

KNOWHOW



MBA-studenten ontwerpen een 'wargame'

Koude oorlog in

Dat ondernemingen businessgames organiseren voor studenten wisten we al. Maar het omgekeerde gebeurt ook. Keytrade Bank heeft de formule getest door deel te nemen aan een wargame bedacht door MBA-studenten van de Solvay Business School. Het spel simuleert de concurrentie in de Belgische bankwereld. Tot de tanden gewapend begeeft onze oorlogsverslaggeefster zich naar de zetel van Keytrade.

Camille van Vyve

12:30 Het management van Keytrade komt druppelsgewijs de White Room binnen, de vergaderzaal waar de *war game* zal plaatsvinden. De drie MBA-studenten van de Solvay Business

School zijn druk in de weer met het regelen van de laatste praktische details van het spel. De samenstelling van de teams wordt weergegeven op een groot scherm en elke deelnemer krijgt een pet in de

kleur van zijn groep. Elk team vertegenwoordigt een Belgische concurrent van Keytrade Bank, dat wil zeggen een bank die actief is in het domein van internetbankieren en/of -trading: de Bolero-afdeling van KBC, BinckBank, Rabobank en Deutsche Bank. Een vijfde team speelt Keytrade. Na een lichte bevoorrading neemt iedereen plaats in de stoelen die tegenover een podium staan opgesteld.

De bedenkers

Tess Manuel, Helmut Bernhardt (rechts op de foto) en Jon Christian Ottersen zijn respectievelijk uit India, Oostenrijk en Noorwegen gekomen om deel te nemen aan het MBA-programma van de Solvay Business School. Voor hun International Business Field Project kozen ze ervoor een *war game* te organiseren voor Keytrade Bank. "Niemand van ons komt uit de

bankwereld", benadrukt Helmut Bernhardt. "We moesten echt van nul af aan beginnen bij de ontwikkeling van dit project."

Eerste stap: zo veel mogelijk gegevens verzamelen over de banken die in België de concurrentie aangaan met Keytrade.

"Dat heeft ontzettend veel tijd gekost", geeft Tess Manuel toe. "De meeste informatie is vertrouwelijk.

Vervolgens moesten we het spelmodel in Excel opmaken en daarvoor moesten we enkele aanvaardbare vereenvoudigingen of standaardiseringen aan het concept doorvoeren."

Er was nog een ander groot luik van het project: het beheer van het door Keytrade vastgestelde lastenboek en de logistiek van de organisatie. "De communicatie met de klant is zeer aangenaam verlopen, maar we moesten de ontwikkeling van een kwaliteitsspel verenigen met een krap tijdschema."

Wat hen zal bijblijven van deze ervaring? "We hebben heel wat bijgeleerd over de banksector, veel opgestoken over projectbeheer en op een leuke manier ervaren hoe het is om een team te animeren."

12:45 "Dit is een werk waarop de studenten zullen worden beoordeeld", krijgen we bij wijze van inleiding te horen van Georges Wanet, gedelegeerd bestuurder van het adviesbureau 1A Consulting, voormalig lid van het strategisch comité van Belgacom en momenteel docent aan de Solvay Business School. "Maar ook voor jullie is dit een wargame – zo genoemd vanwege de militaire oorsprong van de strategie –, die jullie in staat zou moeten stellen de bankwereld beter te begrijpen en beter te reageren op de handelingen van concurrenten." Projectontwikkeling en -beheer voor de enen, teambuilding en opleiding voor de anderen: deze wargame slaat verschillende vliegen in één klap.



FOTO'S: A. DE CREMER



KNOWHOW

voor managers van Keytrade Bank

de banksector



12:50 "Het spel verloopt in drie fases of rondes", leggen de MBA-studenten uit. "Per ronde kan een team maximaal honderd punten behalen volgens vier criteria: veertig voor toename van de winst, twintig voor toename van de klantentevredenheid, twintig voor andere groeifactoren zoals het aantal geopende rekeningen of verrichte beurstransacties, en twintig voor de antwoorden op een quiz over de internationale bankwereld."

