



## Internetbanken schudden sector op

**Auteur(s):**

Groeneveld, J.M.

*De auteur is consultant Corporate Strategy van Rabobank Nederland. [j.m.groeneveld@rn.rabobank.nl](mailto:j.m.groeneveld@rn.rabobank.nl)***Verschenen in:**

ESB, 88e jaargang, nr. 4394, pagina 64, 7 februari 2003

**Rubriek:****Trefwoord(en):**

bankw ezen

*Internetbanken zorgen voor dynamiek in de financiële sector. Dit biedt kansen en bedreigingen. De politiek moet traditionele banken de ruimte geven om te kunnen reageren.*

Met regelmaat laaien interessante discussies op over financiële stabiliteit en concurrentie in het retailbankieren. Factoren die in dit verband steevast worden genoemd zijn de concentratie- graad, verzonken kosten voor nieuwe toetreders, transparantie, en de kosten verbonden aan het overstappen van de ene bank naar de andere. Onderkend wordt dat de visies van academici, beleidsmakers en bankiers over deze facetten soms enigszins gekleurd zijn door hun verschillende posities en rollen in het maatschappelijke verkeer. Aan de hand van een concrete ontwikkeling - de komst van pure internetbanken - zal worden geïllustreerd dat partiële analyses van, en onvoldoende oog voor de onderliggende dynamiek in het retailbankieren tot discutabele conclusies leiden<sup>1</sup>. Hierop gebaseerde beleidsaanbevelingen of maatregelen kunnen in bepaalde gevallen juist de financiële stabiliteit en concurrentie in de financiële retailmarkten schaden.

### Internetbanken

In theorie kunnen internetbanken hogere winsten maken dan conventionele banken doordat zij kantoorloos opereren. Het levert ook voor de consument financieel voordeel op als internetbanken een deel van hun kostenbesparingen op de overhead gebruiken om bijvoorbeeld hogere spaarrentes of goedkopere leningen dan traditionele banken te bieden. In de praktijk spelen alleen succesvolle internetbanken pas na zo'n vijf jaar quitte. De verliezen in de eerste jaren hangen vooral samen met hoge acquisitie-, ict- en marketingkosten. Bij de acquisitie van klanten zijn internetbanken doorgaans niet zo selectief. Zij proberen vooral door een gunstige prijsstelling voor simpele bancaire producten als spaarrekeningen, standaardleningen en effectentransacties klanten bij hun primaire bank weg te lokken. De klanten van internetbanken zijn per definitie dus niet zo loyaal. Internetbanken komen dan ook bedrogen uit als zij na verloop van tijd denken dat zij op virtuele wijze klantloyaliteit hebben gecreëerd en het prijsverschil met de concurrenten, de traditionele banken, kunnen verkleinen. De ervaring heeft geleerd dat bij een minder competitieve prijsstelling de niet-loyale klant weer net zo snel vertrekt als hij gekomen is. De geringe loyaliteit maakt ook direct duidelijk waarom de meeste internetbanken moeite hebben om 'cross selling' te realiseren: als internetbanken hun productassortiment uitbreiden, is het twijfelachtig of bestaande klanten ook meer producten gaan afnemen. Voor nieuwe producten moeten zij deze klanten ook van hun primaire bank losweken. Dit heeft alleen kans van slagen als hun prijszetting voor de nieuwe producten blijvend concurrerend is. Na succesvolle lancering van een 'inbraakproduct' kan het productenpalet eventueel met andere doorzichtige en adviesongevoelige producten als beleggingsfondsen of gestandaardiseerde leningen worden uitgebreid. De lange termijn overlevingskansen van internetbanken zijn goed bij toepassing van een simpel bedrijfsmodel dat gestoeld is op operationele excellentie. Dit komt er op neer dat internetbanken met de modernste ict-systemen werken en naar minimale kosten per transactie streven. Dit betekent dat het persoonlijke contact met de klant beperkt moet blijven.

