

Distributie van financiële diensten

H.K. Verkoren*

De grote diversiteit in aanbieders van financiële diensten sluit aan bij de uiteenlopende behoeften van consumenten. Consumenten die al hun bankzaken zoveel mogelijk zelf willen regelen met één en dezelfde financiële instelling prefereren een andere distributiewijze dan consumenten met een minimale zelfwerkzaamheid en specifieke wensen. Demografische ontwikkelingen en nieuwe communicatie- en distributiemethoden betekenen dat er ook in de toekomst behoefte blijft bestaan aan verschillende marketingformules.

In Nederland is sprake van een grote diversiteit in aanbieders van financiële diensten voor particulieren. Allereerst zijn er de (spaar)banken die via hun kantoren diensten aanbieden, en de Postbank die de postkantoren inschakelt. Vervolgens zijn er instellingen die zonder eigen vestigingen werken, en de cliënten thuis bedienen, hetzij schriftelijk, hetzij door bezoek aan huis. Ten slotte zijn er instellingen die gebruik maken van intermediairs die op hun beurt ook weer hun diensten aanbieden in een eigen kantoor dan wel bij de cliënt thuis.

In dit artikel zal worden gepoogd een marketing-classificatiesysteem te ontwikkelen op basis van behoeften van consumenten. Vervolgens worden de vragers en aanbieders van financiële diensten in dit systeem ingedeeld, en gerelateerd aan een indeling in distributiewijzen. Daarna zal worden verkend in hoeverre ontwikkelingen bij de vraag- en aanbodkant de positie van de diverse aanbieders van financiële diensten zullen wijzigen. Ten slotte wordt aangegeven hoe de NMB Postbank Groep door middel van haar distributiestrategie op de verwachte ontwikkelingen zal inspelen.

Marketing-classificatie

De dienstverlening kenmerkt zich door het verschijnsel dat de consument zelf een deel van het productieproces voor zijn rekening kan nemen. Dit verschijnsel komt bij voorbeeld voor in de levensmiddelenhandel waar een groot deel van de omzet via zelfbedieningssupermarkten loopt, en bij benzinestations, waar de pompbediende is verdwenen. Ook in de financiële dienstensector valt dit fenomeen waar te nemen: als een consument een girooverschrijvingskaart invult, neemt hij een deel van het dienstverleningstraject voor zijn rekening. Zo kunnen we een eerste classificatie van de financiële distributievormen maken op basis van de mate waarin de consument zelf het dienstverleningstraject voor zijn rekening neemt.

Van maximale zelfwerkzaamheid is sprake bij telebankieren: de consument voert zelf de gegevens in

de boekingscomputer in, en het werk van de bank-employé beperkt zich tot het laten draaien van de computer. Van minimale zelfwerkzaamheid is sprake bij de consument waar de loondienstagent van een verzekeringsmaatschappij, of de onafhankelijke tussenpersoon 's avonds bij de consument thuis langs komt en alles regelt. 'Thuisbankieren' kan dus zowel staan voor 'alles zelf regelen' als voor 'niets zelf regelen'. Minimale zelfwerkzaamheid biedt de consument gemak, daartegenover staan gewoonlijk prijsvoordeel en privacy bij zelfwerkzaamheid. Een tweede dimensie bij de classificatie is het onderscheid naar de mate waarin de consument bij meer instellingen zijn financiële diensten afneemt. Sommige consumenten stellen het op prijs dat ze alle financiële zaken op één plaats kunnen regelen, andere consumenten hechten daar niet aan. Motieven voor het op één plaats regelen van de financiële zaken zijn factoren als 'nabijheid van een bankfiliaal' en 'opgebouwde vertrouwensrelatie'. Motieven voor het zaken doen met meer aanbieders van financiële diensten zijn factoren als 'prijs' en 'specialistische deskundigheid'. Ook komt het veel voor dat de consument een financiering daar regelt waar de onderliggende aankoop gedaan wordt: de hypotheek bij de makelaar, of de autofinanciering bij de dealer. Deze dimensie leidt tot enerzijds instellingen die ernaar streven een totaalassortiment aan te bieden, en anderzijds instellingen die zich specialiseren in één of enkele produkten. Een wezenlijk onderdeel van het totaalassortiment is de betaalrekening. De filosofie hierachter is dat iedereen een betaalrekening nodig heeft voor de ontvangst van het inkomen. Als een cliënt bij een bepaalde bank zijn betaalrekening aanhoudt kan de bank vervolgens trachten de betreffende cliënt ook daar te laten sparen en lenen. De twee genoemde dimensies vormen te zamen vier combinaties die zijn samengevat in tabel 1.

