



‘DE BANKLICENTIE MOET TRANS

Traditioneel is een bank een groot wit gebouw met een kluis waar iemand zijn spaargeld in bewaring geeft, waarover hij rente ontvangt. Een ander komt bij de traditionele bank om geld te lenen of een hypotheek af te sluiten en betaalt hier juist weer rente voor. Maar de wereld is hard aan het veranderen en nieuwe manieren van bankieren en betalen ontstaan.

Deze nieuwe manieren van bankieren en betalen variëren van het doen van Yuan-betalingen voor een Ebay aankoop in China en het afsluiten van een ouder-kind-hypotheek op een huis, tot consumenten die honderden (Linden)dollars uitgeven aan hun virtuele Second Life karakter om een stoerder uiterlijk of een mooier virtueel huis te hebben dan de buurman.

Daarnaast zijn er diverse branchevreemde partijen die toetreden tot het financiële verkeer: een verzekering kun je nu ook bij Kruidvat aanschaffen en een lening kun je tegenwoordig via een C2C (Consumer-to-Consumer) marktplaats afsluiten op Boober.nl.

Hoewel sommige ontwikkelingen zich langzamer en andere zich juist weer sneller voltrekken, staat het vast dat de traditionele bank binnenkort niet meer bestaat. Een andere manier van klantbenadering, maar ook een andere wijze van handhaving en toezicht zijn onvermijdelijk. Dit zal dan ook leiden tot een andere invulling van het begrip banklicentie.

PATRICK BOONSTRA

Typering van de consument

De consument is niet meer te typeren op basis van inkomen, leeftijd of woonplaats, maar is steeds vaker lid van communities op basis van gemeenschappelijke interesses en gedrag. We zijn lid van een sportvereniging, gaan eten met onze collega's of hebben nieuwe vrienden ontmoet in een Backpackers-hostel op reis door Afrika. Door nieuwe technologieën zijn we tegenwoordig altijd en overal bereikbaar, wat leidt tot een vervaging van werk en privé, waarbij de fysieke locatie steeds minder een rol speelt.



STRUCTUUR FORMEREN'

Andere vormen van geld, tegoeden en schulden

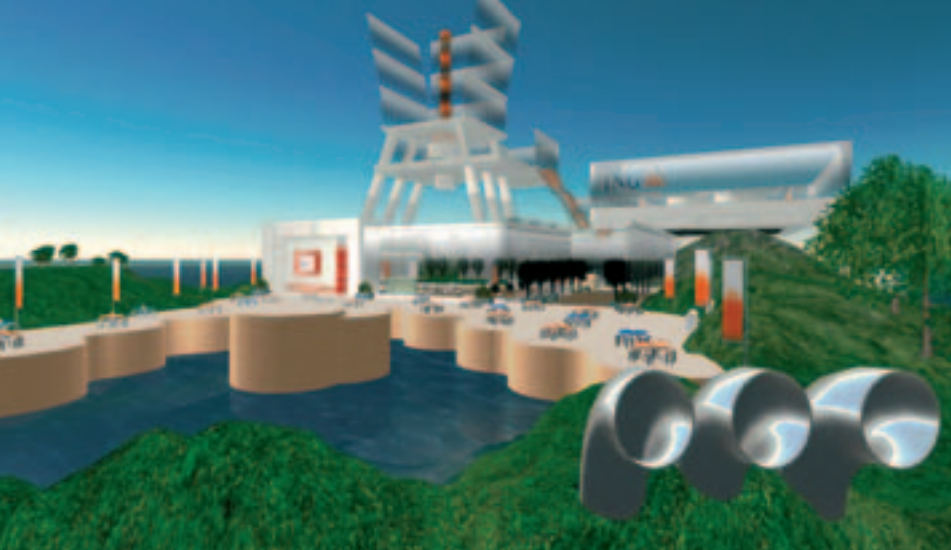
Via deze communities, globalisering en digitalisering krijgt de consument met meerdere vormen van geld, tegoeden of schulden te maken. Zo is het niet gek meer om te betalen met vreemde valuta (bijvoorbeeld in Ponden voor het downloaden op een muzieksite), sparen we Airmiles, Shell-zegeltjes en Freebees en krijg je voor je verjaardag theaterbonnen en boekenbonnen. Helaas moet een lunch in België betaald worden met Proton (de Belgische Chipknip), maar hopelijk kan dat binnenkort met je GSM (nieuw bij de Rabobank, maar in Japan en Zuid-Afrika al jaren gemeengoed). Ook virtuele currency's nemen een enorme vlucht. Zo worden er momenteel miljoenen Lindendollars uitgegeven in Second Life om je Avatar (virtueel karakter) een stoerder kapsel, hippere schoenen of een mooier huis te geven. Deze Lindendollar wordt aangeschaft met echte dollars, maar tegen een variabele wisselkoers. Om een stabiele economie te garanderen, is het echter niet wenselijk dat de koers tussen de (echte) dollar en Lindendollar al te veel fluctueert. Nu de omzet in Second life al in de miljoenen (echte) dollars loopt, is het niet ondenkbaar dat Linden binnenkort ook onder financieel toezicht moet komen te staan. Sommige van deze betalingsvormen blijven slechts 'ruilmiddelen' die alleen in een selecte groep waarde hebben. Andere vormen zullen door consumenten als serieuze en betrouwbare betaalmiddelen worden gezien en nemen zo dus de vorm van direct opvorderbaar geld aan.

