



Marktwerving en ict in het bankbedrijf

Auteur(s):

Groeneveld, J.M.
Lelieveldt, S.L.

De eerste auteur is werkzaam bij de Stafgroep Strategie van Rabobank Nederland. De tweede auteur is werkzaam bij de afdeling Ontwikkeling Betalingsverkeer van De Nederlandsche Bank. Met dank aan collega's voor commentaar op een eerdere versie.

Verschenen in:

ESB, 85e jaargang, nr. 4267, pagina 642, 25 augustus 2000

Rubriek:**Trefwoord(en):**

bankw ezen

Het belang van ict-ontwikkelingen voor het bankbedrijf wordt algemeen erkend, maar wat zijn de implicaties voor de marktwerving in het bankwezen?

In discussies over de 'nieuwe' en 'oude' economie staat de invloed van de informatie- en communicatietechnologie (ict) op de economie en op informatie-intensieve bedrijfstakken zoals het bankwezen centraal. Ook vroeger werden echter de (bancaire) bedrijfsprocessen sterk beïnvloed door technologische innovaties, zoals de introductie en toepassing van de telegraaf, typemachine, ponskaart en mainframe. Dat de ict-ontwikkelingen een belangrijke factor in het bankwezen zijn, staat daarmee vast. Dit artikel gaat nader in op de effecten van deze ontwikkelingen op de marktwerving in de bankensector ¹.

De aanbodzijde

Banken vervullen grofweg twee functies, te weten het bemiddelen tussen vraag naar en aanbod van financiële titels en het transporteren van waarde. De invloed van ict op het bankbedrijf is tweeledig. Zo worden enerzijds de toetredingsdrempels voor nieuwe instellingen verlaagd, terwijl anderzijds sommige niet-bancaire instellingen door ict bepaalde bancaire activiteiten dan wel bancaire functies gaan overnemen.

De mate waarin verwacht kan worden dat zich veel nieuwkomers zullen aandienen, is mede afhankelijk van de aard van het bancaire productieproces. Men kan dit bedrijfsproces als overwegend fysiek of informatie-technisch beschouwen. Voor de kwalificatie als fysiek bedrijfsproces pleit de gedachtegang dat het zonder lokale kantoren moeilijk is om te voldoen aan bepaalde wettelijke verplichtingen, zoals de identificatieplicht, en bedrijfsmatige verplichtingen, zoals de controle op identiteit en betrouwbaarheid van klanten. Daarnaast lijkt een kantorennetwerk noodzakelijk vanuit het oogpunt van goede service en ondersteuning en snelle klachtafhandeling in noodsituaties. Voor de kwalificatie 'informatietechnisch proces' kan daarentegen worden aangevoerd dat het in essentie mogelijk is de bulk van de bancaire activiteiten met behulp van digitale en schriftelijke hulpmiddelen af te handelen en dat een kantorennet, gezien de alternatieve distributiemediën, steeds minder belangrijk wordt.

Toetredingsdrempels

Aangezien voor het oprichten en het functioneren van een bank veel, en met name juridische, drempels overwonnen moeten worden, lijkt de puur informatietechnische benadering van het bankwezen slechts op deelterreinen reëel te zijn. Zo moet voldaan worden aan diverse verplichtingen op grond van de Wet Toezicht Kredietwezen, de Wet Identificatie Financiële Dienstverlening en de Wet Melding Ongebruikelijke Transacties. Dat er vanuit de ict-hoek instellingen de markt zouden betreden die het bankbedrijf in deze volle breedte ambiëren, lijkt ons dan ook onwaarschijnlijk. Dat neemt niet weg dat op deelterreinen van het bancaire bedrijf toenemende concurrentie van gespecialiseerde instellingen te verwachten is. Voorbeelden hiervan zijn het verkrijgen van durfkapitaal, het bemiddelen in aandelentransacties en de afwikkeling van delen van het betalingsverkeer.

Transparantie

Een gevolg van de ict-technieken is toegenomen transparantie. Zowel producenten, intermediairs als consumenten kunnen sneller, beter en goedkoper gegevens verkrijgen over beschikbare producten en diensten en over vragende en aanbiedende partijen in de markt. Deze grotere transparantie maakt de machtspositie van de vragende partij sterker en die van de aanbieders, waaronder banken, zwakker. Daarbij is denkbaar dat namens klanten nieuwe organisaties gaan ontstaan of dat er nieuwe allianties tussen vragende en aanbiedende marktpartijen worden gevormd. Een voorbeeld hiervan is de organisatie First Tuesday, die zich specialiseert in het bijeenbrengen van vraag en aanbod op de markt voor durfkapitaal voor startende internetbedrijven. Zodoende kan de situatie ontstaan dat bancaire functies worden verricht door niet-bancaire partijen. Dit verschijnsel wordt ook wel desintermediatie genoemd.

