

UITEENZETTING

Bancaire strategie in tijden van fintech

De fintech-revolutie holt de banken, zoals we die nu kennen, uit. Processen worden gedigitaliseerd, de waardeketen opengebrouwen, klantrelaties verzwakken en de marges staan onder druk. Om relevant te blijven, worden er drastische strategische keuzes van banken gevraagd, met als gevolg een veel diffusere bankensector.

ARNOUD BOOT
Hoogleraar aan de
Universiteit van
Amsterdam

Hoe de financiële sector van ‘morgen’ eruitziet, is verre van evident. De sector is onderhevig aan grote veranderingen, en informatietechnologie speelt hierbij een leidende rol. De inmiddels gangbare term ‘fintech’ verwijst hiernaar. Door fintech verandert de vorm van de financiële diensten en de institutionele structuur die daarbij past (zowel het type financiële instelling als de structuur van de sector). Hoe groot die veranderingen zijn en welke vorm ze precies zullen aannemen, is nog onbepaald en dus onzeker.

Het kan daarom leerzaam zijn om naar toekomstbeelden voor de sector te kijken. De Nederlandsche Bank (DNB, 2017) schetst er drie: ten eerste, banken slagen erin om de fintech-ontwikkeling naar zich toe te trekken en blijven daarmee hun rol spelen; ten tweede, een meer diffuus landschap ontstaat met nieuwe fintech-spelers naast de bestaande banken; en ten derde, nieuwe spelers worden leidend, met een mogelijk hoge marktconcentratie bij een aantal techgiganten (zoals Google en Apple).

Deze schets van DNB suggereert een wedstrijd tussen nieuwe fintech-spelers en de banken – de vraag is eigenlijk wie wie opeet, maar gaat niet in op de vraag wat er met de structuur van financiële spelers gebeurt. Hoe ziet bijvoorbeeld een overlevende bank er in de toekomst uit? Wat zal haar bereik worden binnen de waardeketen en aangaande de breedte van haar activiteiten? En hoe verhouden die zich tot de al bestaande, meer gespecialiseerde aanbieders, zoals de vermogensbeheerders Vanguard en Blackrock. Deze vragen komen hieronder aan de orde.

HET POTENTIEEL VAN FINTECH

De informatietechnologie – zoals big data, het gebruik van apps en nieuwe online-distributieplatforms – plaatst banken, met hun traditioneel hoge kostenstructuren, oude IT-infrastructuren en relatief bureaucratische organisatie, voor grote uitdagingen. Het verliezen van de grip op hun klanten is misschien wel hun grootste zorg. Want juist daar ligt de huidige bron van inkomsten van banken.

Aan de consumentkant is de omslag het meest zichtbaar. Voelt een consument van de nieuwe generatie zich nog echt klant bij ABN Amro of ING, of bij welke bank dan ook? Nederlandse banken zijn zeer voortvarend geweest in het uitrollen van op smartphone gebaseerde betalings-apps. Voor velen is de app nog het enige contact en men heeft geen idee, noch enig gevoel, van wie erachter zit. Alleen bij een internetstoring gaat men op zoek naar de naam van de bank, om deze vervolgens in de sociale media af te branden.

Deze leegte in de klantrelatie biedt mogelijkheden voor innovaties. Slimme apps, zogenaamde ‘aggregators’,

zullen neutrale intermediairs worden tussen de consument en de aanbieders van producten. De aggregator – een soort online-platform – verzamelt alle financiële diensten en producten die een consument bij verschillende financiële dienstverleners heeft, en stelt hem of haar in staat om vanaf één platform offertes aan te vragen bij verschillende aanbieders. Dit is een ultieme vorm van een disaggregatie van de waardeketen. De klant heeft het initiatief – kortom, *empowerment*. En banken komen in een afhankelijke positie. Zij hebben ook niet langer het monopolie op de informatie over hun klant. Bigdata-analyse maakt allerlei informatie toegankelijk voor fintech-spelers, en de Europese PSD2 geeft de klant het recht om te eisen dat de door de bank opgebouwde informatie wordt gedeeld met anderen. En wil de bank een klant bereiken, dan zal die deze moeten zoeken op de sociale media, en daar relevant moeten zijn. Het voor banken zwarte scenario is dat ze worden omgetoverd tot productfabrieken, en de klantrelatie en grip op de distributie kwijt zijn.

