

Hergroepering in de financiële sector (I)

In het Europese bank- en verzekeringswezen doen zich ingrijpende veranderingen voor. Deze veranderingen zijn het grootst in het segment van de markt waar zij in eerste instantie het minst werden verwacht – de particuliere financiële producten en diensten.

In dit artikel wordt besproken de drijvende kracht achter de 'retail'-revolutie in de financiële sector, de contouren van een nieuwe rolverdeling en de meest aangewezen organisatiestructuur voor de grote aanbieders.

De rolverdeling op het retail-strijdtonel zal belangrijk wijzigen; traditionele rollen lijken uitgespeeld en een keur van nieuwe spelers met nieuwe rollen zal zijn intrede doen. In deze hergroeperende markt kunnen grote financiële instellingen zich slechts handhaven door ook intern te hergroeperen; door zich om te vormen van een regulier leger in een aantal slagvaardige guerrilla-eenheden.

Drijvende krachten

De aanbodzijde van de markt voor persoonlijke financiële producten/diensten is lange tijd gekenmerkt geweest door rust en rendabele groei. In de meeste Europese landen waren de bankactiviteiten van oudsher gestoeld op een basis van interne subsidies tussen producten en tussen klanten en op omvangrijke gedeelde kostenstructuren. Dit functioneerde goed, omdat er weinig verschil was tussen de diensten van verschillende banken en regelgeving en marktordeningsovereenkomsten de tarieven zodanig hielden dat deze, niet altijd even efficiënte oligopolieën konden bestaan.

Op dezelfde wijze is de Europese verzekeringssector in het afgelopen decennium te typeren als een winstgevende, conservatieve, gesloten club. De vraagzijde was bestendig: consumenten vergeleken producten en prijzen nauwelijks met elkaar, accepteerden de distributiemethoden als een gegeven en hadden weinig belangstelling voor hun verzekeringspolis. Aan de aanbodzijde regeerde de rust.

Ik vertel u niets nieuws als ik zeg dat vandaag de dag in de markt voor Particuliere Financiële Diensten (PFD's) een nieuwe periode is ingeluid. De drijvende externe factoren achter het verstoren van de rust zijn (1) de toenemende deregulering en liberalisering, (2) de voort-

schrijdende informatietechnologie, (3) de socio-demografische ontwikkelingen en (4) de stijgende aandacht voor de rendementseisen van de kapitaalmarkt.

Deregulering en liberalisering

Een van de voorwaarden voor het proces van Europese eenwording is verdere internationale deregulering en liberalisering. Het effect van de 'gemeenschappelijke markt' zal echter niet alleen, en zelfs niet eens voornamelijk uit de Brusselse burelen komen. Het lijkt erop dat de 'geest' van 1992 meer invloed zal hebben dan de 'letter'. Het vooruitzicht op verandering, de grotere bereidheid tot agressieve concurrentie en de wil om prestige te verwerven in de Europese markt hebben samen een golf van activiteit losgemaakt. Tal van grote en middelgrote aanbieders van PFD's hebben al Europese initiatieven genomen om te vermijden dat ze worden ingehaald door de ontwikkelingen.

De belangrijkste verschijningsvorm van al deze onrust is het groeiende aantal fusies, overnames, joint ventures, allianties, strategische partnerships en andere vormen van samenwerking en eigendomsoverdracht. De fusie- en overname-activiteiten tussen Europese financiële instellingen zijn gestegen van 50 transacties per jaar in de periode 1983-84 tot meer dan 300 transacties per jaar in 1987, 1988 en 1989. Bij veel van deze transacties lijken economische overwegingen vaak een minder belangrijke rol te spelen dan de dynamiek van Europa 1992.

Ondanks de schijnbare logica van de huidige concentratiebeweging dienen de managers van Europese financiële instellingen terdege rekening te houden met zogenaamd '1992-gedrag'. Dit gedrag is goeddeels gebaseerd op ambities, en een scala van illusies: "een grotere omvang houdt de Japanners en de Zwitsers op afstand"; "schaalvoordelen treden automatisch op"; "er bestaat een 'Europese consument' met homogene behoeften, eisen en wensen"; "we moeten een duidelijke positie hebben in Europa" enzovoorts. Kortom, Europese leiders van financiële instellingen worden geconfronteerd met een ogenschijnlijk dilemma: ga samen, of neem het risico dat je voorgoed de boot mist.

Ook nationale wet- en regelgevers vertonen 1992-gedrag. De eisen van de eigen financiële sector en de angst om internationaal geïsoleerd te raken brengen hen ertoe te concurreren met hun

tegenpolen in andere landen. Het denken omtrent de deregulering en liberalisering van persoonlijke financiële diensten gaat in een aantal Europese landen verder dan de voorstellen uit Brussel.