Een voorbeeld hiervan is te vinden op het terrein van het betalingsverkeer. Banken spelen op dit terrein een dominante rol, mede ten gevolge van de hoge investeringen die nodig zijn voor de te gebruiken hard- en software. De grootschalige inzet van mainframes, computernetwerken en kaarttechnologie is tot nu toe vooral beïnvloed door keuzes van banken. In toenemende mate worden de toetredingsdrempels voor potentiële nieuwkomers geslecht door de opkomst van nieuwe technologieën buiten het bankdomein, met

name internet en mobiele telefonie, en door de voortdurende verbetering van de prijs-kwaliteitverhouding op de ict-markt. Daar komt bij dat banken in toenemende mate delen van het eigen bedrijfsproces uitbesteden aan gespecialiseerde servicebedrijven. De kennisvoorsprong van banken op technologisch gebied neemt dan ook zienderogen af.

Door gebruik te maken van de inmiddels ruimer in de markt beschikbare ict-kennis en ict-hulpmiddelen kunnen nieuwkomers hun eigen betaaldiensten aanbieden. Een voorbeeld van substitutie is het product Easypay van Shell. Shell maakt hierbij geen gebruik van de bestaande pinpas-infrastructuur van banken, maar geeft een eigen betaalmiddel uit: een sleutelhanger met draadloze communicatiemogelijkheid. Shell voert zelf de nodige controles uit met betrekking tot de kredietwaardigheid van klanten en staat klanten vervolgens toe om met het betaalinstrument in combinatie met een code betalingen te doen aan de pomp. Met het product veroverft Shell het directe contact met de klant en heeft Shell meer zeggenschap over de inrichting van het eigen bedrijfsproces in het pompstation. Het voorbeeld laat zien hoe banken hun kennisvoorsprong langzaam kwijtraken en hoe de traditioneel innige relatie tussen de klant en de bank door ict-vernieuwing lossier kan worden.

De vraagzijde

Een directe consequentie van de beschikbare ict-technieken is dat de informatiekosten lager worden en dat de klanten beter en sneller geïnformeerd kunnen worden. Klanten kunnen een betere keuze maken uit alternatieven, hetgeen de marktwerking verbetert. Daarbij zal vaker de situatie optreden dat bij een (prijs)vergelijking de eigen bank wellicht niet als beste uit de bus komt. Hoewel niet de conclusie kan worden getrokken dat de loyaliteit van klanten daardoor direct minder zal worden, kan wel gesteld worden dat de loyaliteit van klanten richting hun eigen bank onder druk kan komen te staan. Een toenemende overstapbereidheid kan dan ook het directe gevolg zijn van de ontwikkelingen op ict-gebied.

Een belangrijk gegeven in de bancaire markt lijkt verder te zijn dat, mede dankzij de gestegen koopkracht van de consument, de laatste jaren diverse nieuwe technieken snel een brede verspreiding hebben gekregen, bijvoorbeeld mobiele telefonie en internet. Als gevolg hiervan zullen banken, soms wellicht eerder dan bedrijfsmatig gewenst, de nodige energie moeten steken in het aanpassen van de dienstverlening aan de in de markt gebruikte producten en hulpmiddelen. Hoewel de aard van de dienstverlening zelf niet direct verandert, vertoont de vraag naar bancaire diensten een grotere dynamiek als gevolg van techniekontwikkelingen. Hierop zullen banken in hun toekomstige strategie moeten inspelen.

Enquête

Een recente enquête onder 44 (middel)grote banken uit verschillende Europese landen biedt een interessante weergave van de verwachte veranderingen aan de vraagzijde van de bancaire markt. In de enquête is onder meer naar de perceptie van deze banken gevraagd over factoren die de keuze van consumenten voor een bank bepalen. Uit [tabel 1](#) blijkt dat op dit moment service, de persoonlijke relatie met de bankmedewerkers en de geografische nabijheid van bankkantoren het hoogst scoren, op de voet gevolgd door de prijs van de producten. Imago en merk, de transparantie van de prijszetting, het beschikbare productenpalet en de openingstijden zijn van secundair belang, terwijl aan het internetaanbod en de mate van veiligheid vrijwel geen betekenis worden toegekend.

