

De financiële sector is dood, leve de financiële sector

Uit de vele gesprekken die **Ronald Verbrugge** voerde met insiders en outsiders in de financiële wereld komt één rode draad naar voren: iedereen is het er over eens dat we een unieke periode meemaken waarin we de sector opnieuw kunnen uitvinden. In deze bijdrage schetst Verbrugge zijn visie op de fundamentele veranderingen in de sector in de komende twee jaar. Waar staan we nu, wat houdt die fundamentele vernieuwing in, wat zien we al gebeuren en hoe het zal het verder gaan voor de huidige spelers?



Ronald Verbrugge is bedrijfskundig informaticus, ondernemer, investeerder en innovator acterend op het snijvlak van innovatie, ict en Finance.

De economie trekt iets aan, maar de vooruitzichten zijn meer onvoorspelbaar dan ooit. De (inmiddels) structurele kwetsbaarheid van de financiële instellingen leidt er toe dat hele landen op de rand van de afgrond staan. We zien krampachtige worstelingen om het systeem te herstellen naar hoe het was, voordat het systeem crashte. De herstellpogingen – het pappen en nat houden – zijn de grootste bedreiging op weg naar een meer stabiele, evenwichtige, eerlijke, transparante en moderne nieuwe financiële wereld. De *mea culpa's* zijn het laatste jaar niet van de lucht. Zoals een directievoorzitter in het huisblad van een van de drie grootste banken eind november: “Ik geef toe, we zijn de klant volledig uit het oog verloren.” En diezelfde bankier: “Ja ik begrijp het (o ja? red.), mensen vragen zich af waarom we met hun geld nu het WK en het Nederlands elftal moeten sponsoren. Ik vertel hen dan hoe enorm belangrijk dit is voor de positionering van mijn bedrijf, in de rest van de wereld.” Of neem de volgende spontane uitspraak van een bestuurder van een van de andere grote banken, recht uit het hart: “Ach meneer, klanten... Klanten zijn kostenposten. Oei, ik schrik er van dat ik dat zeg, maar dat is wel hoe we naar onze klanten kijken – eh, gekeken hebben, moet ik zeggen.” Er wordt inderdaad hard gewerkt aan het oplappen van het imago. Er is echter een beweging op gang gekomen die een diepgaande transformatie in de sector zal forceren. Cosmetische pogingen tot imagoherstel zijn volstrekt kansloos, overbodig en bevestigen het overlijden van de huidige sector.

1. Hoe het systeem, de financiële sector, aan het einde van zijn levenscyclus is aanbeland

De toestand waarin de wereld zich bevindt is voor een groot gedeelte het resultaat van de wijze waarop financiële instellingen geopereerd hebben. Het gaat hierbij niet over goed of fout, maar om het resultaat van een businessmodel op basis van aandeelhouderswaarde- en winstmaximalisatie dat al tijden niet meer voldoet en tot allerlei haast absurde uitwassen heeft geleid (nepgeld drukken, exorbitante bonussen, buitenissige evenementen, huisvesting, sponsoring, etc.). wanneer er iemand iets te verwijten valt dan zijn dat – behalve deze instellingen – de politiek, de toezichhouders, maar ook de rekeninghouders die alles vanuit een soort houding van misplaatste onderdanigheid maar hebben laten gebeuren.

Het systeem heeft zich via een natuurlijke weg ontwikkeld en is aan het einde van haar levenscyclus, en moet hoognodig opnieuw worden uitgevonden. De kredietcrisis is slechts een gevolg van de problemen in de sector en niet de oorzaak. Het nastreven van

winstmaximalisatie als enige drijfveer heeft tot een grote complexiteit (bijvoorbeeld securitisatie) geleid, waarin transparantie niet alleen ongewenst maar ook niet eens meer mogelijk is. Een narcistische drang tot zelfverrijking heeft geleid tot de ontwikkeling van een sectorcultuur die zo hardnekkig is dat men het beste kan spreken over een ‘cultureel legacy probleem’. De focus op winstmaximalisatie heeft tevens tot gevolg gehad dat de ict binnen de instellingen verwaarloosd is. Anders gezegd: er is niet het maximale uit gehaald. Dit wordt omschreven als de ‘softwarecrisis’.