* De auteur is lid van de Raad van Bestuur van de NMB Postbank Groep. De auteur dankt D.H. de Leeuw en A. Derksen voor nuttige adviezen.

	Cliënt doet alles zelf	Cliënt doet niets zelf
Cliënt wil alle zaken op één plaats afdoen	I	II
Cliënt hoeft niet alles op één plaats af te doen	III	IV

Tabel 1. Marketing-classificatie van de financiële markt

Classificatie op basis van marketingformule

De verschillende consumentenbehoeften leiden tot verschillende mogelijke marketingformules zoals tabel 2 toont. Een bedrijf kan zich bij voorbeeld richten op die consumenten die zich in het kwadrant linksonder bevinden: consumenten die er enerzijds niet aan hechten alle financiële zaken bij één instelling af te handelen, en anderzijds bereid zijn een deel van het productieproces (verkooporiëntatie bij voorbeeld, of een deel van het transactieproces) voor hun rekening te nemen. Dit leidt tot een formule zoals onder andere Centraal Beheer hanteert. Het is mogelijk de diverse marktpartijen in Nederland aldus in te delen in het beschreven schema. In tabel 2 is getracht een aantal marktpartijen te plaatsen. Allereerst is een aantal marktpartijen ingetekend die produkten van de Internationale Nederlanden Groep verkopen. Het betreft hier de Postbank, de NMB, de loondienstagenten van de Nationale Nederlanden, de Crediet- en Effectenbank en 'last but not least' de onafhankelijke makelaars en assurantietussenpersonen. Bij deze laatste twee groepen moet bedacht worden dat zij niet exclusief voor één financiële dienstverlener werken, zij verkopen produkten van verschillende marktpartijen. Daarnaast is een aantal concurrenten op bank- en verzekeringsgebied ingetekend. De Postbank is een instelling die een totaalassortiment aanbiedt, met als centraal produkt de girorekening. Verder streeft de Postbank naar de nodige zelfwerkzaamheid bij de consument, waartegenover staat dat de consument een prijsvoordeel kan halen. Dit laatste wordt het meest expliciet gecommuniceerd via 'het gratis giropakket'. De Postbank wordt derhalve in het kwadrant linksboven geplaatst.

Tabel 2. Classificatie op basis van marketingformule

	Cliënt doet alles zelf	Cliënt doet niets zelf
Cliënt wil alle zaken op één plaats afdoen	Postbank Rabo ABN-AMRO NMB	Crediet- en effectenbank Van Lanschot
Cliënt hoeft niet alles op één plaats af te doen	Robeco Centraal Beheer	Makelaars Assurantietussenpers. Loondienstagenten

De algemene banken, zoals de ABN-AMRO, de NMB, de Rabobank en de Spaarbanken bieden ook alle een totaalassortiment. Zij onderscheiden zich van de Postbank doordat zij de persoonlijke dienstverlening centraal stellen. Daarom kunnen deze instellingen rechts van de Postbank geplaatst worden. De cliënt moet zelf toch wel wat doen, met name moet de cliënt naar het kantoor komen. Bij de Rabo is wat meer sprake van een exclusieve relatie met de cliënt dan bij de handelsbanken, daarom wordt de Rabo iets boven de handelsbanken getekend. In het kwadrant rechtsboven horen die instellingen die een totaalassortiment bieden, terwijl de cliënt weinig of niets zelf hoeft te doen. Deze marketingformule is alleen haalbaar voor een kleine en exclusieve cliëntèle. Te denken valt aan banken als de Crediet- & Effectenbank, en van Lanschot. In het kwadrant linksonder kunnen de 'direct marketing'-instellingen met een beperkt produktassortiment worden geplaatst. Dit zijn de 'direct writers' in de verzekeringsector en Robeco in de beleggersmarkt. Rechts van de 'direct writers' kunnen de gespecialiseerde bedrijven met persoonlijke advisering worden geplaatst, dat wil zeggen de bedrijven die via de onafhankelijke makelaars en assurantietussenpersonen opereren, zoals Nationale Nederlanden en Aegon. Daarnaast, in het kwadrant rechtsonder treffen we de bedrijven die voor een beperkt assortiment de consument alle werk uit handen nemen. Het betreft hier de verzekeraars die werken met eigen loondienstagenten, of via tussenpersonen die 's avonds bij de cliënt thuis alles regelen.