Tabel 1. Perceptie van Europese banken over de factoren die de keuze van klanten voor een bank bepalen

	huidige importantie				verandering na 2002			
	erg onbelangrijk	vrij onbelangrijk	neutraal	belangrijk	erg belangrijk	afname	constant	toename
prijs	0	7	30	47	16	7	33	61
veiligheid, depositogarantie	43	25	12	5	10	7	67	26
geografische nabijheid	3	8	11	45	34	56	36	8
openingstijden	5	14	45	31	5	26	43	13
imago/merk	0	2	19	61	19	7	29	63
persoonlijke relatie met bankpersoneel	0	2	23	13	42	7	48	44
service	0	2	12	35	51	2	35	63
transparantie product /prijs-structuur	2	10	55	26	7	2	24	74
internetdiensten	17	48	31	5	0	0	5	95

Bron: European Financial Management and Marketing Association, maart 2000.

De algehele verwachting is dat dit beeld er na 2002 op veel fronten heel anders uitziet. De beschikbaarheid van een internetdistributiekanaal wordt door 95 procent van de ondervraagde banken cruciaal geacht. Ook neemt het belang van de transparantie van het productenaanbod, het imago/merk en de productprijs bij de keuze voor een bank toe. De geografische nabijheid wordt van minder doorslaggevende betekenis. Het belang van een goede service en een persoonlijke band staan evenwel buiten kijf, aldus de geënquêteerde banken.

Uitdagingen voor banken

Uit het voorgaande kunnen naar onze mening drie samenhangende kernvraagstukken voor banken worden gedestilleerd. De eerste betreft de noodzaak tot tarifiering als reactie op de toenemende concurrentiedruk van nichespelers op de bancaire (deel)markten. De

tweede vraag betreft de mogelijkheid dat klanten minder loyaal worden of een veel geringer beroep op banken als financiële intermediairs zullen doen. De laatste kwestie betreft de herijking van de strategie doordat banken geen kennis- en expertisevoorsprong meer hebben.

Toenemende concurrentiedruk

Geconstateerd is dat de nieuwe ict-technieken aan de aanbodzijde de mogelijkheid tot 'cherry picking' voor zowel concurrerende banken als niet-banken bieden. Dit verschijnsel is in de sector niet onbekend: zo maakte de Robecogroep in de jaren zeventig handig gebruik van de afwezigheid van interbancaire verrekenstructuren in het betalingsverkeer. Zodoende kon tegen lage prijzen gebruik gemaakt worden van de 'gratis' door banken beschikbaar gestelde infrastructuur in het betalingsverkeer. Dit leidde vervolgens tot het afschaffen van de kruissubsidies, de introductie van verrekenstructuren en een betere kostentoerekening per financiële dienst. Verwacht kan worden dat impliciete kruissubsidiëring door de toenemende concurrentiedruk, maar wellicht ook door een stringenter wordende kartelwetgeving, steeds minder gebruikelijk wordt.

De noodzaak voor directe toerekening van gemaakte kosten lijkt ook aanwezig voor de echte financiële intermediairs: de tussenpersonen. Waar men vroeger als gevolg van de hoge informatiekosten informatie inwon bij een beperkt aantal partijen of een enkele tussenpersoon, kan de klant nu beter geïnformeerd voor de dag komen. Dit vermindert de kennisvoorsprong van de tussenpersoon en bevordert de marktwerking. Daarbij wordt de zekerheid dat uit een klantcontact een transactie voortvloeit kleiner en neemt de noodzaak om de huidige provisietafwerking te heroverwegen toe. In combinatie met regelgeving die beoogt de provisiestructuren meer transparant te maken, kan aangenomen worden dat de tariefstructuren van de tussenpersonen zullen wijzigen en een kostendekkend tarief voor het voeren van oriënterende of adviserende gesprekken in de toekomst steeds gebruikelijker wordt.

Directe tarifiering

Door de noodzaak tot directere tarifiering zullen verschillen tussen banken zichtbaar worden. Een efficiënte interne organisatie zal zich mogelijk directer vertalen in een lage kostprijs danwel een lager tarief voor de dienstverlening. Daarmee zal duidelijker worden waar de kerncompetenties van de verschillende banken liggen. Het ligt hierbij in de lijn der verwachting dat sommige banken zullen besluiten de interne afhandeling en verwerking van transacties niet meer zelf uit te voeren, maar deze tegen een lagere kostprijs onder te brengen bij andere marktpartijen of concurrenten.

