

1. De financials .....	2
1.1. Wat is geld?.....	2
1.2. Banken .....	2
1.3. Verzekeraars .....	3
1.4. Generalisatie van de bankfunctie .....	4
2. Een typologie van het bank- en verzekeringswezen .....	5
2.1. De Handelsbank .....	5
2.2. De Standaardbank .....	6
2.3. De Relatiebank.....	6
2.4. De Consumptiebank.....	6
2.5. Producenten.....	7
2.6. Consumenten.....	<b>Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.</b>
3. Integratietendenzen .....	8
3.1. Koppelen kwalitatieve en kwantitatieve waarde.....	8
3.2. Procesmodellen en Standaarden .....	9
4. Transactie-Systemen .....	10
5. Cultuur .....	12
5.1. Processors (Operational Excellence) .....	12
5.2. Handelaars (Product Leadership).....	13
5.3. Verkopers (Customer Intimacy) .....	13
6. De Producten van de Standaardbank .....	15
7. Technologie.....	17

## 1. De financials

### 1.1. Wat is geld?

Geld is een *object*, waarin de waarde van een ander object kan worden uitgedrukt. In de loop van de geschiedenis heeft geld zich ontwikkeld van een object met *reële*<sup>1</sup> waarde tot een object met een *afgesproken* (door een institutie) of *onderhandelde* waarde (door de markt).

Geld is naast een middel om een waarde uit te drukken, ook potentiële actie.

Er zijn vele vormen van geld. Voorbeelden zijn: munten, waardepapieren (letters of credit), aandelen, obligaties, grondstoffen, energie, vervuiling, netwerkcapaciteit. Eigenlijk kan alles dat algemeen wordt gebruikt voor het uitvoeren van betalingen en het vastleggen van schulden als geld worden aangewend<sup>2</sup>.

### 1.2. Banken

Een bank is een bedrijf dat waarde toevoegt door het *direct of op termijn aankopen, verkopen en transformeren van geld* (lenen, sparen, wisselen). Om deze activiteiten te kunnen uitvoeren houden banken zich bezig met het *administreren* van de verplichtingen (rekening), het *bewaren* van waarden (depot (custodian)) en het *transporteren* (betalingsverkeer, clearing & settlement) van deze waarden. Opslag en transport vinden tegenwoordig meestal *virtueel* (via een aanpassing van een administratie) plaats. De onderliggende waarden worden ergens in een centraal depot opgeslagen. Het is in vele gevallen niet meer noodzakelijk dat de geadmistreerde waarden ook *daadwerkelijk* in het depot aanwezig zijn<sup>3</sup>. Tegenover een geadmistreerd saldo op een rekening staan geen echte bankbiljetten (of goudstaven) meer.

Banken adviseren (*beleggen, vermogensbeheer*) over en *verzorgen (emissies)* tegen betaling het plaatsen van geld (obligaties, aandelen) op een handelsplaats (*beurs, geldmarkt, kapitaalmarkt*). Daarnaast verzorgen zij de aankoop en verkoop van “geld” op deze handelsplaats. Deze activiteiten worden ook voor eigen rekening gedaan (*arbitrage, dealing*). Aankoop- en verkoop zijn noodzakelijk om de positie (*het risico*) van de bank in de verschillende geldsoorten op de korte en de lange termijn *in balans* te brengen. Verschillende vormen van geld kunnen worden gecombineerd in een portfolio (*fonds*).

---

<sup>1</sup> Reëel is eigenlijk een foute term. Er wordt bedoeld een door de grote meerderheid van de gebruikers geaccepteerde waarde.

<sup>2</sup> It is almost impossible to define money in terms of its physical form or properties since these are so diverse. Therefore any definition must be based on its functions. These functions are: Common measure of value, Medium of exchange, Means of payment, Standard for deferred payments, Store of value, Liquid asset, Framework of the market allocative system (prices), A causative factor in the economy, Controller of the economy. The best definition is of money is: *Money is anything that is widely used for making payments and accounting for debts and credits.*

<sup>3</sup> Het gevolg is dat banken zelf geld kunnen scheppen door meer uit te geven dan ze in werkelijkheid beschikken. Men moet zich hierbij wel aan regels houden maar deze regels zijn moeilijk te controleren.

Er wordt *onderzoek* gedaan en onderzoek verkocht op macro- en micro-economisch gebied.

Als laatste adviseren banken op het gebied van het aankopen en verkopen van bedrijven (*mergers & acquisitions*). Bedrijven worden hiertoe gemodelleerd en gewaardeerd.

### 1.3. Verzekeraars

Een verzekeringsmaatschappij is een bedrijf dat een uitkering (meestal in geld) doet voor het verlies dat wordt geleden (een *claim*) als een kwantificeerbaar *risico* (een *als negatief ervaren actie*) zich voordoet<sup>4</sup>.

Om de uitkering te kunnen financieren betaalt de klant een *premie*. De premie wordt berekend door *onderzoek* te doen naar het ontstaan van de risico's. Op basis van deze risico-analyse wordt statistisch onderzoek gedaan. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de wet van de grote aantallen. Deze wet geeft aan dat onder bepaalde condities de kansverdeling zich toont als de normaalverdeling. Risico's die betrekking hebben op een zeer kleine populatie (uniekheid) of een klein of extreem hoog verlies veroorzaken (calamiteit) kunnen niet worden verzekerd.

Een verzekeringmaatschappij maakt winst als de verwachte *kansverdeling* correct is afgeschat (*underwriter profit*). Daarnaast kan ze winst maken door de premies van haar klanten te beleggen (*investment profit*). In dit laatste opzicht toont de verzekeraar zich als een *bank*.

Om de kans op een risico te verminderen moeten verzekeraars eisen stellen aan *het gedrag van de verzekerde* en *de toestand* van het verzekerde object. Op basis van deze eisen kunnen verzekerden zelfs worden *uitgesloten*. Om klanten te verkrijgen en te behouden worden deze eisen vaak sterk aangepast wat een negatieve invloed heeft op het underwriter profit.