### Dynamiek in de sector

#### *Differentiatie en winstmarges*

Traditionele banken kunnen vanzelfsprekend niet om internet heen. Klanten willen via verschillende distributiekanaalen bediend worden. Dit is kostbaar. Traditionele banken hebben geen andere keus, want als zij stil blijven zitten raken zij klanten kwijt aan internetbanken, die de krenten uit de pap halen. Traditionele banken moeten gaan differentiëren in de prijzen en service in de verschillende distributiekanaalen alsmede variaties aanbrenge in regionale bedieningsconcepten. Zo verwachten klanten een hogere rente op hun internetspaarrekening dan op de ouderwetse spaarrekening<sup>2</sup>. Het wordt ook moeilijker om de kosten van advies en het kantorennetwerk in de kostprijs van al hun producten te blijven verdisconteren. Eén van de grootste uitdagingen voor traditionele banken is dan ook om verschillende distributiekanaalen te integreren. Dit kan acceptatie van het internetkanaal vergroten en ook de drempel voor het overstappen naar een nieuwe dienstverlener verhogen. Internetbanken zorgen dus voor toenemende concurrentie en zetten de winstmarges van traditionele banken onder druk. Teneinde de spagaat tussen het in stand houden van een kantorennetwerk én het gelijktijdig aanbieden van virtuele dienstverlening te omzeilen, hebben sommige traditionele banken internetbanken als separate entiteiten in het buitenland opgezet. Voorbeelden zijn ing Direct en Rabobank.be. Hiermee schieten zij zichzelf immers niet in de voet, maar zijn zij eigenlijk 'luis in de pels' van de daar gevestigde traditionele banken. Toch is het niet zo makkelijk om vaste voet op buitenlandse bodem te krijgen. De geringe naamsbekendheid in het buitenland kan ook traditionele banken parten spelen.

#### *Nieuwe bedrijfsmodellen*

Als conventionele banken hun bedrijfsvoering niet aanpassen, zullen ze het op termijn op verschillende bancaire deelmarkten tegen de pure internetspelers afleggen. Trends als deregulering, vergroting van de transparantie op de bancaire retailmarkten en een toenemende internetpenetratie onder de bevolking werken in het voordeel van internetbanken. Bovendien is het internetmodel, de internetbanken die dit toepassen en de technologie waarop dit is gebaseerd nog relatief jong. De mogelijke leereffecten zijn waarschijnlijk nog niet ten volle uitgebuit. Marktkrachten dwingen traditionele banken dus hun bedrijfsmodellen aan te passen. Steeds meer klanten maken al de overstap naar internetbankieren voor het afwickelen van eenvoudige financiële transacties. In extremo leidt deze ontwikkeling binnen de traditionele bank tot een opsplitsing in een product- en adviesmodel. Hierbij heeft het traditionele bankkantoor geen (eenvoudige) producten meer op de schappen, maar is vrijwel alleen nog leverancier van adviesdiensten waarvoor apart zal worden betaald. Consumenten kunnen eventueel nog wel advies over simpele producten in een bankkantoor krijgen, maar de adviescomponent moet dan wel apart worden verrekend. Ten aanzien van adviesgevoelige producten eisen klanten ook in toenemende mate 'echt' onafhankelijk advies. Dit betekent dat retailbanken steeds meer producten van derden op de planken zullen moeten hebben liggen, met een verhoging van de concurrentiedruk als gevolg. Deze trend is mede veroorzaakt door sites als [www.independ.nl](http://www.independ.nl), waar consumenten terecht kunnen voor onafhankelijk advies en objectief 'vergelijkend warenonderzoek' over financiële producten. Deze sites worden weliswaar druk bezocht, maar uit Amerikaans onderzoek blijkt dat de zoektocht naar complexere financiële producten op internet in acht van de tien gevallen in een bankkantoor eindigt. Consumenten gebruiken deze sites voor het verzamelen van informatie om beter beslagen ten ijs te komen.

### *Deconstructie waardeketen*

Ook is een trend dat retailbanken administratieve processen vanuit kosten- en efficiëntie-oogpunt aan gespecialiseerde spelers uitbesteden. Dit wordt de deconstructie van de waardeketen genoemd. Kruissubsidiëring van verschillende diensten en producten zal dan veel minder kunnen worden toegepast, met als bijkomend effect dat de transparantie op de markt voor retailbankdiensten verder zal toenemen. Tot slot ontwikkelen retailbanken concepten voor het aanbieden van aan financiële producten verwante diensten of het opzetten van alternatieve distributiefomules. Het omgekeerde komt ook steeds meer voor: winkelketens en supermarkten die financiële producten aanbieden. Voor deze spelers met een goede merknaam en reputatie zijn de verzonken kosten voor toetreding op de financiële retailmarkten relatief laag.

