

ORGANISATIE EN MANAGEMENT

Het veranderende landschap in de Europese financiële sector

Vooruitblik op de financiële sector in de 21ste eeuw

Bert Flier, Frans van den Bosch en Henk Volberda

SAMENVATTING De Europese financiële sector wordt geconfronteerd met ingrijpende veranderingen in de omgeving die van grote invloed zijn op de concurrentieverhoudingen en de manier waarop financiële dienstverlenende bedrijven hun routines, producten en diensten voortbrengen. Dit blijkt uit onderzoek naar de snelheid waarmee EU-regelgeving en technologische innovaties zich over Groot-Brittannië, Frankrijk, Italië, Nederland en Zweden hebben verspreid gedurende de periode 1990-1999. Groot-Brittannië en Nederland komen daarin naar voren als voorlopers met betrekking tot het implementeren van nieuwe regelgeving en technologieën, terwijl Italië en Frankrijk relatief laat zijn. Uit de bevindingen blijkt verder dat reguleringen en technologieën steeds sneller algemeen verspreid worden, in tegenstelling tot het vroegere proces van verspreiding van land tot land. Het veranderende landschap stelt gevestigde ondernemingen in de financiële dienstverlening daarmee voor belangrijke uitdagingen in de nabije toekomst en maakt strategische vernieuwing een noodzaak voor de gevestigde spelers in de financiële sector.

1 Inleiding

Het landschap van de Europese financiële sector verandert sterk. De onderlinge afhankelijkheid van nationale financiële systemen is door EU-regelgeving, de invoering van de euro en nieuwe technologische ontwikkelingen, zoals het internet, sterk toegenomen. De grenzen tussen bankieren, verzekeren en beleggen zijn vervaagd en nieuwe spelers, zoals telecommatenschappen en retailers, betreden de financiële sector. Eén en ander heeft grote gevolgen voor de omgeving waarin financiële bedrijven opereren en roept een aantal belangrijke vragen op, zoals: Wat zijn belangrijke oorzaken voor deze veranderingen? Zijn de meeste omgevingsveranderingen specifiek voor een

land of ontstaat er een convergerend Europees patroon van veranderingen? Wat zijn de gevolgen van deze veranderingen voor de noodzaak van strategische vernieuwingsprocessen van ondernemingen in de financiële dienstverlening?

Teneinde bij te dragen aan de beantwoording van deze vragen, beschrijven wij eerst belangrijke ontwikkelingen in de afgelopen decennia. Dit doen we door te analyseren hoe lang het duurt alvorens nieuwe EU-regelgeving en nieuwe technologische ontwikkelingen in een vijftal EU-landen zijn geïmplementeerd. Hoe sneller dit implementatieproces zich voltrekt, hoe turbulenter de omgeving zal worden. Het is echter ook van belang om te analyseren of deze implementatieprocessen per land uiteenlopen en of de verschillen, in tijd bezien, gaan afnemen. Als dat laatste het geval zou zijn, dan zou er sprake kunnen zijn van een tendens tot convergentie op dit punt in de bestudeerde

Drs. B. Flier is als AiO verbonden aan de Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Zijn promotieonderzoek richt zich op Strategische vernieuwing in de Europese Financiële sector.

Prof. Dr. Ing. F.A. J. van den Bosch is als professor Management Wisselwerking Organisatie-Omgeving verbonden aan de Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is directeur van het Erasmus Strategic Renewal Centre (ESRC) en van het onderzoeksprogramma 'Managing Strategic Renewal of Multiunit Firms and Networks in Turbulent International Environments' van het ERIM onderzoeksinstituut. Prof. Dr. H.W. Volberda is als professor Strategisch Management en Ondernemingsbeleid verbonden aan de Faculteit der Bedrijfskunde, Erasmus Universiteit Rotterdam. Hij is directeur van het ESRC, programmadirecteur van het Erasmus Research Institute of Management, bestuurslid van de Rotterdam School of Management en adviseur van Effectenbank Stroeve.

EU-landen. Zo'n convergentie zou het landschap van de Europese financiële sector nóg turbulenter gaan maken. Daarmee biedt deze beschrijvende analyse van het verleden aanknopingspunten voor een aantal predicties over de aard van de te verwachten veranderingen in het Europese landschap van de financiële sector in de komende jaren. Die predicties kunnen van nut zijn voor het denken aan de nabije toekomst, het tijdig inspelen op nieuwe kansen en, naar zal blijken, het onderkennen van de noodzaak van strategische vernieuwing van de gevestigde ondernemingen in de financiële dienstverlening.

Teneinde bovenstaande doelstelling van 'terugkijken' door middel van een beschrijvende analyse en op basis van de bevindingen proberen 'vooruit' te kijken, te concretiseren, is dit artikel als volgt gestructureerd.

Eerst analyseren we voor een tweetal min of meer exogene omgevingsontwikkelingen in paragraaf 2 en 3 de snelheid van implementatie van nieuwe EU-regelgeving en van technologische ontwikkelingen in met name de bancaire sector (Taylor, 1999; Canals, 1997). Voor een vijftal EU-landen – Groot-Brittannië, Frankrijk, Italië, Nederland en Zweden – onderzoeken we daarmee per land de snelheid waarmee nieuwe EU-regelgeving en technologische ontwikkelingen worden geïmplementeerd. Vervolgens analyseren we in paragraaf 4 in hoeverre de gemiddelde snelheid van verspreiding per land verschilt en of sprake is van een zekere convergentie. Op basis van deze bevindingen reflecteren we in paragraaf 5 op de vraag in hoeverre er sprake is van landen die koploper respectievelijk achterblijver zijn ten aanzien van het implementeren van nieuwe EU-regelgeving en technologische ontwikkelingen. De uit de analyses naar voren komende tendens tot Europese convergentie ten aanzien van de snelheid van verspreiding wordt in paragraaf 6 geïllustreerd met behulp van de ontwikkelingen op het terrein van schaalvergroting en vergroting van de scope van de activiteiten door de gevestigde ondernemingen.