De belangrijkste indeling in de verzekeringsmarkt is de verdeling tussen *lange termijn* risico (levensverzekering, pensioen) en *korte termijn* risico.

Een tweede indeling heeft betrekking op het *eigendom* van de verzekeraar (en zijn verplichtingen). Mogelijkheden hier zijn: aandeelhouders, een groep van gelijksoortige risicodragers (coöperatief, mutual), een persoon of rechtspersoon (eigen risico, captive) en de staat. Een bijzondere categorie zijn de ziektekostenverzekeraars. Op dit gebied ziet men bijna in ieder land een combinatie van staatseigendom (premie via de belasting), commercieel eigendom en persoonlijk gedragen risico's.

Als laatste zijn er bedrijven die zich bezighouden met het kopen en verkopen van een gespecialiseerd risico's (reinsurance).

---

<sup>4</sup> Insurance is a form of riskmanagement primarily used to hedge against the risk of potential financial loss. Insurance is defined as the equitable transfer of the risk of a potential loss, from one entity to another, in exchange for a premium and duty of care.

De kosten van een verzekeraar zitten vooral in massale administratieve processen. Het gaat dan om het registreren van contracten en het afwickelen van claims.

Het claimproces is bij veel verzekeraars slecht georganiseerd. Men maakt veel fouten, voert slechte assessments uit, handelt klachten slecht af (gepaard gaande met claims) en krijgt geen grip op fraude. Daarnaast is er vaak nog een hoge overhead. Slechte en trage afwerking van claims verlaagt de klanttevredenheid. Er is (net als in andere markten) een sterke prijsdruk en steeds lagere klantloyaliteit.

De regulerende organen stellen steeds hogere eisen aan compliance.

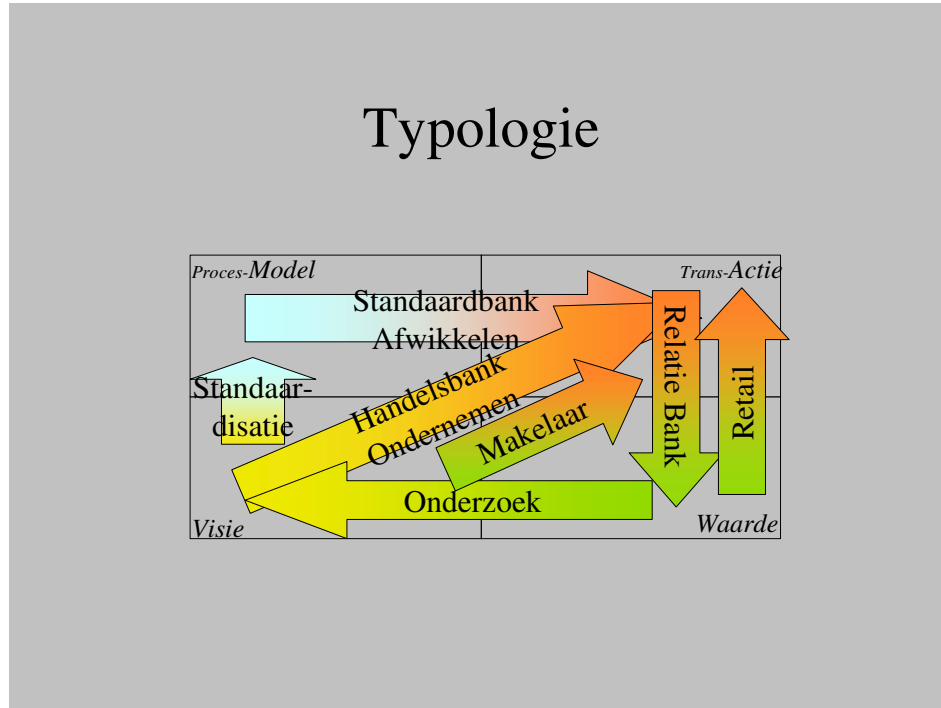
Een verzekeraar is deels een bank. Binnen het bankwezen moeten vele soorten risico's worden ingedekt en daardoor in kaart worden gebracht. Het aanvragen van een krediet heeft erg veel weg van het afhandelen van een claim in het verzekeringbedrijf. Als laatste worden producten van banken en verzekeraars steeds meer gecombineerd (verzekerd beleggen). Het is dan ook niet zo vreemd dat het combineren van een bank- en een verzekeringbedrijf veel voordeel kan opleveren. In de rest van deze notitie worden beide bedrijfstakken als een geïntegreerde functie behandeld en voorzien van de term bank.

#### ***1.4. Generalisatie van de bankfunctie***

Door de toenemende virtualisatie en standaardisatie in eenheden ontstaan er steeds weer nieuwe geldobjecten (bv. loyaliteitspunten, eenheden van werk, energie, informatiedragers, tikken). Deze geldobjecten kunnen middels "koersen" direct of op termijn in elkaar worden omgezet. De nieuwe geldobjecten hebben betrekking op steeds weer nieuwe manieren om uiteindelijk actie te ondernemen. Aangezien banken en verzekeraars in feite de handelaars zijn in positieve en negatieve potenties, ontstaan er *bankfuncties (i.e. de tradersfunctie) in totaal andere sectoren dan het bankwezen zelf*. Voorbeelden zijn de energiesector en de telecommunicatie.

Naast het ontstaan van nieuwe functies worden de niet-bancaire functies (zoals verkoop en transport) steeds meer overgenomen door de specialisten op dit gebied (bv. retail, telecommunicatie). Al met al is het duidelijk dat er zich op termijn een grote herordening zal gaan plaatsvinden waarbij het in de lijn der verwachting ligt dat de enige functie die zal overblijven de trader (handelsbank) is.