Classificatie op basis van distributienetwerk

De diverse aanbieders van financiële diensten kunnen verdeeld worden in instellingen die:

- hun diensten aanbieden via een eigen kantorennet;
- hun diensten aanbieden via een intermediair, die ook diensten van anderen aanbiedt;
- hun diensten direct, dat wil zeggen zonder kantorennet aanbieden.

Een nadere analyse leert dat de indeling van tabel 3 is gerelateerd aan de eerder gegeven indeling. De financiële instellingen die inspelen op de wens van de consument alle financiële diensten op één punt af te nemen, hebben voldoende draagvlak voor een eigen distributienetwerk. De financiële instellingen die slechts een deel van het financiële assortiment bieden, hebben onvoldoende draagvlak voor een eigen distributienetwerk. Zij kiezen voor directe benadering van de consument via 'direct-mail', telemarketing of huisbezoek, dan wel voor gedeeld gebruik van intermediairs, als makelaars en assurantietussenpersonen.

Ontwikkelingen

Zowel aan de aanbod- als aan de vraagkant doen zich ontwikkelingen voor die van belang zijn voor het hierboven geschetste distributiepatroon.

Ontwikkelingen aan de aanbodkant

Aan de aanbodkant speelt de autonome ontwikkeling van de techniek een rol. De afgelopen paar jaar

hebben we de de snelle opkomst van de geldautomaten meegemaakt. In 1985 en 1986 werden de eerste automaten geplaatst. Nu, nauwelijks vijf jaar later telt Nederland 3.000 geldautomaten, die naar schatting eenderde van alle geldopnamen voor hun rekening nemen. Thans zien we de opkomst van nieuwe fenomenen. Zo kunnen particulieren bij de Postbank via Girotel letterlijk 'thuisbankieren'. In korte tijd is het aantal particuliere Girotelabonnees toegenomen tot 40.000. Een andere ontwikkeling is de inschakeling van 'voice response'-systemen. Bij 'voice response' communiceert een cliënt met een sprekende computer. Dit systeem vindt momenteel ook in de financiële dienstverlening ingang. De Postbank beproeft een toepassing, waarbij een men, na intoetsing van enkele persoonlijke gegevens, zoals het inkomen, over de telefoon van de computer hoort hoeveel globaal geleend kan worden voor een hypotheek. De Verenigde Spaarbank gebruikt 'voice response' voor het geven van actuele saldo-informatie aan rekeninghouders. Dit is een klantgebonden toepassing, waarbij de privacy wordt gewaarborgd door het gebruik van een pincode. Deze

ESB

ontwikkelingen zullen, als zij de komende jaren op grote schaal toepassing vinden, leiden tot grotere zelfwerkzaamheid van de consument. Met andere woorden, dit is een gunstige ontwikkeling voor de financiële instellingen links in het schema, zoals de Postbank, en de 'direct writers'. De verdere groei van het aantal geldautomaten en de introductie van nieuwe technieken als telebankieren en 'voice response' leidt tot vermindering van het aantal balie-transacties. Dit betekent dat het moeilijker wordt een exclusief eigen kantorennet in stand te houden, hetgeen zal leiden tot inkrimping van het net en naar verkopen van produkten van derden op de bankkantoren. Zo is de Rabobank recentelijk verzekeringsprodukten van Interpolis en beleggingsprodukten van Robeco via haar kantoren gaan aanbieden. Een andere mogelijkheid, die zoals bekend tot de nodige commotie heeft geleid, is de mogelijke verkoop van verzekeringsprodukten van Nationale Nederlanden via de postkantoren.

De technische ontwikkelingen zouden ook een voordeel kunnen hebben voor die bedrijven die de consument thuis laten bezoeken. Laptop-computers, eventueel via de telefoon verbonden met het eigen bedrijf, kunnen een geweldige hulp zijn voor de adviseur die bij de consument thuis op bezoek komt, zowel bij advisering als verkoop en klachtenafhandeling.

