



Britt de Lange en Thomas van den Berg

zijn organisatieadviseurs bij Magnitude Consulting (www.magnitude.nl). Een onafhankelijk adviesbureau gespecialiseerd in strategie, besturing en organisatie en grootschalige verandertrajecten en met ruime ervaring in de financiële sector.

OPMARS PEER-TO-PEER LENDING EN CUSTOMER INTELLIGENCE

NAAR EEN WIN/WIN VOOR KLANT EN BANK

De traditionele verdienmodellen van banken staan onder druk. Menig bank zoekt dan ook naar additionele verdienmodellen. Maar welke modellen passen in deze sterk veranderende markt?

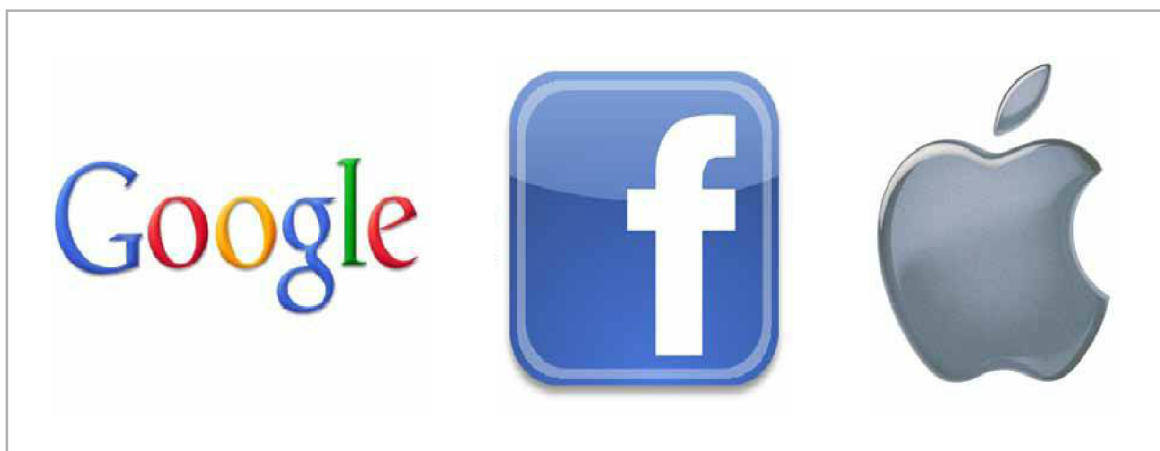
Tekst: Britt de Lange en Thomas van den Berg

De verdienmodellen van banken staan onder druk. Het innen van een vergoeding bij transacties, de eerste van de twee belangrijkste traditionele verdienmodellen, ziet al jaren slinkende marges. De marge op betalingstransacties loopt al sinds de invoering van de eerste Payment Services Directive (PSD1) terug. De invoering van PSD2 in 2018 zal deze hoogstwaarschijnlijk verder doen afnemen. De marges op effectentransacties ondervinden al meer dan een decennium zware concurrentiedruk. Dit begon met de toetreding van online brokers als Alex en Binck. Met de invoering van het tweede Markets in Financial Instruments Directive (MIFID 2) zal, door de verplichte

scheiding tussen transactie- en advieskosten, de druk op de marges verder toenemen. Het tweede traditionele verdienmodel, kort geld inlenen en met opslag langdurig uitlenen, verliest ook aan rentabiliteit. Debet hieraan zijn onder meer de toegenomen kapitaalseisen (Basel III), de negatieve depositorente van de ECB en de uitzonderlijk lage rentestanden.

Strategieën in een veranderende markt

De bancaire sector is onderhevig aan verscheidene trends en ontwikkelingen. Naast de genoemde nieuwe wet- en regelgeving en steeds lagere rentestanden, daalt



Apple, Facebook en Google zullen financiële diensten gaan aanbieden.