## 2. Een typologie van het bank- en verzekeringswezen



Tot aan het begin van vorige eeuw heeft het bankwezen zich vooral geconcentreerd op vermogende bedrijven en de vermogende burger (i.h.a. *ondernemers*)<sup>5</sup>. De banken waren *handelsbanken*. Rond 1900 kwamen drie nieuwe bankvormen naar voren die zich gingen richten op de minder draagkrachtige (Giro & Postspaarbank, de *Standaardbank*), het collectief (Raiffeisen, de *Relatiebank*) en het verstrekken van consumptief krediet (Pandjesbaas, Bank van Lening, de *Consumptiebank*). Deze laatste functie wordt nu vrijwel overal uitgeoefend door de *Retail* (Kopen op afbetaling).

### 2.1. De Handelsbank

De *handelsbank* voorziet *ondernemers*<sup>6</sup> of ondernemende klanten van een (financiële) *visie*. Deze visie wordt verkregen door *onderzoek* door hoog opgeleide specialisten (*Kenniswerkers*). De invulling van de dienst is per klant anders (maatwerk) en vereist kennis, ervaring en vooral *creativiteit* van de specialist.

<sup>5</sup> De AMRO hield zich bezig met het ondersteunen van de handel in de havens (Amsterdam, Rotterdam). De ABN kwam voort uit de Nederlandse Handelsmaatschappij en de Twentse Bank. De eerste ondersteunde de internationale handel. De tweede de handel in de textiel-industrie in Twente. De NMB is door de overheid opgericht om de middenstand te ondersteunen. Ze is opgegaan in de ING.

<sup>6</sup> Er is nog steeds een scheiding in banken tussen het MKB en het z.g. Grootbedrijf.

De *standaardisatie* van het dienstenpakket in de handelsbank is continue gaande. Zodra een dienst gestandaardiseerd wordt schuift ze van de handelsbank naar de standaardbank. In dit opzicht is de handelsbank de *innovator* van de standaardbank<sup>7</sup>.

Makelaars nemen een deel van de activiteiten van de handelsbank over. Ze geven *advies* (een visie) en verdienen aan *provisie*. Ze hebben een goed inzicht in het marktaanbod. Makelaars bieden producten aan van meerdere banken. Er zijn inmiddels geautomatiseerde makelaars die standaardproducten aanbieden via het Internet (bv Independer).

## **2.2. De Standaardbank**

De Standaardbank biedt *goedkope gestandaardiseerde producten* aan die in grootschalige geautomatiseerde processen worden verwerkt. Het gaat hier om het samen met de klant invullen door een laag geschoolde medewerker in een kantoor van een standaard model en het uitvoeren van een standaard protocol. In toenemende mate wordt het invullen van deze modellen *aan de klant overgelaten* (Internet Banking)<sup>8</sup>.

## **2.3. De Relatiebank**

In ongeveer dezelfde tijd dat de Giro werd opgericht ontstond ook de Raiffeisen-bank (nu de RABO). Het idee achter deze bank is de *coöperatie, het delen van een belang*. Een *netwerk* van klanten gaat met *elkaar* en een *bankrelatie* aan. Het *klantencollectief* benut kansen (bijv. bundelen van transacties, centrale inkoop en verkoop) en/of deelt gezamenlijk een risico (bijv. verzekering)<sup>9</sup>. In een coöperatie kennen de klanten elkaar. Vaak houden ze zich met een vergelijkbare activiteit bezig (bijv. Boeren, Medisch specialisten). Het kwam en komt vaak voor dat branchorganisaties collectieve verzekeringen (afdekken specifiek risico) en bankfuncties regelen op opkopen. Recent is dit weer te zien geweest bij de ziektekostenverzekeringen.

In de loop der tijd zijn de coöperatieve banken (en verzekeringsmaatschappijen) door schaalvergroting en standaardisatie hun coöperatieve karakter vrijwel kwijt geraakt. Ze tonen zich naar de buitenwereld als een standaardbank.

## **2.4. De Consumptiebank**

Door het ontbreken van het persoonlijke contact tussen zowel de bank als haar klanten is het erg moeilijk om directe behoefte van de klant te achterhalen. Door de hoge mate van standaardisatie en de inflexibiliteit van de infrastructuur is het ook steeds moeilijker om maatwerk aan te bieden. De klant is bij de standaardbank getransformeerd van een mens in een concept (een model). De relatie tussen bank en klant wordt bestuurd door geautomatiseerde systemen (CRM). De communicatie met de bank vindt plaats via onpersoonlijke call-centres.

---

<sup>7</sup> Op basis van deze theorie is het voorspelbaar dat er in de toekomst functionaliteit voor klanten beschikbaar komt die veel weg heeft van een dealingroom. Een dealingroom is een simulator gekoppeld aan data-feeds. Dit betekent dat klanten in de toekomst zullen werken met commerciële game-environments.

<sup>8</sup> Op dit moment gebruiken bijna 4.7 miljoen klanten in Nederland Internet Banking toepassingen.

<sup>9</sup> Dit model is het model dat de islamitische banken nog steeds hanteren.

De verkoopactiviteiten worden steeds meer overgenomen door bedrijven die een specialisatie hebben in het snel kunnen inspelen op de wisselende klantvraag en veel aandacht geven aan het optimaliseren van het klantcontact (*Retailer*). De retailers verdienen veel geld met het verstrekken van goederen op basis van afbetaling. Ze hebben zich gespecialiseerd in het stimuleren van impulsgedrag.

### **2.5. Producenten**

Fysieke goederen worden steeds meer aangeboden met een uitgebreid financieel dienstenpakket (financiering, verzekering en service). De restwaarde van de goederen is bij de verkoop al ingecalculeerd. Een groot aantal producenten van fysieke producten (bijv. auto's) maakt tegenwoordig hun marge niet meer op het product maar op de omringende bank- en verzekeringsproducten.