Aan de corporate-kant werden klantrelaties tot voor kort nog wel als waardevol gezien, maar er is

reden voor zorg. Peer-to-peer-lending en crowdfunding mogen abstract klinken, maar het zijn manieren om aan geld te komen waarbij banken kunnen worden gepasseerd. Kan het een grote vlucht nemen? Tot voor kort zag het er niet zo bedreigend uit. Juist in het midden- en kleinbedrijf moet je toch de klant kennen voordat je er een lening aan kunt verstrekken? Toch zijn er recent initiatieven ontstaan waarbij, op basis van bigdata-analyses van allerlei veelal publiek beschikbare informatie, goede inschattingen van de kredietwaardigheid van ondernemingen gemaakt kunnen worden. En met meer verfijnde TripAdvisor-achtige beoordelingen kunnen publieke beoordelingen tot stand komen over de kredietwaardigheid van debiteuren en de kwaliteit van aanbieders. Wat kan een bank daar nog aan toevoegen?

Wetgevende ontwikkelingen, zoals de genoemde PSD2-richtlijn, verzwakken de bank-klantrelatie verder. Door PSD2 hebben concurrenten veel makkelijker toegang tot relevante gegevens, bijvoorbeeld transactiegegevens die ontleend kunnen worden aan betaalrekeningen bij een bank. Deze kunnen relevant zijn voor de kredietbeoordeling, vandaar dat banken betalings-

De opkomst van peer-to-peer-lending als voorbeeld

KADER 1

De introductie van *peer-to-peer-lending* (P2P) illustreert goed de rol die banken bij fintech kunnen spelen. Hoewel peer-to-peer-lending een alternatief is voor bancaire kredietverlening, betekent het niet dat de introductie daarvan banken buiten spel zet. Net als bij securitisatie spelen banken bij P2P vaak een belangrijke rol: ze verzorgen compliance en kredietbeoordeling voor het peer-to-peerplatform, ze kunnen zelf dergelijke platforms opzetten (arrangeren), en het platform eventueel samen met institutionele beleggers financieren. Er is dus synergie tussen banken en de nieuwe wereld van fintech. Dit neemt niet weg dat de bank-debiteurrelatie lossier wordt door peer-to-peer-lending.

Overigens is de vraag interessant of P2P een substitoot is voor de bestaande bancaire kredietverlening of dat het de markt juist groter maakt. Vooralsnog is er slechts beperkte duidelijkheid. Zich richtend op de Amerikaanse markt vinden Demyanyk et al. (2017) geen aanwijzingen dat P2P tot nieuwe kredietverlening leidt, terwijl Jagtiani en Lemieux (2017) dat juist wel vinden. Vervolgonderzoek laat zien dat veelal geen nieuwe klantgroepen worden aangeboord. Bijvoorbeeld Tang (2018) vindt dat P2P leidt tot meer (al dan niet kleine) kredieten bij groepen met toegang tot bankkrediet. Tevens is er enige verschuiving naar P2P door de verscherping van de regelgeving rond banken. In het algemeen worden er echter

meer riskante en kwetsbare groepen bediend door P2P (Buchak et al., 2017).

De mogelijkheden van P2P voor bedrijfskredieten zijn moeilijk te beoordelen. Hoewel bigdata-analyses mogelijkheden geven voor een nieuw en meer afstandelijk bedrijfsmodel, in plaats van de meer relatie-georiënteerde bancaire kredietverlening, geldt dat bancaire vaardigheden belangrijk zijn, bijvoorbeeld kredietbewaking (monitoring) en het omgaan met risicovolle kredieten die bij banken in bijzonder beheer geraken. Sterk informatie-gevoelige leningen zijn hoe dan ook lastig op het P2P-platform te verhandelen. Dit verklaart waarschijnlijk ook de betrokkenheid van banken bij P2P-initiatieven.



verkeer en kredietverlening vaak bundelen. Zodra betaalgegevens ook toegankelijk zijn voor anderen, staat de traditionele bundeling van betalingsverkeer en kredietverlening onder druk.