het maatschappelijk vertrouwen in financiële instellingen nog steeds.¹ Technologische ontwikkelingen volgen elkaar snel op, zoals het gebruik van Customer Intelligence, blockchain technologie, crypto currencies en robo-advies. Met deze technologieën introduceren zogenoemde Fintechs innovatieve proposities zoals apps om kosten te delen zonder tussenpersoon te beleggen en Peer-to-Peer lending platformen. Om op een gecoördineerde, wel-doordachte wijze in te spelen op deze markttrends, is een overkoepelende strategie met passende verdienmodellen onmisbaar. Onderzoek van Magnitude Consulting² – dat onder meer gebaseerd is op interviews met managers uit de bancaire sector – identificeert vijf mogelijke verdienmodellen die vallen binnen drie overkoepelende strategieën: operational excellence, customer intimacy en product leadership.³

Operational excellence

Deze strategie focust op lage kosten en gebruikersgemak. Procefefficiëntie door bijvoorbeeld Straight Through Processing staat hierbij hoog in het vaandel. Twee van de geïdentificeerde verdienmodellen sluiten goed aan bij deze strategie:

1. *Leenbedrijf 2.0.* Alternatieve vormen van financiering, zonder tussenkomst van de bank, maken hun opmars. Om concurrerend te blijven, zullen banken lessen van de nieuwe partijen toe moeten passen in het eigen leenbedrijf. Bijvoorbeeld vanuit Peer-to-Peer lending (P2P-lending), het onderling geld lenen zonder tussenkomst van een bank. Zo is het percentage afgeschreven leningen bij P2P-platforms lager en verwerken P2P-platforms de financieringsaanvragen sneller.⁴ Dit komt door een innovatieve kredietwaardigheidsbepaling. Zo gebruikt Kabbage de bestaande accounts van klanten bij Etsy of Paypal als aanvullende data. Deze snelheid levert concurrentievoordeel op, omdat vooral ondernemers behoefte hebben aan snelle besluitvorming ten aanzien van hun financiering.

2. *Back-end provider.* In dit model baten banken hun backoffice uit en nemen derden de frontoffice voor hun rekening. Al in 2010 liet de Amerikaanse BanCorp Bank haar systemen gebruiken door Simple, die de interface en het klantcontact onderhoudt. Ook ligt het in de lijn der verwachting dat partijen als Apple, Google en Facebook financiële diensten zullen gaan aanbieden. Het verwerken van de transacties met de bijbehorende wet- en regelgeving zal voor hen echter minder interessant zijn. Experts verwachten dat, vanwege hoge kostendruk, slechts ruimte blijft voor één of twee partijen die back-end processen leveren.

Customer intimacy

Bedrijven die deze strategie volgen gebruiken steeds gedetailleerdere klantprofielen om nog beter aan de wensen van de klant te voldoen. De 'lifetime value' van een klant is daarbij belangrijker dan de winst per transactie. Klant informatie is in deze strategie van groot belang. Eén verdienmodel past goed binnen deze strategie:

'Het ligt in de lijn der verwachting dat partijen als Apple, Google en Facebook financiële diensten gaan aanbieden'

3. *Bank-as-a-platform.* Een online platform van de bank dient als verzamelplaats voor services van derden. Het combineren van de data van deze partijen levert veel informatie op en kan tot verregaande personal marketing leiden. Banken die dit verdienmodel nastreven, doen er goed aan nu al klanten aan zich te binden. Bijvoorbeeld door – zoals Rabobank met MyOrder doet – klanten additionele services aan te bieden. Bestaande banken hebben een *first mover advantage* omdat zij beschikken over financiële klantdata die voor dergelijke services nodig zijn.

Zodra PSD2 van kracht wordt zijn die data, met klanttoestemming, voor elke partij toegankelijk. Snelheid is geboden omdat in een specifieke markt meestal maar één dominant platform overblijft, zoals Facebook en AirBnB aantonen.

Product leadership

Een productleader levert een continue stroom van nieuwe producten en diensten. Banken die deze rol nastreven dienen erg creatief zijn, snel hun producten in de markt te zetten en altijd nieuwe oplossingen na te jagen. De geïnterviewden duiden twee mogelijke verdienmodellen:

4. *Financieel productinnovator.* Het aanbieden van nieuwe financiële producten die een aanvulling zijn op het huidige aanbod. Te denken valt aan hypotheeklen die naast de bank ook door anderen gefinancierd worden, zoals de Met-elkaar-hypotheek van Obvion.