### **3. Integratietendenzen**

De bankfunctie schuift langzaam van het bankwezen naar de producent, de tussenpersoon (makelaar, retail) en uiteindelijk naar de consument zelf (keten-omkering). Hierdoor wordt het mogelijk en noodzakelijk *om totaal andere koppelingen van informatiesystemen te maken*. De enige bankfunctie die zijn unieke waarde zal blijven behouden is de handelsbank (dealing).

#### **3.1. Koppelen kwalitatieve en kwantitatieve waarde**

De bank verwerkt tot op heden alleen de kwantitatieve waarde. De connectie tussen het kwantitatieve object en het kwalitatieve object (*het wat*) wordt bij het betaalproces verbroken. Het eerste deel (de transactiegegevens) worden in de bankadministratie vastgelegd. De rest van de gegevens zijn verdeeld over een groot aantal andere administraties. De connectie tussen de vele proces- en informatieonderdelen is moeilijk te *reconstrueren*.

Het koppelen van de productie, de verkoop, het gebruik en het betalen via één *procesmodel* (een waardeketen) en het combineren van de gegevens die in de processen een rol spelen in één of meerdere te koppelen dataobjecten *zou veel werk besparen* bij alle partijen. Daarnaast geeft het de producenten, retailers en hun klanten een veel beter inzicht in hun eigen functioneren (bijv. Marketing, R&D en levensloop-management)<sup>10</sup>.

Het is niet waarschijnlijk dat het bankwezen het initiatief zal nemen om een dergelijke infrastructuur te gaan ontwikkelen. De innovatiebehoefte is niet zo groot. Men is druk bezig om de oude structuren op te ruimen en de fuseren. Het is zeer waarschijnlijk dat producenten en retailers (en klanten) behoefte gaan krijgen aan een *integraal overzicht van de waardeketen*.

Het koppelen van het dienstenpakket van retailers en makelaars aan financiële diensten en producten is in volle gang. Er ontstaan op deze manier volledig *nieuwe producten en distributiekkanalen* van de bank. Een aantal retailers en producenten zijn zelf een bank begonnen (bv Staal Bankiers/Vendex, GE Capital).

---

<sup>10</sup> Banks could do their cross-selling as part of the "portfolio" approach to help individuals and households better manage their cash-flows in the short & long term. The wealth of transactional and customer information would allow banks to model lending and savings scenarios and let clients allocate credit among a variety of products, either automatically, with self-service tools or in the bank itself (with a banker's assistance/advice)

Banks could use transactional, demographic and third-party data to develop and sell various informational products and services, leveraging multiple one- and two-way channels such as billing statements, telephones (both operator and Voice Response Unit), ATMs and the Internet. They could use those channels to do surveys, tests and research that would enhance the value of their information for merchants and product companies. Retailers and consumer goods manufacturers, for example, would be interested in an analysis of consumer shopping data and behavior,

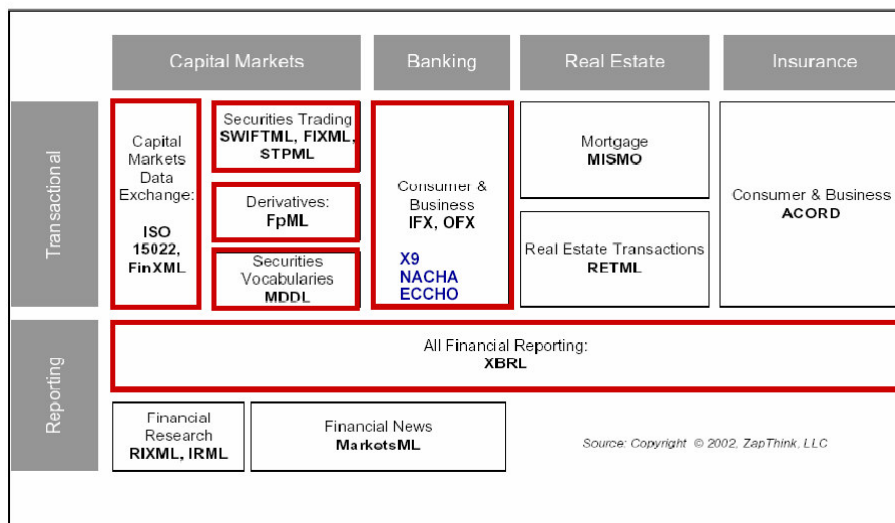


### 3.2. Procesmodellen en Standaarden

De processen binnen het bankwezen leiden via soms ingewikkelde wegen tot een financiële *transactie*. Sommige transacties vinden direct plaats (kopen). De “uitgestelde” transacties worden bestuurd door een *procesmodel* dat wordt vastgelegd in een *contract* (bijv. een hypotheek). Het contract beschrijft welke transacties en verplichtingen op welk tijdstip door welke partijen dienen te worden uitgevoerd<sup>11</sup>. Het contract bevat *juridische regels* die de navolging van het contract waarborgen.

De mogelijkheden om te koppelen zijn sterk afhankelijk van (*XML-*)standaarden. Zowel op het gebied van het bedrijfsleven als het bankwezen zijn deze standaarden nog sterk in ontwikkeling. Aangezien financiële transacties een gevolg zijn van andere transacties moet het mogelijk zijn om functies te ontwikkelen die op basis van standaardberichten die ontstaan in een commercieel proces financiële berichten te genereren.

## Financial Services Standards



Het gebruik van procesmodellen en procesmanagers (configurators) om bankdiensten te beschrijven en te executeren staat nog in de kinderschoenen.

Een groot aantal diensten en producten in het bankwezen zijn op het niveau bank gestandaardiseerd. Sommige diensten en producten zijn nationaal of internationaal gestandaardiseerd.

<sup>11</sup> Een voorbeeld van een zeer complex procesmodel is de z.g. Bill of Lading (Documentair Krediet).

#### 4. *Transactie-Systemen*

Een transactiesysteem effectueert en administreert de overdracht (de ruil) van een waarde tussen één of meerdere actoren.

