

# De financiële sector

Lange tijd was de financiële dienstverlening een sterk gereguleerde, besloten, tamelijk gezapige bedrijfstak. Nu is het een sector die als geen ander bloot staat aan stormachtige veranderingen. Drie aardverschuivingen hebben de sector op zijn kop gezet: de deregulering en liberalisering van de kapitaalmarkt, de technologische ontwikkeling en de internationalisering. Zij hebben het beschermde wereldje van de financiële instellingen opengebrouwen en blootgesteld aan het gure klimaat van de internationale concurrentie. Dat heeft de hele sector in rep en roer gebracht.

De financiële sector is van oudsher sterk gereguleerd. Dat is verklaarbaar vanuit de cruciale rol die 'vertrouwen' in het financiële verkeer speelt. In de markt zijn de regels echter in toenemende mate ervaren als beperkingen voor het tot stand komen van een efficiënte allocatie van kapitaal. Marktpartijen zijn op zoek gegaan naar nieuwe produkten en diensten waarmee zij de bestaande regelgeving konden omzeilen en hun afnemers beter bedienen. Met de heropleving van het vrije-marktdenken zijn veel regels afgeschaft. De traditionele schotten tussen de aanbieders van verschillende diensten op de financiële markt zijn grotendeels verwijderd. Handelsbanken, beleggingsinstellingen, spaarbanken, hypotheekverstrekkers, effectenmakelaars, verzekeraars en andere financiële instellingen zijn zich steeds meer op elkaars markten gaan begeven. Bovendien hebben nieuwkomers zich met nieuwe produkten in de concurrentiestrijd gemengd.

Deze ontwikkeling is deels geïnitieerd, deels verder gestimuleerd door de vernieuwingen op het terrein van de informatietechnologie. Die hebben de doorzichtigheid van de kapitaalmarkt enorm vergroot. Tegelijkertijd hebben zij een sterke daling van de kosten van financiële transacties bewerkstelligd. Als gevolg daarvan is het volume van deze transacties stormachtig gegroeid. De omzet op de financiële markten is al een veelvoud van die op de goederenmarkten en het verschil wordt alleen maar groter. De omwenteling op het gebied van de informatietechnologie heeft ook tal van nieuwe produkten doen ontstaan en traditionele handelsgebruiken en distributiewijzen veranderd. Steeds sterker gelden op de financiële markt de woorden van een Amerikaans bankier: "Money is information on the move". Tegelijk met de deregulering van de binnenlandse markten is ook het internationale kapitaalverkeer geïnternationaliseerd. De ontwikkelingen op de financiële markten hebben daardoor een internationale dimensie gekregen. Belangrijke delen van de van oudsher sterk nationaal georiënteerde markten zijn opgegaan in de wereldmarkt voor kapitaal.

Het resultaat van deze verschuivingen is een geweldige toename van de concurrentie in vrijwel alle segmenten van de financiële markt. De druk van deze concurrentie heeft de spelers in de markt gedwongen zich grondig op hun positie en strategieën te herbezinnen. Als resultaat van die exercitie is een grootscheeps herstructureringsproces op gang gekomen. En het eind daarvan is nog niet in zicht.

Dit roept de vraag op naar de merites van de huidige fusie- en overnamegolf. Leidt het concentratieproces inderdaad tot efficiëntere aanbieders van financiële diensten? Uit diverse studies blijkt dat

omvang in de financiële sector in elk geval geen garantie voor succes is. Zodra een instelling de bescheiden omvang van \$ 100 mln. balanstotaal heeft overschreden, is er weinig bewijs voor 'economies of scale' in het bankwezen<sup>1</sup>. Nog onduidelijker zijn de synergie-effecten wanneer ongelijksoortige instellingen zoals banken en verzekeraars tot krachtenbundeling besluiten.

Voor een goede beoordeling van het concentratieproces is het van belang om zich te realiseren dat het dienstenpakket van een normale handelsbank zo'n 150 verschillende diensten omvat, die op uiteenlopende wijzen worden gedistribueerd. Slechts voor een zeer beperkt aantal financiële instellingen zal het weggelegd zijn om over zo'n breed scala van produkten een concurrentievoordeel op de markt te behalen en vast te houden. Nog moeilijker wordt het wanneer die uitdaging op internationale schaal moet worden waargemaakt, bij voorbeeld in een Verenigd Europa. De nationale markten vertonen immers grote verschillen in consumentenvoorkeuren, afzetkanalen, financiële gebruiken e.d. en vergen daarom sterk uiteenlopende benaderingswijzen. Schaalvoordelen zullen daarbij dan ook niet eenvoudig te behalen zijn.

Voor veel financiële instellingen lijkt specialisatie een meer voor de hand liggende optie. Maar ook de moeilijkheden daarvan moeten niet worden onderschat. Aanbieders die zich werkelijk willen specialiseren moeten zich vaak ingrijpend herstructureren en de activiteiten waarin zij geen marktleider kunnen of willen zijn afstoten. Anders leidt dat onvermijdelijk tot versnippering en verlies aan slagkracht in het kernbedrijf. Dat is de les uit andere bedrijfstakken die een ingrijpend herstructureringsproces hebben doorgevoerd. Tegelijkertijd moeten de gespecialiseerde instellingen de toegang tot hun markten zien open te houden. In veel gevallen spitst de concurrentiestrijd zich daarom op de distributiekanaalen toe. Hiervoor kan het noodzakelijk zijn samenwerkingsovereenkomsten met andere marktpartijen aan te gaan. Ten slotte zal de toegenomen concurrentie verstrekkingen hebben voor de interne organisatie van financiële instellingen. De huidige, veelal nog hiërarchische en bureaucratische organisatiestructuren zullen moeten worden omgevormd tot slanke, marktgerichte productie-eenheden met duidelijk afgebakende taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden. Deze interne herstructurering is bij veel instellingen nog lang niet voltooid.

De financiële sector heeft veel weg van een rondtollende carroussel. Daarin is het moeilijk de richting te bepalen. Daarom verheugt het de redactie dat een aantal prominente inzittenden bereid is gevonden om in deze ESB zijn visie op de achtergronden en strategische aspecten van de herstructurering in de financiële sector te geven<sup>2</sup>.

## L. van der Geest

1. What is a bank? A survey of international banking, *The Economist*, 7-13 april 1990, blz. 16.

2. Onze dank gaat ook uit naar het bestuur van de Kring van Amsterdamse Economen (KAE), dat ons toestond gebruik te maken van de inleidingen voor haar 62e dies over "Fusies in de financiële sector", Amsterdam, 19 april 1991.