5. *Aanbieder van secundaire diensten.* Het aanbieden van diensten grenzend aan de bestaande proposities vanuit de traditionele verdienmodellen van de bank. Voorbeelden hiervan zijn het uitvoeren van financiële analyses of het overnemen van de financiële administratie. De verkoop van nieuwe producten en diensten aan andere klantsegmenten dan de traditionele klanten behoort ook tot de mogelijkheden. Hierbij valt te denken aan het verkopen van benchmarks, kredietbeoordelingen en marktvoorspellingen aan kredietverleners of marktanalisten.

Bij de bovenstaande verdienmodellen speelt innovatie een grote rol. Banken hebben hierbij een concurrentievoordeel doordat zij dankzij hun banklicentie, producten en diensten kunnen aanbieden, die andere partijen niet mogen aanbieden.

Inspelen op disruptieve trends

Uit het onderzoek van Magnitude Consulting² blijkt dat twee trends binnen de bancaire sector als disruptief te classificeren zijn, te weten: Peer-to-Peer lending en Customer Intelligence.

Deze trends zijn disruptief omdat ze:

- innovatief zijn;
- negatieve financiële consequenties hebben voor de gevestigde orde;
- een nieuwe afzetmarkt creëren.

Deze trends verdienen – door hun marktontwrichtende karakter – extra aandacht. Banken kunnen genoemde verdienmodellen inzetten om actief op deze trends in te spelen.

Peer-to-Peer lending: de buurman als bank

P2P-lending wint in Nederland terrein. In 2005 startten de eerste P2P-platforms zoals Zopa en in 2007

het Nederlandse – inmiddels ter ziele gegane – platform Boober. Tegenwoordig zijn meerdere (internationale) platforms actief, zoals Lendico en Funding Circle. Hoewel de omvang van de verstrekte leningen klein is, is de markt in Nederland inmiddels toegenomen tot € 98 miljoen in 2015.⁵ Oorspronkelijk waren voornamelijk particulieren actief op deze platforms. Inmiddels hebben ook institutionele investeerders deze platforms ontdekt en zijn de bedragen groter geworden. Zo kunnen zakelijke kredieten tot € 250.000 worden aangevraagd. Hiermee gaan P2P-platforms de directe concurrentie met banken aan.

‘Met steun van institutionele investeerders gaan P2P-platforms de directe concurrentie met banken aan’

Ook in de traditioneel rendabele hypotheekmarkt maakt P2P-lending haar opwachting. Zo heeft Jungo recentelijk haar AFM-vergunning ontvangen en zal binnenkort P2P-hypotheeklen aanbieden. Eerder al omzeilden regiepartijen als Munt Hypotheken en bijBouwe de banken, door pensioenfondsen direct aan hypotheeknemers te koppelen. Deze partijen veroverden in korte tijd circa 20 procent van de Nederlandse hypotheekmarkt. Jungo biedt een kortere investeringshorizon, wat de hypotheekmarkt ook voor particuliere investeerders interessant maakt.

Banken zoeken actief naar verdienmodellen die aansluiten op de P2P-lending trend. Leenbedrijf 2.0, financieel productinnovator en aanbieder van secundaire diensten behoren hierbij tot de mogelijkheden. Daarnaast kan een bank direct de concurrentie aangaan met de P2P-platformen. Zo introduceerde ABN Amro in 2013 haar eigen platform Seeds dat in 2015 weer werd gestopt. Voor alle spelers geldt dat Leenbedrijf 2.0 kan helpen om de winstgevendheid van het bestaande leenbedrijf te behouden. ING investeerde recentelijk in de platformen Kabbage en WeLab. Naast het boeken van rendement, zal ING de ervaring van deze organisaties willen inzetten om haar eigen leenbedrijf te versterken. Rabobank experimenteert momenteel met het verdienmodel financieel productinnovator in de P2P-markt. Ze biedt mkb-leningen aan waarbij een private banking klant, samen met de bank, de lening verstrekt. Daarnaast zien we ook de eerste aanbieders van secundaire diensten op P2P-vlak. Zo adviseert ABN Amro klanten over P2P-lenen, ondanks dat ze deze financieringsvorm niet zelf aanbiedt.