Door de verzwakking van de klassieke bankklantrelatie krijgen gespecialiseerde spelers meer kansen, in zowel afzonderlijke klantgerichte activiteiten zoals vermogensbeheer, als deelactiviteiten binnen de waardeketen. Dat laatste speelt voor de administratie (back-office) tot het managen en aanbieden van een platform dat zich mogelijk tussen klant en bank plaatst (disaggregatie van de waardeketen).

BANKEN ZIJN OVERLEVERS

De snelle conclusie dat de universele banken geen rol meer hebben in de toekomst, is echter voorbarig. Als we terugkijken dan blijkt dat banken een opmerkelijke overlevingsdrift hebben laten zien. Zo schreven de economen John Boyd en Mark Gertler in 1994 een artikel met de titel 'Are banks dead? Or are the reports greatly exaggerated?' (Boyd en Gertler, 1994). Hun artikel was een reactie op de vele bijna-doodverklaringen van banken door het opkomen van *securitisatie* – het verpakken en doorplaatsen van leningen naar de financiële markt. Securitisatie zou betekenen dat financiële markten ten koste van banken aan belang zouden winnen. Boyd en Gertler concludeerden dat met securitisatie de essentiële

functies van een bank in het kredietverleningsproces behouden blijven. Want bij het tot stand brengen van leningen (inclusief de kredietbeoordeling: het screenen van potentiële leningnemers), het administreren (compliance en het verrichten van andere administratieve diensten) en de kredietbewaking (monitoring) zouden banken van belang blijven. Tevens kregen banken een belangrijke rol bij de securitisatievehikels die met de te securitiseren leningen als aparte juridische entiteiten in de markt werden gezet (banken verschaffen garanties op herfinanciering, back-up-kredietlijnen en dergelijke). Banken behielden hierdoor een centrale positie. (Overigens liet de financiële crisis van 2007–2009 zien dat het nodige misging in het proces van securitisatie.)

De kernboodschap van Boyd en Gertler is echter belangrijk: de essentiële rol van banken verdwijnt niet zomaar. Net als bij de securitisatie in de afgelopen decennia kunnen banken ook van belang blijven in de wereld van de fintech van nu. Zo is de essentie van fintech het gebruiken van innovatieve informatie-technologie in de financiële dienstverlening. Banken kunnen deze innovatie omarmen om zichzelf efficiënter en effectiever te organiseren. Het is dan ook niet verrassend dat banken fintech-spelers hebben opgekocht, en zich aldus expertise en technische oplossingen hebben toegeëigend. Dit geeft enige nuance bij de fintech-ontwikkelingen.

Wat banken hierbij helpt, is dat zij ook concurrentievoordelen hebben. Deels zijn deze gerelateerd aan regulering – aan het bezitten van een banklicentie. Banken kunnen zich relatief goedkoop financieren door depositogaranties en andere meer impliciete steun (zoals TBTF-zorgen – *too big to fail*). Banken ontlene ook een bepaalde kracht aan hun bestaande markt-positionering – de zogenaamde *incumbency*-voordelen verbonden aan schaal en grote klantenbestanden. Daarnaast spelen er percepties rond vertrouwen. Hoezeer er ook over een vertrouwenscrisis rond banken wordt gesproken, voor het parkeren van geld en doen van grote transacties wordt een bank nog steeds gezien als de meest betrouwbare optie. Daarnaast bieden strenge toezichtseisen (waar banken vaak op afgeven) ook bescherming. Voor nieuwe spelers zijn de compliancekosten, verbonden aan de eisen die toezichthouders stellen, vaak prohibitief.

Dit is goed zichtbaar bij de eisen rond data-privacy (via de GDPR-richtlijn van de Europese Unie bijvoorbeeld). Die worden steeds verder aangescherpt. Dit vereist grote zorgvuldigheid, en brengt aanzienlijke compliancekosten met zich mee. Hetzelfde geldt voor allerlei andere eisen, zoals bijvoorbeeld het tegengaan van zwartgeldtransacties of het voorkómen van de financiering van terroristische organisaties.