Uit de directe tarifiering vloeit voort dat de kosten van de dienstverlening in principe exacter doorberekend worden aan de klant. Of dat ook daadwerkelijk geschiedt, hangt af van het totaaloordeel van de bank over de huidige en toekomstige winstbijdrage van die klant. Als een bank mocht besluiten bepaalde kosten niet bij een klant in rekening te brengen, dan zal dit niet automatisch voor alle klanten gelden. Dit beleid vergt een financiële informatievoorziening die onderscheid naar klant of klantgroep kan maken.

Overigens moet de waarde van het kantorennetwerk niet worden onderschat. Hoewel 56 procent van de banken in [tabel 1](#) aangeeft dat de geografische nabijheid van een bankkantoor voor de consument minder belangrijk wordt, blijkt uit consumentenonderzoek keer op keer dat dit een belangrijke keuzefactor voor klanten is en zal blijven. Het volledig inzetten op internet als distributiekanaal lijkt dan ook weinig zinvol. Tekenend is in dit verband verder dat één van de virtuele banken van het eerste uur, die wellicht al bijna weer in de vergetelheid is geraakt, de Security First Network Bank, gaandeweg op verzoek van klanten is overgegaan tot het openen van bankkantoren. Uiteindelijk zijn zelfs de werkzaamheden als bank gestaakt en is besloten de opgedane kennis te verkopen aan banken die het internet op gingen.

Afnemende klantenloyaliteit

Voor de klant wordt toegankelijkheid in alle vormen belangrijker: in afstand, tijd en via alle typen communicatiekanalen. Het is daarbij aannemelijk dat de nieuwe consumenten een 'anytime, anywhere and anyhow'-houding ten aanzien van bankieren gaan innemen. Dit hangt samen met de ruime beschikbaarheid van elektronische hulpmiddelen bij de consument en met de mogelijkheid om hiermee snel een 'vergelijkend warenonderzoek' te doen. Zo worden op het internet reeds 'prijslijsten' voor deposito's en leningen, beleggingsadviesbureaus en financiële transacties gepubliceerd en financiële diensten aangeboden. Individuele klanten kunnen dan ook makkelijker de goedkoopste aanbieder van afzonderlijke producten en diensten vinden. Uit [tabel 1](#) blijkt dat de meeste banken ook verwachten dat dit zal gebeuren: ruim zestig procent van de ondervraagde banken verwacht dat de prijsgevoeligheid van klanten fors zal toenemen.

Vanuit het perspectief van een sneller overstappende klant wordt voor banken een sterke merknaam en -beleving alsmede een positief en onderscheidend imago uitermate relevant. Daarnaast dienen het beheer van de relatie met de klant en klantspecifieke tarifiering van banken zodanig aangepast te worden dat de beoogde doelgroep gemotiveerd wordt om loyaal te zijn. Nauw daaraan verwant is de vraag welke strategieën banken gaan hanteren om hun klanten in de toekomst te bereiken. Kiezen banken vooral voor remote banking en call centers, geven zij de voorkeur aan fysieke distributiekanaalen of een combinatie van beide? De uiteindelijke keuze zal onder meer afhangen van de gewenste positionering van individuele banken in de markt: willen banken zich bijvoorbeeld vooral op de retailmarkt of zakelijke markt richten? Het toekomstige beleid ten aanzien van klantenbinding en -beheer, ofwel 'customer relationship management', wordt dan ook voor banken van groot belang.

Het kan ook niet worden uitgesloten dat de traditionele functie van banken als intermediair door ict geleidelijk zal eroderen. Het is denkbaar dat een (ict-)bedrijf met een eigen sterke merknaam deels het traditionele bank-klantcontact gaat overnemen en een belangrijke aanbieder van financiële diensten wordt. Met name grootwinkelbedrijven hebben op het gebied van merkenbeleid veel ervaring en mogelijk zelfs een beter imago dan banken. Daarnaast werken grote winkeliers met heel lage marges. Dit heeft tot gevolg heeft dat de interne bedrijfsprocessen mogelijk efficiënter en responsiever zullen zijn georganiseerd dan die van banken. Banken zullen zich moeten afvragen hoe ze het gevecht om de klant met deze mogelijke nieuwe spelers aangaan en of wellicht samenwerkingsverbanden een optie zijn.

Strategische planning

Waar banken in het verleden de technische ontwikkelingen aan de gebruikerskant in sterke mate konden beïnvloeden, is nu een situatie

ontstaan waarin moet worden beoordeeld welke ontwikkelingen wel of niet in de strategische planning moeten worden meegenomen. Hierbij kan men denken aan samenwerkingsverbanden met technische marktpartijen of het opkopen van bedrijven op grond van de daar beschikbare en benodigde technologie. Voor banken ontstaat dus in toenemende mate de noodzaak om op het vlak van de ict-strategie meer responsief dan directief te opereren. Dit noopt tot explicitering van de ict-strategie.