Er zijn vele soorten transactiesystemen en vele leveranciers bieden het gebruik van transactiesystemen aan. In de Europese markt zijn er nu ongeveer 80 leveranciers en de markt staat op het punt van een enorme consolidatie. De meeste transactiesystemen zijn sterk verouderd en zijn aan renovatie of nieuwbouw toe<sup>12</sup>.

Naast bankspecifieke transactiesystemen zijn er ook in andere branches (bijv. de telecommunicatieindustrie, de energiesector) transactiesystemen ontwikkeld (bijv. billingsystemen). Deze systemen zullen op de lange termijn moeten gaan integreren met de banksystemen.

De volgende transactiesystemen zijn in gebruik bij banken:

- *Interne Transactie-Systemen (de boekhouding)*  
Deze systemen zijn voortgekomen uit *de boekhouding* en daardoor meestal erg oud en *complex*. De interne transactiesystemen bevatten de verplichting die de bank heeft naar zijn klanten en andere banken (Nostro/Loro). De interpretatie van de huidige en vooral de toekomstige staat (de *positie*) van de boekhouding is alleen mogelijk als gerelateerde gegevens van de procesmodellen (uit de contract-administratie) worden meegenomen. Zeer complexe procesmodellen (bv opties) leveren enorme problemen op bij de waardering van de positie. Alle banken streven naar een *real-time boekhouding en een real-time inzicht in hun positie*. De meeste banken hebben *meerdere* boekhoudingen en positie-administraties die regelmatig moeten worden geconsolideerd. In toenemende mate worden delen van infrastructuren (en dus ook van de transactie-systemen) door meerdere banken (shared backoffices) gedeeld.
- *Nationale Transactie-systemen*  
De transactie tussen de banken worden op nationaal niveau via een centrale bank en een centrale router (bv De Nederlandse Bank & Interpay) onderling verrekend en de posities tussen de banken worden centraal geadmistreerd, bewaakt en bestuurd. Door het samenvoegen van geografische eenheden (bijv. de EEG) verandert de rol van deze interbancaire instituties sterk.
- *Inter-Bancaire Transactie-systemen*  
Het interbancaire betalingsverkeer (loro/nostrorekeningen) wordt geregeld door SWIFT.
- *Commerciële Transactie-systemen*  
Er zijn vele commerciële transactiesystemen in omloop. Vooral op het niveau van het Internet-betalingsverkeer zijn er honderden mogelijkheden. De grote leveranciers zijn

---

<sup>12</sup> Banks badly need to modernize their ageing payment systems, which channel millions of transactions from shops and cash point machines to card providers. Like many legacy systems in the banking industry, this core infrastructure is more than 20 years old and is expensive to support. With payment volumes expected to rise, banks will have to update their technology to keep up.

de kaartleveranciers (Mastercard, Visa e.d). Uiteindelijk worden de transacties weer via de transactiesystemen van de bank verwerkt. De kaartleveranciers zijn eigenlijk moderne consumptieve bankiers en verzekeraars. Zij verdienen met name aan krediet. Daarnaast verkrijgen ze opbrengsten van de transacties die door ondernemers worden uitgevoerd.

De betaalsystemen van de meeste banken zijn meer dan 20 jaar oud. De transacties worden binnen de bank vaak via batchsystemen overgeheveld van het ene systeem naar het ander systeem.

Het gevolg van dit alles is dat men geen goed zicht heeft op de op de staat van de interne stromen (de posities). De totale verwerking van een transactie vindt zeker niet in real-time plaatsvindt. Om vertragingen te voorkomen worden er bypasses gebruikt die naderhand weer moeten worden gecoördineerd.

Een groot deel van de banksystemen zijn ontwikkeld om de defecten van andere systemen te compenseren.

Het aanpassen van deze architectuur is vrijwel onmogelijk omdat men de impact van allerlei wijzingen niet goed kan voorspellen. Daarom wordt het aanpassen van de kernarchitectuur eindeloos uitgesteld of wordt er weer een nieuw systeem gemaakt om aan de nieuwe wensen en eisen te voldoen. Ondertussen nemen de betaalstromen in volume en complexiteit toe.

Sommige innovaties (bijv het afhandelen van micro-payments) vinden in het geheel niet plaats.

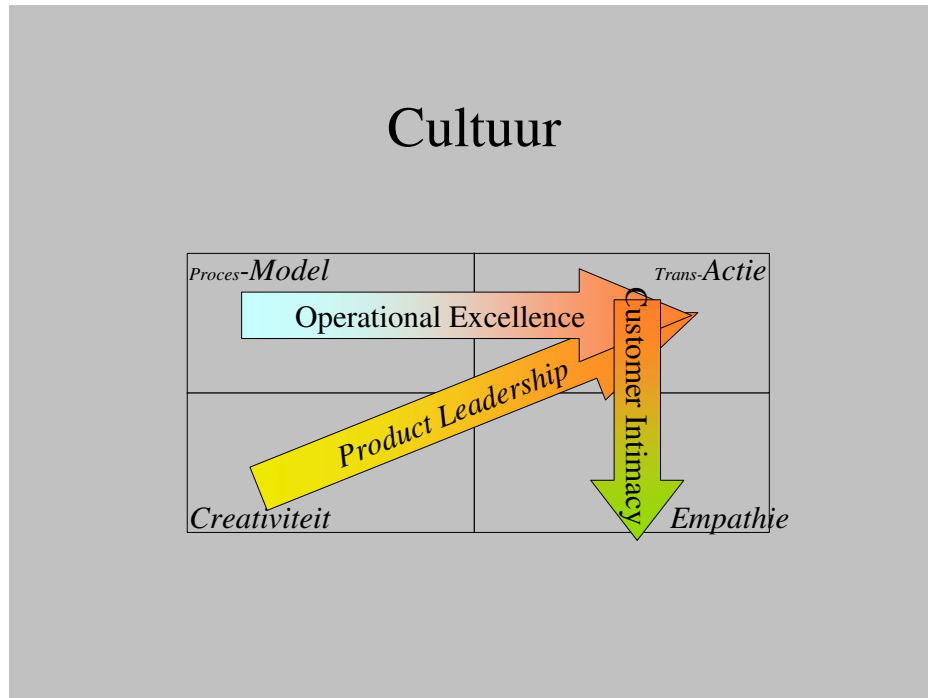
De EG heeft besloten dat er een Europees betaalsysteem moet gaan komen (SEPA). De invoering van dit systeem zal door de enorme complexiteit van de huidige banksystemen (legacy) enorm veel geld gaan kosten.