Een interessante vraag hierbij is of een andere fintech-ontwikkeling – namelijk blockchain, als een gedecentraliseerd systeem voor het vastleggen van transacties – compliance zal vergemakkelijken, en daarmee het belang van banken als centraal aangrijpingspunt voor compliance zal verminderen. Hetzelfde geldt voor zogenaamde *digital identities*. Deze zorgen voor een soort automatische verificatie van klanten, waardoor de kosten van aanbieders om de integriteit van klanten en de legitimiteit van transacties vast te stellen verminderen (Carney, 2017). Uiteindelijk zouden deze ontwikkelingen de toetredingsbarrières kunnen verlagen en verdere specialisatie mogelijk maken. Vooral nog is dit toekomstmuziek en is het te verwachten dat banken bepaalde voordelen ontlene aan het zorgen voor compliance.

PARTNERSCHAP MET BIG TECH NIET ZONDER RISICO

De opkomst van fintech betekent dat er een diffuser landschap ontstaat, met enerzijds een grotere rol voor gespecialiseerde spelers en anderzijds specifieke innovaties zoals peer-to-peer-lending die een alternatieve

financiering mogelijk maakt buiten de bancaire balans om. En daarnaast ontstaan er online-platforms ('aggregators') die zich plaatsen tussen de aanbieders en de vragers van financiële diensten.

Wat is de rol van de banken in dit diffusere landschap? Kader 1 bespreekt dit aan de hand van de opkomst van P2P. Banken en fintech zijn geen gescheiden werelden. Banken kunnen zelf fintech-activiteiten ontplooiën en partnerschappen opzetten met grote fintech-toetreders zoals Google en Apple. Deze bedrijven hebben uitgebreide databestanden en platforms waar grote groepen mensen op afkomen. In een studie voor het World Economic Forum wordt zelfs geconcludeerd dat "all financial institutions will need to find ways to partner with large techs without losing their core value proposition" (WEF, 2017; zie ook WEF, 2018).

Het openstaan voor waarde-toevoegende partnerships lijkt een *no-brainer*, maar blijft een bank die een partnerschap met Apple of Google aangaat voor het betalingsverkeer zelf relevant? Of is ze dat alleen tijdelijk?

Het moeten vasthouden aan 'their core value proposition' in het citaat van het World Economic Forum hierboven klinkt aardig, maar hoe dan? Deels kunnen we hier terugvallen op de eerdere constatering dat banken ook voordelen kennen (zoals marktpositie, compliance-expertise, vaardigheden rond kredietbeoordeling en monitoring, en bescherming vanuit de banklicentie). We zien dan ook een – misschien hiermee verband houdende – beweging bij fintechs om zwaarder in te zetten op partnerships met banken. Banken zijn dus niet puur de vragende partij.

Toch is hiermee weinig gezegd over de uiteindelijke toekomst van bancaire financiële instellingen. De eerdere constatering dat fintech de vorm van financiële diensten verandert en ook de institutionele structuur (zowel het type financiële instelling als de structuur van de sector) vraagt om een toekomstbeeld voor bancaire instellingen.

STRATEGIE IN DE WERELD VAN FINTECH

Wat is het toekomstplaatje voor banken? In de nabije toekomst zullen een aantal dinosaurussen ontstaan die op basis van schaal, lokale marktmacht en politieke bescherming nog een dominante rol kunnen vervullen. Dit is echter niet een model voor de toekomst, het is namelijk gebaseerd op een rent-seeking-strategie waarbij de klanten het nakijken hebben.

Fintech is een te fundamentele ontwikkeling. Uiteindelijk zie ik een drietal primaire strategieën. Een enkele bank zal in staat zijn een leidende en coördinerende rol te vervullen in het versnipperde fintech-landschap. Zo'n bank zal in het midden staan van een ecosysteem, en in samenwerking met de omgeving zich continu aanpassen en heruitvinden. In zekere zin biedt zij dan een platform met open architectuur, waarlangs diensten hun weg naar de consument vinden. En dit moet dan integraal aansluiten op behoeftes van klanten, waarbij financiële en andere diensten samenkomen. McKinsey (2017) beschrijft dit als "... creating a customer-centric, unified value proposition that extends beyond what users could previously obtain (...) bridging the value chains of various industries". Dit is een model waarmee optimaal kan worden ingespeeld op klantbehoeften. Ik zie dit echter maar voor een enkeling weggelegd.