2. Culturele + politieke + historische + IT-legacy + winstmaximalisatie als enige driver = system crash

Wanneer belastingbetalers als u en ik niet de portemonnee getrokken zouden hebben, zouden er inderdaad ook systeembanken omgevallen zijn. Het einde van de sector zoals we die kennen in ogenschouw nemend kunnen we ons afvragen of we er goed aan gedaan hebben om de oude sector te redden.

// Cosmetische pogingen tot imagoherstel zijn volstrekt kansloos en bevestigen het overlijden van de huidige sector //

Softwarecrisis. Omdat software vaak ook een barometer voor de werkelijke status van een bedrijf is, ga ik hier nog even op in. De grote financiële instellingen draaien voor het overgrote deel nog op (legacy) systemen die veelal tientallen jaren geleden zijn ontwikkeld. Er is sinds de jaren tachtig van de vorige eeuw voortgeborduurd op oude systemen en oude technologie. Veel van deze systemen zijn nauwelijks nog onderhoudbaar. De kosten van onderhoud staan dan ook niet meer in verhouding tot de aard van de wijzigingen. De flexibiliteit en wendbaarheid van financiële instellingen is er erg slecht aan toe. Met alle ontwikkelingen die plaatsvinden kun je stellen dat alleen de softwarecrisis al voldoende zou zijn om zo rond deze periode de afbraak van de financiële sector in te luiden. Technisch zijn de instellingen dus al niet in staat om te schakelen naar een meer moderne business filosofie zoals het model van ‘value innovation’, waarin gestreefd wordt naar efficiency en tegelijkertijd waarde gecreëerd wordt door innovatie.

Individualisering. Ten tijde van de ineenstorting van de financiële wereld zoals wij die kennen signaleren we een aantal zwaarwegende trends. Individualisering is al jaren een thema in de maatschappij en is steeds dominant aanwezig binnen de sector. Zie bijvoorbeeld de invloed hiervan op de arbeidsmarkt en het snel toenemend aantal zzp'ers of de wijze waarop deelnemers in toenemende mate met hun pensioen om willen gaan. Ten aanzien van pensioenopbouw geldt bijvoorbeeld dat een groeiend aantal deelnemers niet langer onderdeel wenst te zijn van een collectief waarbinnen over hun inleg wordt beschikt; ze willen meer en meer zelf bepalen hoe ze hun pensioenopbouw vormgeven.

Technologische ontwikkelingen. Het gebruik van internet wordt steeds belangrijker in de samenleving. Er is bijvoorbeeld nog steeds een enorme toename in het gebruik van internetbankieren en online winkelen en betalen. Het internet verschaft individuen de mogelijkheid en macht om meer zelf te sturen. Daarnaast zien we dat de betekenis van social networks toeneemt en dat er geheel nieuwe businessmodellen ontstaan die hierop anticiperen, denk bijvoorbeeld aan de recente aankoop van Hyves door de Telegraaf Media Groep en de introductie van 'community telefonie' en 'community payments'.

Ketenomkering. Individualisering en de technologische ontwikkelingen leiden tot ketenomkering. De klant aan de knoppen betekent dat de klant meer en meer transparantie eist en ook zal krijgen ten aanzien van de af te nemen financiële diensten en producten. Het gaat nog verder: de klant wil zelf eigenaar zijn van zijn eigen bankrekening en financiële toekomst. Hij wil de

regie voeren over welke producten hem door wie worden aangeboden en mede bepalen welke kosten een leverancier daarvoor in rekening mag brengen.