Op basis van het voorgaande komt ten slotte in paragraaf 7 de vooruitblik aan de orde. In die vooruitblik kunnen de 'stakeholders' van de financiële sector, zoals managers, accountants en controllers in financiële dienstverlenende bedrijven, naast toezichthoudende organen zowel op landelijk, sectoraal als EU-niveau, alsmede nationale en internationale concurrenten en nieuwe toetreders, inzichten verwerven omtrent de kansen en bedreigingen met betrekking tot het inspelen op de sterk toenemende turbulentie in de Europese financiële sector.

2 Het proces van verspreiding van veranderingen in EU-regelgeving

Tot in het midden van de jaren tachtig werd de Europese financiële sector gekarakteriseerd door aanzienlijke overheidsbemoeienis en talrijke institutionele en wettelijke beperkingen op nationale, internationale en sectoroverschrijdende activiteiten van financiële instellingen. Het proces van deregulering en harmonisatie in de financiële sector heeft een geleidelijk verloop gehad en vertoonde per land grote verschillen. In de laatste decennia heeft een veelheid aan veranderingen in reguleringen plaatsgevonden. We richten ons in dit artikel op een drietal van deze veranderingen, te weten (1) het elimineren van restricties op binnenlandse concurrentie, (2) het versoepelen van de regulering voor de omvang en reikwijdte van financiële activiteiten en (3) het verbeteren van de externe concurrentiepositie van financiële bedrijven. Deze veranderingen zijn door Gual (1999) onderzocht. De resultaten daarvan geven we hierna eerst weer, waarna we een en ander nader zullen kwantificeren per land door middel van de duur van het proces van verspreiding van bovengenoemde EU-reguleringen.

2.1 Elimineren van restricties op binnenlandse concurrentie

We hebben het proces van toenemende binnenlandse concurrentie in Europese landen onderzocht door middel van het vergelijken van data, waarop restricties op geldstromen (bijvoorbeeld beperkingen op de hoogte van geldopnames, verhandelbaarheid van aandelen en het openen van vreemde valutarekeningen) die buitenlandse concurrentie beperken, en rentetarieven zijn gedereguleerd. Het eerste land dat haar rentetarieven dereguleerde, was Groot-Brittannië (1979). Nederland volgde twee jaar later. Groot-Brittannië, gevolgd door Nederland, liep tevens voorop in het liberaliseren van kapitaalcontroles. Italië en Frankrijk liepen meer dan tien jaar achter in vergelijking met Groot-Brittannië in zowel het dereguleren van rentetarieven als het liberaliseren van kapitaalcontroles. Deze landen hanteerden een meer geleidelijk dereguleringsbeleid (EFB, 1999).

2.2 Versoepeling van reguleringen die schaalgrootte en reikwijdte van financiële activiteiten beperken

De tweede categorie van veranderingen in reguleringen is de versoepeling van reguleringen die de schaalgrootte en reikwijdte van financiële diensten beperk-

ten. Dit omvat restricties op het internationaal aanbieden van financiële diensten en beperkingen betreffende het combineren van bank-, verzekerings- en effectenactiviteiten binnen één onderneming. De implementatie van de Eerste en de Tweede Banken-coördinatierichtlijn was een belangrijke aanzet voor de versoepeling. De Eerste Bankenrichtlijn werd in 1977 aangenomen en had tot doel de toegang tot andere EG-lidstaten te bevorderen en de grootste juridische belemmeringen tussen lidstaten op te heffen. De Tweede Bankenrichtlijn werd in 1989 aangenomen en omvatte vier principes, waarvan het 'single licence'-principe het meest belangrijk is. Dit principe houdt in dat banken, die in één van de EU-lidstaten bepaalde activiteiten mogen ondernemen, in elke ander lidstaat deze activiteiten zonder verdere toestemming eveneens mogen verrichten. Groot-Brittannië en Nederland waren de eerste landen die deze verandering implementeerden (in 1980), terwijl Zweden de Eerste richtlijn door haar late toetreding tot de Europese Unie pas in 1993 implementeerde. In box 1 illustreren we de effecten van het invoeren van het bankverzekeringconcept in Nederland aan de hand van de ING-casus.

2.3 Het verbeteren van de externe concurrentiepositie van financiële bedrijven

De derde categorie van reguleringsveranderingen betreft de externe concurrentiepositie van financiële instellingen. We geven dit proces weer door middel van de implementatieperiode van harmonisering van 'prudential' reguleringen in de vijf landen. 'Prudential' regulering behelst onder andere wetgeving aan-

gaande solvabiliteitsratio's en de definitie van eigen fondsen (Gual, 1999). De harmonisering richt zich op het creëren van een gelijk Europees speelveld door het stellen van gelijke minimumeisen aan kapitaalreserves. Banken worden dus niet langer bevoor- of benadeeld naargelang de hoeveelheid aangewend kapitaal vanwege verschillen in regulering tussen landen. Britse banken, die in het verleden hogere kapitaalreserves moesten aanhouden dan hun continentale concurrenten, kunnen van de harmonisering profiteren door meer kapitaal in te zetten. Italië voerde 'prudential' regulering als eerste in, twee jaar later gevolgd door de andere vier landen.

