verlenen van uitstekende service, deskundig advies, gebruiksgemak, concurrerende tarieven en betrokken te zijn bij de financiële situatie van de klant, op een open en eerlijke manier. Dit alles om mee te bouwen aan een financieel gezonde en duurzame Nederlandse samenleving, voor haar inwoners, het bedrijfsleven en andere organisaties. ING wil dan ook een betrokken bank zijn en de voorkeursbank van Nederland worden. Dit geldt ook voor KBG Roermond waarin de doelstelling is om ook binnen dit KBG de voorkeursbank te worden. Een onderdeel van deze strategie is de pas ingevoerde nieuwe kantorenformule en het nieuw in te voeren klantbedieningsconcept. Dit is verder al toegelicht in paragraaf 1.1 van dit rapport.

Om controle te houden over het behalen van deze strategie worden door ING doelstellingen gesteld aan ieder kantoor en KBG. Zo worden er voor ieder KBG en ING-kantoor in Nederland resultaatafspraken gesteld vanuit het hoofdkantoor in Amsterdam. Deze resultaatafspraken hebben betrekking op het aantal te behalen punten per week, maar ook realisatie van acties of genereren van leads naar specialistischere zaken zoals bijvoorbeeld hypotheek, personal banking, private banking of mkb. ING hanteert een puntensysteem voor het realiseren van verkoop aan klanten. Dit

houdt in dat bijvoorbeeld de inleg van meer dan 500 euro op een spaarrekening van een klant voor de betreffende adviseur die dit uitvoert 20 punten oplevert. Op het einde van de dag worden deze punten door de adviseurs bij elkaar opgeteld en door ieder afzonderlijk ingevoerd in de VR-Tool. Dit programma registreert het aantal behaalde punten door iedere adviseur afzonderlijk, maar nog belangrijker, voor het hele kantoor. Op deze manier kan bijgehouden worden of de weekdoelstelling te behalen punten door het betreffende kantoor of KBG behaald is of niet. De managers advieskantoren en de rayonmanager houden hier toezicht op en zijn verantwoordelijk dat de gestelde doelen ook daadwerkelijk gehaald worden. Hetzelfde geldt voor realisatie van acties, het genereren van leads naar specialisten en klanttevredenheid. Ook hier wordt iedere week een weekdoelstelling voor gesteld waaraan het kantoor zal moeten voldoen. Deze doelen worden door ING gesteld op basis van de 5 pijlers welke binnen ING centraal staan:

- Klantbelang Centraal (KBC): medewerkers van ING moeten het belang van de klant centraal stellen en streven naar duurzame relaties. Dit wordt gemeten door de behaalde scores op het gebied van klanttevredenheid (KTO), aantal Financieel Fit punten en de Net Promotor Score (NPS). Meer informatie hierover is terug te vinden in de bijlagen.
- Financieel Toekomstbestendig: ING wil de voorkeursbank van Nederland worden met persoonlijke aandacht en meer advieskracht. Dit wordt gemeten door de breedteverkoop (totaal punten van kantoor) en de verkoop binnen ieder KBG (punten, overstapservices, vermogen, hypotheek).
- Excellente Processen: klanten van ING moeten de dienstverlening als persoonlijk, deskundig, verrassend gastvrij en toch uniform ervaren. Dit wordt gemeten door de behaalde scores op het gebied van Hospitality (gastvrijheid) en Deskundigheid in de klanttevredenheidsonderzoeken (KTO).
- Top Employer: ING wil dat alle medewerkers betrokken zijn en elke dag een stap meer zetten voor de klant. Dit wordt gemeten door individuele afspraken, bijdrage binnen het team en ontwikkelafspraken.
- Financial Risk: alle medewerkers binnen ING dienen zich strikt te houden aan de procedures, deze te begrijpen en elkaar aan te spreken op de juiste uitvoering hiervan. Dit wordt gemeten door individuele afspraken en gemonitord door de afdelingen Risk en Compliance.¹⁷

Voor het advieskantoor Roermond ziet de realisatie van deze VR-tool op het gebied van klanttevredenheid er in 2014 tot nu toe als volgt uit:

	Dec	Jan	Feb	Mrt	Apr	Gem	Doel
NPS	-18.8%	23.8%	2.2%	18.2%	19.2%	14.8%	
Deskundigheid		67.9%	70.9%	72.7%	74.5%	71%	65%
Hospitality		70%	69.3%	77.3%	75.2%	72%	70%
KBC (goed t/m uitstekend)		92.3%	91.4%	92.9%	98%	93.2%	95%

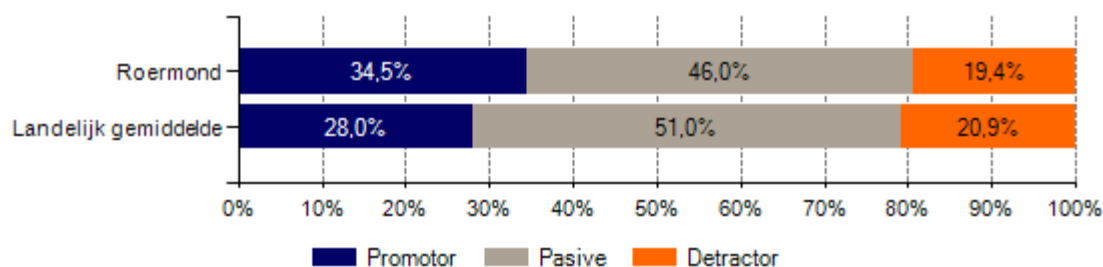
Figuur 6: Klantbelang Centraal Advieskantoor Roermond¹⁸

Uit de klanttevredenheidscijfers blijkt dat het advieskantoor Roermond ruim hieraan voldoet op dit gebied en gemiddeld in 2014 boven het gestelde doel staat. Alleen bij het onderdeel KBC (Klant Belang Centraal) ligt het advieskantoor iets onder de gestelde norm.

¹⁷ Beoordelen & Belonen. (2014). Brochure Afdeling Verkoopmanagement Kantoren. Amsterdam: ING.

¹⁸ <https://stuurinformatie-kantoren.domestic.ing.intranet/Pages/Salasscreen.aspx>
Geraadpleegd op 26-05-2014

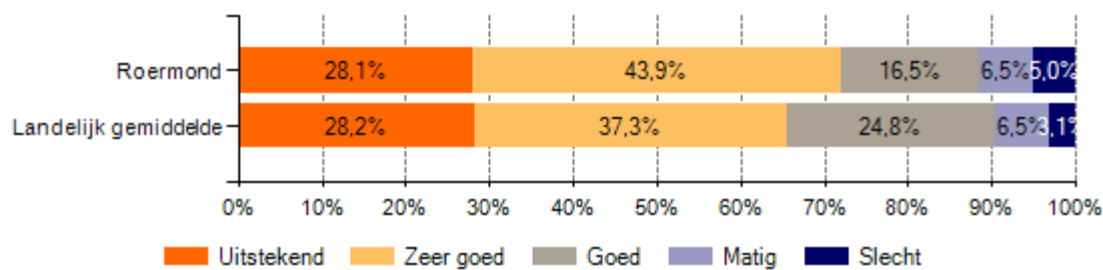
Wat betreft de Net Promotor Score ligt het advieskantoor Roermond ruim boven het landelijk gemiddelde van alle ING-kantoren. Dit blijkt uit onderstaande figuur.



Figuur 7: Net Promotor Score Advieskantoor Roermond¹⁹

Dit houdt dan ook in dat 34,5% van de bezoekers van advieskantoor Roermond ING aanbevelen bij een vriend, collega of familielid. Dit is vergeleken met de 28% van het landelijk gemiddelde een prima score op dit gebied. Een verdere toelichting over de Net Promotor Score en hoe deze berekend wordt is terug te vinden in de bijlagen.

Hiernaast doet advieskantoor Roermond het prima wat betreft het algemeen oordeel van het bezoek door een klant aan het kantoor. Dit blijkt uit onderstaande figuur.



Figuur 8: Algemeen oordeel bezoek Advieskantoor Roermond²⁰

De hiervoor genoemde cijfers zijn gebaseerd op de uitkomst van klanttevredenheidsonderzoeken naar de bezoekers van het kantoor. Deze onderzoeken worden verricht door telefonisch of per e-mail klanten die het kantoor bezocht hebben te benaderen en hen naar een oordeel te vragen over hun bezoek. Naast de klanttevredenheid is het voor ING ook van belang dat de gestelde resultaatafspraken behaald worden. De behaalde resultaatafspraken worden mede bepaald door het aantal klanten dat het kantoor bezoekt.

¹⁹ <http://ingkto.insites.eu/samenvatting.aspx>
Geraadpleegd op 26-05-2014

²⁰ <http://ingkto.insites.eu/samenvatting.aspx>
Geraadpleegd op 26-05-2014

Hieronder is een kort overzicht gegeven van het aantal klanten dat wekelijks het advieskantoor Roermond bezoekt:

Week	15	16	17	18	19	20	Gem.
Bezoekers							
Baliebezoekers	400	404	323	465	411	477	453
Kasbezoekers	230	254	237	289	250	217	260
Totaal bezoekers	630	658	560	754	661	694	713
Verkopen							
Punten/Bezoekers(90/10)	8,20	8,20	6,90	9,40	9,30	10,10	8,40
Bezoekers(90/10)/Verkopen	2,20	2,20	2,50	1,80	2	1,80	2,20
Totaal Bezoekers/Verkopen	3,50	3,70	4,40	3,10	3,30	2,70	3,60
Verkopen	178	176	127	243	200	254	204

Figuur 9: Bezoekersaantallen Advieskantoor Roermond²¹

Uit deze cijfers wat betreft de bezoekersaantallen blijkt dat er een gemiddelde resultaatafspraken gerealiseerd wordt van ongeveer 8 punten per bezoeker en dat het advieskantoor Roermond gemiddeld zo'n 713 bezoekers per week mag verwelkomen. Tot en met week 21 van het jaar 2014 zijn de hieronder weergegeven resultaatafspraken behaald.

	Dag	Week	Doel	YTD	Doel	Status
Breedte Verkoop						
Totaal Punten	380	3.590	2.873	76.250	61.400	124.2%
KBG KPI						
OSS Particulier	1	5	10	243	221	109.8%
Hypo Accepted				10	9	109.4%
Cred Vermogen x1000€ (tm apr)				17.239	14.219	121.2%
KBG Drivers						
VR Obligo (x1000€)	5	551		9.003		
Perba Leads	0	2		38		
Hypo Leads	0	1		61		
Financieel Fit						
Totaal Punten	20	535	717	5.425	5.732	94.6%

Figuur 10: Resultaatafspraken VR-tool Advieskantoor Roermond tot en met week 21²²

Hieruit is duidelijk af te leiden dat het advieskantoor Roermond tot nu toe in 2014 ruim voldoet aan de genoemde resultaatafspraken waarbij alleen de realisatie van Financieel Fit nog wat achterblijft. Door de steeds hoger wordende focus vanuit ING op de realisatie van de resultaatafspraken zal dit in de toekomst echter alleen maar moeilijker worden.

²¹ <https://stuurinformatie-kantoren.domestic.ing.intranet/Pages/Salesscreen.aspx>
Geraadpleegd op 26-05-2014

²² <https://stuurinformatie-kantoren.domestic.ing.intranet/Pages/Salesscreen.aspx>
Geraadpleegd op 26-05-2014

3.4 Systems

Voor een optimale dienstverlening voor haar klanten hanteert ING verschillende systemen. Zo kunnen klanten uiteraard een kantoor binnenlopen, maar kunnen zij ook zelf zaken online regelen via de website en internetbankieren of contact opnemen met de klantenservice om hier verder geholpen te worden. Deze verschillende kanalen worden dan ook binnen ING Click, Call en Kantoren genoemd. Behalve aanwezigheid in deze kanalen wil ING zich profileren op de lokale markt door hier aanwezig te zijn en evenementen te organiseren, dit wordt lokale marktbewerking genoemd. Te denken valt hierbij aan het organiseren van financiële informatieavonden (hierna te noemen FIA) en workshops voor bijvoorbeeld internetbankieren bij ING.

Binnen ING zelf worden uiteraard ook verschillende systemen toegepast om ervoor te zorgen dat interne processen goed verlopen en hiernaast klanten kunnen genieten van optimale dienstverlening. Deze systemen variëren van de openingsronde door één van de medewerkers tot en met het kassysteem waarmee medewerkers opnames en stortingen voor klanten kunnen verwerken. Hieronder zijn de belangrijkste systemen weergegeven.

Openingsronde en dagstart:

Voordat het kantoor 's morgens opengaat wordt het eerst door één van de medewerkers zowel van buiten als van binnen gecontroleerd. Aan de buitenkant gaat het dan om het controleren van de verschillende automaten of hier mee geknoeid is of dat deze operationeel zijn. Hierna gaat de medewerker naar binnen, schakelt het alarm uit en voert binnen de controles uit. Zodra de medewerker klaar is geeft hij een sein aan de overige medewerkers waarna ook zij het kantoor kunnen betreden. Vervolgens volgt de dagstart waarin iedere medewerker zijn eigen taken uitvoert, de verschillende systemen opgestart worden en alles klaar wordt gelegd om zodoende om half tien de eerste klanten te kunnen verwelkomen. Bij deze dagstart wordt kort de dag doorgesproken wie welke taken uitvoert, wie eventuele afspraken heeft met klanten, welke doelstellingen er behaald zijn en nog behaald moeten worden en wie hoe laat op pauze wilt gaan. Hierbij wordt ook tijd gemaakt om rustig een kop koffie met zijn allen te kunnen drinken om zodoende met een rustig gevoel de dag te starten.

Kassysteem 'Karin':

Voor het verrichten van financiële transacties voor klanten wordt gebruik gemaakt van het 'Karin'-programma. Dit programma verwerkt alle transacties die betrekking hebben op fysiek geld zoals stortingen, opnames, spoedbetalingen en wisseltransacties. Het programma wordt bediend door de adviseur die deze dag werkzaam is aan de service-balie en bestuurt de kasautomaat waarmee de transacties plaatsvinden. De service-balie wordt op een normale dag druk bezocht door klanten die komen voor verschillende transacties zoals; het opnemen van bedragen boven de 1.000 euro, opnames van bedragen onder de 1.000 euro maar welke in bepaalde coupures moeten plaatsvinden, opnames van bedragen zonder betaalpas waardoor dit niet kan bij de geldautomaat in de hal, stortingen waarbij onbekend is hoe de stortautomaat in de hal werkt, stortingen zonder betaalpas waardoor dit niet kan bij de stortautomaat in de hal, hoge stortingen, wisseltransacties zoals muntrollen of kleine coupures en spoedbetalingen. Het komt nog wel eens voor dat een van de automaten in de hal, de geldautomaat of stortautomaat, niet functioneert door bijvoorbeeld een storing. Klanten kunnen zich dan melden bij de service-balie om hier verder geholpen te worden. Als het op dat moment echter druk is bij de service-balie en er een aantal wachtenden zijn zullen klanten die voor een korte handeling zoals het storten of opnemen van een bedrag onder de 1.000 euro moeten wachten tot zij aan de beurt zijn. Dit kan dan ook de nodige irritatie opwekken bij de aanwezige klanten. De kasautomaat aan de service-balie is echter ook gevoelig voor storing, bijvoorbeeld als biljetten erin vastlopen tijdens een transactie. Hierbij moet dan altijd contact worden opgenomen met een interne helpdesk welke de adviseur bijstaat wat hij of zij moet doen om de storing op te lossen en de kasautomaat weer te doen functioneren. Het gevolg hiervan is dan ook dat er tijdelijk geen transacties kunnen plaatsvinden aan de service-balie. Hierdoor zullen klanten

dan moeten wachten tot de storing is opgelost en de kasautomaat weer functioneert. Ook dit kan lange wachttijden tot gevolg hebben en irritatie bij de aanwezige klanten.

Beheersysteem 'LISA':

Een ander systeem wat dagelijks wordt toegepast binnen het ING-kantoor is het 'LISA'-systeem. Dit systeem is allesomvattend en in dit systeem kan vrijwel alles voor een klant geregeld worden. Zo kan binnen dit systeem een rekening geopend worden voor een klant tot en met het opheffen van een rekening en alles wat zich hiertussen plaatsvindt. Dit systeem wordt dan ook dagelijks door iedere adviseur in het ING-kantoor gebruikt, al is het om informatie op te zoeken over een bepaalde klant. Ook dit systeem, zoals ieder ander technisch systeem, gevoelig voor storingen waardoor het tijdelijk niet gebruikt kan worden. Het komt namelijk wel eens voor dat het systeem heel langzaam functioneert of zelfs helemaal niet. Dit heeft natuurlijk tot gevolg dat aanwezige klanten zullen moeten wachten tot het systeem weer functioneert omdat de adviseurs dit systeem nodig hebben om aan het merendeel van hun vragen te kunnen voldoen. Ook tijdens een storing van dit systeem leidt dit tot langere wachttijden en irritaties bij de aanwezige klanten. Het is dan ook de kunst voor de adviseurs om hierop in te spelen door klantvragen zelf proberen te beantwoorden of klanten op hun gemak te stellen en te verzoeken een moment geduld te hebben.

MijnING:

Een verder punt van belang om mee te nemen bij systemen is het internetbankieren van ING, MijnING genaamd. Hier is het afgelopen jaar nogal wat ophef over geweest aangezien ING regelmatig het doelwit was van cyberaanvallen waarbij gebruik werd gemaakt van DDoS-aanvallen. Hierbij werd de site van ING via meerdere computers bestookt met dataverkeer, waardoor de servers het plotselinge toegenomen verkeer niet kunnen afhandelen. Een onbereikbare site of app is hiervan het gevolg. ING is inmiddels zeker vijf keer getroffen door vrij forse DDoS-aanvallen. Klanten van ING kunnen dan niet inloggen op de site en de app van ING en hiernaast kunnen zij tijdelijk geen betalingen verrichten via Ideal. Dit heeft dan ook tot de nodige kritiek op ING geleid, zowel van klanten als van de media en overheid. Hiernaast ondernemen criminelen pogingen om fraude te plegen via bijvoorbeeld e-mail (phishing) en zodoende klanten te beroven van hun geld. Hier wordt door ING uiteraard alles aan gedaan om dit te voorkomen maar dit neemt niet weg dat het vertrouwen van klanten in het internetbankieren van de ING in deze periode dan ook is afgenomen.