### *Reputatie*

Traditionele banken staan door de komst van nieuwe spelers als internetbanken zeker niet met de rug tegen de muur. Zij hebben nog belangrijke immateriële troeven in handen. Door hun doorgaans lange bestaansgeschiedenis hebben zij een sterke reputatie en naamsbekendheid opgebouwd. Dit is voor veel klanten een belangrijk criterium voor de keuze van een financiële dienstverlener. Bovendien weerhouden recente problemen bij sommige online spelers menig consument ervan zijn volledige spaartegoed naar een pure internetbank over te hevelen. Spaartegoeden zijn slechts tot een bepaalde grens - in Nederland tot twintigduizend euro - verzekerd via de depositogarantieregeling. Daar komt bij dat traditionele banken ook niet volledig met de prijsstelling van internetbanken hoeven mee te gaan; zij bieden immers een vollediger klant-propositie en daarmee meer gemak voor de consument aan. Op de bancaire retailmarkt wordt niet alleen op prijs geconcentreerd. Het belang daarvan neemt wel toe.

## **Beleidsoverwegingen**

### *Concurrentie*

De toenemende concurrentie op de bancaire retailmarkten - door de mogelijke opkomst van nieuwe spelers - laat zich moeilijk in macro-kengetallen vatten. Voor toezichhoudende instanties en mededingingsautoriteiten impliceert dit dat zij bij de beoordeling hiervan niet louter kunnen varen op traditionele kengetallen als de concentratiegraad in het Nederlandse bankwezen en dat onderzoek snel veroudert. Van groot belang is accuraat inzicht in onderliggende meso- en micro-ontwikkelingen binnen én buiten de financiële sector<sup>3</sup>. Ook moet de toenemende importantie van buitenlandse ontwikkelingen voor het binnenlandse retailbankieren onderkend worden. Het bovenstaande zal met enkele voorbeelden geïllustreerd worden. In internationaal opzicht is in ons land sprake van een sterk geconcentreerde bankensector. Dit hangt samen met het feit dat ons land klein is. Als banken in alle landen dezelfde optimale omvang zouden hebben, dan is in grotere landen vanzelfsprekend ruimte voor meer levensvatbare banken. De concentratiegraad is daar dan 'automatisch' geringer. Een ander voorbeeld betreft de lage toetredingsbarrières voor potentiële (niet-)financiële spelers vergeleken met enkele jaren geleden. Dit zorgt voor dynamiek in de hele bancaire retailmarkt en een sterk competitieve omgeving. Het feit dat veel nieuwe - gespecialiseerde - spelers in potentie levensvatbaar zijn, duidt erop dat klanten kieskeurig en prijsgevoelig zijn. Consumenten kopen hun financiële producten steeds minder bij één aanbieder. Het gaat hen om de beste prijs-kwaliteitsverhouding per product. Illustratief is dat iedere Nederlander momenteel gemiddeld met 1,8 banken een relatie onderhoudt en dat dit cijfer een opwaartse tendens vertoont. Rond 1990 deed men gemiddeld met anderhalve bank zaken. De afnemende klantloyaliteit vereist van gevestigde spelers dat zij scherp blijven. De mondigere en winkelende klant switcht tegenwoordig makkelijker van aanbieder. Van aanbod-gedreven is de sector veel meer vraaggestuurd geworden.

### *Ondernemingsvrijheid*

Deze trends hebben consequenties voor de omvang en het aantal bankkantoren in een bepaald geografisch gebied, de vereiste competenties alsmede de omvang van het personeelsbestand. De aard van de activiteiten in bankkantoren zal veranderen. Mede vanuit hun maatschappelijke verantwoordelijkheid en betrokkenheid zullen traditionele banken evenwel ook in de toekomst simpele producten en diensten via een fysieke distributiewijze blijven aanbieden. Wel zullen regionale variaties in de fysieke bedieningsconcepten optreden. Dit hangt bijvoorbeeld samen met verschillen in bevolkingsdichtheden of economische omstandigheden. Al met al tekent zich blijvende concurrentieachterstand ten opzichte van internetbanken op de markt voor eenvoudige en transparante financiële producten af. Mochten de keuzes ten aanzien van bedrijfsmodellen en bedieningsconcepten door de politiek worden gestuurd dan komt de ondernemingsvrijheid van banken in het gedrang. In dat geval worden 'traditionele' banken als een soort nutsbedrijven beschouwd, waarmee het gelijke bancaire speelveld wordt verstoord. Omwille van gezonde concurrentieverhoudingen dient inmenging van de politiek in het distributiebeleid van banken derhalve beperkt te zijn.