Customer Intelligence: data is king

De tweede disruptieve trend is de sterke opkomst van Customer Intelligence ofwel het gebruik van data om

klantprofielen te creëren en te verrijken. De mogelijkheid om data uit verschillende bronnen te combineren, brengt zowel bedreigingen als kansen. Met de invoering van PSD2 krijgen derden toegang tot de betaalddata van de bank, mits de klant toestemming geeft. Dit breekt de markt open voor concurrenten met nieuwe proposities.

Het combineren van persoonlijke, geografische en financiële data van klanten tot unieke klantprofielen is echter nu al een grote kans voor banken. Met een customer intimacy strategie kunnen banken hun producten en marketing veel specifieker maken. Op deze manier creëren banken merkverbondenheid op een persoonlijk niveau. Binnen de bank-as-a-platform is data essentieel om passende additionele diensten aan te bieden. Ook voor de financieel product innovator en aanbieder van secundaire diensten is gedetailleerde klantdata nodig om goede producten en diensten te ontwikkelen.

Customer Intelligence biedt ook kansen voor verbetering van de risicobeheersing binnen Leenbedrijf 2.0. Dit gebeurt al in de verzekeringsbranche. Enkele verzekeraars experimenteren met premiekortingen op basis van veilig rijgedrag. Dit rijgedrag beoordelen zij door met een kastje in de auto het rijgedrag van de verzekeringsnemer te volgen. Banken kunnen vergelijkbare methoden implementeren. Een denkbaar voorbeeld is dat op basis van een 'faillissementspatroon' in het betalingsverkeer van een bedrijf, de bank sneller een gesprek aangaat of uiteindelijk de kredietverstrekking vroegtijdig stopzet.

'Customer Intelligence biedt kansen voor verbetering van de risicobeheersing binnen Leenbedrijf 2.0'

Invloed op de klantrelatie

In alle verdienmodellen, de 'back-end provider' daargelaten, speelt de relatie met de klant een steeds belangrijkere rol. Door de disruptieve ontwikkelingen is het voor klanten steeds eenvoudiger om via alternatieve kanalen in hun financieringsbehoefte te voorzien. Klantbehoud moet daardoor binnen banken hoge prioriteit

behouden. Investeren in klantbehoud kan op diverse manieren:

- Intensiveer de klantrelatie met meer contactmomenten en niet alleen bij afname van een product. Dit kan bijvoorbeeld door klantevents te organiseren maar ook door Skype, WhatsApp en – in navolging van ABN Amro – Snapchat in te zetten.
- Bevorder het vertrouwen van de klant, door niet alleen als financier maar ook als partner en adviseur betrokken te zijn.
- Benader de klant proactief met relevante proposities op basis van inzichten uit Customer Intelligence.

'Bevorder het vertrouwen van de klant door ook als partner en adviseur betrokken te zijn'

Win/win voor klant en bank

De opkomst van Peer-to-Peer lending en Customer Intelligence creëert urgentie voor banken om hun verdienmodellen aan te passen. Gegeven de marktpositie, de rol van de bank in de maatschappij, en de huidige klantenbase kunnen verschillende strategieën en nieuwe verdienmodellen bijdragen aan deze verandering. Gezien de cruciale rol van de klantrelatie is het evident dat de klant daarbij centraal moet staan. Customer Intelligence is daarbij een niet te onderschatten trend c.q. middel om nieuwe verdienmodellen te realiseren. Zo zal bij het verdienmodel 'Bank-as-a-platform' de klantdata de basis zijn voor veel van de op het platform aangeboden proposities. Ook kunnen banken de (klant)data gebruiken om klanten op een persoonlijke manier te binden. Zo kan de markt disruptie omgevormd worden tot een win/win situatie voor zowel de klant als bank. «

Noten

- ¹ CBS, 2016. Statline. Vertrouwen in organisaties
- ² Magnitude Consulting, 2016. *De invloed van disruptieve trends op de klantrelatie*
- ³ Treacy & Wiersema, 1993. Customer intimacy and other value disciplines. *Harvard Business Review*, 71(1), 84-93.
- ⁴ Jeffery & Arnold, 2014. Disrupting Banking. *Business Strategy Review*, 25(3), 10-15.
- ⁵ Crowdfinance, 2015. *Crowdfunding met financieel rendement in Nederland*