

NETWERKEN \*)

# LANDSCHAP BANKEN VALT UITEEN

Nederlandse banken onderscheiden zich veel te weinig van elkaar. Banken moeten zich gaan profileren en dat kan alleen door samenwerkingsverbanden aan te gaan. Het resultaat zal een tweedeling van de bankensector zijn.

door ARD-PIETER DE MAN illustratie RONALD SLABBERS

**N**u de kredietcrisis heeft huisgehouden in de bankensector, wordt de noodzaak voor banken om scherpe keuzes te maken alleen maar groter. Te oordelen naar hun allianties zijn banken daar nog niet bepaald mee bezig. In hun benadering van de klant zijn ze niet onderscheidend. Ze willen alles doen voor iedereen en zoeken samenwerking met een breed scala aan partners.

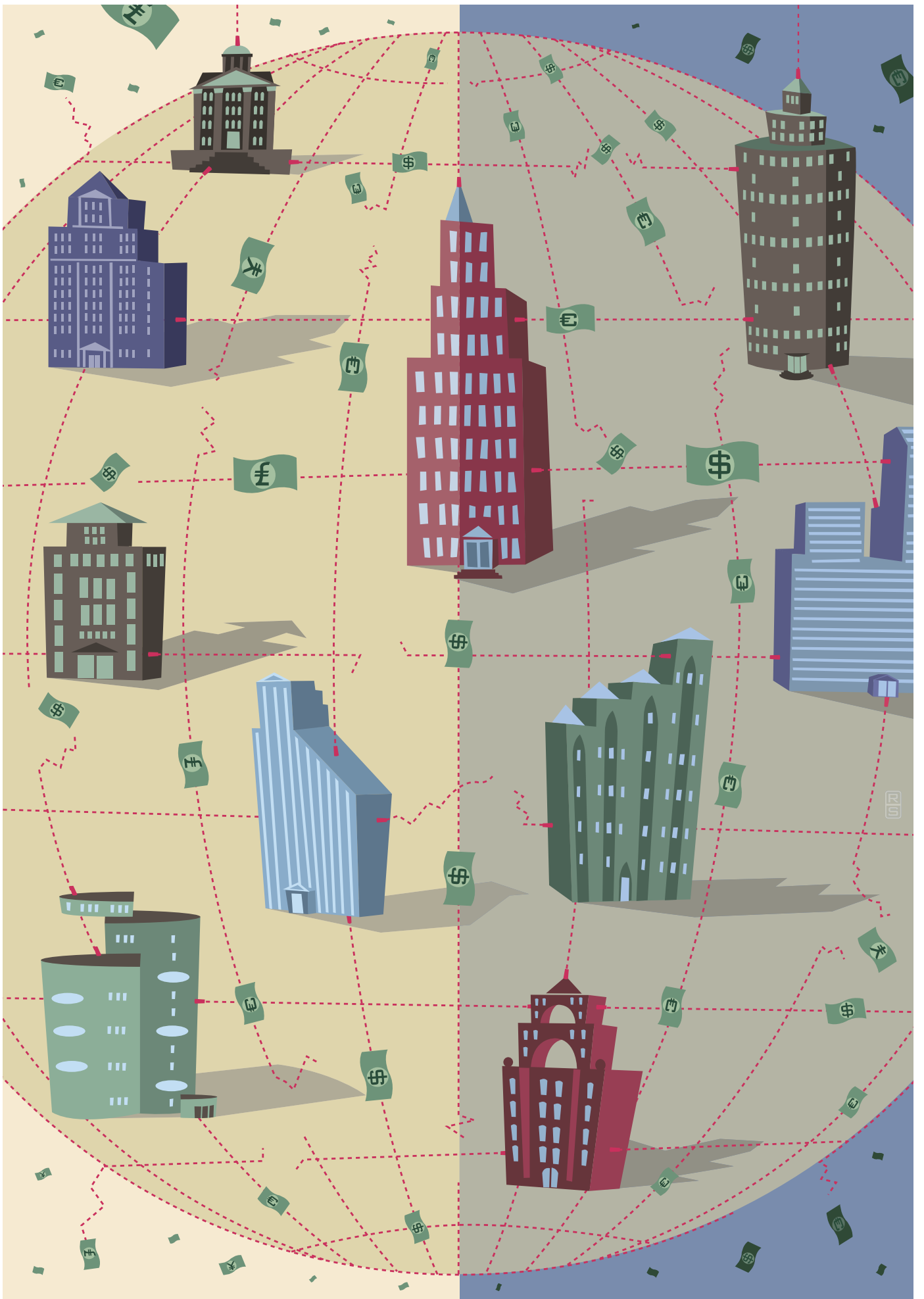
Als banken werkelijk keuzes maken, dan kan dat leiden tot een tweedeling in hun sector. Die laat zich het best omschrijven als 'differentiatie aan de voorkant; consolidatie aan de achterkant'. Zo'n tweedeling is vergelijkbaar