3 Het proces van verspreiding van technologische ontwikkelingen

Technologische ontwikkelingen, zoals de komst van het ATM-netwerk, zijn eveneens van grote invloed geweest op de ontwikkelingen in financiële dienstverlening. We onderzochten de verspreiding van technologische ontwikkelingen gedurende de periode 1972-2000 in Groot-Brittannië, Frankrijk, Italië, Nederland en Zweden. Dit vond plaats aan de hand van vijf indicatoren, die hieronder kort worden besproken. Wij verwijzen naar Flier e.a. (2001) voor een meer uitgebreide analyse.

Het eerste ATM-netwerk (Automatic Teller Machine oftewel de pinautomaat), Bankomat genaamd, werd in 1972 in Zweden gevestigd. In Nederland vormden de Rabobank, ABN, AMRO, NMB en Van Lanschot in 1985 een ATM-netwerk.

De tweede indicator, het EFTPoS-netwerk, is een elektronische betalingsmethode waarbij producten en

Box 1: Deregulering in bankverzekeren: De ING-casus

De richting waarin de financiële sector zich in de tweede helft van de jaren tachtig bewoog, maakte duidelijk dat de grenzen tussen bankieren en verzekeren aan het vervagen waren. Dit resulteerde in het opheffen van het verbod op het combineren van bank- en verzekeringsactiviteiten in Nederland per 1 januari 1990. De meeste Nederlandse banken voegden als gevolg van deze verandering verzekeringsactiviteiten toe aan hun kern van bankactiviteiten. De meest vergaande actie echter was de fusie tussen Nationale Nederlanden, de grootste Nederlandse verzekeraar en NMB Postbank, de derde bank in Nederland, tot de Internationale Nederlanden Groep (ING). Tien jaar later zijn binnen de ING bank- en verzekeringsactiviteiten nog steeds juri-

disch gescheiden, aangezien de Nederlandse wetgeving een scheiding van kapitaal tussen deze activiteiten verplicht stelt. De operationele structuur van ING is in de loop der tijd echter afgeweken van haar juridische structuur teneinde synergieën tussen verschillende marktsegmenten te behalen. Dit stelt de wetgevende instanties voor problemen. De Nederlandse toezichthouders, die georganiseerd waren per sector, hebben zich aangepast aan de nieuwe situatie en hebben in juli 1999 een Raad van Financiële Toezichthouders opgericht. Daarmee wordt een sectoroverschrijdend perspectief toegevoegd aan het sectorale model van toezicht en wordt duidelijk dat omgevings- en organisatorische veranderingen hand in hand gaan.

Bron: Jaarverslagen ING 1990-2000; Kremers, Kroes en Scheepmaker (2000); www.ing.co

diensten worden betaald op het verkooppunt door middel van een elektronische afboeking van de rekening van de klant. In Frankrijk is in 1984 het CB-netwerk, bestaande uit een ATM- en een EFTPoS-netwerk, opgericht. In Nederland werd het EFTPoS-netwerk PIN in 1990 als laatste van de vijf onderzochte landen ingevoerd.

De introductie van de eerste e-portemonnee (elektronische portemonnee) is de derde onderzochte indicator. De e-portemonnee, een vervanger van contant geld, is een kaart met een microchip waarop elektronisch geld is opgeslagen. De e-portemonnee kan worden gecombineerd met bijvoorbeeld een betaalkaart. In 1989 was Nederland het eerste land van de vijf onderzochte landen waar een e-portemonneeproject werd gestart.

De vierde indicator is *remote banking*, gedefinieerd als het beheren van een rekening zonder fysiek naar een filiaal te gaan. We kunnen *remote banking* opdelen in drie verschillende typen: telefoonbankieren, PC-bankieren en internetbankieren. Telefoonbankieren werd als eerste geïntroduceerd in Zweden door Swedbank in 1985. De Postbank, onderdeel van ING, startte in Nederland als vierde van de vijf landen met het aanbieden van de telefoonservice Girofoon in 1993. In Groot-Brittannië werd in 1985 voor het eerst PC-bankieren ingevoerd, één jaar later gevolgd door Nederland waar de Postbank in 1986 Girotel introduceerde. De tijdsverschillen in het patroon van verspreiding van internetbankieren zijn een stuk kleiner dan voor telefoon- en PC-bankieren. In Zweden werd in 1995 voor het eerst een internetdienst aangeboden, één jaar later gevolgd door Italië. In Frankrijk, Groot-Brittannië en Nederland werd internetbankieren mogelijk in 1997.

De vijfde indicator is de vestiging van de eerste virtuele bank in een land. Een virtuele bank definiëren wij als een bank die alleen *remote banking* aanbiedt. Een virtuele bank is in veel gevallen eigendom van een gevestigde speler, maar wordt bestuurd als een afzonderlijke eenheid, inclusief een eigen merknaam. Het Britse First Direct was de eerste die in 1989 een compleet scala aan bankdiensten via de telefoon aanbod. In Nederland bestond medio 2001 nog geen virtuele bank die een compleet pakket aan bankdiensten aanbiedt. Een interessant voorbeeld van een virtuele bank is Egg, een door de Britse verzekeraar Prudential opgerichte virtuele bank (Hensmans e.a., 2001). De totstandkoming van deze bank wordt beschreven in box 2.