Andere vormen van klantbenadering

Consumenten moeten dus anders benaderd worden: via nieuwe kanalen en met nieuwe producten, waarbij meer nadruk komt te liggen op de beleving van consumenten en niet zozeer op het bezit van goederen of producten. Ook in het bankwezen wordt er daarom steeds meer ingespeeld op gedrag en beleving van de consument in diens community.

De Ajax-rekening, de Penniespaarrekening en de ouder-kindhypotheek zijn gangbare bestaande voorbeelden, waarbij wordt ingespeeld op het sentiment dat past bij het moment. Om de consument via zijn community te bereiken, zien we ook steeds vaker samenwerkingsverbanden tussen banken en andere partijen: Kruidvat verkoopt nu ook verzekeringen en ING Direct maakt reclame op billboards in een bekend racespel.

Daarnaast wordt een bankproduct steeds minder als zelfstandig product aangeschaft, maar is het steeds vaker geïntegreerd in andere producten of wordt het aangeboden via het inspelen op een beleving. Wanneer je een televisie bij Mediamarkt aanschaft tegen 0 procent rente, verbind je je hiermee vrijwel ongemerkt aan een doorlopend krediet. Het zal niet lang meer duren voordat de eerste bank zich aandient waar je een verzekering kunt afsluiten tegen schade (inbraak?) aan een virtueel huis, waar een virtuele hypotheek op rust (waarover je trouwens wel echte rente moet betalen!).



De bank gaat zich anders organiseren

Naast nieuwe producten en bedieningskanalen ontstaat er toenemende (internationale) concurrentie die de bankorganisatie dwingt zich anders te organiseren. De transformatietrend waarin dienstverlening wordt gecentraliseerd en gestandaardiseerd in (shared) service centers is al jaren geleden ingezet. Deze trend gaat zich naar verwachting doorzetten tot een striktere splitsing van het bankbedrijf. Er ontstaan enkele Bulkbanken, waarin de traditionele backoffices zijn gecentraliseerd en waar efficiëntie, standaardisatie en massaproductie plaatsvinden. Deze Bulkbank levert standaard en simpele producten, tegen de laagst mogelijke prijs.

Aan de andere kant zien we een marketinggeoriënteerde bank (de traditionele frontoffice) die zich heeft gespecialiseerd in klantbeleving en -sentiment. Deze koopt standaardproducten in van de Bulkbank, maar kan deze binnen een bepaalde range aanpassen door het tunen van specifieke parameters. Gecombineerd met diverse marketinginstrumenten of het (al dan niet) aanbieden van aanvullende services, wordt een in wezen standaardproduct precies op de desbetreffende community afgestemd, zodat bij de consument een gevoel van 'maatwerk' ontstaat.

Parallel zal Consumer-to-Consumer (ook wel Peer-to-Peer) bankieren toenemen, waarin de 'bank' slechts een intermediair of marktplaats is en consumenten onderling afspraken weten te maken.

Toezicht verandert

De DNB definieert een bank als volgt: 'Van een bank is sprake indien men zijn bedrijf maakt van het buiten besloten kring ter beschikking verkrijgen van opvorderbare gelden van anderen dan professionele marktpartijen en van het voor eigen rekening verrichten van kredietuitzettingen.'¹ De reikwijdte van het toezicht van DNB beperkt zich echter tot Nederland.

Het begrip 'bank' is aan grote veranderingen onderhevig. Door globalisering en digitalisering is het tegenwoordig heel makkelijk om als buitenlandse (of virtuele) partij bankzaken te doen in 'Nederland', aangezien

er voor de consument via internet of via andere digitale kanalen praktisch geen (lands)grenzen meer bestaan. Wanneer we nieuwe organisatievormen krijgen met gedeelde verantwoordelijkheden, mengvormen van banken en andere partijen en er zo veel nieuwe vormen van geld en tegoeden (kredietuitzetting) ontstaan, zal bovenstaande definitie niet meer de volledige lading van het bankwezen dekken. Desondanks moet er toch een nieuwe manier worden gevonden om de economie, of de stabiliteit van het betalingsverkeer, te beschermen. De manier waarop toezicht en handhaving vorm krijgen, zal dan ook op de schop moeten.

Hoewel de timing en de snelheid van de veranderingen niet exact te voorspellen zijn, zullen deze ontwikkelingen zich doorzetten. Handhaving en toezicht op het bankwezen kunnen niet meer op basis van de bestaande banklicentie-structuur.

- De definitie van 'geld' verandert: binnen verschillende communities worden andere vormen van 'valuta' gebruikt.
- De organisatie van banken is aan het transformeren; meerdere types banken ontstaan door scheiding van frontoffice en backoffice.
- Branchevreemde partijen gaan bankproducten aanbieden.
- Globalisering en digitalisering maken toezicht en handhaving op basis van de reikwijdte en definitie van bestaande banklicentiestructuur niet meer mogelijk. •

¹ www.DNB.nl

In deel 2 (in het juninummer van Banking Review) wordt ingegaan op de overwegingen die moeten worden meegenomen om tot een nieuwe banklicentiestructuur te komen.

Patrick Boonstra is als Business Consultant bij Atos Consulting Financial services werkzaam. Hij onderzoekt de invloed van nieuwe bedieningskanalen (zoals Second Life) op de organisatie-inrichting van het bankwezen.