met de energiesector, waar eigenaren van kabels en leidingen (Alliander, Enexys) zijn gescheiden van de leveranciers (Eneco, Nuon).

Na het uitbreken van de kredietcrisis richtten de banken zich meer op de interne kant van hun bedrijfsvoering. Samenwerking kreeg minder aandacht. Toch zijn er ontwikkelingen die verdere samenwerking tussen banken bevorderen. De eerste aanjager is de noodzaak van het opbouwen van internationale netwerken. Nu de Nederlandse export weer groeit, neemt bij het bedrijfsleven de behoefte toe aan banken die internationaal kunnen opereren. De opkomst van China en India leidt er bijvoorbeeld toe dat ban-

## \*SERIE: DE KRACHT VAN HET NETWERK

- Samenwerking is noodzaak, of het nu gaat om energiebesparing, nieuwe technologie of het veroveren van markten.
- Nederland kent veel succesvolle netwerken, van de tomatentelers in het Westland tot de technologiesector rond Eindhoven.
- Dit is het laatste deel van een serie over netwerken van de toekomst, waarvan de eerste contouren zichtbaar zijn.



## Thuiszorgoplossingen

### EEN INTENSIEVE DIALOOG IS NOODZAKELIJK

**A**llianties creëren en onderhouden zijn voor een organisatie als Delta Lloyd een tweede natuur. Vanaf onze oprichting in 1807 verkopen wij verzekeringen via professionele adviseurs. Dat gaat dus verder dan alleen een goed product aan je klant bieden. Dat gaat om een goede relatie met diegene die jouw producten aan je klanten verkoopt. Een intensieve relatie, een echt partnership. Dat is niet statisch. De omgang met partners heeft de afgelopen twee eeuwen niet stilgestaan. Je moet continu op zoek naar nieuwe allianties die aansluiten bij maatschappelijke ontwikkelingen.

**Recent deden** we dat met Binck Bank door de oprichting van Be-Frank. Deze joint venture wil gebruikmaken van de mogelijkheden die nieuwe Europese wetgeving voor transparante en goedkope pensioenregelingen biedt.

We proberen elkaar in zo'n alliantie te versterken. Delta Lloyd is goed in pensioenregelingen, Binck in goedkope, efficiënte, online distributie van financiële producten. In plaats van zelf het wiel uit te vinden op onbekend terrein, combineren we onze specialismen om meteen een toonaangevende speler neer te zetten.

Zo'n samenwerking is alleen maar succesvol als je er samen in gelooft en er samen aan werkt. Het gevoel mag niet ontstaan dat de een 'sterker' is dan de ander. Dat betekent veel luisteren, intensief samenwerken, tijd nemen om elkaar te leren kennen en begrijpen. Dat laatste niet alleen zakelijk, maar ook persoonlijk.



**Emiel Roozen**

**Emiel Roozen**  
CFO Delta Lloyd Groep

ken ook daar partners zoeken.

Daarnaast spelen de gevolgen van de crisis een rol. ABN Amro is na de splitsing een groot deel van zijn internationale kanalen kwijt. Dat netwerk moet nu weer worden opgebouwd om klanten internationaal te kunnen bedienen. Allianties kunnen daarbij een middel zijn, zeker omdat buitenlandse overnames vaak lastig zijn.