Argus. Windows XP wordt niet meer ondersteund



3.5 Skills

Om de voorkeursbank binnen Nederland en ook binnen het KBG Roermond te worden dient ING zich te onderscheiden van haar concurrenten op verschillende gebieden. Het gaat hierbij dan ook om de 'Unique Selling Points' van ING ten opzichte van de concurrentie. Hier kunnen een aantal aspecten genoemd worden waaronder het personeel, de producten die ING aanbiedt en de te hanteren prijs hiervoor. Als laatste kan hier ook als 'Unique Selling Point' het advieskantoor Roermond zelf genoemd worden. Deze zullen allemaal in dit hoofdstuk aan bod komen.

3.5.1 Personeel

Voor ING is het personeel van essentieel belang. Zo zijn de adviseurs in de kantoren het aanspreekpunt en gezicht van de ING naar klanten toe. De adviseurs dienen dan ook over bepaalde competenties te beschikken op een bepaald competentieniveau. Deze zijn in het volgende schema opgenomen:

Competentie	Adviseur Kantoren	Senior Adviseur	Principal Adviseur
Klantgerichtheid en KBC	3	3	3
Initiatief	2	3	3
Probleemanalyse & Oordeelsvorming	2	2	2
Prestatiemotivatie	2	2	
Overtuigingskracht	3	3	3
Plannen & Organiseren		3	3
Samenwerken	2	3	4
Individueel gericht leiderschap			
Omgang met details	2		
Aanpassingsvermogen	2	2	
Ontwikkelen van medewerkers			3
Voortgangscntrole			3

Tabel 4: Competentietabel Adviseurs²³

²³ http://hr.m2s.intranet/FunctiehuisING/NL_JobProfiles/158036NL.pdf
Geraadpleegd op 20-03-2014

Behalve de adviseurs is het managementteam ook van essentieel belang binnen het KBG. Ook het managementteam dient over de nodige competenties te beschikken op een bepaald competentieniveau. Ook deze zijn hieronder weergegeven:

Competentie	Manager Kantoren B	Manager Kantoren A	Manager Advieskantoor
Klantgerichtheid en KBC	3	3	3
Ondernemerschap			3
Initiatief	3	3	
Probleemanalyse & Oordeelsvorming	2	2	
Overtuigingskracht	3	3	3
Plannen & Organiseren	3	4	4
Samenwerken	4	4	4
Individueel gericht leiderschap	3	3	5
Groepsgericht leiderschap			4
Ontwikkelen van medewerkers	3	3	
Relatienetwerken			3

Tabel 5: Competentietabel Managers²⁴

Naast de algemene competenties voor adviseurs en managers kunnen deze zich specialiseren in verschillende deelgebieden van financiële dienstverlening, binnen ING Skills genoemd. Deze zijn Vermogen en Zakelijk. Middels deze skills kunnen adviseurs deskundigere en uitgebreidere gesprekken voeren met klanten en hun nog beter van dienst zijn op het betreffende gebied. Binnen het KBG Roermond bevinden zich 4 adviseurs, waaronder de Principal Adviseur en Senior Adviseur, met de skill Vermogen en 1 adviseur met de skill Zakelijk. Bij de skill Vermogen gaat het om het voeren van uitgebreidere, deskundigere gesprekken met vermogende klanten. Vermogende klanten die een vermogen bij ING hebben vanaf 75.000 euro komen binnen ING bij Personal Banking, oftewel Perba terecht. Hiernaast is er binnen ING Private Banking, oftewel Priba, voor klanten met een vermogen boven de 500.000 euro.

Bij de skill Zakelijk draait het om het voeren van uitgebreide, deskundige gesprekken met zakelijke klanten uit het MKB. Dit zijn veelal klanten uit de directe omgeving van het kantoor welke een eigen zaak hebben of staan ingeschreven bij de KvK als zelfstandige en binnen ING een zakelijke rekening hebben waarmee ze hun bankzaken regelen. De adviseur Zakelijk kan deze klanten beter te woord staan en meer voor hun betekenen.

²⁴ http://hr.m2s.intranet/FunctiehuisING/NL_JobProfiles/158036NL.pdf
Geraadpleegd op 20-03-2014

3.5.2 Producten

Een ander 'Unique Selling Point' van ING vormen haar producten. ING neemt in haar strategie mee dat zij 'duidelijke producten' wil aanbieden tegen 'eerlijke tarieven'. Dit in het belang van de klant. ING biedt haar producten aan voor zowel particuliere, als zakelijke klanten op het gebied van betalen, sparen, beleggen, hypotheek, verzekeren, lenen en pensioenen.

Betalen

ING biedt 4 betaalpakketten voor particulieren aan. Ieder pakket bevat minimaal een Betaalrekening met 1 Betaalpas.

Pakket	Prijs	Kenmerk
Oranjepakket	€ 4,10 per kwartaal	Voordeligste pakket ING Online bankzaken regelen Creditcard mogelijk
Basispakket	€ 4,35 per kwartaal	Zelf bepalen bankzaken per papier of online Creditcard mogelijk
Betaalpakket	€ 9,00 per kwartaal	Zelf bepalen bankzaken per papier of online 2 creditcards met bestedingslimiet tot € 5.000 Wereldwijd voordelig geld opnemen
Royaalpakket	€ 16,25 per kwartaal	Zelf bepalen bankzaken per papier of online 2 Betaalpassen 2 Platinumcards met bestedingslimiet tot € 20.000 Wereldwijd voordelig geld opnemen 10% korting op ING Doorlopende Reisverzekering

Tabel 6: Betaalpakketten particulier ING²⁵

²⁵ <https://www.ing.nl/particulier/betalen/betaalpakketten/index.aspx>
Geraadpleegd op 11-06-2014

De ING biedt ook voor haar zakelijke klanten betaalpakketten aan. Deze zijn hieronder weergegeven.

Pakket	Prijs	Kenmerk
Starterspakket	Gratis (eerste jaar), hierna zelfde als Ondernemerspakket	Startende ondernemingen Zakelijke Rekening met Mijn ING Zakelijk, Betaalpas en Mobiel Bankieren App
Ondernemerspakket	€ 94,95 per jaar plus kosten betalingsverkeer	Alle ondernemingen Zakelijke Rekening met Mijn ING Zakelijk, Betaalpas en Mobiel Bankieren App
Verenigingen en Stichtingen Pakket	€ 94,95 per jaar plus kosten betalingsverkeer	Verenigingen en stichtingen Zakelijke Rekening met Mijn ING Zakelijk, Betaalpas en Mobiel Bankieren App
Zakelijke Rekening	€ 42,- per jaar plus kosten betalingsverkeer	Alle ondernemingen Alleen Zakelijke Rekening

Tabel 7: Betaalpakketten zakelijk ING²⁶

Sparen

Naast betaalrekeningen biedt ING ook een aantal spaarrekeningen voor particuliere en zakelijke klanten aan welke onder te verdelen zijn in spaarrekeningen met een vaste of een variabele rente. Deze zijn in de volgende schema's weergegeven.

Particuliere spaarrekeningen met vaste rente

Spaarrekening	Minimum inleg	Looptijd	Rente
Pensioenspaarrekening	-	1 tot 30 jaar	3,70% (bij looptijd vanaf 25 jaar)
Spaardeposito	€ 500,-	1,2,3,5 of 10 jaar	1,75% (bij looptijd vanaf 10 jaar)
Groen Spaardeposito	€ 5.000,-	3,5,7 of 10 jaar	Momenteel niet te openen

Tabel 8: Particuliere spaarrekeningen met vaste rente ING²⁷

Voor zakelijke klanten welke willen sparen met een vaste rente biedt ING het Zakelijk Deposito. Bij dit deposito ontvangt de klant gedurende de gehele looptijd een vaste rente. Het Zakelijk Deposito kan afgesloten worden voor verschillende looptijden.

Looptijd	1,2,3,6 of 9 maanden	1 jaar	2 jaar	3 jaar	5 jaar	10 jaar
Rente	0,01%	0,15%	0,20%	0,30%	0,70%	1,75%

Tabel 9: Zakelijk Deposito ING²⁸

²⁶ <https://www.ing.nl/zakelijk/betalen/snel-pakketten-vergelijken/index.aspx>

Geraadpleegd op 11-06-2014

²⁷ https://www.ing.nl/particulier/sparen/alle-spaarrekeningen/index.aspx?bid=7299_Verkoop_Rest_Mass_spa_SparenL1_Allespaarrekeningen_Link
Geraadpleegd op 11-06-2014

²⁸ <https://www.ing.nl/zakelijk/sparen/tarieven/vaste-rente/index.aspx>
Geraadpleegd op 11-06-2014

Naast spaarrekeningen met een vaste rente hanteert ING ook spaarrekeningen met een variabele rente, zowel voor particuliere, als voor zakelijke klanten.

Hieronder zijn de particuliere spaarrekeningen met variabele rente weergegeven.

Spaarrekening	Rente		Kenmerk
Spaarrekening voor UNICEF (ING doneert ieder kwartaal aan UNICEF)	1,25% - 1,60%		Geen minimumsaldo
	Tot € 25.000,-	1,25%	Maximaal rentegevend tegoed € 250.000,-
	€ 25.000 - € 75.000,-	1,40%	Opnemen altijd mogelijk
	€ 75.000 - € 1.000.000,-	1,60%	Alleen online te beheren Gratis rentepunten
Oranje Spaarrekening	1,25% - 1,60%		Geen minimumsaldo
	Tot € 25.000,-	1,25%	Maximaal rentegevend tegoed € 1.000.000,-
	€ 25.000 - € 75.000,-	1,40%	Opnemen altijd mogelijk
	€ 75.000 - € 1.000.000,-	1,60%	Alleen online te beheren Gratis rentepunten
Toprekening	1,25%		Geen minimumsaldo Maximaal rentegevend tegoed € 1.000.000,- Opnemen altijd mogelijk Gratis rentepunten
Profijtrekening	1,40% - 1,60%		Minimumsaldo € 25.000,-
	Tot € 75.000,-	1,40%	Maximaal rentegevend tegoed € 1.000.000,-
	€ 75.000 - € 1.000.000,-	1,60%	Opnemen altijd mogelijk
			Gratis rentepunten
Bonusrenterekening	0,70% - 1,70%		Geen minimumsaldo
	Tot € 5.000,-	0,70%	Maximaal rentegevend tegoed € 1.000.000,-
	Bonusrente 0,60%	1,30%	Opnemen altijd mogelijk
	€ 5.000 - € 25.000,-	0,90%	Gratis rentepunten
	Bonusrente 0,60%	1,50%	Bonusrente zodra saldo minimaal gelijk is aan startsaldo na volledig spaarjaar.
	€ 25.000 - € 1.000.000,-	1,10%	
	Bonusrente 0,60%	1,70%	
Groei Groter Rekening	1,80%		Geen minimumsaldo
			Maximaal rentegevend tegoed € 250.000,-
			Spaarrekening voor (klein)kind
			Tot 18 jaar alleen toegankelijk door (groot)ouder.
Private Banking Spaarrekening (alleen Private Banking relaties)	1,40%		Geen minimumsaldo Maximaal rentegevend tegoed € 10.000.000,- Opnemen altijd mogelijk Gratis rentepunten

Tabel 10: Particuliere spaarrekeningen met variabele rente ING²⁹

²⁹ https://www.ing.nl/particulier/sparen/alle-spaarrekeningen/index.aspx?bid=7299_Verkoop_Rest_Mass_spa_SparenL1_Allespaarrekeningen_Link
Geraadpleegd op 11-06-2014

Ook voor zakelijke klanten van ING zijn er spaarrekeningen met variabele rente.

Spaarrekening	Rente		Kenmerk
Zakelijke Spaarrekening	0,90%		Geen minimumsaldo Opnemen altijd mogelijk Maximaal rentegevend tegoed € 10.000.000,-
Zakelijke Kwartaal Spaarrekening	0,75% Bonusrente 0,30%	1,05%	Geen minimumsaldo Opnemen altijd mogelijk Maximaal rentegevend tegoed € 2.500.000,- Elk kwartaal basisrente Bonusrente over laagste bedrag in die periode
Zakelijke Bonus Spaarrekening	0,75% Bonusrente 0,50%	1,25%	Geen minimumsaldo Opnemen altijd mogelijk Maximaal rentegevend tegoed € 10.000.000,- Elk jaar basisrente Bonusrente zodra saldo einde jaar minimaal gelijk is aan begin
Vermogen Spaarrekening	1,25%		Minimumsaldo € 25.000,- Opnemen altijd mogelijk Maximaal rentegevend tegoed € 2.500.000,- Alleen voor pensioen-bv, stamrecht-bv, vereniging & stichting zonder winstoogmerk

Tabel 11: Zakelijke spaarrekeningen met variabele rente ING³⁰

Behalve betaal- en spaarrekeningen voor particulieren bevat het productaanbod van ING nog meer zaken op het gebied van financiële dienstverlening. Denk hierbij aan beleggen, hypotheek, verzekeren, lenen en pensioenen.

³⁰ <https://www.ing.nl/zakelijk/sparen/vergelijkingsoverzicht-zakelijke-spaarrekeningen/index.aspx>
Geraadpleegd op 11-06-2014

Beleggen

Wat beleggen betreft biedt ING haar particuliere en zakelijke klanten de keuze uit 4 verschillende pakketten. Deze zijn:

- Beleggen met Beheer: beleggingen worden door de klant overgelaten aan de expert vanuit ING. De klant kiest zijn of haar beleggingsstrategie, bepaalt het risicoprofiel en vervolgens gaat een team van 19 experts dit voor de klant uitvoeren;
- Beleggen met Advies: de klant doet zelfstandig beleggingen uitvoeren, maar laat zich wel door experts vanuit ING adviseren. De klant kiest dan ook zijn of haar beleggingsstrategie en risicoprofiel en op basis hiervan ontvangt de klant maandelijks advies over de beleggingen welke het beste bij hem of haar passen;
- Zelf Vermogensopbouw: de klant doet zijn of haar beleggingen in beleggingsfondsen en indextrackers helemaal zelfstandig met inzicht in de verwachte waardeontwikkeling en het risico van de portefeuille;
- Zelf Beleggen: de klant doet zijn of haar beleggingen in aandelen, obligaties en opties helemaal zelfstandig en heeft alle touwtjes in handen. Wel kan de klant altijd, net zoals bij alle hiervoor genoemde pakketten, de hulp inschakelen van het ING Investment Office.³¹

Hypotheken

Ook op het gebied van hypotheken heeft ING voor haar klanten het nodige aanbod:

- Annuïteitenhypotheek: bij deze hypotheekvorm bestaat het maandbedrag uit rente en aflossing met een vast bruto maandbedrag tijdens de rentevaste periode. Hierdoor is de hypotheek afgelost aan het eind van de looptijd.
- Lineaire hypotheek: bij deze hypotheekvorm wordt elke maand een vast bedrag afgelost waardoor er sprake is van dalende maandlasten tijdens de rentevaste periode en de hypotheek aan het eind van de looptijd is afgelost.
- Bankspaarhypotheek: deze hypotheekvorm is een combinatie van een aflossingsvrije lening met een bankspaarrekening en heeft een vast maandbedrag tijdens de rentevaste periode. Hierdoor is de hypotheek vanzelf afgelost aan het eind van de looptijd.
- Aflossingsvrije hypotheek: bij deze hypotheekvorm betaalt de klant tijdens de looptijd alleen de rente en blijft zodoende de hypotheekschuld gelijk. De hypotheekschuld dient dan ook aan het einde van de looptijd in één keer te worden afgelost, waarvoor de verantwoordelijkheid bij de klant zelf ligt.
- Krediethypotheek: deze hypotheekvorm is gebaseerd op variabele rente waarbij aflossen niet verplicht is, maar wel boetevrij mag. Afgeloste bedragen zijn door de klant weer heropneembaar binnen de gestelde limiet met een minimum van € 500,-. Er wordt dan ook alleen rente betaald over het opgenomen deel.
- Levenhypotheek: deze hypotheekvorm is een combinatie van een aflossingsvrije hypotheek en een verpande levensverzekering. Met het opgebouwde vermogen in de levensverzekering wordt de hypotheekschuld, of een deel ervan, aan het einde van de looptijd afgelost. Deze hypotheekvorm kan in combinatie met beleggen plaatsvinden wat de mogelijkheid biedt voor de klant meer rendement te behalen, maar ook juist meer risico.³²

³¹ <https://www.ing.nl/particulier/beleggen/starten-met-beleggen/hoe-wilt-u-beleggen/index.aspx>

Geraadpleegd op 11-06-2014

³² <https://www.ing.nl/particulier/hypotheken/hypotheekvormen/index.aspx>

Geraadpleegd op 11-06-2014

Verzekeren

Wat betreft de verzekeringen heeft ING in samenwerking met Nationale Nederlanden ook een ruim aanbod voor zowel haar particuliere, als haar zakelijke klanten. Zo zijn er voor particuliere en zakelijke klanten de volgende verzekeringen:

- Reisverzekeringen:
 - o Doorlopende reisverzekering
 - o Kortlopende reisverzekering
 - o Doorlopende annuleringsverzekering
- Woonverzekeringen:
 - o Inboedelverzekering
 - o Opstalverzekering (woonhuis)
 - o Glasverzekering
 - o Aansprakelijkheidsverzekering
 - o Studentenverzekering
- Autoverzekering
- Overige verzekeringen:
 - o Rechtsbijstandverzekering
 - o Overlijdensrisicoverzekering
 - o Zekerheidspakket voor ondernemers³³

Lenen

Naast betaalrekeningen, spaarrekeningen, beleggen, hypotheek en verzekeren biedt ING ook leningen of kredieten aan. Deze zijn onderverdeeld in leningen en kredieten voor particuliere en zakelijke klanten. Voor particuliere klanten zijn dit:

- Rood staan op de betaalrekening
 - o Kwartaallimiet: af en toe een klein bedrag rood staan met een limiet van € 500,- tot maximaal € 2.000,-.
 - o Continulimiet: langer en grotere bedragen rood staan met een limiet van € 2.501 tot maximaal € 25.000,-.
 - o Studentenbetaallimiet: rood staan tot maximaal € 1.000,- alleen voor studenten.
- Persoonlijke leningen
 - o Persoonlijke lening: voor bedragen tussen de € 2.500,- en € 75.000,-.
 - o Groene Auto: persoonlijke lening vanaf € 5.000,- voor de aanschaf van een auto met energielabel A,B of C.
 - o Restschuld: persoonlijke lening voor bedragen vanaf € 5.000,- gebruikt voor te verbouwen.
 - o Zonnepanelen: persoonlijke lening voor de aanschaf van zonnepanelen.
- Doorlopend krediet
 - o Doorlopend krediet: geld opnemen uit de lening tot de afgesproken limiet met financiële ruimte vanaf € 2.500,-.
 - o Voordeelkrediet: vrij te besteden doorlopend krediet voor huiseigenaren vanaf € 10.000,-.
- Creditcards
 - o Creditcard: bestedingslimiet tot € 5.000,-.
 - o Platinumcard: bestedingslimiet tot € 20.000,-.
 - o Studenten creditcard: bestedingslimiet tot € 1.000,- alleen voor studenten.³⁴

³³ <https://www.ing.nl/particulier/verzekeren/index.aspx>

Geraadpleegd op 11-06-2014

³⁴ <https://www.ing.nl/particulier/lenen/index.aspx>

Geraadpleegd op 11-06-2014

Voor zakelijke klanten zijn dit:

- Extra ruimte op de Zakelijke Rekening
 - o Zakelijk krediet: voor bedragen vanaf € 5.000,- tot 4 maal de maandelijkse omzet op de Zakelijke Rekening.
 - o Debiteurenfinanciering: voor bedrijven met een omzet van meer dan € 10 miljoen, krediet vanaf € 500.000,- voor uitstaande vorderingen op debiteuren.
- Lenen voor een investering
 - o Zakelijke lening: zakelijke financiering vanaf € 5.000,- voor een investering voor zowel starters als bestaande ondernemingen.
 - o Bedrijfshypotheek: voor de aankoop en verbouwing van het bedrijfspand met financiering tot 70% van de marktwaarde, maar vanaf € 25.000,-
 - o Financiering met staatsgarantie: financiering vanaf € 1.000.000,- met borgstelling van de Nederlandse overheid voor zowel starters als bestaande ondernemingen.
 - o Zakelijke Lease: financiering vanaf € 10.000,- van duurzame bedrijfsmiddelen voor bestaande ondernemingen ouder dan 3 jaar op basis van economische levensduur van het bedrijfsmiddel.
 - o Groenfinanciering: zakelijke financiering vanaf € 5.000,- voor een investering voor zowel starters als bestaande ondernemingen.
- Andere kredietvormen
 - o Documentair betalingsverkeer: documentair krediet of incasso bij export, zekerheid van betaling bij levering van goederen of documentair krediet bij import, zekerheid van levering van goederen bij betaling.
 - o Bankgarantie: contract met zekerheid voor zakenpartner voor financiële compensatie bij het niet nakomen van verplichtingen, maximaal bedrag van € 500.000,-.³⁵

Pensioenen

Naast verzekeren werkt ING ook op het gebied van pensioenen samen met Nationale Nederlanden.

Binnen ING zijn er op dit gebied de volgende mogelijkheden:

- Banksparen via de Pensioenspaarrekening: een geblokkeerde spaarrekening waarop de klant zelf spaart voor zijn of haar pensioen. Het gespaarde bedrag komt pas vrij zodra de klant met pensioen gaat.
- Pensioenadvies via Nationale Nederlanden: Pensioenadviseur van Nationale Nederlanden inventariseert de wensen en mogelijkheden van de klant en stelt een pensioenadvies rapport op met alle mogelijkheden.³⁶

³⁵ <https://www.ing.nl/zakelijk/financieren/index.aspx>

Geraadpleegd op 11-06-2014

³⁶ <https://www.ing.nl/particulier/pensioenen/uw-pensioen-opbouwen/index.aspx>

Geraadpleegd op 11-06-2014

3.5.3 Prijs

Nog een 'Unique Selling Point' voor ING ten opzichte van haar concurrentie is de prijs die ING hanteert voor haar producten en diensten. Dit neemt ING dan ook mee in haar strategie en noemt dit 'eerlijke prijzen' voor de klant.

ING hanteert voor particuliere klanten de voordeligste bankrekeningen onder de bekende grootbanken Rabobank, ABN Amro, ING en SNS Bank. Zo blijkt uit het vergelijken van de populairste Nederlandse betaalpakketten van de bekende Nederlandse banken. Het basispakket van ING staat landelijk in de top 5 van goedkoopste bankrekeningen.³⁷

Bankrekening	Tarieven
ASN Bank	Prijs: € 15,- Excl. Creditcard Testoordeel: ***
ING Bank Basispakket	Prijs: € 17,40 Excl. Creditcard Testoordeel: ****
Rabo Basispakket	Prijs: € 24,- Excl. Creditcard Testoordeel: ****
Triodos Internet betaalrekening	Prijs: € 24,60 Excl. Creditcard Testoordeel: ***
SNS Betalen	Prijs: € 30,- Excl. Creditcard Testoordeel: ****
ABN Amro Privépakket	Prijs: € 37,20 Incl. Creditcard Testoordeel: *****

Tabel 12: Vergelijking Bankrekeningen³⁸

Ook voor zakelijke klanten hanteert ING relatief voordelige tarieven waarbij alleen de SNS voordeliger is van de bekende grootbanken. Bij de zakelijke rekening van SNS zijn echter geen betaalautomaattransacties en iDEAL-transacties mogelijk. Deze kunnen alleen plaatsvinden bij zakelijke rekeningen van ING, Rabobank en ABN Amro.

³⁷ <http://www.bankenoverzicht.nl/bankrekening/resultaten>

Geraadpleegd op 12-06-2014

³⁸ http://www.bankenvergelijking.nl/prive-bankrekening/?k=banken%20vergelijken&d=b&gclid=CPqrkt_s874CFSEewwodOJcAow
Geraadpleegd op 12-06-2014

Zakelijke Rekening	Tarieven (per jaar)
SNS Zaak op Maat	Kosten pakket: € 78,96 Kosten betalingsverkeer: niet mogelijk Totaal: € 78,96
ING Zakelijke Rekening	Kosten pakket: € 94,95 Kosten betalingsverkeer: € 38,89 Totaal: € 133,84
ABN Amro Ondernemersrekening	Kosten pakket: € 136,80 Kosten betalingsverkeer: € 16,07 Totaal: € 152,87
Rabo Rekening Courant	Kosten pakket: € 102,- Kosten betalingsverkeer: € 72,47 Totaal € 174,47

Tabel 13: Vergelijking Zakelijke Rekeningen^{39 40}

3.5.4 Advieskantoor Roermond

Als laatste 'Unique Selling Point' voor ING binnen het KBG Roermond kan het advieskantoor Roermond zelf genoemd worden. Het advieskantoor Roermond is namelijk met een eigen parkeerplaats voor klanten en de centrale ligging bijna direct naast het station uitstekend te bereiken voor haar klanten. Naast de goede bereikbaarheid is het kantoor zelf optimaal ingericht om klanten zo optimaal mogelijk van dienst te kunnen zijn. Denk hierbij aan loungebanken, een luxe koffieautomaat, gratis Wi-Fi en leesmateriaal in de hal waardoor klanten op hun gemak kunnen wachten voor ze geholpen worden.

3.5.5 Conclusie

Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat ING ten opzichte van de concurrentie een aantal 'Unique Selling' Points heeft. Deze zijn dan ook de competenties van het personeel. Het personeel is binnen ING van essentieel belang aangezien zij het dagelijkse gezicht zijn naar de klant. Er worden dan ook door ING hoge eisen gesteld aan het personeel wat blijkt uit de verschillende competentieniveaus waarover het personeel dient te beschikken. Naast het personeel biedt ING een ruim aanbod van producten aan tegen marktgerichte, concurrerende prijzen welke niet het voordeligst zijn, maar zeker ook niet het duurst. Als laatste 'Unique Selling Point' voor ING kan het advieskantoor Roermond zelf genoemd worden welke met haar eigen parkeerplaats voor klanten en de centrale ligging goed te bereiken is. Hiernaast is het kantoor optimaal ingericht om de gewenste dienstverlening te bieden aan de klanten.

³⁹ <http://www.bankenvergelijking.nl/zakelijk/zakelijke-rekening/>

Geraadpleegd op 12-06-2014

⁴⁰ <https://www.ing.nl/zakelijk/betalen/dagelijks-bankieren-voor-een-aantrekkelijke-prijs/>

Geraadpleegd op 12-06-2014

3.6 Staff

Zoals bij structure al te zien was in het organigram zijn er verschillende functies binnen ieder rayon en KBG. Zo zijn er binnen het KBG Roermond de rayonmanager, manager advieskantoor, principal adviseur, senior adviseur en de adviseurs A. Iedereen binnen het KBG Roermond heeft zo zijn of haar eigen rol en deze kan worden uitgebreid door bijvoorbeeld te specialiseren in bepaalde deelgebieden van financiële dienstverlening, zoals hierboven uitgelegd bij skills. De verschillende rollen binnen het KBG Roermond zullen hieronder kort worden toegelicht.

Manager ING Kantoren rayon Limburg: Dhr. Marc Vaessen

De rayonmanager is verantwoordelijk voor het realiseren van verkoop en leaddoelstellingen voor de toegewezen kantoren. Daarnaast geeft hij leiding aan de managers advieskantoren en standaardkantoren en draagt hij zorg voor hun ontwikkeling. Indirect geeft hij ook leiding aan de medewerkers. De rayonmanager is tevens verantwoordelijk voor de inrichting van de kantoren en het naleven van regels en continuïteit in processen.

Manager advieskantoor Roermond: Dhr. Robert van Avezaath

De manager advieskantoor geeft operationeel leiding aan een team van adviseurs bestaande uit acht tot achttien fulltime employees (fte). Belangrijkste verantwoordelijkheden voor hem zijn het realiseren van potentiële commerciële groei en het behalen van voor het kantoor vastgestelde doelstellingen op het gebied van bijvoorbeeld klanttevredenheid en efficiency.

Principal adviseur: Dhr. Roel de Ponti

De Principal Adviseur is werkzaam op een advieskantoor en is de aanjager van klantgerichte activiteiten. Zo levert hij een belangrijke bijdrage aan het vergroten van het succes van het kantoor onder de klanten in het betreffende KBG. Hij is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken op het kantoor en het is zijn taak de medewerkers te motiveren en inspireren. Hiernaast heeft Dhr. de Ponti de skill Vermogen om deskundige en uitgebreide vermogensgesprekken te kunnen voeren met klanten.

Senior Adviseur: Dhr. Rob Hermans

De Senior Adviseur voert op deskundige wijze gesprekken in complexe situaties en informeert particuliere, zakelijke en vermogende klanten. Bij afwezigheid van de kantoormanager en/of de Principal Adviseur fungeert de Senior Adviseur als eerste aanspreekpunt voor klanten en medewerkers. Hiernaast heeft Dhr. Hermans de skill Vermogen om deskundige en uitgebreide vermogensgesprekken te kunnen voeren met klanten.

Adviseurs A:

De Adviseurs A zijn werkzaam aan de advies- en kasbalies op het bankkantoor en verzorgen de opvang van binnenkomende klanten. Zij zijn als het ware het 'gezicht' van de ING en hun taak is de klant zo zorgvuldig mogelijk te helpen en te zorgen voor een optimale dienstverlening. Zij informeren en adviseren klanten over de verschillende financiële producten van ING, waarbij de nadruk ligt op het realiseren van zoveel mogelijk directe verkoop.

Binnen kantoor Roermond zijn dit:

- Dhr. Chrit Schönwetter (skill Vermogen)
- Dhr. Theo Janssen
- Dhr. Dré Leijendeckers
- Dhr. Jim Schilder (skill Zakelijk)
- Mevr. Michelle van Montfort
- Dhr. Jan van Eck (skill Vermogen)
- Mevr. Monique Sarton

Bovenstaand team van adviseurs is samengesteld naar woon- en standplaats van de medewerkers. Zo worden voor ieder kantoor de adviseurs woonachtig in de directe omgeving ingezet. Dit is gedaan in combinatie met de invoering van de nieuwe kantorenformule. Tijdens de afgelopen periode is 1 van de adviseurs van het advieskantoor Roermond overgeplaatst naar het KBG Maastricht. Hier is geen vervanger voor in de plaats gekomen waardoor er meer werkdruk komt te liggen op het aanwezige team van adviseurs in het advieskantoor.

Naast het vaste team van adviseurs zijn er regelmatig verschillende adviesteams aanwezig op het advieskantoor Roermond. In deze teams zijn specialisten werkzaam op het gebied van:

- Hypotheken;
- Personal Banking (Perba);
- Private Banking (Priba);
- Midden- en kleinbedrijf (MKB)

Deze adviesteams zijn dagelijks aanwezig op het advieskantoor Roermond. Echter is er vandaag de dag nauwelijks nog sprake van onderlinge samenwerking tussen de verschillende adviesteams en het aanwezige team van adviseurs in het advieskantoor. Dit terwijl zowel de adviesteams als de kantooradviseurs veel voor elkaar kunnen betekenen ten gunste van de klant. Het managementteam heeft dit ingezien en er is een begin gemaakt aan een onderlinge samenwerking welke met het adviesteam Hypotheken reeds plaatsvindt. Zo worden er onderling leads gegenereerd waarbij bijvoorbeeld een klant die een afspraak heeft voor een hypotheekgesprek meteen geholpen worden door aan kantooradviseur voor het openen van een rekening. Dit is voor de klant gunstig aangezien deze zodoende weer korting ontvangt op de eventueel af te sluiten hypotheek bij ING. Vanuit het team van kantooradviseurs kan er dan weer vanwege het dagelijks contact met klanten geïnformeerd worden naar de situatie van de klant wat betreft zijn of haar hypotheek. Hierdoor kan dan eventueel een gesprek ingepland worden waardoor de klant wellicht een voor hem of haar gunstigere hypotheek kan afsluiten.

Van een onderlinge samenwerking tussen het team van kantooradviseurs en de overige adviesteams Private Banking en Midden- en kleinbedrijf (MKB) is nog niet echt sprake en er is weinig onderlinge communicatie. Hierdoor ontstaan dan ook vaker misverstanden zoals het verkeerd doorsturen of informeren van een klant waardoor deze hier de dupe van is.

3.7 Style

Het is de verantwoording van het managementteam van het KBG Roermond om het team van adviseurs te leiden en sturing te geven om zodoende succesvol te blijven en te blijven verbeteren om zodoende te stijgen binnen de landelijke ranking wat kantoren betreft. Landelijk wordt het leiding en sturing geven aan de aanwezige teams gerealiseerd door veel aandacht te besteden aan plannen, coachen en beoordelen wat een continu proces is om prestaties te verbeteren en het bedrijfsresultaat te verhogen. Dat, plus de ontwikkeling van competenties en talenten is de basis van leidinggeven binnen ING Bank. De cyclus van plannen, coachen en beoordelen maakt het mogelijk gericht te sturen op ontwikkeling en resultaat. Dit is belangrijk aangezien de prestaties van alle ING-medewerkers samen uiteindelijk bepalend zijn voor de resultaten van ING. Centraal staat hierbij het maken van goede afspraken, de voortgang te volgen en te kijken welke resultaten dit heeft opgeleverd. Dit proces wordt in samenwerking tussen de manager en medewerker uitgevoerd.⁴¹ Verder is het van belang dat er door het managementteam aandacht besteed wordt aan de cultuur binnen het kantoor zelf en het teamgevoel. Dit wordt veelal gedaan door een open sfeer te creëren waar iedereen zijn of haar zegje kan doen. Het is belangrijk om hier aandacht aan te besteden omdat, zoals ook bij shared values beschreven, de sfeer binnen het aanwezige team van directe invloed is op het succes van het kantoor.

De taak van het managementteam is dan ook met name het aansturen van het team van adviseurs op een coachende manier om zodoende hun ontwikkeling en de resultaten continu te verbeteren. Hiernaast wordt er door het managementteam aandacht besteed aan de cultuur en sfeer binnen het aanwezige team van adviseurs door een open sfeer te creëren.

3.8 Conclusie

Kort samengevat valt er uit dit hoofdstuk af te leiden dat het advieskantoor Roermond functioneert naar de normen en waarden binnen ING, er een sterk team aanwezig is waarbinnen een open sfeer en sterk teamgevoel heerst en waarin de benodigde skills ruim aanwezig zijn behalve de skill Zakelijk. Dit uit zich ook in de behaalde resultaten van gestelde resultaatafspraken tot nu toe voor het jaar 2014. Ook wordt er een duidelijke structuur gehanteerd met een coachende manier van leidinggeven door het managementteam. Hiernaast heeft ING landelijk een ruim aanbod van producten op het gebied van financiële dienstverlening tegen concurrerende en marktgerichte prijzen. Ook de goede ligging, bereikbaarheid en de inrichting van het advieskantoor Roermond is als pluspunt voor de klant te noemen.

Echter heeft het advieskantoor Roermond regelmatig te kampen met storingen waardoor lange wachttijden ontstaan en is er sprake van een toenemende werkdruk binnen het team wegens de hoger wordende focus op realisatie van resultaatafspraken. Ook de plaatsgevonden reorganisaties en ontslaggolven hebben een impact gehad op het vertrouwen van het team in ING als werkgever. Zo is bijvoorbeeld in de afgelopen periode een van de adviseurs van het advieskantoor Roermond naar het KBG Maastricht gestuurd en hier is geen vervanger voor in de plaats gekomen. Als laatste punt is de onderlinge samenwerking tussen de adviesteams en de aanwezige kantooradviseurs nog voor veel verbetering vatbaar. De hiervoor genoemde punten zullen in het volgende hoofdstuk verder aan bod komen en als sterkten en zwakten worden getypeerd voor de interne organisatie van het advieskantoor Roermond.