De verwachting is dat een groot aantal (in het bijzonder kleine banken) dit proces niet zullen gaan overleven en hun infrastructures zullen gaan outsourcen naar gezamenlijke verwerkingseenheden.

Net als in de VS zullen hierdoor banken ontstaan die alleen nog maar een eigen front-end hebben aan de achterkant gestandaardiseerd zullen zijn.

## 5. Cultuur

In dit hoofdstuk wordt aandacht gegeven aan het aspect bedrijfscultuur.



### 5.1. Processors (Operational Excellence)

Processors streven vooral naar efficiency, zekerheid en winstoptimalisatie (Operational Excellence). Het streven naar maximale zekerheid resulteert in hiërarchische structuren waarin de bevoegdheden zijn vastgelegd. Klanten die niet passen in het (geautomatiseerde) autorisatiemodel worden automatisch verwezen systemen waarin exception-handling plaatsvindt. Hier vinden menselijke interacties plaats (call-centre, video-conferencing). Deze interacties worden bestuurd door scripts. Uiteindelijk blijven er situaties over die een echte expert noodzakelijk maken. Deze maken geen deel uit van de processor-functie (te duur, onbestuurbaar).

Het streven naar Operational Excellence geeft een enorme focus op het optimaliseren van de productiefaciliteiten. Deze faciliteiten worden *geoutsourced* of gecombineerd met de productiecentra van andere banken (*shared service centers*). De meest succesvolle implementatie van Operational Excellence in het bankwezen is de Postbank (ING Direct).

Een *Operational Excellence* cultuur heeft de volgende kenmerken:

- Depends upon *centralized functions*, policies, and procedures operating within a strong level of *horizontal integration* and commitment.
- Depends upon company vs unit or department *KPIs and ancillary reward systems*.
- Requires uniform and *consistent* procedures, policies, and alignment across all *administrative units* of the organization with a clear distinction of *internal* customers and suppliers.
- More than any other strategic approach, relies on a strong *Daily Management system*; including the reliance on *delegated individual responsibilities and accountabilities* for the successful implementation of the approach.
- Duidelijk zal zijn dat hier *logistiek gerichte* producten (bv. Process-Management) zullen aanslaan. Ze moeten op *hoog niveau in de organisatie* worden verkocht. Het verkoopproces is zeer formeel ingericht (aanbestedingen, centrale inkoop).

### 5.2. *Handelaars (Product Leadership)*

- *Decentralized* authority /functions
- Ad hoc, *loosely knit*, changing continuously
- Strong talent recruiting at core Levels

Het gaat hier om *snelle en flexibele productontwikkeling*, het *delen van kennis en ervaring* en het continue inzicht hebben in nieuwe ontwikkelingen (*patroonherkenning, trends*). De activiteiten worden uitgevoerd in de vorm van *projecten*.

Om te voorkomen dat de snel handelende specialisten geen desastreuze fouten maken of frauderen is het management al vele jaren bezig met de introductie van *Portfolio-Management* en *Risk-management*. De eigenzinnigheid en de enorme ondoorzichtigheid belemmeren de invoering van dergelijke besturingssystemen (zie bijv de ramp bij Barings).

Er is behoefte aan allerlei hulpmiddelen op het gebied van *Kennis-Management* (Delen Best Practises, data-feeds, Collorative Learning, Video-Conferencing, Forums, Search-Engines, Content-Management).

Ook hier spreekt de sterk op het individu en snelheid gerichte cultuur een grote rol. Men deelt niet graag zijn kennis en het delen moet simpel en snel plaats kunnen vinden.

Verkoop van producten vindt hier plaats op *individueel* niveau.

### 5.3. *Verkopers (Customer Intimacy)*

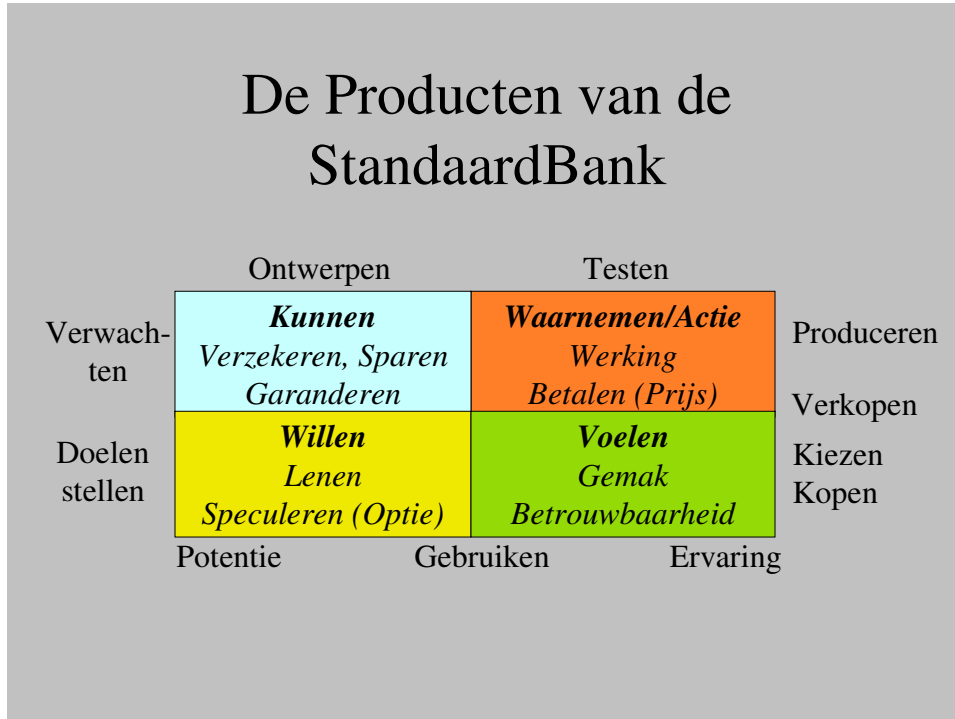
De kenmerken van *Customer Intimacy* zijn