Een tweede aanjager is productdifferentiatie. Doordat banken niet onderscheidend zijn, concurreren ze op prijs en is de klanttevredenheid laag. Om weer onderscheidend vermogen op te bouwen, worden allianties gesloten om bepaalde segmenten te bereiken. Helaas kiezen de banken nauwelijks voor verschillende segmenten, maar proberen ze allemaal alle segmenten te bedienen.

Een derde aanjager vormen de kosten van de bancaire infrastructuur. De investeringen daarin zijn hoog en het tempo van vernieuwing is laag. Het delen van de kosten of het gebruik maken van het betalings- of administratieplatform van een andere bank is dan aantrekkelijk. Met name kleinere banken zoeken op dit gebied samenwerking met elkaar. Friesland Bank werkt bijvoorbeeld samen met Binck Bank.

Voor grote banken zijn de kosten inmiddels ook te hoog. Bestaande banken hebben het nadeel dat zij voort bouwen op een complexe, bestaande infrastructuur. Regelgeving verhoogt de kosten verder. De Europese politiek heeft een wettelijk kader gemaakt om de wetgeving voor betalingen in Europa te harmoniseren. Deze Single European Payments Area (SEPA) vraagt om hoge investeringen in betalingsplatforms die aan SEPA-eisen voldoen.

Een vierde aanjager is de technologische ontwikkeling, zoals de opkomst van mobiel betalen: mPayment. Op dat

vlak zoeken banken samenwerkingsverbanden om nieuwe diensten te ontwikkelen. Met de mobiele telefoon kan bijvoorbeeld een streepjescode van een product worden ingescand, waarna het bedrag van de rekening wordt afgeschreven. Of nog hipper: het mobieltje pakt een radiosignaalje op van het product. Aangezien dit soort technologieën alleen rendabel is wanneer ze door grote groepen mensen worden geaccepteerd, is een gezamenlijke ontwikkeling van een standaard logisch. De klant wil immers overal op dezelfde manier veilig kunnen betalen.

Een laatste trend is cross-selling. Al langer bieden banken via hun eigen vestigingen financiële producten van verzekeraars aan. ING deed dat binnen één organisatie, maar maakt het verzekeringsbedrijf nu los van het bankbedrijf. Het valt te verwachten dat daarvoor een alliantie tussen de twee nieuwe partijen in de plaats komt. Mogelijkheden om nieuwe financiële producten via de bankkanalen te verkopen, zullen leiden tot nieuwe samenwerkingsverbanden.

Of de samenwerking tussen banken zal toenemen, hangt sterk af van de overheid. Op de korte termijn geldt dat de snelheid van handelen wordt beperkt doordat de overheid bij een aantal banken een grote stem in het kapittel heeft gekregen. Op de langere termijn is het de vraag of er voldoende politieke wil is om tot Europese samenwerking te komen op het gebied van elektronische afhandelen van betalingen.

De IT-kosten kunnen ook een remmende factor zijn. De Nederlandse banken zijn voortgekomen uit fusies en overnames. Deze zijn echter nooit echt geabsorbeerd, waardoor banken met een doolhof aan IT-systemen kampen. Veel van de aandacht van de

## DE COÖPERATIEVE RABO WERKT SAMEN MET BANKEN IN INDIA, BRAZILIË EN CHINA



**Hip:** Achter het systeem om met mobieltjes te betalen, schuilt een innovatieve alliantie van bank en technologiepartner.

banken is daarom intern gericht en niet extern.

Het gebrek aan focus van banken kan ook gevolgen hebben voor de intensiteit van de samenwerking. Hoe meer activiteiten een bank ontplooit, hoe minder die bank in staat zal zijn om diepgaande relaties met partners op te bouwen. Het is eenvoudigweg niet mogelijk om in alles goed te zijn. Kennisontwikkeling en kennisdeling met samenwerkingspartners blijven dan beperkt. Daardoor wordt het moeilijk om echt onderscheidende diensten of technologieën te ontwikkelen. Ervaringen in andere sectoren hebben al laten zien dat het beter is om een beperkt aantal diepgaande relaties te hebben, dan veel oppervlakkige partnerships.