⁴¹ http://mijnhr.ing.intranet/nl-NL/Services/HRPortal/Paginas/Plannen-Coachen-Beoordelen_medewerkers.aspx
Geraadpleegd op 20-03-2014

4 Sterkten en Zwakten

Vanuit de interne analyse in het vorige hoofdstuk kunnen er een aantal interne sterkten en zwakten bepaald worden voor het advieskantoor Roermond. Deze zullen in dit hoofdstuk worden besproken om zodoende deelvraag 2 van het onderzoek te beantwoorden.

4.1 Sterkten

Als sterke punten van ING binnen het KBG Roermond kunnen een aantal zaken genoemd worden. De voornaamste hiervan is dat er een sterk team aanwezig is van fulltime medewerkers waarbinnen een goede sfeer hangt. Voor de ING zijn haar adviseurs namelijk van essentieel belang aangezien deze dagelijks het gezicht van de bank vormen naar de klanten toe. De adviseurs dienen dan ook over competenties op een bepaald competentieniveau te beschikken en hier wordt door ING hoge eisen aan gesteld. Hiernaast is voor de werking van het team de sfeer belangrijk. Waar met plezier gewerkt wordt, zijn de resultaten ook beter en dit blijkt uit de wekelijkse realisatie van de gestelde resultaatafspraken. Ook zijn er binnen het team vier adviseurs aanwezig met de skill Vermogen waardoor de mogelijkheid er is om uitgebreide, deskundige gesprekken met klanten te kunnen voeren. Het team van adviseurs is dan ook een van de 'Unique Selling Points' van ING binnen het KBG. Hiernaast hanteert ING als andere 'Unique Selling Point' haar ruime productaanbod tegen concurrerende en marktgerichte prijzen. Ook dit kan als een sterkte worden gezien voor ING, zowel landelijk als in het KBG Roermond. Binnen het aanwezige team van adviseurs wordt door het managementteam een coachende manier van leidinggeven toegepast waar veel focus ligt op het feedback geven onderling. Hierdoor leren adviseurs niet alleen van hun leidinggevendenden, maar ook van elkaar en is er veel aandacht voor het ontwikkelen van competenties. Ook wordt er binnen ING een duidelijke structuur gehanteerd, zo ook binnen ieder KBG, waardoor hier geen onduidelijkheden over kunnen ontstaan. Als laatste sterkte is de bereikbaarheid van het advieskantoor Roermond uitstekend te noemen aangezien het direct naast het station van Roermond ligt en de beschikking heeft over een eigen parkeerplaats.

4.3 Zwakten

Tegenover de sterkten staan echter ook een aantal zwakten. Hierbij valt als eerste zwakte op dat er regelmatig lange wachttijden zijn in het kantoor Roermond. Dit kan te maken hebben dat er veel klanten het kantoor bezoeken maar heeft ook te maken met storingen die optreden binnen ING. Dit kan zowel binnen het kantoor zijn, denk aan een storing in de geld- of stortautomaat, of binnen ING zelf, denk aan een storing in het internetbankieren. Dit heeft lange wachttijden voor klanten tot gevolg wat tot irritatie en frustratie kan leiden en dus ook tot een toename van de werkdruk voor de aanwezige adviseurs. Deze is ook hoger geworden doordat er in de afgelopen jaren de nodige reorganisaties en ontslaggolven hebben plaatsgevonden welke dan ook een impact hebben gehad op het vertrouwen van het personeel in ING als werkgever. Zo is recentelijk 1 adviseur naar KBG Maastricht is gestuurd en hier niemand voor in de plaats is gekomen. Ook de hoger wordende focus op de realisatie van resultaatafspraken neemt een hogere werkdruk met zich mee voor de adviseurs. Hiernaast is als zwakte te herkennen dat er binnen het KBG Roermond maar één adviseur aanwezig is met de Zakelijke skill, Dhr. Jim Schilder. Hierdoor komt het voor dat bij verlof of indeling in het compactkantoor Echt er geen adviseur aanwezig is op het advieskantoor Roermond met de Zakelijke skill. Mochten er in deze periode dan klanten het kantoor bezoeken die behoefte hebben om door Dhr. Schilder geholpen te worden zullen zij een andere dag moeten terugkomen. Deze klanten wordt echter wel altijd de mogelijkheid geboden om een afspraak in te plannen met Dhr. Schilder waardoor hij de tijd heeft ze dan uitgebreid te woord te staan. Bovendien is de werkdruk op Dhr. Schilder als enige adviseur met de skill Zakelijk erg hoog aangezien zakelijke relaties veel tijd in beslag nemen om

deskundig geholpen te worden. Als laatste zwakte voor het advieskantoor Roermond kan gesteld worden dat de onderlinge samenwerking met de adviesteams voor verbetering vatbaar is.

4.3 Conclusie

Kort samengevat kan er dan het volgende schema worden opgesteld wat betreft de sterkten en zwakten voor het KBG Roermond.

Sterkten	Zwakten
Teamgevoel, goede sfeer	Storingen systemen en automaten
Sterk team aanwezig met fulltime medewerkers	Wachttijden
Beheersing competenties en skills	Eén adviseur met skill Zakelijk
Aantal adviseurs met skill Vermogen	Toename werkdruk
Coachende stijl van leidinggeven met aandacht voor ontwikkelen competenties	Amper onderlinge samenwerking tussen kantooradviseurs en adviesteams
Ruim aanbod producten	Reorganisaties en ontslaggolven
Concurrerende, marktgerichte prijzen	
Duidelijke structuur	
Bereikbaarheid kantoor en eigen parkeerplaats	

Tabel 14: Sterkten en zwakten KBG Roermond

5 Marktanalyse

Naast het voeren van een interne analyse binnen het KBG Roermond dient er ook een externe analyse plaats te vinden waar gekeken wordt naar de externe omgeving van het advieskantoor Roermond. Deze externe analyse zal gesplitst worden in een markt-, concurrentie- en afnemersanalyse. In dit hoofdstuk zal de marktanalyse besproken worden voor beantwoording van deelvraag 3. De markt binnen het KBG Roermond zal middels het model van Porter besproken worden zoals uitgelegd in paragraaf 2.3 van dit rapport. Binnen dit model wordt de markt verdeeld in verschillende onderdelen die allemaal een bepaalde kracht uitoefenen en van invloed zijn op het succesvol functioneren van ING binnen het KBG. Deze onderdelen zijn achtereenvolgens de macht van de interne concurrentie, potentiële toetreders, afnemers, substituten en leveranciers.

5.1 Concurrentie

Bij interne concurrentie gaat het om de reeds aanwezige concurrentie op de markt, in dit geval in het KBG Roermond. Zowel landelijk als binnen het KBG Roermond heeft ING te maken met concurrentie. Deze concurrentie heeft landelijk met name betrekking op de andere grote banken, Rabobank, ABN Amro en SNS Bank. Maar ook de kleinere banken zoals Regiobank, OHRA Bank, Fortis Bank, ASR Bank, Florius, ASN Bank et cetera vormen landelijk gezien concurrenten van de ING. Naast de grote en kleine banken richten zich ook verzekeraars zoals Delta Lloyd, Centraal Beheer Achmea en Nationale Nederlanden zich op het bankwezen door het aanbieden van onder andere spaarrekeningen. Vervolgens zijn de laatste jaren ook online banken in opkomst zoals Knab en Triodos Bank⁴².

Binnen het KBG Roermond zal echter gekeken worden naar de lokale concurrentie die in dit KBG aanwezig is. Deze zal verder toegelicht worden in de concurrentieanalyse in het volgende hoofdstuk. De lokale concurrentie voor ING binnen het KBG Roermond bestaat uit de Rabobank, ABN Amro, SNS Bank en, in mindere mate aanwezig, de Regiobank welke hier allemaal gevestigd zijn.

Laatstgenoemde is namelijk niet fysiek aanwezig in Roermond zelf, maar in de omliggende plaatsen Horn en Montfort. Deze banken, met name de Rabobank en ABN Amro, oefenen een grote macht uit op het succes van ING binnen het KBG Roermond en zijn landelijk gezien ook de grootste concurrenten doordat bij deze banken veel sprake is van naams- en merkbekendheid. De lokale concurrentie zal in de concurrentieanalyse in hoofdstuk 5 verder besproken worden.

5.2 Potentiële toetreders

Bij potentiële toetreders worden eventuele nieuwe spelers op de markt bekeken. Binnen de wereld van de financiële dienstverlening en dan met name het bankwezen is er meer en meer sprake van digitalisering. Dit heeft dan ook tot gevolg dat er online banken in opkomst zijn die hun diensten via internet aanbieden. Denk hierbij aan banken zoals Knab en Triodos Bank. Hier kunnen klanten zich aanmelden voor het openen van een rekening die eenvoudig via internet te beheren en controleren is. Deze banken bieden alleen maar online diensten aan en zodra een klant een gesprek wilt met een adviseur kan dit bijvoorbeeld via een video chat. Een nadeel voor veel klanten is dat zij zich hierdoor bij problemen of storingen niet kunnen melden bij een kantoor in de buurt waardoor veel klanten dit toch niet helemaal waarderen en vertrouwen. Veel klanten hebben namelijk behoefte om persoonlijk contact te hebben wat betreft hun financiële zaken en echt in gesprek te kunnen gaan met iemand, niet middels het scherm van een computer. Hiernaast dienen deze banken ook actief te zijn op het grote netwerk van betalingsverkeer dat beheerd wordt door de grotere banken en hier kunnen nog wel eens moeilijkheden door ontstaan.

⁴² <http://www.banken.nl/bank>
Geraadpleegd op 10-04-2014

5.3 Afnemers

Bij afnemers gaat het om reeds bestaande klanten van ING, maar ook de klanten die door ING nog benaderd kunnen worden. Zoals reeds besproken wil ING de voorkeursbank van Nederland worden. Dit houdt in dat ING haar financiële dienstverlening wil aanbieden aan zoveel mogelijk klanten binnen Nederland, zowel vermogend als minder vermogend, om zodoende betrokken te zijn met de Nederlandse samenleving. Klanten, oftewel afnemers, hebben altijd een grote macht op het wel of niet succesvol zijn van een organisatie op een markt. Dit omdat zij uiteindelijk de afzet, omzet en winst bepalen van de betreffende organisatie. Binnen dit onderzoek zal gekeken worden naar klanten binnen het KBG Roermond. Deze zullen uitgebreid besproken worden in de afnemersanalyse in hoofdstuk 6 van dit rapport.

5.4 Substituten

Onder het onderdeel substituten vallen vervangende goederen of diensten die te vergelijken zijn met de financiële dienstverlening welke een bank als ING biedt. Klanten zijn voor hun financiële zaken tegenwoordig echter volledig afhankelijk van banken en personen zonder een geldige betaalrekening zijn er bijna niet meer. Wel zijn er alternatieven te bedenken voor de financiële dienstverlening die banken bieden. Hierbij kan onder andere gedacht worden aan organisaties welke zich bezig houden met sparen, beleggen, hypotheek, lenen en verzekeren.

Bij sparen en beleggen gaat het met name om vermogende klanten welke iets anders met hun spaargeld willen doen dan het bij een bank te laten staan. Speciaal voor deze klanten zijn er bijvoorbeeld lokale administratiekantoren die de administratie van deze klanten bijhouden en het spaargeld beheren door bijvoorbeeld beleggingen of spaarrekeningen elders. Echter zullen deze beleggingen en spaarrekeningen uiteindelijk door een bank beheerd dienen te worden waardoor het administratiekantoor meer als een tussenpersoon geldt. In bijlage drie is een overzicht weergegeven van de lokaal aanwezige administratiekantoren.

Ook voor hypotheek geldt hetzelfde concept. Klanten kunnen hiervoor naar derde partijen gaan, denk aan de Hypotheker, maar uiteindelijk zullen er toch bankgaranties gegeven moeten worden waardoor ook deze partijen als tussenpersonen gelden waar de klant zich tot keert.

Hetzelfde geldt voor lenen. Ook hiervoor kunnen klanten tussenpersonen en derde partijen benaderen om kredieten te verkrijgen. Echter deze tussenpersonen en derde partijen halen op hun beurt dit ook weer bij banken vandaan waardoor de cirkel weer rond is.

Voor verzekeren geldt dit anders. Banken ondervinden hier namelijk veel concurrentie van verzekeringsmaatschappijen, welke zich op dit gebied gespecialiseerd hebben. Hierbij kan gedacht worden aan maatschappijen zoals Nationale Nederlanden, Achmea, Delta Lloyd en Interpolis.⁴³

Om ook op het gebied van verzekeren succesvol te zijn heeft ING dan ook een nauwe samenwerking met Nationale Nederlanden, welke ook tot de ING Groep behoort. Zo worden verzekeringen, afgesloten door klanten binnen ING, beheerd door Nationale Nederlanden.

43 <http://www.assurantieweb.nl/verzekeringen/verzekeringsmaatschappijen.asp>
Geraadpleegd op 28-04-2014

5.5 Leveranciers

ING is een al jarenlang gevestigd bedrijf met afspraken met leveranciers voor het verlenen van haar financiële dienstverlening. Hierbij kan bij leveranciers breed gedacht worden aan onder andere leveranciers met betrekking tot de aanwezige voorraden in ieder kantoor, maar ook bijvoorbeeld het inlenen van personeel zodra dit nodig is, de levering van verzekeringen door Nationale Nederlanden of het beleggen in aandelen/beleggingsfondsen.

Wat betreft de inlening van personeel werkt ING landelijk samen met Randstad met betrekking tot het werven en aannemen van flexwerkers. In de afgelopen jaren worden er binnen ING alleen nog maar flexwerkers geworven welke binnen ING wellicht de mogelijkheid krijgen om verder te groeien binnen de organisatie. Deze flexwerkers worden of door Randstad zelf benaderd zodra zij hier staan ingeschreven en in aanmerking komen voor een functie binnen ING of solliciteren rechtstreeks bij ING waarna zij worden doorverwezen naar Randstad Payroll ING. ING beoordeelt middels de kantoormanagers en in overleg met de rayonmanagers zelf of de betreffende flexwerker wordt aangenomen of niet. Vervolgens neemt Randstad Payroll ING het over en zorgt voor het opstellen van het nodige papierwerk zoals contracten et cetera, maar ook de betalingen van het salaris voor de flexwerkers valt onder hun verantwoordelijkheid. ING leent in feite Randstad in om alle zaken omtrent de flexwerkers in dienst bij ING op zich te nemen.

De ING is verder bezig met het splitsen van de bank- en verzekeringsactiviteiten. Dit is ING vanuit de Europese Commissie opgedragen om zodoende goedkeuring te ontvangen voor de verleende overheidssteun. Dit houdt in dat ING nauw blijft samenwerken met Nationale Nederlanden en het aanspreekpunt blijft op het gebied van schadeverzekeringen voor de klanten. Echter is het wel zo dat voor de schadeverzekeringen geldt dat de premie wordt geïncasseerd door Nationale Nederlanden evenals de eventuele schadevergoedingen. Dit geldt voor de volgende verzekeringen binnen het aanbod van ING en Nationale Nederlanden:

- Reisverzekering
- Ongevallenverzekering
- Woonverzekering
- Studentenverzekering
- Rechtsbijstandverzekering⁴⁴

ING biedt in haar productaanbod onder andere aan dat klanten van ING kunnen beleggen. Dit kan gedaan worden in diverse beleggingsproducten waaronder aandelen, beleggingsfondsen, gestructureerde producten, obligaties en opties. Via de ING kan de klant handelen in Nederlandse aandelen en de wereldwijd meest verhandelde aandelen op toonaangevende beurzen zoals Euronext, NYSE/Nasdaq, London Stock Exchange, Xetra/Frankfurt en Equiduct. Ook voor obligaties kan de klant terecht bij ING waar aan- of verkopen lopen via Euronext Amsterdam. Het betreft dan obligaties uitgegeven door de ING, obligaties uitgegeven door andere bedrijven of instellingen of Nederlandse staatsobligaties.⁴⁵

Met betrekking tot de aanwezige voorraden in ieder kantoor zijn er afspraken gemaakt met de leveranciers van bijvoorbeeld energie, papier, flesjes water en de benodigde kantoorartikelen, maar uiteraard ook de levering van geld door de waardetransporteur. Gezien de vele kantoren binnen Nederland is een tijdige levering van al deze zaken van groot belang voor het succesvol functioneren van ING. Hierdoor oefenen de leveranciers dan ook een grote macht uit.