De hier kort beschreven invoeringssnelheid van nieuwe technologische ontwikkelingen heeft onder meer de transactiekosten van de financiële dienstverlening drastisch verlaagd.

4 Verschillen in snelheden van verspreiding tussen de landen

Hieronder analyseren we de patronen die in de voorgaande twee paragrafen naar voren zijn gekomen. Het doel daarvan is om nationaal specifieke en Europees generieke patronen van verspreiding van reguleringen en technologieën op te sporen. We vormen ons een beeld van deze patronen door de tijdsverschillen per land en per indicator eenvoudigweg op te tellen. Met deze methode krijgen we een eerste overzicht van voorlopers en laatkomers, alsmede van snelheid van verspreiding per indicator. In tabel 1 zijn de resultaten van deze analyse vermeld.

Box 2: Virtueel bankieren in Groot-Brittannië: de casus van Prudential en Egg

Prudential is een toonaangevend verzekeringsbedrijf, voornamelijk gespecialiseerd in pensioenen, vermogensbeheer, levensverzekeringen en overige verzekeringsactiviteiten. Uit klantonderzoek in 1997 bleek dat er grote behoefte was aan het 'anywhere, anytime' bankieren. Vervolgonderzoek naar nieuwe technologieën gaf aan dat er grote kansen lagen in het aanbieden van nieuwe distributiekanaalen. In oktober 1998 resulteerde dit uiteindelijk in de lancering van Egg. In eerste instantie werd Egg, een zelfstandig onderdeel van Prudential, ontwikkeld in de vorm van een telefoonbank. Door de zich snel ontwikkelende technologie werd de onderneming echter omgevormd in

een internetbank. De belangrijkste Egg-producten waren spaarrekeningen en credit cards, alsmede persoonlijke leningen en hypotheek. Vanaf haar oprichting heeft Egg 1,2 miljoen klanten aangetrokken (circa 2% van de Britse bancaire markt), bedragen de totale activa £ 8,2 miljard en zijn de cumulatieve verliezen opgelopen tot £ 0,23 miljard. Alhoewel het de vraag blijft of Egg in staat is om op afzienbare termijn winstgevend te worden, is de ontwikkeling van Egg uit Prudential een belangrijke strategische vernieuwingsactiviteit geweest van een gevestigd Brits verzekeringsbedrijf.

Bron: Annual Reports Prudential, 1997-2000, www.prudential.com, Hensmans e.a. (2001)

Tabel 1. Tijdsverschillen in jaren per land en per indicator*

Veranderingen in regulering	FR	IT	NL	ZW	GB	Tijdsverschil
Elimineren van restricties van binnenlandse concurrentie						
• Deregulering van rentetarieven	-11	-11	-2	-6	0 (1979)	-30
• Liberalisering van kapitaalcontroles	-11	-11	-1	-13	0 (1979)	-36
Reguleringen die de schaal en reikwijdte van fin. activiteiten beperken						
• Implementatie 1e Bankenrichtlijn	0 (1980)	-5	0 (1980)	-13	0 (1980)	-18
• Implementatie 2e Bankenrichtlijn	-1	0 ('92-'93)	0 (1992)	-1	0 ('92-'93)	-2
• Restricties aangaande het combineren van bank-, verzekerings- en beleggingsactiviteiten	Geen restricties	Toegangsrestricties, Chinese muren**	Geen restricties	Geen restricties	Restricties op obligaties	
Harmonisering van 'prudential' regulering						
• Implementatieperiode van 'prudential' regulering	'90-'95	'91-'93	'91-'95	'89-'95	'85-'95	
• Introductie Euro/ Europese Monetaire Unie	-2	0 (1993)	-2	-2	-2	-8
	0 (1 jan. 1999)	0 (1 jan. 1999)	0 (1 jan. 1999)	0 (1 jan. 1999)	0 (1 jan. 1999)	0
Voorlopers versus laatkomers						
	Medium	Medium	Vroeg	Laat	Vroeg	
Technologische ontwikkelingen						
	FR	IT	NL	ZW	GB	Tijdsverschil
Introductie ATM netwerk	-12	-11	-13	0 (1972)	-14	-50
Introductie EFTPoS netwerk	0 (1984)	-2	-6	-1	-4	-13
Introductie e-portemonnee	-10	-5	0 (1989)	-9	-6	-30
Introductie remote bankieren						
• Telefoonbankieren	-5	-10	-8	0 (1985)	-4	-27
• PC bankieren	-9	-12	-1	n.b.	0 (1985)	-22
• Internet bankieren	-2	-1	-2	0 (1995)	-2	-7
Oprichting van de eerste virtuele bank	-5	-6	-/-	-5	0 (1989)	-16
Voorlopers versus laatkomers						
	Laat	Laat	Vroeg	Vroeg	Vroeg	

* Tijdsverschillen gemeten in jaren ten opzichte van het land waarin voor het eerst de desbetreffende verandering in regelgeving of technologische ontwikkeling is geïmplementeerd

** Chinese muren zijn wettelijk verplichte scheidingen in de organisatie van een financiële instelling tussen bank- verzekerings- en beleggingsonderdelen.