**De eerste aanjager** van netwerken, internationalisering, leidt al geruime tijd tot samenwerking. Rabobank is heel actief in het bouwen van internationale netwerken. Zo werkt de coöperatieve bank samen met Yes Bank in India, heeft de bank een aandeel van 30% in de Braziliaanse bankcoöperatie Sincredi en participeert de Rabo ook nog bescheiden in de Agricultural Bank of China. Deze laatste zal producten van de Rabobank in China gaan aanbieden.

De tweede aanjager, de noodzaak tot differentiatie, leidt ook tot samenwerking. Een echt onderscheidende

netwerkstrategie wordt gevolgd door ASN Bank. ASN Bank profileert zich met maatschappelijk verantwoord ondernemen. In dat kader werkt de bank samen met partijen als Greenpeace, Amnesty en Oxfam Novib. Op onderdelen werken andere banken ook wel samen om bepaalde segmenten te bedienen. Door samenwerking met QInvest boort Fortis Bank een markt aan voor financiering van schepen volgens islamitische wetten. De partijen hebben beide \$50 miljoen in een joint venture geïnvesteerd, waarmee schepen kunnen worden gefinancierd. De wijze van financiering is conform de islamitische wetten, die rente verbieden.

Een voorbeeld van de derde aanjager van samenwerking is Currence. Dit is een bedrijf dat gezamenlijk eigendom is van een aantal Nederlandse banken. Het richt zich op veilig en efficiënt betalingsverkeer in Nederland en beheert betalingsmethoden zoals iDeal – een manier om aankopen op internet via de eigen bank af te rekenen, in plaats van via de creditcard. Currence is in 2005 opgericht door ING, ABN Amro, Rabobank, Fortis, SNS Bank, Friesland Bank, Van Lanschot Bankiers en BNG. Zij betalen Currence naar rato van gebruik van de diensten. Zo delen ze de kosten van dit nieuwe platform.

Rondom mobiel betalen zijn ook voorbeelden aanwijsbaar. Rabo Mobiel werkt samen met Hyves Afrekenen,

## FEITEN & CIJFERS NOG VOLOP WERK AAN DE WINKEL VOOR NEDERLANDSE BANKEN

# 4,9

Het **rapportcijfer** dat Nederlanders hun bank geven.

# 4

In 2010 is de groei van het aantal betalingen via Rabobank's mobiele betaaloplossing MiniTix **vier keer hoger** dan in 2009.

# 3%

Vermogensbuffer van de **Nederlandse banken** als percentage van hun uitzettingen in juni 2010. Europees ligt dit cijfer op gemiddeld 5%.

# 3-5

Aantal jaren dat nog te gaan is, voordat **mobiel bankieren** grootschalig doorbreekt.

# 71,5

Het aantal **elektronische betalingstransacties** in miljarden dat jaarlijks wordt afgehandeld door banken die aangesloten zijn bij de European Payments Council.

Bronnen: Synovate, Emerce, DNB, Gartner, EPC.



## SAMEN STERK DE NOODZAAK VAN INNOVATIE DWINGT BANKEN TOT MEER SAMENWERKEN

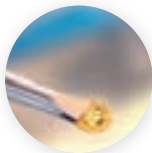
### Dialogues House

Het platform van ABN Amro om innovatie en vernieuwing te stimuleren. Gevestigd in Amsterdam Zuid-Oost omvat het onder meer een incubator, die investeert in nieuwe ideeën en deze tot wasdom probeert te brengen. Het is tevens een plaats voor debat, workshops en presentaties. Door middel van Dialogues House probeert ABN Amro vorm te geven aan dien-steninnovatie.



### Contactless payment

Een verzamelnaam voor alle vormen van betalen die gebruikmaken van een RFID- chip, bijvoorbeeld in een creditcard, of een mobielje dat een product automatisch kan afrekenen. Daarmee kunnen kleine bedragen worden betaald. Near Field Communication (NFC) is de technologie die dit mogelijk maakt. Apple heeft enkele patenten op dit gebied en verwacht wordt dat deze technologie in de iPhones wordt ingebouwd.