Technologische vernieuwing

Een tweede drijvende factor is het toenemende belang van informatietechnologie. De ontwikkelingen in het 'commercial banking'-systeem in de Verenigde Staten zijn een goede illustratie van de mogelijke gevolgen van deze trend. In 1960 telden de commerciële banken in de Verenigde Staten een totaal van 640.000 medewerkers. In 1975 was dit aantal verdubbeld tot ongeveer 1,3 miljoen. Tussen 1975 en 1980 werden 220.000 bankiers toegevoegd aan het personeelsbestand, zodat in totaal ruim 1,5 miljoen mensen in deze sector werkzaam waren.

Gedurende de turbulente eerste helft van de jaren '80 bleef het aantal medewerkers constant, in 1987 echter werden 21.000 bankiers ontslagen. In 1988 nam het aantal ontslagen nog verder toe; ongeveer 33.000 mensen verloren hun baan. Als deze tendens zich doorzet, zullen ongeveer 300.000 bankiers in het komend decennium het bankwezen verlaten. Kortom, in de Verenigde Staten is het aantal werknemers in de bancaire sector nu langzaam aan het dalen.

Tegelijkertijd zijn de uitgaven voor systeemtechnologie (computers, software en telecommunicatie) in deze sector verdrievoudigd tot een niveau van 11,6 miljard dollar. Daarbij moet nog worden opgemerkt dat de koopkracht van een dollar uitgegeven aan systeemtechnologie in deze periode enorm is toegenomen. Tussen 1980 en 1988 zijn de prestaties van de bouwstenen van dataverwerkingsactiviteiten gestegen met 200 tot 1.000 procent ten opzichte van de prijs. De totale capaciteit van bancaire gegevensverwerkingscentra is in deze periode jaarlijks gegroeid met 25 tot 40 procent. Met andere woorden, het Amerikaanse bankwezen beschikt nu over ongeveer dertig maal meer systeemcapaciteit dan 10 jaar geleden. Toch wordt de sector niet geconfronteerd met dramatische groei in de primaire vraag naar zijn producten en diensten.

Is er een verband tussen de verminderde werkgelegenheid en de gestegen uitgaven aan systemen? Wij zijn ervan overtuigd dat dat verband bestaat en dat de substitutie van arbeid door systeemtechnologie een fundamentele verandering teweeg zal brengen in deze traditionele industrie.

Deze substitutie is een langzaam proces, vooral omdat het gaat om de automatisering van zoiets ontastbaars als informatie. Banken, ook in Europa, zijn in het begin van de jaren zestig begonnen met automatisering, maar het heeft bijna 30 jaar geduurd voordat de eerste perso-

neelsvermindering in de sector heeft plaatsgevonden. De voornaamste reden hiervoor is dat automatisering begint met het opbouwen van een systeem naast het traditionele, manuele systeem. Er verstrijkt een lange periode van duplicatie zolang het elektronische systeem en het handmatige systeem naast elkaar bestaan. Pas als het handmatige systeem is ontmanteld, wordt een werkelijke personeelsreductie mogelijk. Dit hele proces kan soms wel decennia duren.

Een tweede reden voor het lage tempo van het substitutieproces is dat geslaagde en volledige automatisering van bancaire activiteiten afhankelijk is van veranderingen in consumentengedrag. Uiteindelijk bepaalt de consument hoe betalingen worden verricht en zelfs vandaag is minder dan 10 procent van de transacties in de Verenigde Staten elektronisch. De resterende 90 procent heeft nog steeds een papieren component. Omdat veel van de medewerkers in het commerciële bankwezen zich bezighoudt met transactie-activiteiten, is het feit dat de werkgelegenheid begint af te nemen een belangrijk signaal. Wanneer allengs een groter percentage transacties elektronisch wordt verricht, zullen we vergaande vermindering van de werkgelegenheid zien optreden.

Bij volledige automatisering kunnen de operationele kosten aanzienlijk dalen. De kosten van een elektronische transactie bij voorbeeld, bedragen minder dan 10 procent van de kosten van een 'papieren' transactie, mits schaalvoordelen ten volle worden benut. De prijzen voor gevestigde transactieproducten zullen naar verwachting meedalen omdat concurrenten streven naar volumevergroting door marktaandeel van elkaar af te kapen. Waarschijnlijk dalen de prijzen echter sneller dan de kosten met als gevolg dat de winsten eerder lager uitvallen dan hoger. Concurrenten, die immers hun vaste kosten steeds hoger zien worden, zullen eerder felle prijszenslagen aangaan om hun transactievolume marginaal te vergroten. Amerikaanse, maar ook Europese aanbieders van persoonlijke financiële diensten zullen dan in toenemende mate worden geconfronteerd met verhevigde concurrentie. Een proces dat kan worden gekarakteriseerd als "creating value, but destroying profits".