- *The closer the individual is to the customer*, the more empowered they are
- High skills at the *customer contact points*
- Entrepreneurial client *teams*
- Braintrust lives In the *field*, not in the plants or at corporate

De Cooperatieve relatiebank bestaat bijna niet meer. De activiteiten van de Relatiebank zijn overgenomen door makelaars en retailers. In tegenstelling tot de Relatiebank hebben de retailers geen oog meer voor het belang van de klant. Ze willen de klant aanzetten tot impuls-gedrag. Er wordt daartoe vooral kennis vergaard over de relatie tussen koopgedrag en klantprofiel.

## 6. De Producten van de Standaardbank

In dit hoofdstuk worden de producten van de standaardbank en hun onderlinge relaties in kaart gebracht.



Een product wordt waargenomen door de zintuigen van de klant en roept emoties op. De klant moet het product kunnen en willen gebruiken.

- *Waarnemen*

De werking van het product wordt door de klant waargenomen. Producten worden steeds meer ingepakt waardoor de klant een klein deel van de werking ziet. De meeste klanten hebben geen kennis meer van de werking van een product en hebben ook geen interesse in de werking.

Het meest belangrijk zintuig bij de waarneming is het oog. Dit leidt tot veel aandacht voor de *vorm* en andere uitingen (bv *kleur, patroon*) van het product. Als producten op elkaar lijken (b.v. benzine), onzichtbaar zijn (z.g. utilities) of geen vorm of kleur kunnen aannemen (b.v. software, bankdiensten) speelt deze factor geen of een beperkte rol in de overweging van de klant om een product te kopen en te gebruiken.

De *prijs* (dat wat men betaald) van een product is in tegenstelling tot de werking een waarneembare eigenschap van ieder product. Bij producten die op elkaar gaan lijken (commodities) vergelijkt de klant uiteindelijk alleen nog maar de prijs. Concurrentie op prijs versterkt de standaardisering van een product. Dit fenomeen is sterk zichtbaar in het bankwezen.

Bankproducten hebben twee prijzen n.l. de verkoopprijs (bv het rentepercentage) en de werkelijke prijs (bv hoeveel rente wordt er uiteindelijk betaald voor een hypotheek). Klanten hebben geen goed zicht op deze laatste prijs vooral als er meerdere bankvormen worden gecombineerd (bv lening met belegging, lening met verzekering). Banken bieden deze combinaties in toenemende mate aan. Deze combinatieproducten hebben zowel voor de klant als voor de bank een hoog risicoprofiel en vergen een uiterst complex verwerkingsproces. Veel banken zijn door hun geïsoleerde systemen niet in staat om deze producten binnen een redelijke tijdshorizon te verwerken. Veel verzekeringsmaatschappijen hebben enorme achterstanden in de verwerking en kunnen de processen niet meer adequaat besturen. Men is vaak het overzicht over de eigen positie kwijt.

- *Voelen*

*Emoties* spelen een belangrijke rol bij de *koop* van een product en bij het *gebruik* van een product. In het laatste geval gaat het onder meer om *gemak* (easy-to-use) en de betrouwbaarheid van het proces en de producent. *Gemak en betrouwbaarheid* zijn de belangrijkste redenen waarom een klant een bankproduct aanschaft. De werking van een bankproduct moet zich (net als een utility) op de achtergrond onzichtbaar afspelen. Vertrouwen (*trust*) is de basis van een langdurige relatie tussen klant en bank.

Om de drempel tot de aanschaf van een product te verlagen worden steeds meer producten geprijsd op basis van het gebruik (lease, transaction based pricing). Hierdoor wordt de emotionele beleving van het betalen verzacht. Het aantal transacties tussen leverancier en klant (en daarmee de infrastructurele kosten) worden hierdoor sterk verhoogd.

Het falen van en de soms lage voorspelbaarheid van de werking van een product verlaagt het vertrouwen in de leverancier. De klant bouwt ervaring op over de werking van het product en de omgang met de leverancier. Hij deelt deze ervaring met zijn omgeving. Met name negatieve ervaringsfeiten (*expectation-failures*) verspreiden zich (middels verhalen) snel en bepalen op den duur een groot deel van het image van de producent.

De hoeveelheid fouten die in de bankprocessen worden gemaakt is nog steeds erg hoog. Dit komt door de grote hoeveelheid onnodige en onbetrouwbare koppelingen tussen mensen en systemen. De faalkans van de bankproducten is de belangrijkste reden waarom het vertrouwen in het bankwezen sterk aan het afnemen is.