### EPC

Banken werken samen in de European Payments Council (EPC) om ontwikkelingen op het gebied van betalingen te coördineren. De Council ontwikkelt het raamwerk voor SEPA. Banken van 32 landen zijn erin vertegenwoordigd.



waardoor Hyves-leden bijvoorbeeld de pizza's van New York Pizza via hun mobiel kunnen afrekenen. Ook ontwikkelt Rabo Mobiel met Febo een methode om via mobiel betalen een kroket uit de muur te trekken.

Een voorbeeld van de laatste aanjager is de joint venture die Delta Lloyd en ABN Amro sinds 2003 hebben, waarbij verzekeringen van Delta Lloyd via ABN Amro worden verkocht. De joint venture komt voort uit de eigen verzekeringstak van ABN Amro. Delta Lloyd heeft 51% van de aandelen. Ten tijde van de overname van ABN Amro door Fortis, leek de samenwerking ten einde te komen. Fortis had immers zelf verzekeringsproducten. Na de nationalisaties lagen de zaken weer anders. ABN Amro heeft besloten de joint venture met Delta Lloyd voort te zetten.

Er zijn dus veel interessante ontwikkelingen. Dit korte overzicht van activiteiten laat echter ook zien dat de grote banken op alle mogelijke velden actief zijn. Aan de klantkant is de focus beperkt: alle mogelijke markten en segmenten worden bediend, waardoor banken zich niet echt onderscheiden. Rondom infrastructuur ontstaat wel meer samenwerking, vooral ingegeven door hoge kosten. Wanneer deze ontwikkelingen doorzetten en de aanjagers het winnen van de remmende factoren, kan een geheel ander speelveld ontstaan.

**De markt in Nederland** voor financiële diensten is verzadigd, zolang banken niet met nieuwe, onderscheiden- de diensten komen. Nieuwe markten kunnen alleen worden aangeboord door segmenten gericht te bedienen en partnerships te zoeken met partijen die in specifieke doelgroepen actief zijn, zoals ASN Bank doet. Andere

segmenten kunnen bijvoorbeeld ouderen, allochtonen, alleenstaanden of het midden- en kleinbedrijf zijn. Echt op maat gemaakte diensten voor deze segmenten zijn er momenteel niet of nauwelijks. De eerste keuze voor banken is dus welk segment wel of niet wordt bediend.

De tweede keuze ligt op het gebied van infrastructuur en nieuwe technologie. Ook daar ligt de vraag voor waar banken wel of niet in willen investeren. Er zijn nog tal van mogelijkheden om een gezamenlijke infrastructuur te exploiteren. Pinnen is bijvoorbeeld zwaar verlieslatend. De banken zouden daar een gezamenlijke nutsfunctie van kunnen maken, waardoor ze de kosten van pinnen aanzienlijk drukken. De iDeal-structuur zou op dit gebied kunnen worden toegepast. Consolidatie door samenwerking is heel goed mogelijk.

Door meer differentiatie in de samenwerking met niet-financiële partners aan de marktkant en verdere integratie tussen banken aan de infrastructuurkant, ontstaat mogelijk een tweedeling. De banken zouden dan uiteenvallen in infrastructuurbedrijven en leveranciers van diensten. De infrastructuurbedrijven leveren zaken als betalingsafhandeling, beleggingsafhandeling, hypotheekafhandeling en afhandeling van spaar- en leentransacties. Zij zetten netwerken op met IT-dienstverleners en telecombedrijven om te innoveren. De dienstverlenende bedrijven die daarnaast ontstaan, ontwikkelen netwerken rondom de segmenten waarop zij actief zijn en sluiten samenwerkingsverbanden met een of meerdere leveranciers van infrastructuur. Lagere kosten en betere dienstverlening zouden het gevolg moeten zijn. Meer focus en specialisatie maken de netwerken van banken ook beter te besturen. Er komt dan meer ruimte voor kennisontwikkeling en klantgericht werken. ■

*Met dank aan Frans van Helden en Henk-Guus Krekel van Atos Consulting.*

Ard-Pieter de Man is hoogleraar Management Studies aan de Vrije Universiteit Amsterdam en werkt als organisatieadviseur bij Atos Consulting



# BANKEN KUNNEN NIEUWE MARKTEN AANBOREN DOOR TE GAAN SEGMENTEREN