Een tweede strategie is om dichter bij een pure traditionele bancaire rol te blijven, en in te zetten op de activiteiten waarbij er een behoefte bestaat die minder gevoelig is voor afstandelijke digitale spelers. Zo zou er aan de bedrijvenkant behoefte kunnen blijven bestaan aan een relatiebank voor bedrijven, maar dit zal een 'lean and mean' bedrijf zijn waarbij een bank naast een paar gestandaardiseerde logistieke rollen (zoals het betalingsverkeer, cashmanagement) opereert als 'trusted advisor'. In de laatste rol staat zij ondernemingen en vermogende particulieren met raad en daad bij, zonder dat het verkopen van eigen producten voorop staat. Het verdienmodel bij deze tweede strategie is ingewikkeld: de gestandaardiseerde activiteit heeft per definitie maar een kleine marge, en aan haar rol als 'trusted advisor' valt alleen goed te verdienen als er daadwerkelijk sprake is van een vertrouwensrelatie.

Ten derde is er mogelijk ruimte voor simpele efficiënte digitale banken die een basaal financieel dienstenpakket aanbieden volgens het oude Postbank-

model. Deze strategie is echter voor fintechspelers ook haalbaar, zeker als ze toegang krijgen tot centrale bankfaciliteiten waardoor ze een volwaardige betaalinfrastuctuur kunnen uitrollen (Carney, 2017).

Voor banken is dit een aardverschuiving. Kenmerkend aan de financiële sector over de afgelopen decennia was de aanzienlijke winstgevendheid en de onmisbaarheid van bancaire instellingen. Beide staan nu ter discussie.

LITERATUUR

- Boyd, J.H. en M. Gertler (1994) *Are banks dead? Or are the reports greatly exaggerated?* *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review*, 18(3), 2–23.
- Buchak, G., G. Matvos, T. Piskorski en A. Seru (2017) *Fintech, regulatory arbitrage, and the rise of shadow banks*. University of Chicago, Working Paper, 3511.
- Carney, M. (2017) *The promise of fintech – something new under the sun*. Presentatie door Mark Carney, president van de Bank of England, bij de Deutsche Bundesbank G20 Conference. 25 januari, Wiesbaden.
- Demyanyk, Y., E. Loutskina en D. Kolliner (2017) *Three myths about peer-to-peer loans*. Economic Commentary Federal Reserve Bank of Cleveland, 2017-18.
- DNB (2017) *Innovation in the loan market: prudential concerns for the financial sector and supervision*. DNB Policy Paper, november, ongepubliceerd.
- Jagtiani, J. en C. Lemieux (2017) *Fintech lending: financial inclusion, risk pricing, and alternative information*. Federal Reserve Bank of Philadelphia Working Paper, 17-16.
- McKinsey (2017) *The Phoenix rises: remaking the bank for an ecosystem world*. McKinsey Global Banking Annual Review, oktober.
- Tang, H. (2018) *Peer-to-peer lenders versus banks: substitutes or complements?* HEC Paris Working Paper.
- WEF (2017) *Beyond fintech: a pragmatic assessment of disruptive potential in financial services*. Rapport World Economic Forum, augustus. Te vinden op www.weforum.org.
- WEF (2018) *The new physics of financial services: how artificial intelligence is transforming the financial ecosystem*. Rapport World Economic Forum, augustus. Te vinden op www.weforum.org.

In het kort

- ▶ Door fintech dreigen banken in een afhankelijke positie te komen ten opzichte van hun klanten en van techbedrijven.
- ▶ De overlevingsdrift van banken was historisch gezien opmerkelijk. Een banklicentie en regulering beschermen nog steeds.
- ▶ Slechts een enkele bank zal een leidende rol kunnen vervullen in het nieuwe, vloeiende ecosysteem.