3. Ruim baan voor community banking

Door de ketenomkering zal een nieuwe categorie bedrijven ontstaan die de klant ondersteunt om zelf aan de knoppen te komen. Een nieuwe hub, waarmee klanten individueel maar ook gegroepeerd (in de vorm van *communities*) aan de touwtjes gaan trekken. Zij stichten een geïntegreerde bank-onafhankelijke bank, een verzekeraar-onafhankelijke verzekeraar en een pensioeninstelling-onafhankelijke pensioeninstelling. In deze ketenomkering is geen plaats voor de traditionele intermediair of de adviseur bij de bank of verzekeraar die worden ingehuurd door het individu of de community.

Community banks worden geserved door community finance platforms. Deze communities worden een nieuwe schakel in de *supply chain* waarmee de klanten zich 'bevrijden' van de traditionele financiële dienstverleners. Als community lid wil je immers zeker zijn dat je het beste product of de beste dienst tegen de laagste prijs geleverd krijgt. De bank waar je je salaris

// We gaan een nieuwe, transparante, klantgerichte en efficiënte financiële toekomst tegemoet //

laat storten is daar niet per se in geïnteresseerd.

De nieuwe schakels in de supply chain maken het mogelijk dat je te allen tijde als lid geïnformeerd kunt zijn over de producten en diensten die er op de markt zijn tegen de laagste prijs. En niet alleen geïnformeerd: de communities gaan de diensten en producten die zij wensen of nodig hebben zelf ontwerpen en geven de aanbieders (dit zouden ook traditionele aanbieders kunnen zijn) de opdracht deze producten en services voor hen te ontwikkelen en uit te voeren. Zie het kader hieronder voor een voorbeeld van een nieuwe 'toegevoegde waarde'-service.

Integrale financiële planning. Naast het innemen van een andere machtspositie ten opzichte van de traditionele aanbieders van waaruit de consument meer kan sturen, is er tegelijkertijd een toenemende behoefte

DE KLANT STUURT, DE AANBIEDER VOLGT

Het financial services platform dat je als consument straks kiest, heeft uiteraard een service waarmee je er voor zorgt dat jouw spaargeld altijd op die rekening bij die aanbieder staat waar je de hoogste spaarrente ontvangt. Zo'n engine houdt rekening met de grenzen van het depositogarantiestelsel wanneer je dat belangrijk vindt en bewaakt continu of er rentewijzigingen zijn of nieuwe producten die je een hogere rente kunnen verschaffen. Daarbij wordt ook rekening gehouden met de *constraints* die je hebt opgegeven: hoe lang wil je welk percentage van je spaargeld vastzetten? Op het moment dat er ergens een product wordt gelanceerd waardoor je een hogere rente kunt opbouwen, ontvang je direct een signaal (op je mobiel bijvoorbeeld), zie je wat het verkassen van (een deel van) je spaargeld oplevert op korte of langere termijn en zijn de overschrijfformulieren al ingevuld door het platform. Zodra je thuis komt print je ze uit, tekent ze, doe je ze op de bus en heb je zo maar veel geld verdiend. Dit is een typische service die alleen maar vanuit een onafhankelijke instelling kan voortkomen. Soortgelijke services zijn er binnenkort ook ten aanzien van alle andere financiële producten, tot de betaalrekening aan toe.

aan integrale financiële planning. De consument wil een realtime cockpit, waarin hij kan monitoren hoe zijn actuele financiële situatie zich verhoudt tot zijn persoonlijke plannen voor de komende jaren. Waarbij het uitgangspunt is: wie ben ik, wat kan ik, wat wil ik, nu en later?

4. Wat gaan de bestaande financiële instellingen doen?

Ik begin met twee citaten die tot nadenken stemmen. Het eerste citaat is van Tim Berners-Lee, een van de ‘aartsvaders’ van het world wide web. Het tweede is van Jack Welch, die van General Electric in de jaren tachtig en negentig het meest waardevolle bedrijf ter wereld maakte.