Bron: Gual (1999) en Erasmus Strategic Renewal Centre

De geaccumuleerde tijdsverschillen van reguleringsindicatoren geven een toenemende snelheid van verspreiding van reguleringen aan. Waar de vertragingen van het dereguleren van rentetarieven en het liberaliseren van kapitaalcontroles opliepen tot elf jaar, was de tijdsspanne tussen het eerste en laatste land bij het implementeren van 'prudential' regulering slechts twee jaar. De introductie van de Europese Monetaire Unie en de euro geeft de voltooiing van dit proces aan, wat blijkt uit de gemeenschappelijke introductiedatum van de EMU (1 januari 1999) voor alle EU-lidstaten.

Eenzelfde patroon is minder duidelijk waar te nemen bij de technologische indicatoren, alhoewel internetbankieren, de meest recente ontwikkeling, zich veel sneller over de verschillende landen heeft verspreid dan ATM-netwerken, de oudste technologische ontwikkeling onder onze indicatoren. Deze resultaten suggereren een proces van Europese convergentie, waarin recente veranderingen in reguleringen en technologie zich veel sneller verspreiden dan in het verleden. Daarnaast blijkt uit tabel 1 dat er aanzienlijke verschillen bestaan in het implementeren van reguleringen en technologieën tussen de vijf landen in ons onderzoek.

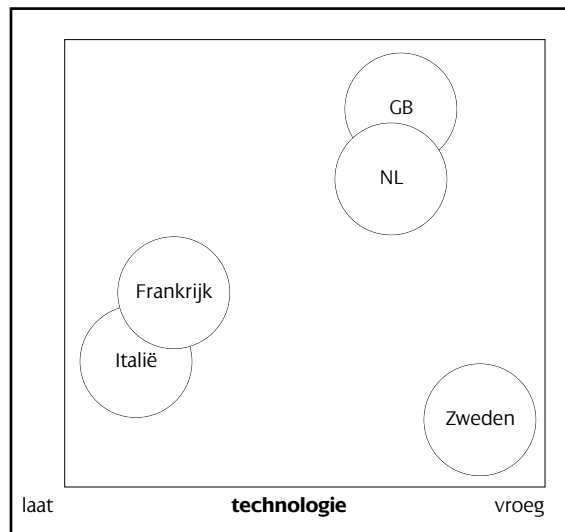
Concluderend is er zowel sprake van *bedrijfstakgeriekie* als *landspecifieke* patronen van verandering in de Europese financiële sector.

5 Landspecifieke karakteristieken versus Europese patronen van verspreiding in de Europese financiële sector

Uit het voorgaande gedeelte kunnen we concluderen dat de Europese financiële sector met betrekking tot regulering en technologische verandering een proces van convergentie en harmonisatie heeft ondergaan. De ontstaansgeschiedenis van het huidige landschap is echter verschillend geweest voor de vijf onderzochte landen. Op basis van tabel 1 zijn in figuur 1 de vijf landen gepositioneerd ten aanzien van veranderingen in regulering en technologie.

Uit figuur 1 blijkt dat Groot-Brittannië en Nederland voorop lopen in het implementeren van veranderingen in regulering. Zweden is vroeg in het implementeren van technologische ontwikkelingen. Frankrijk en Italië zijn laat in zowel het implementeren van reguleringen als in technologische ontwikkelingen. Deze verschillen suggereren landspecifieke patronen van verspreiding. De geaccumuleerde tijdsverschillen per indicator van regulering geven een toenemende snelheid van verspreiding van reguleringen aan. Hoewel bij het dereguleren van rentetarieven en het liberaliseren van kapitaalcontroles aanzienlijke tijds-

Figuur 1. Tijdsverschillen per land voor reguleringen en technologieën



Bron: Gual (1999), Erasmus Strategic Renewal Centre

verschillen zijn waar te nemen tussen de verschillende landen, heeft een aantal technologische indicatoren, zoals internetbankieren, zich veel sneller over de verschillende landen verspreid. Deze resultaten suggereren dat de Europese financiële sector zich in een proces bevindt van Europese convergentie waarin recente veranderingen in reguleringen en technologieën zich veel sneller verspreiden dan in het verleden.

6 Bedrijfstakgeriekie karakteristieken: Gelijke consolidatiepatronen over Europa

De convergerende krachten van onder andere reguleringen en technologieën hebben geleid tot een gelijk spelveld tussen de vijf landen in ons onderzoek, wat zich uit in gelijkvormige consolidatiepatronen (overnemen en samengaan van financiële dienstverlenende bedrijven). Voorbeelden van reguleringen die verschillen tussen landen deden afnemen, zijn het single licence-principe en de harmonisering van 'prudential' reguleringen. Technologische ontwikkelingen, zoals de opkomst van telebankieren en internetbankieren, leidden eveneens tot verhoogde internationale concurrentie. Deze veranderingen hebben, samen met ontwikkelingen van onder andere klantpreferenties (zoals het one stop shopping-principe: bankieren, verzekeren en beleggen bij één bank), geleid tot een consolidatieproces gekenmerkt door een toenemende druk tot schaalvergroting (omvang van de activiteiten) en vergroting van de scope (uitbreiding van het aantal activiteiten) van Europese financiële spelers.

Tabel 2. Fusies en acquisities in de banksector*

Fusies en acquisities	Frankrijk		Italië		Nederland		Zweden		Groot-Brittannië	
	#	\$	#	\$	#	\$	#	\$	#	\$
1991 – 1992	133	2.4	122	5.3	20	0.1	38	1.1	71	7.5
1993 – 1994	71	0.5	105	6.1	13	0.1	23	0.4	40	3.3
1995 – 1996	50	6.5	93	5.3	8	2.2	8	0.1	25	22.6
1997 – 1998	36	4.0	55	30.1	9	0.4	8	2.1	17	11.0
Total	290	13.4	375	46.8	50	2.8	77	3.7	153	44.4

* Het totale aantal (#) fusies en acquisities in een land staat weergegeven in de eerste kolom per land. De waarde (\$) van de transacties zijn in miljarden US dollars weergegeven in de tweede kolom.