De veranderingen in de financiële retailsector en de toenemende concurrentie vestigen terecht de aandacht op de stabiliteit van het financiële systeem. Er kleven risico's aan de strategische richtingen die banken in een wereld met vele onzekerheden kiezen. Strategische heroriëntaties kunnen immers verkeerd uitvallen. Dit kan aanzienlijke financiële en reputatierisico's voor individuele instellingen met zich brengen. Hoewel met Bazel-II de kapitaaleisen beter op het risicoprofiel van banken zullen aansluiten, kunnen met name deze strategische risico's moeilijk in het nieuwe kapitaalakkoord worden 'gevangen'<sup>4</sup>. Er kan worden beweerd dat deze strategische onzekerheidsaspecten een risico vormen voor de financiële stabiliteit. Het gevaar bestaat immers dat banken allemaal dezelfde richting inslaan danwel zich van andere banken trachten te onderscheiden door alternatieve, risicovollere strategieën te kiezen. Ook kan men van mening zijn dat systeemrisico's toenemen doordat banken zich op nieuwe, onbekende terreinen gaan bewegen om te overleven. Dit is echter een te eenzijdige en pessimistische voorstelling van zaken. De financiële stabiliteit zal meer in het geding zijn als traditionele retailbanken afzien van strategische keuzen of vanuit de politiek of toezichtsoptiek hierin worden beknot. Dan zullen zij op de oude voet moeten doorgaan. Maatschappelijke, economische en (geo)politieke ontwikkelingen vragen om weloverwogen strategische reacties van gevestigde retailbanken om hun positie veilig te stellen. Door hun gewenste marktpositionering én intrinsieke verschillen in bedrijfsfilosofieën (bijvoorbeeld primair gericht op het creëren van aandeelhouders- of klantwaarde) reageren individuele retailbanken verschillend op deze ontwikkelingen. Zonder strategische heroriëntaties verliezen zij voeling met de realiteit en vervreemden zij zich van hun klanten. Dit kan tot de opkomst van vele nieuwe financiële spelers leiden en verstoort mogelijk - tijdelijk - de transformatie- en allocatiefunctie van het financiële bestel. Nieuwe spelers moeten bijvoorbeeld eerst reputatie en vertrouwen opbouwen.

### Conclusie

De in dit artikel geschetste tendenties manifesteren zich in een grote marktdynamiek in het retailbankieren, waarvan per saldo positieve impulsen op de financiële stabiliteit en concurrentie uitgaan. Het is daarom van belang dat deze dynamiek zo min mogelijk door de politiek wordt verstoord.

---

**1** In het vervolg wordt onder een internetbank een bank verstaan die alleen via directe kanalen, en dan hoofdzakelijk via internet, in een land actief is. Traditionele banken hebben zowel bankkantoren als een virtueel distributiekanaal. Met retailklanten worden particulieren en het midden- en kleinbedrijf bedoeld.

**2** Tentatieve berekeningen duiden erop dat de netto winst van traditionele banken tenminste tien tot twintig procent lager zal uitvallen als zij de rentevergoeding op spaarrekeningen met één procent zouden verhogen zonder hun kostenstructuren aan te passen. (Bron: Rabo Securities, ING Group: ING Direct, picking it just right!, Amsterdam, februari 2002, blz. 9).

**3** In het beleid en publicaties worden de binnenlandse balansen, leningen of deposito's van de drie/vijf grootste banken in procenten van dezelfde grootheden van het totale bank-wezen vaak als concentratiemaatstaven gebruikt. Zulke macro-kengetallen zeggen echter niet veel over de dynamiek en concurrentie in de sector.

**4** Simpel gezegd bevat het Bazel-II-akkoord voorschriften voor de hoeveelheid kapitaal die banken ter dekking van allerlei risico's in hun bedrijf (rente- en marktrisico's maar ook operationele risico's) dienen aan te houden. Op deze wijze wordt de stabiliteit van het internationale financiële systeem gewaarborgd.