Het is van belang op hoofdlijnen te bepalen hoe ict-technieken ingezet worden in de verschillende functionele gebieden van de bank. Daarbij zal doorgaans gestreefd worden naar een zo flexibel mogelijke en universele ict-infrastructuur. In het bijzonder dient te worden nagegaan wat ict-technieken moeten bijdragen aan de verschillende productgroepen. In sommige productgroepen zal de doelstelling kostenminimalisatie zijn, of mogelijk zelfs outsourcing. Bij andere productgroepen kan het streven zijn om ict vooral in te zetten voor het realiseren van toegevoegde waarde voor de klant. Op voorhand lijkt een lage kostenbenadering beter aan te sluiten bij verdergaande toepassing van ict-technieken dan een benadering die leunt op het optimaliseren van de toegevoegde waarde, welke veelal ook menselijk contact omvat.

Beleidsoverwegingen

Vanuit welvaartstheoretisch oogpunt leidt ict tot een verbeterde marktwerking in het bankbedrijf. Dit zullen zowel de Nederlandse Bank (dnb) als de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) toejuichen. De toenemende invloed van ict in de bankensector maakt het leven van toezichthouders er echter niet alleen maar makkelijker op. Zo zal permanent gewaarborgd moeten zijn dat de intern beschikbare ict-expertise en deskundigheid gelijke tred houdt met die bij marktpartijen. Daarnaast ziet het er naar uit dat diverse nieuwe, soms niet-bancaire spelers een deel van de huidige activiteiten van banken overnemen. Het wordt dus moeilijker om van pure bancaire processen en pure banken te spreken.

De vervagende scheidslijn tussen banken en andere instellingen roept voor DNB de vraag op hoe bancaire nieuwkomers vanuit toezichtsoptiek moeten worden behandeld. Het adagium "gelijke monniken, gelijke kappen" moet hierbij de leidraad zijn, maar heeft dan tot gevolg dat de toezichthouder zich met andere bedrijfstakken dan de bancaire zal moeten bezighouden. Met name in de mobiele telefonie kunnen in de toekomst activiteiten worden ontplooid die in feite nauw tegen de huidige bancaire aanliggen. Daarbij zal de toezichthouder zich mogelijk ook met buitenlandse instellingen moeten bezighouden die via internet de Nederlandse markt gaan bewerken. Een andere invulling van de rol als toezichthouder ligt daarom voor de hand. Kern van die benadering zou kunnen zijn dat de grenzen van de competenties en de transparantie van de gehanteerde werkwijze van de toezichthouder voor het publiek duidelijker en explicieter worden gemaakt. Consumenten en aanbieders moeten weten dat zij volledig op eigen risico handelen als zij buiten de gedefinieerde grenzen opereren. De verantwoordelijkheden moeten dus meer bij consumenten en producenten worden gelegd.

De grensvervaging maakt het voor de NMa lastiger om op basis van marktaandeelen van bepaalde segmenten van de bankenmarkt uitspraken over de mate van concurrentie te doen. Een deel van financiële transacties kan namelijk nog wel via banken lopen, maar een ander deel geschiedt wellicht buiten de bancaire sector om. Hoe groot is dan de relevante markt precies en op welke manier kan de NMa hierover informatie ter beschikking krijgen?

Conclusie

De belangrijkste consequentie van ict-technieken voor beleidsmakers en wetenschappers lijkt te zijn dat de gangbare definitie van bankieren aan herijking toe is. Daarbij moet bedacht worden dat de kern van een bank tot aan het eind van de negentiende eeuw gelegen was in het verzorgen van betalingsverkeer: de bank als geldinstituut. Door de ontwikkelingen in de sector is de kernactiviteit in de twintigste eeuw verschoven richting vermogensbemiddeling: de bank als kredietinstituut. Wellicht breekt nu een periode aan waarin we niet meer zullen spreken over wat 'een bank' is, maar over wat 'bancaire processen' zijn, ongeacht de aard van de organisatie waarin die processen zich afspelen

1 Andere mogelijke implicaties van ict voor het bankbedrijf, zoals de kostenstructuur, de outputmix en de risico's, blijven hier buiten beschouwing. Voor een analyse hiervan zij verwezen naar het rapport *The effects of technology on the EU banking systems* van de Europese Centrale Bank, juli 1999.