Bron: Lumpkin (2000)

Tabel 2 geeft een overzicht van de fusie- en overnameactiviteit in de banksectoren van de vijf landen over de periode 1991 tot en met 1998.

In tabel 2 valt ten eerste het grote aantal transacties in de vijf landen gedurende de periode 1991-1992 op. Dit valt samen met de totstandkoming van de interne Europese Markt in 1992 en de liberalisering van bankreguleringen en suggereert dat banken hun krachten bundelden om met deze veranderingen om te kunnen gaan. Met een totaal van respectievelijk 375 en 290 transacties in de periode 1991-1998 vertonen Italië en Frankrijk duidelijk meer fusie- en overnameactiviteiten dan de andere landen. Deze ontwikkeling illustreert de inhaalslag van deze gefragmenteerde markten in de beginjaren negentig. Daarnaast komt uit tabel 2 een tweede fusie- en acquisitiegolf naar voren die gekenmerkt wordt door de *waarde* van de fusies en acquisities. Deze tweede golf, in de jaren 1995 en 1996 in gang gezet in Frankrijk, Nederland en Groot-Brittannië, culmineerde in 1997, toen de totale waarde van fusies en acquisities in deze vijf landen het bedrag van \$ 47 miljard overschreed. Data van het Centre for Economic Policy Research geven aan dat in de periode mei 1997 – mei 1998 de totale waarde van bankfusies in geheel Europa opliep tot \$ 127 miljard, hetgeen een ververvoudiging betekende ten opzichte van het voorgaande jaar. Deze golf lijkt de voorbode te zijn geweest van een volgende periode van megafusies in de jaren 1999 en 2000. Voorbeelden zijn de fusies van de Franse banken BNP en Paribas (\$ 12 miljard) in 1999 en de fusie ter waarde van \$ 32 miljard van Royal Bank of Scotland en NatWest in Groot-Brittannië in 2000.

Tabel 3 geeft aan dat het merendeel van de fusies en acquisities in de jaren negentig bestond uit binnenlandse fusies gericht op het beschermen van de thuismarkt. Grensoverschrijdende fusies daarentegen komen, ondanks het voortschrijdende Europese integratieproces, nog relatief weinig voor. Met name in de Benelux en Scandinavië heeft een aantal grensoverschrijdende acquisities plaatsgevonden, zoals de overname van BBL door de ING Groep.

Tabel 3. Bankovernames in Europa (\$ miljard)

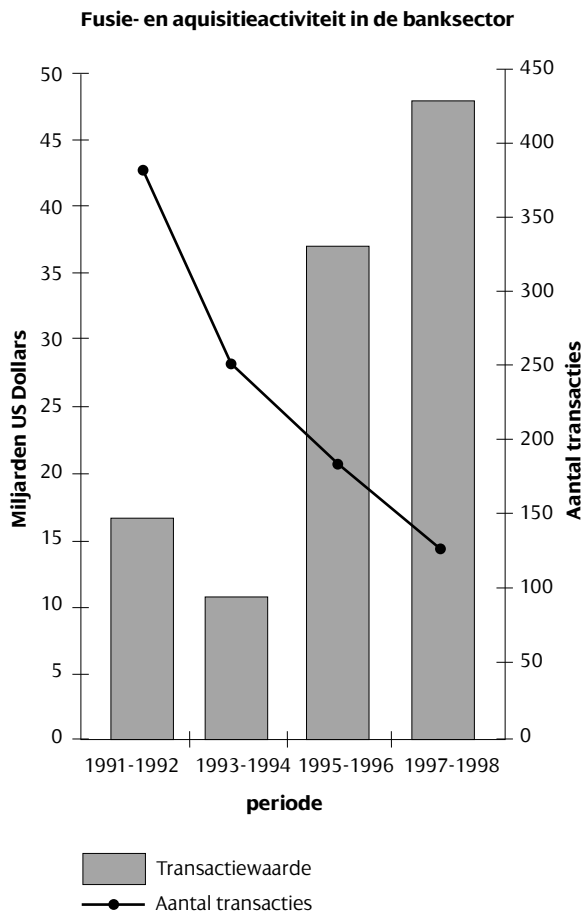
	1993	1995	1997
Binnenland	9	24	60
Grensoverschrijdend	1	8	7

Bron: Danthine e.a. 1999

De fusie- en acquisitiegolven in de jaren negentig indiceren een Europees patroon. We hebben een toename van transacties in de aanloop naar de eenwording van de Europese markt in 1992 gesignaleerd voor al de vijf landen. In de loop van de jaren negentig nam het aantal fusies en acquisities af, maar groeide de waarde daarentegen sterk. Dit is indicatief voor een tweede golf van megafusies die plaatsvond in de periode 1997-1998 voorafgaand aan de introductie van de EMU in 1999.

In figuur 2 (zie p. 110) wordt het Europese consolidatieproces samengevat.

Figuur 2. Fusies- en acquisitieactiviteit in de banksector in de vijf landen.