	Cliënt doet alles zelf	Cliënt doet niets zelf	
Cliënt wil alle zaken op één plaats afdoen	eigen kantorennet		
Cliënt hoeft niet alles op één plaats af te doen	geen eigen kantorennet		
	direct marketing	met derden gedeeld kantorennet	huisbezoek

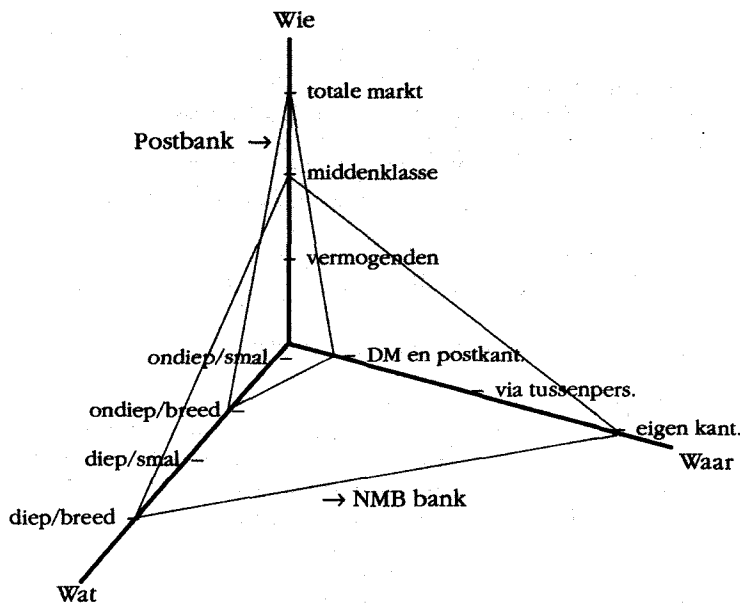
Ontwikkelingen aan de vraagkant

De belangrijkste ontwikkeling aan de vraagkant is de vergrijzing van de Nederlandse bevolking. De komende jaren neemt met name de groep 45-55-jarigen in omvang toe. Dit is een groep die, nadat de kinderen het huis hebben verlaten, relatief veel kan besteden. Op financieel gebied betekent dit een toename van de vraag naar ingewikkelder produkten zoals beleggings- en gecombineerde pensioen/verzekeringsprodukten. Dit is een gunstige ontwikkeling voor de advisering. Enerzijds proberen de banken hierop in te spelen door het aanstellen van hoog opgeleide adviseurs voor hun VIP-clënten, anderzijds geeft dit ruimte voor gespecialiseerde bedrijven op het gebied van vermogensbeheer en pensioenopbouw. De toename van de seniorenmarkt leidt ook tot een toenemende vraag naar kwaliteit van de dienstverlening, ook al moet daar een hogere prijs voor worden betaald. Deze ontwikkelingen zijn in het voordeel van de instellingen rechts in het schema, met name rechtsonder in tabel 2: de (gespecialiseerde) instellingen die zich toeleggen op persoonlijke dienstverlening. Een tegengestelde beweging ontstaat doordat het opleidingsniveau van de Nederlandse bevolking nog steeds stijgt, terwijl ook de vertrouwdheid met apparatuur als personal computers, geldautomaten, antwoordapparaten, video's enzovoorts snel toeneemt. De toename van het opleidingsniveau houdt in dat meer mensen in staat zijn zich zelfstandig te oriënteren en zaken te regelen; de toenemende penetratie van en vertrouwdheid met apparatuur betekent dat de mogelijkheden ook toenemen. Deze ontwikkeling is dus weer in het voordeel van de Postbank, Robeco en de 'direct writers'.

Strategie NMB Postbank Groep

Inzake de financiële dienstverlening kunnen de consumenten niet over één kam worden geschoren. De consumenten verschillen in hun financiële behoeften. Dit betekent dat een aanbieder van financiële diensten die een groot deel van de markt wil bestrijken met meer dan een marketingformule moet werken. Dit is de reden dat de NMB Postbank Groep met een diversiteit aan marketingformules, elk onder eigen label, de particuliere markt in Nederland bewerkt. Deze marketingformules kunnen we beschrijven met de dimensies: 'Wie, Wat en Waar' (zie figuur 1). 'Wie' staat voor de gekozen doelgroep. Hier maken we een driedeling: totale markt, middenklasse en vermogenden. 'Wat' staat voor het assortiment, waar we enerzijds een onderscheid maken naar de breedte van het as-

Tabel 3. Classificatie op basis van het distributienetwerk



Figuur 1. Marketingformules Postbank en NMB bank

sortiment en anderzijds naar de diepte van het assortiment. Een breed assortiment omvat veel productgroepen, dus bij voorbeeld zowel sparen als lenen als betalen, een diep assortiment omvat veel produktvarianten binnen één productgroep. Zo ontstaan vier mogelijkheden, te weten: smal/ondiep, smal/diep, breed/ondiep en breed/diep.