Veranderende markt vraag

Een derde externe factor is een aantal unieke ontwikkelingen aan de vraagzijde van de markt. Er wordt veel gesproken over vergrijzing, het rijpen van de 'baby-boom' en het ontstaan van 'Euroconsumenten' als belangrijke socio-demografische ontwikkelingen. Ook de toenemende mondigheid van consumenten is een veelgenoemd fenomeen. Ik zal hieronder stilstaan bij de toenemende welstand.

De financiële middelen van Europese huishoudens zijn sinds 1980 verdubbeld.

Naar verwachting zullen zij vóór het jaar 2000 nog eens verdrievoudigen tot een bedrag van meer dan 3 biljoen ecu. Voor het eerst in de geschiedenis worden we geconfronteerd met een generatie die op zeer grote schaal vermogen kan overdragen op een volgende generatie. In Duitsland bij voorbeeld, zal 40 procent van al het traditionele spaargeld in handen van particulieren het komend decennium van eigenaar verwisselen. Dit opent een enorme potentiële markt voor de Europese aanbieders van financiële diensten. Daarbij moeten echter twee opmerkingen worden gemaakt.

Ten eerste is Europa nog steeds een verzameling van regionale markten waarbinnen de consumenten zeer uiteenlopende produkt- en distributiebehoeften hebben. De 'Euroconsument' van financiële producten en diensten bestaat nog niet, dus regionale 'micro-marketing' is geboden. Ambitieuze aanbieders van PFD's wordt dan ook geadviseerd: "to think European but to act local".

De tweede opmerking betreffende het enorme marktpotentieel is dat de consumenten steeds minder denken in termen van individuele producten als levensverzekeringen, spaarrekeningen of beleggingsfondsen en steeds meer in termen van het vervullen van bepaalde financiële behoeften op specifieke momenten in hun leven. Zo zullen levensverzekeringen niet meer worden gekocht als 'verzekering', maar als een van de onderdelen van de persoonlijke beschermings- en beleggingsstrategie van de klant voor de oude dag; zij zullen samen moeten worden aangeboden met andere beleggingsvormen die voldoen aan dezelfde behoeften. De consument zal bij deze keuze steeds minder bereid zijn om de traditionele grenzen tussen aanbieders zoals verzekeraars en banken te accepteren.

Kapitaalmarkt

Binnen raden van bestuur of directies van banken en verzekeringsmaatschappijen wordt steeds sterker de rendementsdruk van de kapitaalmarkt gevoeld. Het maximaliseren van de waarde van de aandeelhouder, de vierde externe drijfveer, wordt in toenemende mate een leidraad voor het denken en handelen van financiële instellingen.

Wat zal nu het effect zijn van deze vier externe ontwikkelingen op de structuur van de PFD-sector? De sector is van oudsher opgedeeld in een aantal afzonderlijke, gereguleerde oligopolieën binnen institutionele grenzen. Tegenwoordig hebben grote, agressieve bedrijven, gedreven door ambitie, deze institutionele grenzen overschreden, door het verlangen om hun omvangrijke indirecte kostenbasis te spreiden over een grotere omzet en door de wens om het huidige cliëntenbestand verder uit

te diepen. De voorbeelden van bankiers op avontuur in verzekeringsland en vice versa zijn legio, met name in Frankrijk en Duitsland, waar termen worden gehanteerd als 'Bancassurance' en 'Allfinanz'.

Reacties op de initiatieven van agressievere partijen leiden tot toenemende concurrentie en uiteindelijk tot een vici-euze cirkel. Instellingen die worden aangevallen op wat tot voor kort hun 'eigen' terrein was, zullen op hun beurt nieuwe initiatieven ontplooiën. Deze activiteiten vergroten de bestaande overcapaciteit en dus de druk op de marges. Smallere marges dwingen spelers evenwel om nieuwe producten te introduceren en nieuwe distributiekanaalen aan te boren; kortom, er ontstaan nog meer nieuwe initiatieven. Daar de twee dominante groepen van aanbieders (banken en verzekeringsinstellingen) gelijksoortige vaardigheden, visies, cliëntenbestanden en mogelijkheden hebben, verwachten wij een directe concurrentie met gelijksoortige strategieën.