⁴⁴ <https://www.ing.nl/particulier/verzekeren/de-ing-en-nationale-nederlanden/de-ing-en-nationale-nederlanden-schade.aspx>

Geraadpleegd op 12-06-2014

⁴⁵ <https://www.ing.nl/particulier/beleggen/beleggingsproducten/index.aspx>

Geraadpleegd op 12-06-2014

5.6 Conclusie

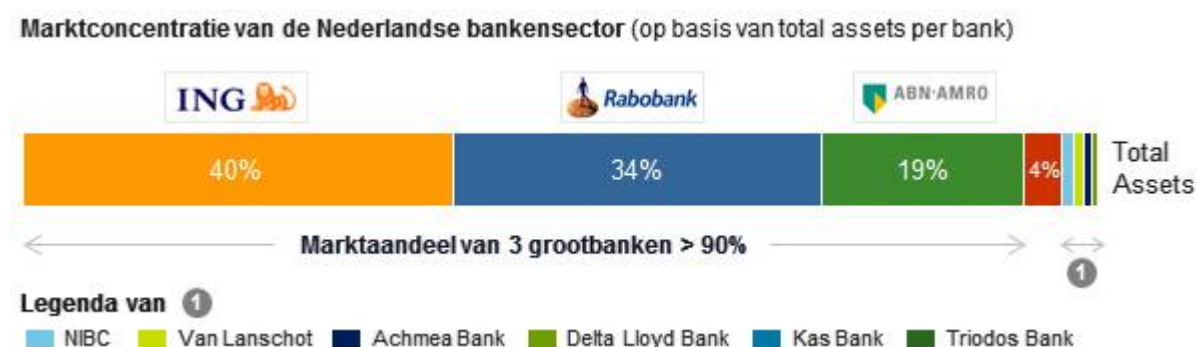
Als conclusie van de marktanalyse kan gesteld worden dat de lokale concurrentie, met name de Rabobank, een grote macht uitoefent op het succes van ING binnen dit KBG. De lokale concurrentie zal verder besproken worden in de concurrentieanalyse. Hiernaast dient ING landelijk en lokaal rekening te houden met de groeiende macht van verschillende online banken als potentiële toetreders op de markt van de financiële dienstverlening. Deze maken het voor klanten gemakkelijk al hun bankzaken thuis te regelen. Ook de afnemers, welke verder besproken zullen worden in de afnemersanalyse, oefenen een grote macht uit op het succes van ING binnen het KBG Roermond. In mindere mate dient ING rekening te houden met substituten voor haar financiële dienstverlening waarbij gedacht kan worden aan administratiekantoren en derde partijen die zich bezig houden met hypotheek, beleggen en lenen. Dit omdat deze partijen toch weer afhankelijk zijn van onder andere bankgaranties en hun producten en diensten bij banken aanbieden. Op het gebied van verzekeringen oefenen verzekeringsmaatschappijen echter wel een grote macht uit als substituut voor een bank aangezien deze zich op dit gebied gespecialiseerd hebben. Als laatste punt kan gesteld worden dat ook de leveranciers een grote macht uitoefenen aangezien ING voor het succesvol functioneren als financiële dienstverlener van hen afhankelijk is, met name op het gebied van tijdige levering van de benodigde waarden, energie en artikelen.

6 Concurrentieanalyse

In dit hoofdstuk zal de concurrentieanalyse besproken worden waarbij gekeken wordt naar de lokale concurrentie binnen het KBG Roermond om zo deelvraag 4 te beantwoorden. De concurrentie oefent een grote macht uit op het succes van ING binnen dit KBG. Binnen het KBG Roermond zal het gaan om de hier aanwezige Rabobank, ABN Amro en SNS Bank. Dit omdat deze banken zowel lokaal, regionaal als landelijk de grootste concurrenten vormen van de ING.

6.1 Bankensector Nederland

De Nederlandse bankensector is ongeveer 4 keer zo groot als de Nederlandse economie en is daarmee één van de grootste bankensectoren in Europa. Meer dan 100.000 medewerkers zijn werkzaam in de 287 Nederlandse en buitenlandse banken en kredietinstellingen die actief zijn op de Nederlandse markt. De markt wordt gedomineerd door de 4 grootbanken: ING, Rabobank, ABN Amro en SNS Bank, die samen meer dan circa 90% van de totale Nederlandse markt voor hun rekening nemen.



Figuur 11: Marktaandeel grootbanken in Nederland⁴⁶

Uit bovenstaande gegevens blijkt dat binnen Nederland de ING, Rabobank, ABN Amro en SNS de grootste banken zijn met een totaal marktaandeel van meer dan 90%. Hierdoor zal in deze concurrentieanalyse dan ook gekeken worden naar alleen deze grootbanken.

⁴⁶ <http://www.banken.nl/bankensector/bankensector-nederland>
Geraadpleegd op 12-06-2014

6.2 Vergelijking ING en lokale concurrentie

In de onderstaande schema's zijn dan ook de in het KBG aanwezige concurrenten op een aantal punten vergeleken met ING.

Bank	ING
Openingstijden	Maandag t/m vrijdag van 09.30 tot 18.00 uur. Zaterdag van 09.30 tot 14.00 uur.
Type kantoor	Advieskantoor regio.
Type advies	Alle bankzaken.
Lokale zichtbaarheid	Aanwezig. Lokale samenwerking. FIA's.
Ervaring m.b.t. klantbeleving/hospitality	Medewerkers begroeten klanten, benaderen klanten en halen hen op uit de hal volgens nummersysteem.
Wanneer is klant Perba/Priba klant?	Perba vanaf 75.000 euro. Priba vanaf 500.000 euro.
Afspraakmogelijkheden	Afspraak niet nodig, klant wordt meteen geholpen, voor zowel servicevragen als ook adviesvragen zoals openen rekening, aanvraag krediet, verzekering et cetera tenzij klant zelf behoefte heeft aan persoonlijke afspraak. Wel afspraak voor advieskwesties zoals hypotheek, beleggen, vermogen, perba, pribas of zakelijk.

Bank	Rabobank
Openingstijden	Maandag t/m vrijdag van 09.00 tot 17.00 uur. Zaterdag gesloten.
Type kantoor	Verkoopkantoor regio.
Type advies	Particulier. Zakelijk.
Lokale zichtbaarheid	Aanwezig in de vorm van sponsoring evenementen en workshops internetbankieren. Ook acties 'Baby van de Maand' en activiteiten voor startende ondernemers 'Starter in Beeld'.
Ervaring m.b.t. klantbeleving/hospitality	In rij wachten tot je aan de beurt bent. Aanwezige klanten dienen zelf bij te houden wie aan de beurt is. Doorverwezen naar site en eigen regiokantoor.
Wanneer is klant Perba/Priba klant?	Geen Perba, Priba vanaf 80.000 euro vrij belegbaar vermogen.
Afspraakmogelijkheden	Metten geholpen voor servicevragen zoals bijvoorbeeld inzicht rekening, internetbankieren, nieuwe betaalpas et cetera met doorverwijzing naar internet of klantenservice. Klant kan zelf afspraak boeken via internet of kiezen voor telefonische benadering door medewerker voor boeken afspraak voor adviesvragen, zoals openen rekening, aanvraag limiet, aanvraag lening, verzekering et cetera.

Bank	ABN Amro
Openingstijden	Maandag t/m vrijdag van 09.00 tot 17.00 uur. Zaterdag gesloten.
Type kantoor	Verkoopkantoor regio.
Type advies	Particulier. Zakelijk.
Lokale zichtbaarheid	Amper, af en toe sponsoring evenementen.
Ervaring m.b.t. klantbeleving/hospitality	Klanten dienen zelf bij te houden of ze aan de beurt zijn of niet. Medewerker benadert klanten wel door ze op te halen uit wachtgebied en te vragen of hij/zij hen kan helpen.
Wanneer is klant Perba/Priba klant?	ABN Amro Preferred Banking voor klanten met: - Een vrij besteedbaar vermogen vanaf 50.000 euro. - Een netto maandelijks (gezins)inkomen van 5.000 euro of meer.
Afspraakmogelijkheden	Meteen geholpen voor servicevragen zoals nieuwe betaalpas, internetbankieren, inzicht rekening, aanvraag limiet. Afspraak via internet of telefonische benadering door medewerker voor adviesvragen, zoals openen rekening, aanvraag lening, verzekering et cetera.

Bank	SNS Bank
Openingstijden	Maandag van 13.00 tot 18.00 uur. Dinsdag t/m vrijdag van 09.30 tot 18.00 uur. Donderdag koopavond tot 21.00 uur. Zaterdag van 09.30 tot 17.00 uur.
Type kantoor	Verkoopkantoor.
Type advies	Alle bankzaken.
Lokale zichtbaarheid	Niet actief.
Ervaring m.b.t. klantbeleving/hospitality	Geen aandacht voor hospitality. Zelden klanten in kantoor.
Wanneer is klant Perba/Priba klant?	-
Afspraakmogelijkheden	-

6.3 Conclusie

Uit deze concurrentieanalyse blijkt dat binnen het KBG Roermond alle grote concurrenten gevestigd zijn waarbij op het gebied van onder andere lokale marktbewerking ING het meest te duchten heeft van Rabobank en in mindere mate ABN Amro. Wel heeft ING ruimere openingstijden en op zaterdag ook open voor haar klanten. Hier wordt dan ook veel gebruik van gemaakt door klanten.

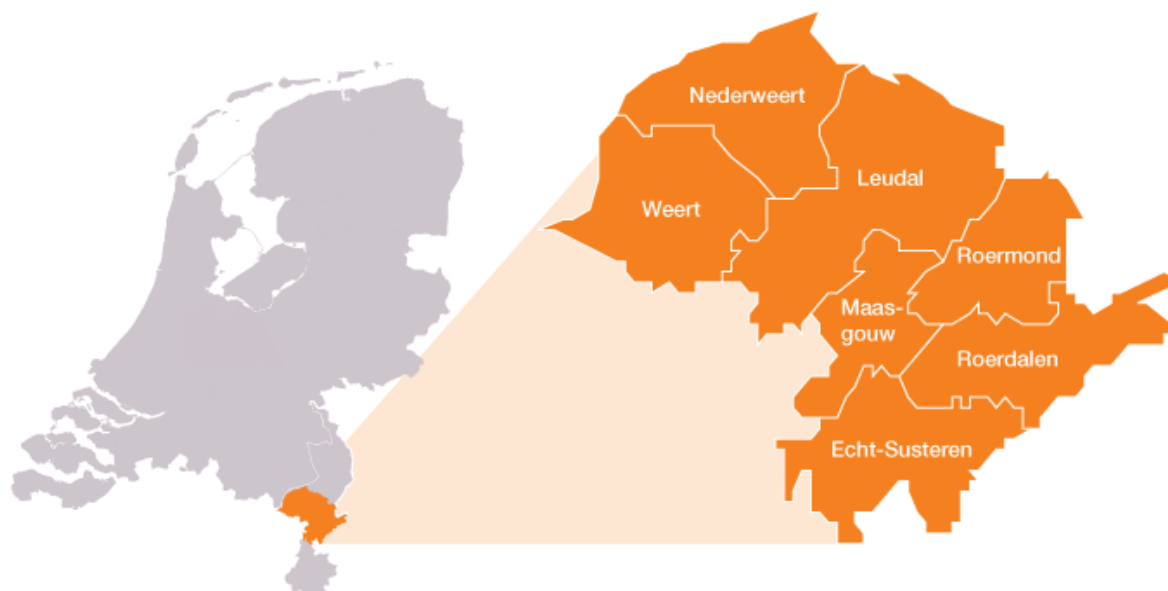
7 Afnemersanalyse

In dit hoofdstuk zullen de afnemers, oftewel de klanten, binnen het KBG Roermond besproken worden voor beantwoording van deelvraag 5. Onder de afnemers vallen zowel de inwoners in het KBG die al klant zijn van ING, als ook de potentiële klanten voor ING in dit gebied. Het gaat hierbij dan ook om de totale bevolking binnen het KBG Roermond. In dit hoofdstuk zal dan ook gekeken worden naar de demografische, economische, sociaal-culturele en politieke kenmerken van de bevolking in Midden-Limburg. Hiernaast zal besproken worden welk aandeel van de bevolking reeds klant is bij ING en binnen welke categorieën deze zich bevinden, denk aan kinderen, studenten, gezinnen, ouderen et cetera. Dit om een overzicht te krijgen bij welke groepen van de bevolking ING veel vertegenwoordigd is en bij welke groepen minder. Allereerst zal echter een korte analyse worden gegeven van de regio Midden-Limburg zelf waar het KBG Roermond in aanwezig is.

7.1 Regio

Het verzorgingsgebied van het KBG Roermond bestaat uit de regio Midden-Limburg zoals hieronder weergegeven. Midden-Limburg vormt het hart van de provincie Limburg en grenst direct aan Duitsland en België. Op een oppervlakte van 650 vierkante kilometer wonen ongeveer 235.000 mensen. De regio heeft een goede verbinding met het Belgische en Duitse achterland, onder andere via de A73 en de hier aanwezige industrie en handel zijn dan ook internationaal georiënteerd. De regio bestaat uit de gemeenten Roermond, Roerdalen, Echt-Susteren, Maasgouw, Leudal, Weert en Nederweert.

ING is in deze regio vertegenwoordigd vanuit het advieskantoor in Roermond en heeft verder een standaardkantoor in Weert en een compactkantoor in Echt om zo in het hele KBG aanwezig te kunnen zijn voor de klanten.



Figuur 12: Midden-Limburg

7.2 Demografisch

De totale bevolking van Midden-Limburg bedraagt ongeveer 235.000 personen. Deze bevolking kan onderverdeeld worden in verschillende leeftijdscategorieën. De bevolkingscijfers van de regio Midden-Limburg zien er dan als volgt uit:

Leeftijd	Mannen	Vrouwen	Totaal
0 tot 10 jaar	10.770	10.424	21.194
10 tot 20 jaar	13.490	12.749	26.239
20 tot 30 jaar	12.731	11.693	24.424
30 tot 40 jaar	12.509	11.926	24.435
40 tot 50 jaar	17.818	17.467	35.285
50 tot 60 jaar	19.105	18.823	37.928
60 tot 70 jaar	17.177	16.452	33.629
70 tot 80 jaar	9.992	10.961	20.953
80 tot 90 jaar	3.658	6.036	9.694
90 jaar of ouder	374	1.180	1.554
Totaal	117624	117711	235335

Tabel 15: Bevolkingscijfers Midden-Limburg volgens CBS⁴⁷

Uit deze cijfers van het CBS valt duidelijk af te leiden dat er binnen de regio Midden-Limburg sprake is van vergrijzing. Zo is te zien dat vanaf de leeftijdscategorie 40 tot 45 jaar er meer inwoners zijn in Midden-Limburg dan in de jongere leeftijdscategorieën. Specifiek voor Roermond gelden de volgende cijfers:

Leeftijd	Mannen	Vrouwen	Totaal
0 tot 10 jaar	2.842	2.863	5.705
10 tot 20 jaar	3.071	2.934	6.005
20 tot 30 jaar	3.483	3.467	6.950
30 tot 40 jaar	3.497	3.407	6.904
40 tot 50 jaar	4.378	4.050	8.428
50 tot 60 jaar	4.209	4.262	8.471
60 tot 70 jaar	3.736	3.687	7.423
70 tot 80 jaar	2.055	2.403	4.458
80 tot 90 jaar	747	1.440	2.187
90 jaar of ouder	110	288	398
Totaal	28.128	28.801	56.929

Tabel 16: Bevolkingscijfers Roermond volgens CBS⁴⁸

Ook uit deze cijfers blijkt dat binnen Roermond sprake is van vergrijzing van de bevolking. Hier dient dan ook door ING binnen de regio Midden-Limburg en het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond rekening mee gehouden te worden.

⁴⁷ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=03759NED&D1=0-2&D2=97-117&D3=54&D4=I&HDR=G3,G2&STB=T,G1&VW=T>
Geraadpleegd op 30-04-2014

⁴⁸ <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=03759ned&D1=0-2&D2=118-132&D3=678&D4=I&HDR=T&STB=G2,G3,G1&VW=T>
Geraadpleegd op 30-04-2014

7.3 Economisch

Behalve de demografische cijfers is het echter ook belangrijk om in de afnemersanalyse te kijken naar economische cijfers welke van invloed zijn op ING, zowel landelijk als ook van de regio Midden-Limburg. Deze cijfers zijn opgevraagd vanuit het ING Economisch Bureau, CBS, UWV en de afdeling Customer Intelligence van ING.

7.3.1 Landelijk

In de loop der jaren is er veel veranderd op het economisch gebied. Sinds 2007-2008 is er sprake van een wereldwijde kredietcrisis. Doordat de banken in de Verenigde Staten te veel risico hebben genomen bij het verstrekken van hypotheekleningen is deze ontstaan. De risicovolle hypotheekleningen werden verpakt in ondoorzichtige financiële producten en deze werden wereldwijd doorverkocht. Het resultaat hiervan was dat de kredietcrisis zich erg snel verspreidde. Het gevolg hiervan was dat er fors minder krediet werd verstrekt tussen banken, minder geconsumeerd werd, minder bedrijfsinvesteringen gedaan werden en de wereldhandel inzakke. Deze ontwikkelingen bedreigden al snel het ongestoord functioneren van het internationale financiële systeem waardoor ingrijpen van alle centrale banken noodzakelijk bleek. Vanaf oktober 2008 namen diverse overheden op grote schaal dan ook rechtstreeks deel in het risicodragend kapitaal van banken wat leidde tot de nodige staatsfinanciering voor banken.

De kredietcrisis heeft duidelijk gemaakt dat de banken gericht waren op andere activiteiten dan het uitlenen van spaargeld wat dan ook leidde tot een negatief imago van banken, zowel wereldwijd als landelijk in Nederland. Om een systeemcrisis te voorkomen hebben alle overheden maatregelen genomen om de banken te ondersteunen. De Nederlandse Overheid stelde op 9 oktober 2008 € 20 miljard euro beschikbaar voor de versterking van het eigen vermogen van de financiële sector. De ING Groep maakte als eerste gebruik van deze regeling met een kapitaalinjectie van € 10 miljard euro. In januari 2009 vond een tweede steunoperatie van ING Groep plaats, waarbij de Nederlandse staat een garantie af gaf ten aanzien van de waarde van € 27,7 miljard euro. In december 2009 betaalde ING Groep de helft van de staatssteun terug. Ten laste van de Europese Commissie werkte ING Groep aan een opsplitsing van het bedrijf omdat anders de verleende overheidssteun niet werd goedgekeurd. Hierdoor ontstond de splitsing tussen ING en Nationale Nederlanden.⁴⁹

Op verschillende fronten werden de banken aangesproken om hun klassieke rol in de economie beter te vervullen. Dit had dan ook weer de nodige gevolgen voor de dienstverlening vanuit de banken:

- Hypotheekleningen aan particulieren worden moeilijker afgegeven. Hierdoor stagneert de huizenmarkt.
- Bedrijven hebben meer moeite om krediet te krijgen van banken. Hierdoor ontstaan er liquiditeitsproblemen bij bedrijven.
- Ondanks onderlinge garanties lenen de banken geen geld meer aan elkaar, maar parkeren het bij de Europese Centrale Bank waardoor de geldstroom tussen banken onderling wordt opgedroogd.
- Bankleningen rekenen de renteverlaging van de Europese Centrale Bank niet door aan klanten.