'Waar' staat voor de distributievorm. We maken onderscheid in distributie door middel van direct mail en postkantoren, distributie via tussenpersonen waar ook andere aanbieders van financiële diensten gebruik van maken, en distributie via een eigen kantorenet.

Deze classificatie vertoont uiteraard overeenkomsten met de eerder gegeven classificaties.

Een nieuw element is de introductie van het onderscheid naar doelgroep.

Op basis van de dimensies 'Wie, Wat en Waar' kunnen 36 mogelijkheden onderscheiden worden. Zo veel smaken biedt de NMB Postbank Groep niet.

Wel bewerkt de Groep zoals gezegd via een aantal marketingformules de markt.

De Postbank bij voorbeeld kan als volgt gekarakteriseerd worden:

Wie: de totale markt;

Wat: ondiep/breed;

Waar: direct marketing en postkantoren.

De postkantoren zijn geen 'eigen' kantoren in juridische zin, maar voeren wel voor Postbank exclusief financiële produkten van de Postbank.

De NMB bank heeft onderstaande kenmerken:

Wie: middenklasse;

Wat: diep/breed;

Waar: eigen kantoren.

Zo zijn er binnen de NMB Postbank Groep nog andere formules (zie tabel 4). De NMS spaarbank verkoopt via het intermediair een breed en ondiep pakket financiële diensten ten behoeve van een groot publiek; via makelaars o.g. worden hypotheek verkocht en de Crediet & Effectenbank richt zich specifiek op vermogende particulieren met behoefte aan maatwerk. Door de fusie met Nationale Nederlanden wordt dezelfde strategie voortgezet. De inbreng van het assurantiëtussenpersonenkanaal en loondienstagenten betekent een verdere uitbreiding van de marketingformules (zie tabel 5).

Ook bij anderen valt het verschijnsel van de multi-distributiestrategie waar te nemen. De Verenigde Spaarbank (VSB) verkoopt haar bancaire produkten niet alleen via haar eigen kantoren, maar ook via de onafhankelijke tussenpersonen, waarmee haar fusiepartner AMEV al samenwerkt. Robeco verkoop zijn produkten niet alleen via de 'direct marketing'-methode, maar ook via persoonlijke advisering op de Rabo-kantoren. De Ohra experimenteert met eigen winkels, als ondersteuning van de 'direct marketing'-benadering, en is in de pers genoemd in verband met een mogelijke samenwerking met de SNS-spaarbanken. De ABN-AMRO heeft een organisatie opgericht die bancaire produkten via tussenpersonen gaat verkopen.

Conclusie

De ontwikkelingen die de komende jaren gaan spelen, met name de technische en demografische ontwikkelingen, hebben contraire effecten. Dit betekent dat er ruimte blijft voor verschillende marketingformules, zowel voor formules die zich richten op een totaalassortiment, als voor formules die zich richten op een gespecialiseerd deelaanbod, zowel voor formules die mikken op doe-het-zelvers als voor formules die de consument al het werk uit handen willen nemen. Dit leidt er naar verwachting toe dat de financiële conglomeraten die in Nederland zijn ontstaan zich alle met een gevarieerd distributie-aanbod op de Nederlandse markt zullen presenteren. Binnen één concern zullen er zowel bedrijven zijn die een totaalassortiment bieden als bedrijven die zich specialiseren, daarnaast zal binnen een en hetzelfde concern zowel met eigen kantoren als met (onafhankelijke) tussenpersonen, als via 'direct marketing' gewerkt worden. Voor de NMB Postbank Groep betekent dit dat nadrukkelijk wordt gekozen voor continuering van de huidige strategie, dat wil zeggen het bewerken van de markt met een grote diversiteit aan marketingformules, elk onder eigen label, en elk met het bijbehorende distributiekanal, waarbij binnen elke formule actief gewerkt zal worden aan een goede afstemming van de elementen 'Wie, Wat en Waar'.

H.K. Verkoren

Boven: tabel 4. Overige marketingformules NMB Postbank Groep. Onder: tabel 5. Uitbreiding marketingformules door fusie met Nationale Nederlanden

	Wie	Wat	Waar
NMS-spaarbank	totale markt	breed/ondiep	kant. derden
Makelaars o.g.	middenklasse	diep/smal	kant. derden
C&E bank	vermogenen	breed/diep	eigen kant.
	Wie	Wat	Waar
Assurantiëtussenpersonen	totale markt	diep/smal	tussenpers.
Loondienstagenten	totale markt	diep/smal	bij klant thuis