Elke ronde vertrekt vanuit een specifiek scenario dat grote bewegingen van de markt simuleert. De teams beschikken over reële gegevens of gegevens die dicht bij de werkelijkheid aanleunen en moeten dan reageren door te spelen met een reeks parameters: rentevoeten, kosten voor de opening van een rekening, kosten voor beurstransacties, investeringen in personeelopleiding en IT-infrastructuur ...

Die parameters worden vervolgens ingevoerd in een Excel-model dat resultaten simuleert op basis van de vier grote criteria. Het winnende team is het team dat na drie rondes de meeste punten heeft verzameld.

13:05 Ik voeg me bij het team met de KBC-petjes. Thierry Ternier, de CEO van Keytrade Bank, maakt ook deel uit van deze groep. Al snel neemt hij de touwtjes in handen. Door de overvloed van beschikbare gegevens verloopt de besluitvorming moeizaam. Donatienne, van het commerciële departement, is van mening dat we alles op de winst moeten zetten. Thierry Ternier tempert: "Klanten-

De supervisor

Het grote verschil tussen een MBA en een klassieke universitaire opleiding is dat er bij een MBA meer belang wordt gehecht aan de praktijk. Dat is precies waar de studenten van Solvay met het International Business Field Project op uit zijn. "Het is de bedoeling de studenten te doen nadenken over concrete gevallen door hen onder te dompelen in de realiteit", verklaart docent **Georges Wanet**. "Die realiteit kan betrekking hebben op alle aspecten van het beheer: strategie, pricing, marketing, engineering ... In dit geval gaat het om het beheer van human resources – in een ludieke context, dat wel – maar het is een oefening die de realiteit van Keytrade Bank goed weergeeft." De studenten werken aan dit project in groepen van drie of vier en worden bijgestaan door een docent en een externe coördinator uit de bedrijfswereld. Volgens welke criteria worden ze geëvalueerd? "Op de eerste plaats komt de tevredenheid van de klant, maar ook de manier waarop ze tot die tevredenheid hebben bijgedragen, is belangrijk", aldus Georges Wanet.



tevredenheid is ook belangrijk ..." Hij heeft de neiging Keytrade als maatstaf te gebruiken. De strategie bestaat er uiteindelijk in aantrekkelijke tarieven voor trading aan te bieden, omdat het aantal klanten van KBC in dat segment relatief beperkt is.

13:30 Resultaten voor de eerste ronde: een plaats in de middenmoot voor KBC. "Volgende ronde beter ..."

13:40 Ik voeg me bij de winnaars van de eerste ronde, het team van Keytrade. Hier wordt wat afgelachen, maar ze handelen wel gestructureerd. Op basis van een fictief artikel van de Financial Times waarin gewag gemaakt wordt van massale investeringen van ING in internetbankie-

ren, voorziet Keytrade een overstap van een deel van zijn cliënteel naar de nieuwkomer.

"We moeten investeren in campagnes die zich richten op onze bestaande klanten, om hen zo aan ons te binden", merkt Muriel, de commerciële kracht van de groep. "Ja, maar we zullen ook in IT moeten investeren als we tegen een reus als ING weerwerk willen bieden", werpt een ander teamlid op.



14:00 We storten ons op de quiz. Wat is de penetratiegraad van het internet in België? Alain Van den Eynde, de CEO van het reclamebureau McCann-Erickson, dat regelmatig samenwerkt met Keytrade, ►



KNOWHOW

suggereert 74%. En hoeveel procent van de Belgische gezinnen gebruikt internetbankieren? Nu wordt er wat langer getwijfeld. Het team besluit uiteindelijk te gaan voor 20%.



14:10 Aankondiging van de resultaten. Keytrade behoudt zijn leadersplaats na de tweede ronde. Zowel de maatregelen als de antwoorden op de quiz hebben hun vruchten afgeworpen. Goed gezien!