Bron: Erasmus Strategic Renewal Centre, data afkomstig van Lumpkin (2000)

De implicaties van voorgaande ontwikkelingen voor de concentratieratio in de financiële sector worden in tabel 4 geschetst. Tabel 4 geeft aan dat, ondanks de toegenomen fusie- en acquisitieactiviteiten, de concentratieratio's (percentage activa van de vijf grootste banken van een land ten opzichte van het totaal) voor een aantal landen niet substantieel zijn veranderd. Tevens blijkt er sprake te zijn van aanzienlijke verschillen per land in de hoogte van de concentratieratio. Nederland en Zweden zijn daarbij koploper. Gezien het feit dat de meeste fusies en acquisities plaatsvinden binnen de landsgrenzen, heeft een groot aantal landen nog een lange weg te gaan in het consolideren van de thuismarkt. Grensoverschrijdende fusies zijn nog steeds zeldzaam, en er zijn ook nog geen pan-Europese banken die meer dan twee thuismarkten hebben.

Tabel 4. Concentratieratio* van de vijf grootste bedrijven in de vijf landen (1985-1997)

	1985	1990	1995	1997
Frankrijk	46.00	42.50	41.30	40.30
Italië	20.90	19.10	26.10	24.60
Nederland	69.30	73.40	76.10	79.40
Groot-Brittannië	n.a.	n.a.	27.00	28.00
Zweden	60.22	70.02	85.85	89.71

* Gedefinieerd als het percentage activa van de vijf grootste kredietinstellingen ten opzichte van de totale activa van kredietinstellingen per land

Bron: ECB

7 De financiële sector na 2000

De verschillen in snelheid van verspreiding tussen de vijf onderzochte EU-landen duiden op landspecifieke patronen in de verspreiding van EU-regelgeving en technologieën, en wijzen op voorlopergedrag van Nederland en Groot-Brittannië. De afname van de tempoverschillen in het implementeren van de meer recente veranderingen in EU-regelgeving en van de invoering van nieuwe technologische ontwikkelingen vormen evenwel een aanwijzing voor de opkomst van meer bedrijfstakgenerieke patronen van verspreiding en suggereren daarmee een toenemende convergentie tussen de financiële sectoren van de vijf landen.

In dit artikel hebben we ons met name gericht op veranderingen in EU-regelgeving en technologische ontwikkelingen in de bancaire sector. Ontwikkelingen in bijvoorbeeld de verzekeringssector zijn daarmee grotendeels buiten de analyse gebleven. In toenemende mate vervagen echter de grenzen tussen bedrijfstakken als die van de banken, de verzekeringsinstellingen, de ICT-sector en de telecom- en retailsector. Deze ontwikkelingen leiden tot het ontstaan van 'emerging industrial complexes' rond financiële dienstverlening (Hensmans e.a., 2001). Soortgelijke processen vinden overigens eveneens plaats in andere gerelateerde clusters van bedrijfstakken, zoals de multimediatekstakken (De Boer e.a., 1999). Dit proces van vervagende grenzen tussen de verschillende vormen van financiële dienstverlening – waar de ING-casus over handelt – en het proces van nieuwe toetreders in de financiële sector liggen ten grondslag aan

een continu veranderingsproces in financiële dienstverlening. Samenwerkingsvormen tussen ABN AMRO en KPN (via Moneyplanet, inmiddels weer beëindigd), tussen de Postbank en Telfort inzake m-bankieren en tussen AEGON en Ahold zijn voorbeelden van deze nieuwe dynamiek. Deze en toekomstige ontwikkelingen lijken ook van een ander niveau te zijn dan het veranderingsproces van het afgelopen decennium.

Op basis van deze ontwikkelingen verwachten we dat de Europese financiële sector in de 21ste eeuw op een beduidend hoger niveau van turbulentie zal komen. Zo blijkt uit tabel 3 dat het consolidatieproces van het laatste decennium vooral werd gekenmerkt door binnenlandse fusies en overnames binnen dezelfde sector. Dit kan worden verklaard door de focus op het behalen van schaalvoordelen en het beschermen van de binnenlandse markt. Dit proces heeft zich qua intensiteit het sterkst in Nederland voorgedaan (zie ook tabel 4). Pas vanaf het moment dat de binnenlandse markten geconsolideerd zijn, is een tweede golf van zowel grens- als sectoroverschrijdende fusies en overnames te verwachten. Acquisities van financiële instellingen in Zweden en Nederland, waar de binnenlandse markten het meest geconsolideerd zijn, wijzen erop dat consolidatie in eerste instantie zal plaatsvinden in nabijgelegen markten en sectoren. Voorbeelden zijn de creatie van Fortis uit het Belgische Groupe AG en het Nederlandse AMEV/VSB begin jaren negentig, alsmede de overnames van Barings (Groot-Brittannië), BBL (België) en BHF-bank (Duitsland) door de ING Groep. Daarnaast maken nieuwe technologieën, nieuwe waardeketens en waardesystemen (Porter, 2001) en strategische allianties het mogelijk financiële diensten aan klanten aan te bieden op elk tijdstip en elke plaats. Deze mogelijkheden zullen voor een gedeelte de moeilijker te managen fusies en acquisities gaan vervangen (The Banker, 2000a). Informatietechnologie is op zichzelf echter geen oplossing, maar biedt bedrijven de mogelijkheid een multi-channel strategie te ontwikkelen (The Banker, 2000b; Porter, 2001).