- *Kunnen*

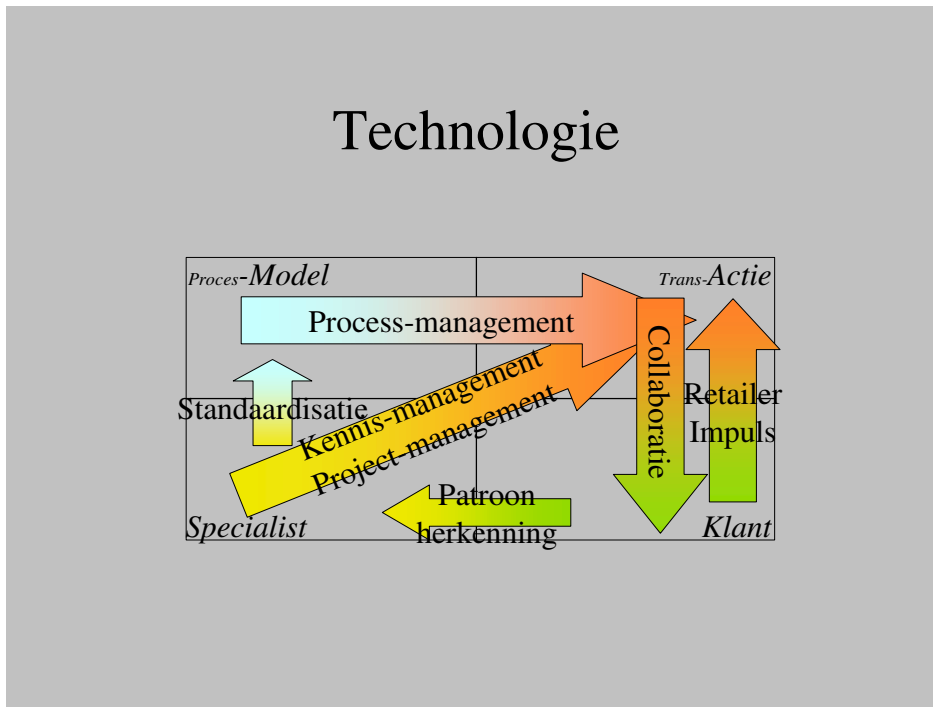
Klanten kopen een product omdat ze een positieve verwachting (*hoop*) hebben over de werking van het product. Om de angst voor het falen van de werking van een product te verminderen worden verzekeringen verkocht en garanties over de werking (bv service-levels) afgegeven. Tot op heden is het bankwezen door de lage betrouwbaarheid van haar processen en geringe voorspelbaarheid van de financiële markt nog niet overgegaan tot het afgeven van garanties op haar productaanbod. Er



worden wel producten verkocht die een suggestie van garanties geven (bv verzekerd beleggen). Het risico ligt tot op heden voor het allergrootste deel bij de klant. Inmiddels ligt er vanuit de maatschappij en de overheid een grote druk op het bankwezen om de *zorgplicht* ten opzichte van haar klanten te vergroten.

- *Willen*  
Klanten hebben een aantal levensdoelen. In het algemeen worden deze levensdoelen geprojecteerd op een model van de levensloop. De standaardbank gebruikt een standaardmodel ten aanzien van de levensloop (opvoeden (ouder/kind), leren (puber), werken (volwassen), genieten (pensioen), verzorging (ouderdom). Dit model is zichtbaar in alle bankproducten (bv pensioenen bouwt men op tijdens de werkfase) en wordt gebruikt om de balans tussen kunnen (sparen) en willen (lenen) in evenwicht te houden. Het gehanteerde levensloopmodel is door vele oorzaken sterk aan het veranderen. De levensloop is zich sterk aan het verlengen is net als de kapitaalmarkt steeds meer volatiele aan het worden. De grens tussen leren en werken is aan het verdwijnen (levenslang leren). Daarnaast willen mensen het genieten niet meer uitstellen tot het pensioen waardoor er veel wordt geleend.
- *Het evenwicht tussen willen en kunnen*  
Het evenwicht tussen willen (lenen, speculeren) en kunnen (sparen, verzekeren) is sterk afhankelijk van het economisch klimaat. Bij een opgaande economie (een positieve toekomst verwachting) wordt er meer risico genomen (meer willen).

## 7. Technologie



Banken hebben geen centrale ICT R&D-functie. Er wordt vrijwel geen onderzoek gedaan. Het heeft daarom geen zin om zich als onderzoeker aan te bieden. Banken hebben een hekel aan wetenschappers. Men vindt ze te theoretisch.

De grote banken (AAB, ING, RABO, Fortys) beschikken over zeer uitgebreide staven en over veel geld. Ze maken gebruik van de meest geavanceerde technologie en kunnen iedere expert aantrekken die ze maar willen. Kleine banken hebben geen uitgebreide staven.

De banken met een product-leadership profiel (de handelsbanken) zijn het meest gericht op innovatie. Deze innovatie vindt nu nog plaats richting het grootbedrijf. Het MKB (en specifieke beroepsgroepen) komt steeds meer in schijnwerpers te staan. Het ontwikkelen van op dit gebied (innovatie MKB + financiering innovatie) zou wel eens de meest interessante aanvalsroute kunnen zijn.

De virtuele coöperatie (de Relatiebank) zal op de lange termijn een enorm grote rol gaan spelen. Ze is op vele gebieden al zichtbaar (bv de gezondheidszorg). Hoewel hier geen directe sponsor voor is te vinden (ze is bedreigend voor het bedrijfsleven) is het aan te bevelen om hier een researchspeerpunt van te maken.

Het Internet, de sterk standaardisatie van berichten (gebaseerd XML) maar vooral de peer-to-peer-technologie (zie Kazaa) maken het mogelijk om een compleet nieuwe invulling te gaan geven aan de cooperatie. In essentie heeft de virtuele cooperatie de toekomst.

Het is waarschijnlijk dat een ondersteunende technologie (bijv. een betaal-Kazaa) de virtuele cooperaties in beweging zal zetten. Als deze beweging in gang wordt gezet zal ze het huidige banksysteem en haar instituties (bv de belastingdienst) in grote problemen komen.

In de islamitische landen zijn dergelijke systemen reeds eeuwenlang in gebruik (het hawala-systeem). De transfer vindt plaats via duizenden (meestal een persoon of een klein bedrijf) knooppunten die gebonden zijn aan een ere-code. Als ze deze code niet naleven worden ze onmiddellijk uit het netwerk gezet.