De Nederlandse economie kwam als gevolg van de kredietcrisis in een forse recessie terecht. Vanaf het tweede kwartaal van 2008 was de groei van het BNP negatief. Pas over het derde kwartaal van 2009 werd een positieve groei gemeten. Door een combinatie van teruglopende belastingopbrengsten en toenemende overheidsuitgaven nam het financieringstekort van de overheid toe. Vanaf begin 2010 was er pas een (bescheiden) positieve groei gemeten.⁵⁰

⁴⁹ ING (2011). *Separating Banking and Insurance IM*. Amsterdam: ING Group Media Relations

Gedownload op 12-06-2014, van

<http://fd.nl/beurs/topics/splitsing-ing/>

Geraadpleegd op 12-06-2014

⁵⁰ <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kredietcrisis>

7.3.2 Regionaal

In 2014 zal er sprake zijn van een economische groei van 0,3% in Midden-Limburg volgens cijfers van het ING Economisch Bureau. Deze groei is lager dan het landelijk gemiddelde van 0,5% maar wel in lijn met de groei van de rest van de provincie Limburg. Met name de op het buitenland gerichte sectoren zoals de industrie, groothandel en logistiek lopen voorop in het herstel. Daarnaast levert de energiesector, specifiek de Clauscentrale, een belangrijke bijdrage aan de regionale toegevoegde waarde van het bedrijfsleven. De van consumentenbestedingen afhankelijke sectoren, zoals de detailhandel en horeca, kampen nog altijd met de terughoudendheid van de Nederlandse consument. Daarnaast is de regio gevoelig voor afvloeiing van bestedingen aan accijnsgoederen zoals benzine, tabak en drank aan Duitsland en België. Vooral in Midden-Limburg vormen Duitse consumenten echter ook een belangrijke doelgroep voor winkeliers en horecaondernemers waarbij uit hun uitgaven aan duurzame goederen zoals kleding en elektronica blijkt dat Duitse consumenten niet zodanig bezuinigen zoals Nederlandse consumenten dat doen.

De werkloosheid in Midden-Limburg is naar verhouding laag. In 2012 was deze 4,8% tegenover 5,5% in de gehele provincie Limburg en 6,4% landelijk. In 2013 is voor heel Limburg een snelle stijging van de werkloosheid te zien tot 8,5% en de verwachting is dat deze naar 9,0% uitkomt in 2014. De slechtere arbeidsmarktomstandigheden vertalen zich in 2013 onder andere in een sterke stijging van het aantal werkzoekenden ten opzichte van een jaar terug. Deze stijging deed zich het sterkst voor bij werkzoekenden met HBO of bachelor diploma. Bovenstaande wordt nog eens bevestigd door de arbeidsmarktschets van het UWV voor het jaar 2014.⁵¹

Het aantal startende bedrijven in Midden-Limburg is echter toegenomen. In de eerste drie kwartalen van 2013 was de groei bijna 4% terwijl er landelijk sprake was van een toename van 2%. Zo zijn er kennelijk regionaal meer ondernemers die voldoende mogelijkheden zien om een bedrijf te beginnen. Dit heeft mede als oorzaak dat er een grote groep starters is die bij gebrek aan zicht op een baan in loondienst noodgedwongen de stap naar het ondernemerschap maakt. De meeste van deze nieuwe bedrijven richten zich op de zakelijke dienstverlening, detailhandel en zorg.⁵² Voor ING kan dit dan ook een kans zijn om zich binnen de regio te richten op de starters.

7.3.3 Lokaal

Specifiek gericht op het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond valt te zien dat de welstand van de burgers hier te vergelijken is met de gemiddelde standaard in Nederland. Dit blijkt uit cijfers van de afdeling Customer Intelligence binnen ING en is in de volgende tabel weergegeven.

Welstand	Roermond	Percentage	Landelijk
Hoog en zeer hoog	17.862	34,6%	32,5%
Gemiddeld	10.426	20,2%	21,4%
Onder gemiddeld	18.996	36,8%	37,5%
Laag	4.406	8,5%	8,7%

Tabel 17: Welstandcijfers Roermond volgens Customer Intelligence ING⁵³

Geraadpleegd op 12-06-2014

⁵¹ UWV (2014). *Regio in beeld 2013, Arbeidsmarktschets Midden-Limburg*. Amsterdam: UWV

Gedownload op 01-05-2014, van

https://www.werk.nl/pucs/groups/ami/documents/document/wdo_013010.pdf

⁵² ING (2014). *Visie op regio's in 2014*. Amsterdam: ING Economisch Bureau

Gedownload op 01-05-2014

http://www.ing.nl/Images/EBZ_Visie-op-regios-in-2014_tcm7-150770.pdf

⁵³ ING Customer Intelligence (2014). *Roermond*. Amsterdam: ING

Geraadpleegd op 01-05-2014

Echter is op het gebied van inkomens te zien dat, ondanks de vergelijkbare cijfers met de rest van Nederland wat betreft de gemiddelde welstand, in het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond de inkomens lager liggen dan de gemiddelde standaard in Nederland, zoals te zien is in onderstaande tabel. Ook dit blijkt uit cijfers van de afdeling Customer Intelligence binnen ING.

Inkomen	Roermond	Percentage	Landelijk
Beneden modaal	14.831	28,7%	32,0%
Modaal	17.052	33,0%	33,1%
1,5 modaal	10.824	20,9%	19,2%
>2 modaal	9.081	17,6%	15,7%

Tabel 18: Inkomenscijfers Roermond volgens Customer Intelligence ING⁵⁴

7.4 Sociaal-cultureel

Naast demografische en economische cijfers is het voor ING ook belangrijk om te kijken welke factoren nog meer van belang zijn binnen de afnemersanalyse van de regio Midden-Limburg. Zo kan er onder andere nog gekeken worden naar sociaal-culturele kenmerken binnen de regio. Zodoende kan ING hierop inspelen door zichtbaar in de markt te zijn en meer (potentiële) klanten te bereiken. Hieronder is dan ook een overzicht van de evenementen weergegeven die nog zullen plaatsvinden in 2014 binnen het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond.

Datum	Plaats	Evenement
18-05-2014	Roermond	Stedelijk Muziekfeest Roermond
07-06-2014	Roermond	Taptoe Roermond
21-06-2014	Roermond	Limburgse Veteranendag
25-06-2014 en 26-06-2014	Herten	Havenfeesten van Herten
30-07-2014 en 31-07-2014	Roermond	Sjommelmert
20-08-2014 t/m 24-08-2014	Regio Midden-Limburg	Limburg Festival
23-08-2014 en 24-08-2014	Swalmen	Sjwaampop
06-09-2014	Roermond	Nationale Indië herdenking
25-12-2014 t/m 30-12-2014	Roermond	Cirque d'Hiver (Wintercircus Roermond)

Tabel 19: Evenementen Roermond en omgeving⁵⁵

Behalve evenementen in de regio kan er ook gedacht worden bij sociaal-culturele kenmerken aan bijvoorbeeld sport, met name voetbal. Dit omdat ING al jaren een klik heeft met voetbal door onder andere bekend te staan als hoofdsponsor van het Nederlands elftal sinds 1996 en hiernaast landelijk voetbalclubs op verschillende niveaus te sponsoren. Dit omdat ING landelijk een actieve bijdrage wil leveren aan het gezond houden van clubs en verenigingen. Inmiddels is landelijk het maximum van 1.000 amateurverenigingen bereikt.⁵⁶

⁵⁴ ING Customer Intelligence (2014). *Roermond*. Amsterdam: ING

Geraadpleegd op 01-05-2014

⁵⁵ <http://www.roermond.nl/evenementen>

geraadpleegd op 13-05-2014

⁵⁶ <http://www.ing.nl/particulier/voetbal/oranjeacties/ing-helpt-voetbalverenigingen-verder/index.aspx>

Geraadpleegd op 20-05-2014

In het onderstaande schema zijn de aanwezige voetbalverenigingen in het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond weergegeven.

Vereniging	Plaats	ING Aanvoerder	Naam ING Aanvoerder
VV Boekoel	Swalmen	Ja	Roger Meuwissen
VV Vesta	Melick	Ja	Maurice Janssen
RKVB Baexem	Baexem	Ja	Paul Evers
EMS	Roermond	Nee	n.v.t.
Leeuwen Sportclub	Roermond	Nee	n.v.t.
Roermond RFC	Roermond	Nee	n.v.t.
SVC 2000	Roermond	Nee	n.v.t.
RKAVC	Asenray	Nee	n.v.t.
SVH 39	Herkenbosch	Nee	n.v.t.
SHH	Herten	Nee	n.v.t.
VV Sint Odiliënberg	Sint Odiliënberg	Nee	n.v.t.
VV Swalmen	Swalmen	Nee	n.v.t.
VV Vlodrop	Vlodrop	Nee	n.v.t.
VV Horn	Horn	Nee	n.v.t.
VV Linne	Linne	Nee	n.v.t.
PSV'35	Posterholt	Nee	n.v.t.
VV Haelen	Haelen	Nee	n.v.t.
RKSVN	Neer	Nee	n.v.t.

Tabel 20: Voetbalverenigingen verzorgingsgebied Roermond⁵⁷

7.5 Politiek

Naast het in kaart brengen van demografische, economische en sociaal-culturele kenmerken van de afnemers binnen het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond is het voor ING ook belangrijk om binnen deze regio rekening te houden met de aanwezige politiek. Dit omdat deze de te volgen beleidslijnen bepaalt binnen de regio en ING hierop bewust kan inspelen.

Uit de 'Strategische Visie 2020', opgesteld door de gemeente Roermond, is af te leiden dat de gemeente wil investeren om Roermond op verschillende gebieden te verbeteren. Deze zijn:

- Roermond levendige stad, waarbij de nadruk ligt op het houden van evenementen en steunen van verenigingen om de cultuur en aantrekkingskracht van de stad te handhaven en waar mogelijk verbeteren;
- Roermond regiostad, waarbij de nadruk ligt op het versterken van de samenwerking tussen Roermond en haar omgeving, om zodoende een centrumstad voor de regio te kunnen blijven;
- Roermond sociale stad, waarbij de nadruk ligt op het gemeenschapsleven en gevoel om op deze manier de sociale samenhang te handhaven en verbeteren;
- Roermond economisch sterke stad, waarbij de nadruk ligt op werkgelegenheid en samenwerking met het buitenland vanwege de centrale ligging;
- Roermond prachtige stad, waarbij de nadruk ligt op kwaliteit van de woon-, cultuur- en leefomgeving, om deze zodoende voor toekomstige generaties te waarborgen en verbeteren.⁵⁸

⁵⁷ <http://www.hollandsevelDEN.nl/clubs/roermond/>
geraadpleegd op 15-05-2014

⁵⁸ Gemeente Roermond (2008). *Strategische Visie Roermond 2020*. Roermond: Gemeente Roermond.
Gedownload op 12-05-2014, van
http://www.roermond.nl/organisatie/bestuur/docs/beleidsdocumenten/strategische_visie_2020.pdf

Deze strategische visie is opgesteld in 2008 en geldt vandaag de dag nog steeds al doelstelling. Hierdoor zijn er dan ook de nodige projecten opgezet om de verbetering van de woon-, cultuur- en leefomgeving door te voeren binnen Roermond. Een onderdeel hiervan is onder andere de uitbreiding van het woningaanbod in de gemeente. In het schema hieronder zijn de nieuwbouwprojecten hieromtrent weergegeven welke vandaag de dag worden uitgevoerd in de gemeente Roermond.

Project	Type woning	Prijs
Bob Boumanstraat	Beneden en bovenwoningen	139.000 euro
	Eengezinswoningen	159.000 euro
	2 onder 1 kap woningen	197.500 euro
Kapelse Tuyn	2 onder 1 kap woningen	199.000 euro
	Semi Bungalows	199.500 euro
	Vrijstaand geschakelde woningen	239.500 euro
Lifetime Wonen Roermond	Eengezinswoningen	173.000 euro
	Levensloopbestendige woningen	204.500 euro
Roerdelta Molenweg	Eengezinswoningen type A	195.700 euro
	Bungalows type A	242.790 euro
	Bungalows type B	289.300 euro
	Bungalows type C	304.900 euro
Spikkerweg Roermond	Vrijstaande woningen	295.000 euro
Steenen Trappen	Appartementen	479.000 euro
't Roadhoes	Appartementen	199.000 euro
Tiny Imkampstraat	Levensloopbestendige woningen	185.000 euro

Tabel 21: Nieuwbouwprojecten woningaanbod Roermond⁵⁹

Voor ING is dit van belang aangezien het hier gaat om koopwoningen welke een hypotheek op kan worden afgesloten. Dit biedt dan ook kansen voor ING om klanten welke van plan zijn een woning te kopen ervan te overtuigen de hypotheek hiervoor bij ING af te sluiten.

⁵⁹ <http://www.qasa.nl/nieuwbouw-roermond/>
Geraadpleegd op 12-05-2014

7.6 Klant ING

Hieraan voorafgaand is de regio Midden-Limburg en het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond op verschillende gebieden geanalyseerd om te kunnen bepalen hoe het afnemersbestand hier voor ING eruit ziet. Echter heeft ING binnen deze regio, en dan specifiek binnen het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond, al bestaande klanten. Voor ING is het belangrijk ook hier een korte analyse van te maken op bepaalde kenmerken om zodoende te kunnen bepalen of er voldaan wordt aan gestelde resultaatafspraken. Wat betreft het verzorgingsgebied van het advieskantoor Roermond zijn de volgende cijfers door de afdeling Customer Intelligence opgesteld.

Leeftijd	Roermond	Percentage	Landelijk
< 15 jaar	16.972	15,5%	17,4%
15 – 24 jaar	11.978	10,9%	12,2%
25 – 44 jaar	27.226	24,9%	27,1%
45 – 64 jaar	34.295	31,3%	27,8%
> 65 jaar	19.199	17,5%	15,6%

Tabel 22: Aandeel klantenbestand ING Roermond⁶⁰

In bovenstaande tabel valt op dat ING bij de jongere generaties in Roermond minder vertegenwoordigd is dan het landelijk gemiddelde. Dit terwijl ING in deze regio bij de oudere generaties juist meer vertegenwoordigd is dan het landelijk gemiddelde.

Hiernaast doet ING in deze regio onder voor het landelijk gemiddelde wat betreft de maandelijkse inkomsten op de rekeningen van haar klanten. Dit blijkt uit cijfers uit onderstaande tabel.

Voeding	Roermond	Percentage	Landelijk
< 600 euro	10.168	40,6%	35,0%
> 600 - < 1.750 euro	7.142	28,5%	29,3%
> 1.750 euro	7.763	31,0%	35,7%

Tabel 23: Maandelijks inkomen klantenbestand ING Roermond⁶¹

Ook op het gebied van hypotheek valt er voor ING nog veel te winnen binnen deze regio zoals blijkt uit onderstaande tabel.

Huur/koopwoning	Roermond	Percentage	Landelijk	Aandeel ING	Landelijk
Huurwoning	14.767	28,6%	38,6%	n.v.t.	n.v.t.
Koopwoning	36.906	71,4%	61,4%	5,2%	11,6%

Tabel 24: Aandeel ING hypotheek Roermond⁶²

Uit deze tabel is duidelijk af te leiden dat ING binnen het regio Midden-Limburg ver achter ligt vergeleken met het landelijk gemiddelde op het gebied van hypotheek. Dit in combinatie met de nieuwbouwprojecten in de gemeente vormt voor ING een kans om dit aandeel verder uit te breiden binnen de regio.

⁶⁰ ING Customer Intelligence (2014). *Roermond*. Amsterdam: ING Geraadpleegd op 01-05-2014

⁶¹ ING Customer Intelligence (2014). *Roermond*. Amsterdam: ING Geraadpleegd op 01-05-2014

⁶² ING Customer Intelligence (2014). *Roermond*. Amsterdam: ING Geraadpleegd op 01-05-2014

7.7 Conclusie

Uit deze afnemersanalyse blijkt dat er binnen het verzorgingsgebied van het KBG Roermond, de regio Midden-Limburg, sprake is van vergrijzing van de bevolking. Dit blijkt uit demografische cijfers van het CBS. Op basis van economische cijfers is er sprake van een lichte economische groei in de regio, hiertegenover echter een verwachte stijging van de werkloosheid welke als gevolg een stijging van het aantal startende ondernemingen heeft. Op sociaal-cultureel gebied worden er voor het komende jaar nog veel evenementen georganiseerd wat ook onderdeel is van de gemeentelijke visie van de gemeente Roermond om hier meer in te investeren. Hiernaast zijn er de nodige nieuwbouwprojecten gepland. Binnen de regio Midden-Limburg blijkt uit cijfers van de afdeling Customer Intelligence dat ING bij de jongere generaties minder vertegenwoordigd is dan het landelijk gemiddelde. Dit terwijl ING in de regio bij de oudere generaties juist meer vertegenwoordigd is dan het landelijk gemiddelde. Hiernaast doet ING onder wat betreft te maandelijkse inkomsten op de rekeningen van haar klanten in deze regio. Met name op het gebied van hypotheek ligt ING binnen de regio Midden-Limburg ver achter op het landelijk gemiddelde. Dit kan in combinatie met de eerder genoemde nieuwbouwprojecten dan ook een kans zijn voor ING in de regio.

8 Kansen en bedreigingen

In de voorgaande markt-, concurrentie- en afnemersanalyse is gekeken naar de externe omgeving van het advieskantoor Roermond. Hieruit zijn enkele kansen en bedreigingen naar voren gekomen welke in dit hoofdstuk besproken zullen worden. Dit om deelvraag 6 van het onderzoek te beantwoorden. Deze kansen en bedreigingen zullen samen met de eerder genoemde sterkten en zwakten uiteindelijk samen de SWOT-analyse vormen voor het advieskantoor Roermond.