Een aantal, voornamelijk kleine partijen en nieuwkomers in de sector zal doorgaan met het spelen van een ander spel: specialiseren. De dreiging die uitgaat van deze instellingen die zich richten op specifieke produktgroepen, distributiekanaalen, geografische gebieden of consumentensegmenten moet niet worden onderschat. Zolang financiële conglomeraten rondom banken en verzekeringsmaatschappijen doorgaan met het over en weer subsidiëren van producten of van cliëntengroepen, zullen zij kwetsbaar zijn voor doelgerichte aanvallen op de subsidiërende activiteiten en marktsegmenten.

Kortom: er speelt zich aan de onderkant van de markt voor financiële producten en diensten een revolutie af. De structuur van de sector is aan het veranderen; de grenzen vervagen, een paar reuzen met een uitdijend productepakket gaan met elkaar in de slag en hebben nauwelijks oog voor een aantal dwergen die zich specialiseren op geïsoleerde regionale markten, specifieke producten en specifieke klanten.

Hergroepering

Het vermoedelijke resultaat van deze grensschermselingsen en grensoorlogen is toenemende prijsconcurrentie, vervolgens grote maar onvoldoende kostendaling en uiteindelijk vermindering van overcapaciteit door fusies en overnames. Als de Europese PFD-sector het patroon volgt van andere consoliderende bedrijfstakken, zal de helft van alle huidige partijen binnen tien jaar betrokken zijn bij een fusie of overname. Er zullen winnaars en verliezers zijn en als andere consoliderende sec-

toren een goed voorbeeld zijn, zullen de verliezers in de meerderheid zijn.

De grote verliezers in het consolidatieproces zullen de partijen zijn die in het midden terecht komen; te klein om als koper te winnen, maar te groot om zichzelf voor een aantrekkelijke prijs te verkopen. De voornaamste reden waarom veel ondernemingen in het midden terecht komen is dat ze worden aangestoken door het 'Eurofusievirus' in plaats van realistisch hun kansen te evalueren om één van de grote, universele aanbieders te worden. Zij zullen te grote happen nemen en zich verslikken. Als de 'Euroforie' voorbij is en een deel van het stof is opgetrokken, verwachten we dat er vijf soorten PFD-verleners als winnaars uit de bus komen. Zij zullen dan ook het profiel van de nieuwe structuur gaan bepalen.

Allereerst is dat een beperkt aantal financiële instellingen die een volledig productenpakket aanbieden via een groot aantal direct gecontroleerde distributiekanaalen. Enkele van deze winnaars zullen grootschalige Europese PFD-aanbieders zijn, die hun financiële kracht gebruiken om zich een positie te veroveren in de belangrijkste Europese regio's.

Ten tweede zullen er gespecialiseerde instellingen zijn, die meer dan vijftig procent van hun omzet maken in een of enkele marktsegmenten of producten. Van de vele mogelijkheden voor specialisatie noem ik:

- de 'producent', die gebruikmakend van de beste technologie uiterst efficiënte afhandeling van transacties verzorgt of huismerk-producten aan kleinere aanbieders levert zonder direct contact met de consument;
- de 'distributeur', die zijn vaardigheden in segmentatie en marketing uitsluitend en zijn distributienetwerk openstelt voor derden;
- de 'vermogensvormingsspecialist', die zich met name richt op producten en voorzieningen voor de oude dag;
- de 'woonspecialist', die het hele gamma van producten en diensten aanbiedt dat verband houdt met de aan- en verkoop van een huis;
- de 'persoonlijke bankier', die voortbouwt op zijn uitstekende reputatie en vaardigheden in het onderhouden van op vertrouwen gebaseerde relaties met vermogende particulieren.

De specialisatie-optie is niet voor iedereen weggelegd. Aanbieders die zich daadwerkelijk specialiseren dienen zich vaak ingrijpend te herstructureren en activiteiten die niet sporen met hun gekozen functionele, produkt- of cliëntaandachtsgebied af te stoten.

Het derde type winnaars is de lagekostenconcurrenten die nieuwe producten en distributiemethoden ontwikkelen op basis van de behoeften van prijsbewuste consumenten.

De vierde groep winnaars is de regionale banken en verzekeraars met sterke klantencontacten in regionale markten die te klein zijn om nieuwe aanbieders aan te trekken. Deze banken zullen niet verdwijnen, maar zullen steeds meer optreden als distributeurs van standaardproducten die geleverd worden door anderen.