Deze ontwikkelingen maken het niet-financiële bedrijven, zoals GE en Microsoft, telecombedrijven waaronder KPN en Telfort/Vodafone (bijvoorbeeld via het recente Postbank-initiatief inzake m-bankieren), en Europese supermarktketens als Ahold, Sainsbury en Tesco, mogelijk de financiële sector te betreden. Ook het omgekeerde zal overigens gaan optreden: gevestigde ondernemingen in de financiële dienstverlening zullen proberen diensten aan te bieden in gerelateerde sectoren. De confrontatie tussen deze niet-financiële spelers en de gevestigde orde bin-

nen de financiële wereld, ieder voor zich op zoek naar nieuwe strategische vernieuwingsopties (Volberda e.a., 2001) zal, tezamen met de opvattingen van het topmanagement over de rol die selectie door de omgeving versus aanpassing door managers daarbij speelt, leiden tot een nog meer dynamisch en onderling afhankelijk financieel landschap (Smits en Groeneveld, 2001).

In dat landschap zullen de grenzen tussen sectoren meer en meer gaan vervagen en zal de vraag naar de rol van top-, middle- en frontline-management in de strategische vernieuwingstrajecten in betekenis verder gaan toenemen (Dijksterhuis e.a., 1999; Volberda e.a., 2001), evenals het vermogen om kennis te absorberen om daarmee nieuwe producten en diensten te kunnen ontwikkelen (Van den Bosch e.a., 1999). Deze ontwikkelingen zullen de Europese financiële sector steeds verder in een staat van hyperconcurrentie stuwten. We beginnen daarmee de contouren te ontwaren van een nieuw, woest landschap waar de gevestigde spelers in de financiële dienstverlening meer bedreigingen dan kansen lijken te zien. In de toekomst zal het management van de gevestigde bedrijven dan ook met nog grotere uitdagingen worden geconfronteerd met betrekking tot het concurreren, alsmede het samenwerken onderling en met nieuwe toetreders. Dit maakt strategische vernieuwing van bedrijven in de financiële dienstverlening niet alleen een uitdaging, maar een noodzaak om te overleven. ■

Literatuur

- Boer, M. de, F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (1999), 'Managing organizational knowledge integration in the emerging multi-media complex', in: *Journal of Management Studies*, 36(3), pp. 379-398.
- Bosch, F.A.J. van den, H.W. Volberda en M. de Boer, (1999), 'Co-evolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organization Forms and Combinative Capabilities', in: *Organization Science* 10(5), pp. 551-568.
- Broekhuizen, K., (2001), Barclays ABN Bank: wellicht in 2002, in: *Het Financieele Dagblad*, 20 februari.
- Canals, J., (1997), *Universal Banking*, Oxford University Press, Oxford.
- Danthine, J.P., F. Giavazzi, X. Vives en E.L. von Thadden, (1999), *The Future of European Banking*, Centre for Economic Policy Research, London.
- Dijksterhuis, M.S., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (1999), 'Where Do New Organizational Forms come from? Management logics as a source of coevolution', in: *Organization Science* 10(5), pp. 569-582.
- Economisch Financiële Berichten, (1999), De Europese banksector herstructureert, in: *Economisch Financiële Berichten* 54(3), pp. 1-11.
- Flier, B., F.A.J. van den Bosch, H.W. Volberda, C.A. Carnevale, N. Tomkin, L. Melin, B.V. Quélin en M.P. Kriger, (2001), 'The changing landscape of the European financial services sector', in: *Long Range Planning*, 34(2), pp. 179-207.

Gual, J., (1999), Deregulation, integration and market structure in European banking, in: *EIB Papers* 4(2), pp. 35-48.

Hensmans, M., F.A.J. van den Bosch en H.W. Volberda, (2001), 'Clicks vs. Bricks in the Emerging online Financial Services Complex', in: *Long Range Planning*, 34(2), pp. 231-247.

Internationale Nederlanden Groep, *Jaarverslag*, 1990-2000.

Kremers, J.M., T.R.P.J. Kroes en D. Schoenmaker, (2000), 'Reforming financial supervision: experiences from the Netherlands', in: *Financial Market Trends*, 75, pp. 159-169.

Lumpkin, S., (2000), Mergers and Acquisitions in the Financial Services Sector, in: *Financial Market Trends* 75, pp. 123-140.

Porter, M.E., (2001), 'Strategy and the Internet', in: *Harvard Business Review* 79(3), pp. 62-78.

Prudential, *Annual Report*, 1997-2000.

Smits, H.N.J. en J.M. Groeneveld, (2001), 'Reflections on strategic renewal at Rabobank: A CEO perspective', in: *Long Range Planning*, 34(2), pp. 249-258.

Taylor, B., (1999), 'The Darwinian shakeout in financial services, in: *Long Range Planning*, 32(1), pp. 58-64.

The Banker (2000a), Europe's cooking urge to merge, May.

The Banker (2000b), Bricks replace clicks, December.

Volberda, H.W., (1998), *Blijvend Strategisch Vernieuwen: Concurrenieren in de 21e Eeuw*, Kluwer, Deventer.

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch en Ch. Baden-Fuller, (2001), 'Mastering Strategic Renewal: Mobilising Renewal Journeys in Multi-unit Firms', in: *Long Range Planning*, 34(2), pp. 159-178.

Volberda, H.W., F.A.J. van den Bosch, B. Flier en E. Gedajovic, (2001), 'Following the herd or not? Patterns of renewal in the UK and the Netherlands, in: *Long Range Planning*, 34(2), pp. 209-229.

Yoffie, D., (1997), *Competing in the age of digital convergence*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

Referenties

European Central Bank data.
www.ing.com
www.prudential.com