8.1 Kansen

Een van de eerste kansen voor ING welke naar voren kwam in de analyse van de externe omgeving is de voorspelde lichte economische groei in de regio Midden-Limburg. Zo lijkt heel langzaam het einde in zicht te zijn van de al jaren spelende kredietcrisis. De gewone burger merkt hier nog niet zoveel van maar er is wel degelijk landelijk sprake van economische groei sinds de vorige jaren. Deze is regionaal voor de regio Midden-Limburg zelfs hoger dan het landelijk gemiddelde. Dit heeft vooral te maken met de uitstekende ligging en bereikbaarheid van de regio met betrekking tot het buitenland, denk hierbij aan België en met name Duitsland. Dit is ook één van de speerpunten welke de gemeente Roermond heeft opgenomen in haar 'Strategische Visie Roermond 2020'. Zo wil de gemeente blijven werken en investeren aan de bereikbaarheid en zodoende een centrumstad voor de regio te blijven. Hiernaast heeft de gemeente Roermond in haar visie opgenomen dat zij van Roermond niet alleen een economisch sterke stad wil maken, maar hiernaast ook wil investeren in de woon-, cultuur- en leefomgeving van Roermond. Dit houdt in dat de gemeente wil blijven investeren in onder andere evenementen in de stad en regio waardoor ING hierop kan inspelen door het toepassen van lokale marktwerking. Hierbij kan dan ook onder andere gedacht worden aan het zichtbaar zijn bij deze evenementen door bijvoorbeeld sponsoring of actieve bijdrages te leveren hieraan. Zo kan ING haar naamsbekendheid in de regio verbeteren en meer (potentiële) klanten bereiken.

Een andere kans die de investeringen van de gemeente met zich meebrengt zijn de uit te voeren nieuwbouwprojecten. Het gaat hier met name om uitbreiding van het woningaanbod waarbij het vooral koopwoningen betreft. Hier liggen dus kansen voor ING omdat kopers hier op zoek zullen gaan naar een (nieuwe) hypotheek.

Een andere kans wat binnen de regio gezien kan worden is de groei van het aantal startende ondernemingen. Dit heeft vooral te maken met de verwachte stijging van de werkloosheid in de regio waardoor meer mensen zich genoodzaakt zien de keuze voor het ondernemerschap te maken. Als laatste kan de samenwerking met de aanwezige adviesteams, MKB en Private Banking als kans genoemd worden. Deze samenwerking zal intensiever gaan plaatsvinden waardoor er een betere samenwerking ontstaat tussen de verschillende afdelingen en zodoende onder elkaar geholpen kan worden bij het behouden en werven van (potentiële) klanten. In het verleden was het namelijk zo dat de verschillende afdelingen langs elkaar door werkten en niet veel contact hadden met elkaar. Dit is de laatste tijd anders door meer aandacht voor het genereren van 'leads' over en weer. Hierdoor kan beter samengewerkt worden binnen het KBG om zodoende dan ook een grotere groep (potentiële) klanten te bereiken.

8.2 Bedreigingen

Naast de gestelde kansen voor ING binnen de regio zijn er natuurlijk ook een aantal bedreigingen. Zo is er bijvoorbeeld binnen de regio sprake van lichte economische groei maar is desondanks wel een stijging van de werkloosheid verwacht voor 2014. Dit houdt in dat meer mensen hun baan zullen kwijtraken en minder inkomen ontvangen. Dit kan voor ING dan ook een bedreiging zijn binnen de regio. Hiernaast is sinds het ontstaan van de kredietcrisis het imago van de banken als betrouwbaar minder geworden. Ook vaak voorkomende gevallen van fraude met betrekking tot de digitalisering, denk aan het internetbankieren, speelt een grote rol hierin. Dit is echter niet alleen een regionale bedreiging, maar landelijk en zelfs wereldwijd waardoor hier door ING al de nodige maatregelen tegen getroffen worden in samenwerking met andere banken en de overheid.

Wat wel een regionale bedreiging is voor ING in het KBG is de sterk vertegenwoordigde lokale concurrentie. Zo is in de stad Roermond zelf naast ING ook de Rabobank, ABN Amro, SNS Bank en Regiobank gevestigd. Hiernaast voert de Rabobank actief lokale marktbewerking uit door bijvoorbeeld sponsoring van evenementen, maar ook acties voor lokale starters en klanten.

Als laatste bedreiging binnen de regio, maar ook landelijk en zelfs wereldwijd, kan de vergrijzing genoemd worden. Dit houdt in dat de gemiddelde leeftijd van de bevolking stijgt doordat er meer oudere zijn dan jongere generaties. Dit in combinatie met de toenemende digitalisering, waar veel oudere generaties moeite mee hebben, is een serieuze bedreiging voor ING, zowel op lokaal als regionaal, landelijk en internationaal niveau. Echter kan deze bedreiging, mits hier goed mee om wordt gegaan, ook als een kans gezien worden. ING is namelijk de enige landelijke bank met de zogenaamde 'service'-balie, wat inhoudt dat klanten hier terecht kunnen voor contante geldopnames, maar ook bijvoorbeeld hulp bij het internetbankieren. Dit wordt door veel oudere generaties zeer gewaardeerd dat ze voor zulke handelingen toch nog persoonlijk geholpen kunnen worden.

8.3 Conclusie

Kort samengevat kan er dan het volgende schema worden opgesteld wat betreft de kansen en bedreigingen voor het KBG Roermond.

Kansen	Bedreigingen
Lichte economische groei	Verwachte stijging werkloosheid
Investerings gemeente Roermond	Imago banken ten gevolge van kredietcrisis
Lokale marktbewerking (evenementen, sponsoring, informatieavonden)	Lokale concurrentie
Nieuwbouwprojecten	Lokale sponsoring en acties Rabobank
Toename starters	Vergrijzing
Samenwerking adviesteams (MKB, PriBa, Hypotheken et cetera)	

Tabel 25: Kansen en bedreigingen KBG Roermond

9 SWOT-analyse, Confrontatiematrix en Strategische opties

In hoofdstuk 4 en 8 zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen uit de interne en externe omgeving voor het advieskantoor Roermond bepaald. Deze vormen gezamenlijk de SWOT-analyse welke op basis van resultaten uit het onderzoek blijkt. Vanuit de SWOT-analyse kunnen er dan strategische opties en aanbevelingen opgesteld worden welke meegenomen kunnen worden in het commercieel plan. Deze zijn hieronder weergegeven en zullen in dit hoofdstuk besproken worden voor deelvraag 7 en 8 van het onderzoek.

9.1 SWOT-analyse

Hieronder zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen weergegeven in de SWOT-analyse.

Sterkten	Zwakten
Teamgevoel, goede sfeer	Storingen systemen en automaten
Sterk team aanwezig met fulltime medewerkers	Wachttijden
Beheersing competenties en skills	Eén adviseur met skill Zakelijk
Aantal adviseurs met skill Vermogen	Toename werkdruk
Coachende stijl van leidinggeven met aandacht voor ontwikkelen competenties	Amper onderlinge samenwerking tussen kantooradviseurs en adviesteams
Ruim aanbod producten	Reorganisaties en ontslaggolven
Concurrerende, marktgerichte prijzen	
Duidelijke structuur	
Bereikbaarheid kantoor en eigen parkeerplaats	
Kansen	Bedreigingen
Lichte economische groei	Verwachte stijging werkloosheid
Investerings gemeente Roermond	Imago banken ten gevolge van kredietcrisis
Lokale marktbewerking (evenementen, sponsoring, informatieavonden)	Lokale concurrentie
Nieuwbouwprojecten	Lokale sponsoring en acties Rabobank
Toename starters	Vergrijzing
Samenwerking adviesteams (MKB, PriBa, Hypotheken et cetera)	

Tabel 26: SWOT-analyse KBG Roermond

9.2 Confrontatiematrix

Op basis van de SWOT-analyse voor het advieskantoor Roermond kan een confrontatiematrix opgesteld worden om zodoende de strategische opties voor ING binnen dit KBG te bepalen. In de confrontatiematrix worden de sterkten en zwakten tegenover de kansen en bedreigingen gesteld. Zo ontstaat voor het KBG Roermond dan ook de volgende confrontatiematrix.

		Kans	Bedreiging
Sterkte	Sterk team aanwezig met fulltime medewerkers	Lokale marktwerking Investeren gemeente Roermond	Lokale concurrentie Lokale sponsoring en acties Rabobank
	Beheersing competenties en skills	Lokale marktwerking	Vergrijzing
	Teamgevoel, goede sfeer	Lokale marktwerking	
Zwakte	Één adviseur met skill Zakelijk	Toename starters	Verwachte stijging werkloosheid
	Amper onderlinge samenwerking tussen kantooradviseurs en adviesteams	Lokale marktwerking	
	Toename werkdruk	Samenwerking adviesteams (MKB, PriBa, Hypotheken et cetera)	

Tabel 27: Confrontatiematrix KBG Roermond

9.3 Strategische opties

Uit de hierboven opgestelde SWOT-analyse en confrontatiematrix voor het KBG Roermond kunnen enkele strategische opties bepaald worden voor ING binnen dit KBG. Deze strategische opties kunnen dan uiteindelijk als aanbevelingen worden verwerkt in het commercieel plan voor dhr. van Avezaath.

9.3.1 Evenementen

De eerste strategische optie is dat ING middels haar sterk aanwezige team kan inspelen op de gemeentelijke plannen voor Roermond door middel van de lokale marktwerking van ING. Dit blijkt uit de opgestelde SWOT-analyse en de hieruit ontstane confrontatiematrix. Een onderdeel van de gemeentelijke plannen is namelijk het investeren in evenementen in de regio zoals besproken in paragraaf 7.4 en 7.5. ING kan hierop inspelen door evenals Rabobank, welke hier zeer succesvol mee is, zich te laten zien in de lokale markt. Hierbij kan gedacht worden aan sponsoring van evenementen, maar ook een actieve bijdrage te leveren hieraan om zodoende zichtbaarheid in de markt te creëren. In paragraaf 7.4 is een weergave gegeven van de belangrijkste evenementen die in het jaar 2014 in Roermond georganiseerd zullen worden. Deze zijn hieronder nogmaals kort weergegeven.

Datum	Plaats	Evenement
18-05-2014	Roermond	Stedelijk Muziekfeest Roermond
07-06-2014	Roermond	Taptoe Roermond
21-06-2014	Roermond	Limburgse Veteranendag
25-06-2014 en 26-06-2014	Herten	Havenfeesten van Herten
30-07-2014 en 31-07-2014	Roermond	Sjommelmert
20-08-2014 t/m 24-08-2014	Regio Midden-Limburg	Limburg Festival
23-08-2014 en 24-08-2014	Swalmen	Sjwaampop
06-09-2014	Roermond	Nationale Indië herdenking
25-12-2014 t/m 30-12-2014	Roermond	Cirque d'Hiver (Wintercircus Roermond)

Voor ING Roermond kan dit een belangrijke schakel zijn om in te spelen op deze evenementen en zodoende zichtbaarheid in de markt te creëren. Hierbij kan dan met name gedacht worden aan sponsoring van ING aan deze evenementen. Dit kan bijvoorbeeld zijn door sponsoring in de vorm van geld, maar ook bijvoorbeeld door het zichtbaar zijn op een van deze evenementen door hier flesjes water uit te delen. Hiervoor dienen dan ook van te voren duidelijke afspraken gemaakt te worden met de organisatie van deze evenementen. Raadzaam is wel om niet direct deel te nemen aan al deze evenementen in de vorm van een actieve bijdrage aangezien hier ook het nodige budget en de nodige tijd voor vrijgemaakt dient te worden. Zo zal er binnen het managementteam een keuze gemaakt dienen te worden in overleg met de rayonmanager welke van deze evenementen hiervoor in aanmerking komt of komen.

Naast sponsoring of een actieve bijdrage te leveren aan deze geplande evenementen kan ING Roermond zelf ook de organisatie van een evenement op zich nemen om zodoende de lokale zichtbaarheid te vergroten. Dit hoeft geen groot evenement te zijn gezien het budget en de benodigde tijd hiervoor. Raadzaam is hierbij om in samenwerking te gaan met lokale ondernemers om zodoende meteen betrokken te zijn met de lokale markt. Een voorbeeld van een evenement dat door ING Roermond georganiseerd kan worden is een wijnproeverij voor bestaande, maar ook potentiële klanten. Bestaande klanten van de ING kunnen hiervoor direct in de bankhal uitgenodigd worden door de aanwezige adviseurs, terwijl de lokale ondernemer binnen zijn eigen netwerk mensen kan uitnodigen hiervoor. Zo komen klanten van de ING in aanraking met de lokale ondernemer en andersom klanten van de lokale ondernemer in aanraking met de ING. Dit kan dan ook leiden tot het werven van potentiële klanten voor beide partijen. Gezien de aankomende zomerperiode zou een dergelijk evenement vrij snel georganiseerd kunnen worden.

9.3.2 Starters

Het aantal startende ondernemingen binnen de regio Midden-Limburg is de laatste tijd meer toegenomen dan het landelijk gemiddelden blijkt uit cijfers van het UWV en het ING Economisch Bureau in paragraaf 7.3. Dit heeft mede te maken door de groeiende werkloosheid waardoor meer mensen zich genoodzaakt zien, bij het gebrek aan zicht op een baan, de keuze voor het ondernemerschap te maken. Dit is een kans voor ING binnen de regio zoals blijkt uit de SWOT-analyse en confrontatiematrix uit paragraaf 9.1 en 9.2. Het inspelen hierop zal dan ook als tweede strategische optie gelden.

De eerste activiteit die dan ook door ING op dit gebied uitgevoerd zal moeten worden is het versterken van de zwakte dat er maar één adviseur aanwezig is met de Zakelijke skill. Er zal dan ook een of meerdere adviseurs opgeleid dienen te worden met deze skill. Dit om zodoende meer professionaliteit uit te stralen naar de klant, maar afspraakmogelijkheden te bieden aan de klant en aansprekpunten te hebben binnen de regio waar startende ondernemers en bestaande ondernemers zich kunnen melden voor hun bankzaken.

Naast het uitbreiden van de Zakelijke skill kan gedacht worden aan het houden van acties of activiteiten gericht op starters. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het Startersontbijt of acties zoals de 'Starter van de maand' waarbij een startende ondernemer zichzelf kan presenteren in de bankhal. Om de startende ondernemers te benaderen hiervoor kunnen uitnodigingen gegeven worden aan eenieder die het advieskantoor Roermond bezoekt om een zakelijke rekening te openen. Ook kan de in Roermond gevestigde Kamer van Koophandel hierop geattendeerd worden dat zodra een startende ondernemer zich komt inschrijven deze een uitnodiging meekrijgt voor hieraan deel te nemen. Hiervoor dient dan ook het managementteam van advieskantoor Roermond de Kamer van Koophandel bezocht te hebben om hen hierover te informeren. Wat ook uitgevoerd kan worden door ING Roermond binnen deze regio is het oprichten en beheren van een netwerkgroep van startende ondernemers. Deze netwerkgroep zal dan bestaan uit startende ondernemers welke een zakelijke rekening geopend hebben bij ING. Door bemiddeling van ING als tussenpersoon kunnen de startende ondernemers met elkaar in contact komen, bijvoorbeeld door het Startersontbijt, waardoor er wellicht een samenwerking kan ontstaan en zij hoe dan ook ervaringen en kennis onder elkaar kunnen uitwisselen. Zodoende draagt ING bij aan haar imago als betrokken bank binnen de regio. Deze netwerkgroep zal dan ook in samenwerking tussen de adviseurs met de Zakelijke skill en de adviesteams van MKB opgericht en beheerd kunnen worden met het managementteam van advieskantoor Roermond als ondersteuning.

9.3.3 Vergrijzing

Als derde strategische optie kan het effectief inspelen op de vergrijzing genoemd worden. Zowel landelijk, regionaal als lokaal is er sprake van vergrijzing van de bevolking. Zo ook in de regio Midden-Limburg en lokaal de gemeente Roermond. De vergrijzing vormt zowel landelijk, regionaal als lokaal een bedreiging voor de ING, zoals ook is opgenomen in de SWOT-analyse in paragraaf 9.1. De vergrijzing kan echter ook als kans gezien worden blijkt uit de confrontatiematrix uit paragraaf 9.2 mits hier effectief mee wordt omgegaan door bijvoorbeeld het toepassen van lokale marktwerking en de beheerste competenties en skills. Zo zijn er manieren om juist hierop in te spelen en zodoende het imago van ING als betrokken bank na te komen en het klantbelang centraal te stellen.

Het is namelijk zo dat door de vergrijzing er meer oudere generaties zijn dan jongere. Vandaag de dag worden deze generaties steeds meer geconfronteerd met de toenemende digitalisering, met name de opkomst van het internetbankieren. Juist voor deze generaties kan het echter interessant zijn om mee te gaan met de digitalisering. Zij regelen namelijk veelal hun bankzaken door zelf naar kantoor te komen. Een groot deel van deze generaties is echter minder mobiel en heeft hierdoor lang niet altijd de gelegenheid naar kantoor te komen. Voor hen bestaat er binnen het bankieren de optie om machtigingen te verstrekken door de rekeninghouder aan bijvoorbeeld de kinderen of kleinkinderen. Deze jongere generaties zijn opgegroeid met de toenemende digitalisering en bekend hiermee. Zij zouden dan, mits er toestemming voor wordt verleend door de rekeninghouder, de

rekening kunnen beheren door betalingen te verrichten of andere financiële transacties. ING kan hier een belangrijke rol in spelen door ouderen hier actief van bewust te maken en bijvoorbeeld voor ouderen workshops te organiseren op dit gebied. De inhoud van deze workshops kan dan bijvoorbeeld gaan over onderdelen van de financiële dienstverlening waar ouderen tegenaan lopen zoals het internetbankieren, het verlenen van machtigingen aan kinderen of kleinkinderen en de vermogensoverdracht bij eventueel overlijden. Deze zaken spelen bij oudere generaties en ING kan hier middels deze workshops een actieve en betrokken bijdrage aan leveren. Zo kunnen klanten van ING hier actief voor benaderd worden door bijvoorbeeld gevraagd te worden door een aanwezige adviseur zodra zij het kantoor bezoeken, maar ook telefonisch door adviseurs van het kantoor naar aanleiding van bel-leads hiervoor. Deze bel-leads kunnen ontstaan doordat in het LISA-systeem en bij bijvoorbeeld de afdeling Customer Intelligence geregistreerd staat of voor een betreffende rekening reeds een machtiging is verstrekt of bijvoorbeeld internetbankieren is aangevraagd. Mocht dit niet het geval zijn is het interessant om de klant hiervoor te benaderen en bewust te maken dat zijn of haar huidige manier van bankzaken regelen makkelijker en veiliger kan. Hierdoor streeft ING haar imago als betrokken, persoonlijke en deskundige bank na onder deze klantenkring.