“We need diversity of thought in the world to face the new challenges” – Tim Berners-Lee

“When the rate of change outside an organization is greater than the change inside, the end is near” – Jack Welch

In vele opzichten slagen financiële instellingen er in onze tijd niet meer in om hun aanbod en zelfs hun merkwaarde te differentiëren. Het productaanbod vertoont nauwelijks nog verschillen en hun marketing-uitingen ogen vrijwel identiek in termen van functionaliteit, service levels en uitstraling. We zien nog wel pogingen bij de bestaande partijen om aan te haken bij de nieuwe tijd. Zo maakte ABN Amro onlangs bekend het aantal spaarproducten terug te brengen van veertig naar drie, een voorbeeld dat inmiddels is gevolgd door SNS Bank. ING introduceerde de hypotheekwaker. De reclames van ING, ABN Amro, Rabobank en SNS Bank zijn de laatste weken bijna identiek: “Jij bent de bank”, “De bank is van jou” en “Hoeveel bank wil je hebben?” Allemaal lovenswaardige en begrijpelijke me-too strategieën. De klant gaat echter voor zichzelf zorgen en neemt zijn rekening courant mee als basis. De meest koddige ontwikkeling vindt plaats rondom de huishoudboekjes. Een clubje van vijf – niet afgestudeerde – studenten (Yunoo) heeft twee jaar geleden een internetprogramma gebouwd waarmee je rekeningmutaties van alle banken en credit card companies in kunt lezen, automatisch kunt categoriseren en vanuit een virtuele rekening kunt bekijken. Verder kun je er een budget mee opstellen waar je je uitgavenpatroon aan kan spiegelen. Een jaar later zien we de ene na de andere bank ook een huishoudboekje (overigens een term die de potentie van een dergelijke tool vreselijk tekortdoet) ontwikkelen. ING bracht Tim op de markt, SNS Bank en ABN Amro komen er aan. De meeste van deze tools zijn (uiteraard) alleen geschikt voor rekeningen van de eigen bank en de eigen credit

card. Zouden deze instellingen echt niet door hebben dat het onafhankelijke ‘huishoudboekje’ eigenlijk de basis is van een virtuele bank-onafhankelijke bank? Nieuwe platformen en branchevreemde communities zullen juist allemaal zo’n huishoudboekje als basis hebben. Hier bovenop zullen ze vervolgens nieuwe full service concepten ontwikkelen die zo goed moge-

// Iedereen is het er over eens dat we een unieke periode meemaken waarin we de sector opnieuw kunnen uitvinden //

lijk aansluiten bij de kenmerken van de community. Een voorbeeld van een type community dat straks, linksom of rechtsom, succesvol kan worden is het familiekompas. Dit concept leent zich uitstekend om door te groeien naar een full service platform – in dit geval voor gezinnen met kleine kinderen en werkende ouders. Vanuit je inkomsten- en uitgavenpatroon kun je plannen maken en realiseren. Je kunt je persoonlijke financiële situatie en gedrag vergelijken met dat van andere gezinnen en ook ervaringen en kennis uitwisselen. Daarnaast word je als deelnemer automatisch gewezen op de voor jou beste mogelijkheden op het gebied van kinderopvang, kinderspaarrekeningen, estate planning, studiefinanciering en vakanties. Dit kan nog worden uitgebreid met community kortings- of spaar functionaliteiten in relatie tot aanbieders als verzekeraars, kinderopvangbedrijven, vakantieparken of mobiele telefoondiensten. ■

CONCLUSIES

- Bij de huidige aanbieders zien we een versnelde rationalisering van het huidige productaanbod. Er is steeds meer noodzaak om de operatie zo efficiënt en goedkoop mogelijk te maken. Dit leidt onvermijdelijk tot een operationele krachtenbundeling in de sector.
- De financiële sector wordt opnieuw gedefinieerd en bestaat straks uit communities, onafhankelijke financial service platformen en traditionele aanbieders in de rol van specialist.
- Financial service platformen en aanbieders komen achteraan in de supply chain, want de klant gaat hen vertellen wat hij nodig heeft, hoe producten en diensten er uit moeten zien en wat ze mogen kosten.
- Kortom: we gaan een nieuwe, transparante, klantgerichte en efficiënte financiële toekomst tegemoet, waar alleen plaats is voor wie streeft naar value innovation, uit respect voor de klant en zichzelf.