De vijfde groep winnaars is de 'verkopers' die, als zij de juiste koper vinden, hun bedrijf op het goede moment voor een aantrekkelijke prijs van de hand doen.

Kortom: de Europese PFD-aanbieders, zelfs de kleinere, hebben een ruime keuze uit strategische rollen. Zij kunnen immers kiezen uit verschillende doelgroepen of distributiemethoden en besluiten om een breed pakket van diensten aan te bieden dan wel selectief in bepaalde functionele, produkt- of cliëntensegmenten te opereren. De nieuwe industriestructuur biedt veel aanbieders ruimte om met succes te concurreren mits zij 'Eurovergissingen' vermijden en tijdig een realistische rol kiezen.

Guerrilla-aanpak

Na een van de mogelijke ontwikkelingslijnen te hebben geschetst voor de hergroepering, wil ik tot slot nog enige suggesties doen voor de organisatiestructuur van met name banken met een brede, universele ambitie.

Vanzelfsprekend zal er een belangrijk element van onzekerheid blijven bestaan, zeker in het komend decennium en wellicht ook op langere termijn als een natuurlijk onderdeel van het industriebeeld. In het licht van zowel de onzekerheid omtrent 'winnende' producten en distributieformules als de opkomst van gespecialiseerde aanbieders dienen de huidige grote 'generalisten' zich te bezinnen op interne hergroepering.

Om te slagen in de nieuwe markt voor persoonlijke financiële producten en diensten dienen zij de voordelen van de grote generalist – omvangrijk cliëntenbestand, vertrouwd en bekend merk, ruime financiële armslag – te combineren met die van de specialist – toegewijd, marktgericht bedrijfssysteem en een hoog niveau van specifieke vaardigheden. Anders gezegd, zij moeten de stootkracht van een regulier leger combineren met de flexibiliteit van een serie guerrilla-eenheden.

Dit vereist aanpassing in alle organisatie-elementen. Van een veelal verticaal geïntegreerde organisatievorm met gedeelde kostenstructuren, regionale focus en topdown-management naar een holding met gespecialiseerde, marktgerichte bedrijfseenheden. Van gecentraliseerde systemen naar gede-

centraliseerde systemen, van administratieve medewerkers met lage produktiviteit en gestandaardiseerde beloning naar bankiers met verkoopvaardigheid, hoge produktiviteit en resultaatgedreven beloningssystemen. Van 'tellers' naar 'sellers'.

Naar een organisatie waar de samenbindende waarden niet meer worden gevormd door status en omvang van de onderneming, maar door resultaat en kwaliteit. Waarbij kwaliteit is gedefinieerd als het voorzien in expliciete en impliciete cliënteneisen en -wensen met de laagst mogelijke inzet van bedrijfsmiddelen. De toekomst is aan de organisatie waar de stijl van leidinggeven niet wordt gekenmerkt door bureaucratie en hiërarchie, maar door ondernemerschap en zelfmotivatie. Om van de bestaande bankstructuren te komen tot deze ideale – idealistische – situatie dient een veranderingstraject te worden afgelegd dat bestaat uit ten minste drie etappes.

De eerste etappe is divisionalisering van de organisatie in bij voorbeeld produkt- en distributie-eenheden met duidelijk afgebakende taken en bevoegdheden, geleid door ondernemend management met resultaatverantwoordelijkheid.

In de tweede etappe wordt een holding gecreëerd waaronder de zelfstandigheid van de bestaande bedrijfseenheden verder wordt vergroot. In deze fase zouden de produkterichte eenheden bij voorbeeld in staat moeten zijn hun diensten aan derden aan te bieden terwijl de distributie-eenheden producten van derden zouden moeten kunnen betrekken. De toegevoegde waarde van de holding ligt in het sturen en ondersteunen van de bedrijfseenheden met name door optimale allocatie en inzet van schaarse financiële en persoonlijke middelen.

In de derde en laatste etappe wordt, na een zorgvuldige vaststelling welke bedrijfsonderdelen of functies cruciaal zijn voor het verzekeren van een verdedigbaar concurrentievoordeel, de vraag beantwoord of de holding werkelijk de beste eigenaar is van al deze activa. Het eigendom van bedrijfsonderdelen kan dan worden gedeeld met anderen om zodoende middelen vrij te maken om het kernbedrijf te versterken.

Concluderend: De partijen moeten een realistische keuze maken voor een van de vele strategische rollen, waarbij voor hen die universele ambitie hebben de guerrilla-aanpak de aangewezen weg lijkt om ook in de toekomst groei te verwezelijken.

R.W.P. Reibestein

De auteur is firmant van McKinsey & Company