Voor het organiseren van zulke workshops dient uiteraard eerst overleg plaats te vinden tussen het managementteam van Roermond en de rayonmanager. Vervolgens kan na goedkeuring van dit plan de aanvraag hiervoor gedaan worden bij het hoofdkantoor om hier een pilot voor op te starten in Roermond.

Naast deze workshops met betrekking tot de financiële dienstverlening voor oudere generaties kan er ook gedacht worden om actief deze klanten te benaderen door bijvoorbeeld een bijdrage te leveren aan evenementen bij lokale bejaardentehuizen. Zo kan onder andere ING-personeel ingezet worden als begeleiders bij activiteiten zoals het bezoek aan een dierentuin of musical, maar kan ING ook zelf voor oudere generaties zulke activiteiten organiseren. Hierbij kan breed gedacht worden aan bijvoorbeeld optredens in bejaardentehuizen door een lokale artiest, ingehuurd door ING, compleet verzorgd met eten en drinken. Ook hiervoor dient uiteraard eerst overleg gepleegd te worden en toestemming gevraagd te worden aan de rayonmanager, maar ook aan het hoofdkantoor vanwege budget en de benodigde tijd hiervoor.

9.3.4 Lokale samenwerking

Als vierde strategische optie kan het gebruik maken van de lokale samenwerking genoemd worden om zodoende de zwakte, besproken in paragraaf 3.6, te versterken. Deze zwakte kan namelijk ook als een kans gezien worden, zo blijkt uit de opgestelde confrontatiematrix, mits hier goed op wordt ingespeeld door ING.

Binnen het KBG Roermond zijn diverse adviesteams en ING-servicepunten aanwezig waarmee een samenwerking aangegaan kan worden. In de omgeving van het advieskantoor Roermond zijn verschillende ING-servicepunten te vinden in de omliggende dorpen. De belangrijkste hiervan zijn de Bruna in Maasbracht en Boek & Kantoor in Swalmen. Het is dan ook raadzaam om deze servicepunten te benaderen door de manager advieskantoor dhr. Robert van Avezaath en kennis te maken met de plaatselijke ondernemer om zodoende afspraken te maken over wat er voor elkaar over en weer betekend kan worden. Ook kunnen hierbij contactgegevens uitgewisseld worden zodat de onderlinge samenwerking en communicatie beter kan plaatsvinden. De plaatselijke ondernemer kan bijvoorbeeld heel goed klanten doorverwijzen naar het advieskantoor Roermond zodra deze merkt dat zich ingewikkelde financiële zaken voordoen bij klanten. Deze klanten kunnen dan vervolgens op een persoonlijke en deskundige manier op het advieskantoor Roermond geholpen worden. Andersom kan de plaatselijke ondernemer gebruik maken van de aanwezige kennis in advieskantoor Roermond om zodoende klantvragen deskundiger en door middel van directe communicatie te kunnen beantwoorden.

Aan de samenwerking met de aanwezige adviesteams is een begin gemaakt. Onder de adviesteams vallen de aanwezige adviseurs van Hypotheken, PriBa en MKB. Inmiddels is er al sprake van een samenwerking met het adviesteam van Hypotheken door het onderling genereren van leads of doorverwijzen van klanten. Met de aanwezige adviesteams PriBa en MKB wordt nog nauwelijks of niet samengewerkt. Om deze samenwerking plaats te laten vinden en verder te optimaliseren wordt aangeraden om van elk van deze adviesteams minimaal 1 adviseur aanwezig te laten zijn bij het maandelijks te voeren werkoverleg van de adviseurs op advieskantoor Roermond. Dit om van elkaar te weten te komen wat er in de markt speelt, van elkaar te leren en de onderlinge communicatie te verbeteren. Zo kunnen samen dan afspraken gemaakt worden, maar ook doelen gesteld worden onderling. Hiernaast kan tijdens de dagstart van het advieskantoor Roermond een korte bespreking plaatsvinden door de aanwezige adviseurs van het advieskantoor en de adviesteams met betrekking tot bijvoorbeeld afspraken voor diezelfde dag of week.

9.3.5 Teamactiviteiten

Een volgende belangrijke strategische optie is het regelmatig houden van teamactiviteiten. Dit omdat de effectiviteit van een team optimaal is als het aanwezige team het onderling ook goed met elkaar kan vinden en veel voor elkaar over heeft. Binnen het aanwezige team van het advieskantoor Roermond heerst een prima werksfeer en teamgevoel wat blijkt uit de interne analyse uit hoofdstuk 3 waardoor dit dan ook een sterkte is van het advieskantoor Roermond. Deze goede teamsfeer en teamgevoel levert ook een positieve bijdrage aan de behaalde resultaten zoals te zien was in paragraaf 3.3. Het is echter noodzaak om deze werksfeer en het aanwezige teamgevoel te waarborgen om zodoende ook de positieve bijdrage aan de resultaten te handhaven. Het is namelijk zo dat de werkdruk voor de aanwezige adviseurs sterk is toegenomen en waarschijnlijk nog meer zal toenemen zoals besproken is in paragraaf 3.1. Dit heeft dan ook gevolgen voor de werksfeer en het teamgevoel. Om te voorkomen dat deze minder wordt kan er dan ook gedacht worden door het managementteam aan het houden van teamactiviteiten. Belangrijk hierbij is dat er dan ook eens gepraat wordt onderling over andere zaken dan werk alleen. Om dit te bereiken kunnen er dan ook teamactiviteiten gepland worden waarbij gedacht kan worden aan bijvoorbeeld borrels, barbecues of dagjes uit. Deze activiteiten dienen dan ook ruim van tevoren aangekondigd te worden aan het team om zodoende zo veel mogelijk draagvlak hiervoor te creëren. Dit zal dan ook door het managementteam in overleg met de rayonmanager besloten dienen te worden om zodoende ook een aanvraag te doen voor budget hiervoor of dat ieder teamlid hier een eigen bijdrage aan levert.

Bij het houden van deze activiteiten kunnen dan meteen de aanwezige adviesteams ook uitgenodigd worden om zodoende elkaar beter te leren kennen. Dit zal dan ook uiteindelijk een positieve bijdrage leveren aan de werksfeer, het teamgevoel als ook de te behalen resultaten.

Wat verder belangrijk is om binnen het team te blijven doen is het regelmatig houden van het werkoverleg. Binnen het werkoverleg kan dan ook richting en uitdaging gegeven worden, samenwerking gestimuleerd worden, ondersteuning geboden worden en constante aandacht besteed worden aan de ontwikkeling van het team .

9.3.6 Versterking team

Als zesde strategische optie kan het versterken van het aanwezige team genoemd worden. Dit om zodoende de hoger wordende werkdruk uit paragraaf 3.1 te verminderen waardoor de werksfeer alsmede de resultaten zullen verbeteren. De eerste verandering die zal moeten plaatsvinden is het opleiden van meer adviseurs binnen het team met de Zakelijke skill. Vandaag de dag is er slechts één adviseur op het advieskantoor aanwezig met deze skill waardoor de betreffende adviseur dan ook een hoge werkdruk met zich meedraagt. Hiernaast komt het voor de zakelijke klant beter over als hij of zij geholpen wordt door een adviseur die zich op het zakelijke aspect heeft gespecialiseerd. Dit is met het oog op de toename van het aantal startende ondernemers in de regio, wat als kans voor ING kan worden gezien, een essentieel onderdeel.

Naast uitbreiding van de Zakelijke skill binnen het team kan er ook gedacht worden aan het uitbreiden van de bezetting om zodoende de aanwezige werkdruk te verminderen. Een interessante optie hiervoor is het benaderen van scholen om stagiaires aan te nemen welke fulltime de servicebalie bemannen of stagiaires welke de host-functie op zich nemen. Hierdoor ontstaat er voor de aanwezige adviseurs meer ruimte om de gesprekken met klanten persoonlijker en deskundiger te maken. Voor ING levert dit een groot voordeel op omdat naast het verminderen van de werkdruk de ING ook een goed imago krijgt door een positieve bijdrage te leveren aan het onderwijssysteem. Voor de scholen zelf is dit ook gunstig doordat zij stagiaires een stageplaats kunnen bieden waar zij kennis maken met de financiële dienstverlening en hiernaast de nodige werkervaring opdoen die zij nodig zullen hebben bij het vinden van een baan na de studie. Hierbij kan gedacht worden aan een samenwerking tussen ING Kantoren rayon Limburg met Zuyd Hogeschool om zodoende kennis en ervaring uit te wisselen en ruimte te bieden voor stageplaatsen. Het managementteam van Roermond kan hier in overleg met de rayonmanager dan ook stappen in ondernemen en goedkeuring voor vragen bij het hoofdkantoor. Dit uiteraard in verband met de te verlenen stagevergoeding welke weer te maken heeft met het budget en hiernaast de benodigde tijd om deze stagiaires op te leiden en te begeleiden.

9.3.7 Lokale netwerken

Een andere strategische optie die genoemd kan worden is het actief deelnemen aan lokale netwerken middels de lokale marktwerking als kans uit de SWOT-analyse en confrontatiematrix. Binnen de omgeving van het advieskantoor Roermond zijn er een aantal netwerkverenigingen, winkeliersverenigingen, maar ook voetbalverenigingen zoals weergegeven in paragraaf 7.4. Binnen ieder van deze verenigingen is het wellicht voor ING interessant om deze te benaderen, ofwel als potentiële klanten, ofwel als handelspartner binnen de regio. Voor ING Roermond is het dan ook een serieuze optie om hier actief aan deel te nemen door bijvoorbeeld bijeenkomsten van deze verenigingen bij te wonen, kennis te maken met de leden hiervan of presentaties te geven over wat ING voor deze verenigingen kan betekenen en andersom. Zo kan er ook met de lokaal aanwezige voetbalverenigingen gesproken worden over sponsoring vanwege de affiniteit van ING met het Nederlands voetbal. Het deelnemen aan de lokale netwerken zal een positieve invloed hebben op de lokale zichtbaarheid en het imago van ING als betrokken bank extra benadrukken. Hieronder zijn de belangrijkste netwerkverenigingen en winkeliersverenigingen weergegeven waaraan deelgenomen kan worden door ING Roermond:

Vereniging	Website
Stichting Citymanagement Roermond	www.cityroermond.nl
Alliance Roermond	www.alliance-roermond.nl
Open Coffee Midden-Limburg	www.opencoffeemidden-limburg.nl
BNI Grand Cru Roermond	bni-limburg.nl/zuid-oost-bni-grand-cru-roermond
Winkeliersvereniging Roercenter	www.roercenter.nl
Ondernemersvereniging Retail Park Roermond	www.retailparkroermond.com

Tabel 28 Netwerk- en winkeliersverenigingen Roermond

9.3.8 FIA's en workshops

Als achtste en laatste strategische optie kan het verder uitbreiden van het aanbod van FIA's en workshops genoemd worden voor bestaande, maar ook potentiële klanten. Regelmatig worden er door het advieskantoor Roermond FIA's en workshops georganiseerd voor klanten. De reacties van klanten hierop zijn vrijwel altijd positief en er is binnen de markt van het advieskantoor behoefte aan meer informatie over de verschillende aspecten van de financiële dienstverlening van de bank. Een laatste punt binnen de strategische opties voor ING binnen deze regio is dan ook een uitbreiding van het aanbod hiervan. Hierbij kan gedacht worden aan de in te voeren pilot-workshop voor ouderen zoals besproken in paragraaf 9.3, maar ook bijvoorbeeld het geven van FIA's op het gebied van huren of kopen van een woning. Dit om zodoende misschien ook meer klanten te kunnen overtuigen om een huis te gaan kopen in plaats van huren. Hiernaast kunnen tijdens deze FIA's klanten uitgenodigd worden eens in gesprek te gaan met een hypotheekadviseur om te kunnen bekijken wat er in hun situatie mogelijk is. Vaak is het namelijk zo dat klanten niet weten of ze nou wel of niet de stap moeten maken een huis te gaan kopen. Deze klanten blijven huren waardoor dit op de lange termijn de klant misschien meer geld kan kosten. De hypotheekadviseurs kunnen deze berekening voor de klant maken en zodoende klanten helpen bij hun persoonlijke financiële situatie. Klanten kunnen hiervoor uitgenodigd worden door de aanwezige adviseurs zodra zij het kantoor bezoeken waarbij er aan de klant gevraagd kan worden of hij/zij een koop- of huurhuis heeft. Ook hiermee kan ING dan binnen de regio voldoen aan haar imago als een betrokken, persoonlijke en deskundige bank.

10 Conclusie

In dit hoofdstuk en in hoofdstuk 11 zal de uiteindelijke beantwoording van de kernvraag gegeven worden. Deze kernvraag was:

‘Welke sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen zijn er voor KBG Roermond en hoe kan op basis hiervan invulling gegeven worden in het commercieel plan om binnen dit KBG de voorkeursbank te worden?’.

Deze kernvraag is feitelijk opgesplitst in 2 onderdelen. Namelijk de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen en hoe op basis hiervan invulling gegeven kan worden in het commercieel plan. In dit hoofdstuk zal de beantwoording van het eerste deel van de kernvraag kort plaatsvinden.

Hieronder zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen welke uit het onderzoek naar de interne en externe omgeving van het KBG Roermond geconcludeerd kunnen worden kort weergegeven:

Sterkten	Zwakten
Teamgevoel, goede sfeer	Storingen systemen en automaten
Sterk team aanwezig met fulltime medewerkers	Wachttijden
Beheersing competenties en skills	Eén adviseur met skill Zakelijk
Aantal adviseurs met skill Vermogen	Toename werkdruk
Coachende stijl van leidinggeven met aandacht voor ontwikkelen competenties	Amper onderlinge samenwerking tussen kantooradviseurs en adviesteams
Ruim aanbod producten	Reorganisaties en ontslaggolven
Concurrerende, marktgerichte prijzen	
Duidelijke structuur	
Bereikbaarheid kantoor en eigen parkeerplaats	
Kansen	Bedreigingen
Lichte economische groei	Verwachte stijging werkloosheid
Investerings gemeente Roermond	Imago banken ten gevolge van kredietcrisis
Lokale marktbewerking (evenementen, sponsoring, informatieavonden)	Lokale concurrentie
Nieuwbouwprojecten	Lokale sponsoring en acties Rabobank
Toename starters	Vergrijzing
Samenwerking adviesteams (MKB, PriBa, Hypotheken et cetera)	

Tabel 29: SWOT-analyse KBG Roermond

Op basis van deze SWOT-analyse zijn er een aantal strategische opties en aanbevelingen te noemen welke in het volgende hoofdstuk kort zijn weergegeven. Deze strategische opties en aanbevelingen kunnen worden meegenomen als invulling in het commercieel plan voor dhr. van Avezaath.

11 Aanbevelingen

Op basis van het onderzoek naar de interne en externe omgeving en de hierop gebaseerde SWOT-analyse voor het advieskantoor Roermond zijn de volgende strategische opties en aanbevelingen naar voren gekomen. Deze strategische opties en aanbevelingen zijn eerder toegelicht in hoofdstuk 9 en zijn een vervolgonderdeel van de beantwoording van de kernvraag.

Strategische optie	Inhoud
Evenementen	Sponsoring en actieve bijdrage leveren aan lokale evenementen. Ook zelf evenement organiseren in de vorm van wijnproeverij in combinatie met samenwerking met lokale ondernemer(s). Dit om zodoende meer lokale zichtbaarheid te creëren en het imago van ING als betrokken bank te laten zien in de markt.
Starters	Inspelen op groeiend aantal startende ondernemers in regio door uitbreiding Zakelijke skill in team en het organiseren van activiteiten, acties en het oprichten van een netwerkgroep voor startende ondernemers.
Vergrijzing	Inspelen op vergrijzing door speciale workshops voor ouderen over internetbankieren, vermogensoverdracht en verstrekken van machtigingen. Dit om zodoende in te spelen op de vergrijzing van de lokale markt en hiernaast lokale zichtbaarheid te creëren en het imago van ING als betrokken bank na te streven.
Lokale samenwerking	Samenwerking met ING-servicepunten en adviesteams binnen het KBG om zodoende onderling elkaar te helpen, met elkaar te communiceren en een betere samenwerking te realiseren met als einddoel de klant centraal te stellen.
Teamactiviteiten	Waarborgen teamgevoel en werksfeer door het organiseren van activiteiten voor team en adviesteams binnen KBG om zodoende de onderlinge samenwerking en communicatie te verbeteren.
Versterking team	Uitbreiding van de Zakelijke skill in het aanwezige team van kantooradviseurs en het in samenwerking treden met scholen voor het aannemen van stagiaires voor servicebalie om zodoende de werkdruk te verminderen, wachttijden te beperken, resultaten te verbeteren, de klant beter te kunnen helpen en ook het imago van ING als betrokken bank aan te tonen in de samenleving.
Lokale netwerken	Bijdrage leveren en deelnemen aan lokale netwerk, winkeliers- en voetbalverenigingen om zodoende lokale zichtbaarheid en betrokkenheid te tonen in de lokale markt en zodoende meer potentiële klanten te werven.
FIA's en workshops	Uitbreiding aanbod FIA's en workshops wegens de toenemende behoefte hiernaar van de klant en het tonen van zichtbaarheid en betrokkenheid op de lokale markt.

Tabel 30: Strategische opties en aanbevelingen KBG Roermond

Zoals hierboven weergegeven zijn er nogal wat strategische opties en aanbevelingen welke het managementteam van Roermond kan meenemen in het commercieel plan en kan overwegen uit te voeren om zodoende mogelijk binnen het KBG de voorkeursbank te worden.