14:20 Deze keer sluit ik me aan bij het Rabobank-team, dat na een sterke tweede ronde van de vijfde naar de tweede plaats is opgeklommen. We vernemen het nieuws dat het Amerikaanse eTrade zich op de Belgische markt zal storten. "Wij zijn niet actief in trading. Het heeft voor ons geen zin in dit domein de strijd aan te gaan met zo'n machtige concurrent", merkt Marie-Noël op. Doelstelling: een aantrek-



kelijk verzekeringsaanbod behouden en een rente op de spaarrekening aanbieden die minstens even hoog is als die van eTrade, desnoods door de rente op de zichtrekening te laten zakken.

15:10 De resultaten van de derde ronde zijn bekend. Deze keer wint KBC nipt voor Keytrade. Maar het volstaat niet om Keytrade te ontronen, want dat team behoudt de leiding in het algemene klassement. "We wilden ons personeel bewust maken van de kwetsbaarheid van Keytrade, maar dat is dan toch mislukt", klinkt het ironisch uit de mond van Thibault de Barsy, sales & marketing director van Keytrade.

15:15 Slotspeech door Thibault de Barsy: "Vandaag zitten we nog in een situatie die ik graag bestempel als een 'koude oorlog'. Maar het doel van het spel was jullie voor te bereiden op de dag waarop er een echte 'nucleaire



oorlog' uitbreekt tussen de spelers van de banksector in België. De snelheid van reageren is iets dat Keytrade vandaag voor heeft op de concurrentie. Dat moeten we te allen prijze behouden als we op het voorplan willen blijven."

15:25 De winnaars maken geen geheim van hun voldoening. "Het was een geweldige ervaring", verklaart Muriel, een commerciële kracht. "Persoonlijk vond ik het spel sterk aanleunen bij wat ik dagelijks ervaar in mijn werk. Wanneer klanten ons laten weten dat ze elders betere tarieven hebben gevonden, moeten we snel beslissingen nemen." Voor een andere deelnemer van het IT-departement was het veel minder evident: "Wij weten bijna niets over de concurrentie. Ik heb vandaag dus heel wat bijgeleerd!" En Alain Van den Eynde van McCann voegt eraan toe: "Bij het uitwerken van een campagne moeten we rekening houden met de strategische kwesties. Alle parameters waarmee we vandaag gespeeld hebben, komen vaak terug in onze besprekingen met Keytrade."

De opdrachtgever

Voor Thibault de Barsy, sales & marketing director van Keytrade Bank, had de wargame een dubbel doel. "Enerzijds moest het spel de deelnemers bewust maken van de concurrentie en de verschillende departementen van Keytrade ertoe aanzetten hun kennis te delen. Anderzijds moest het wel ludiek blijven en gericht zijn op teambuilding."

Want van alle functies binnen de bank houden alleen de commerciële mensen zich echt bezig met de bewegingen van de concurrentie. "De IT-bedienden en die van de backoffice hebben weinig voeling met de realiteit van de markt en wij willen graag dat ze wat aandachtiger luisteren naar wat de concurrentie doet."

De teams worden samengesteld uit vijf mensen met verschillende functies en ook drie van de vier leden van het directiecomité worden bij de groepen ingedeeld. "We hebben ook nog drie externen uitgenodigd die deel uitmaken van de partnerondernemingen van Keytrade: Alain Van den Eynde van het reclamebureau McCann-Erickson, Brice Le Blévennec van het marketingbureau Emakina en Pierre-Alain Turbang van het mediaplanningbureau Initiative. Deze mensen zijn ook betrokken bij de manier waarop Keytrade zich positioneert ten opzichte van de concurrentie."

www.keytradebank.be



15:30 Deliberatie van de jury, die bestaat uit professor Georges Wanet, Yannick Muriat, extern coördinator van het project en consultant bij Capgemini, en Thibault de Barsy van Keytrade Bank. De sfeer is ontspannen en dat doet vermoeden dat de drie MBA-studenten goede punten zullen krijgen. Helaas worden die geheim gehouden tot de officiële proclamatie, al verzekert de jury mij dat ze "een uitstekend resultaat" behaald hebben. De 'oorlog' is voorbij! ■

