

# DURACELL®



De N.V. Duracell Batteries Aarschot is een dochteronderneming van de Amerikaanse groep Duracell Holdings Inc.

Duracell Aarschot werd opgericht in 1967 om te voldoen aan de groeiende Europese marktvraag naar Duracell batterijen.

Het bedrijf is gespecialiseerd in de productie en distributie van de zes voornaamste types alkalimangaan batterijen. Deze hebben een wereldwijde bekendheid verworven vanwege hun hoogstaande kwaliteit en lange levensduur. Doorheen het productieproces worden technische innovatie, automatisering en integrale kwaliteitszorg centraal gesteld.

N.V. DURACELL BATTERIES S.A.  
Nijverheidsleer 7, 3220 Aarschot

## FORUM

Jan Huyghebaert \*

### Positionering van de Kredietbank met het oog op 1992

*In het eerste deel ontwikkelt de auteur zijn visie op het toekomstig bankenlandschap na "1992". Gegeven de heterogeniteit van de financiële dienstverlening, de dimensie van de interne markt en het niet volledig wegoallen van de culturele verschillen en tradities, ook niet na 1992, zal het bankwezen gevarieerd blijven. Op dit ogenblik tekenen zich in de Europese bankenmarkt verschillende vormen van strategieën af: fusies, overnames, globale samenwerkingsverbanden, specifieke samenwerkingsakkoorden, of "geregionaliseerd" blijven. Het al dan niet nastreven van een Europese dimensie hangt uiteraard af van de basisdoelstellingen van een bank. Doch de gevoerde acties qua marktpenetratie zullen steeds moeten stoelen op rendabiliteitsoverwegingen. De auteur is van mening dat de Belgische banken, ondanks hun beperkte dimensie, de Europese uitdaging kunnen beantwoorden. Bij zijn argumentatie gaat hij dieper in op de strategie van de Kredietbank ten overstaan van 1992.*

#### Inleiding

Sinds haar ontstaan, in 1935, is de Kredietbank relatief snel uitgegroeid tot een Belgische grootbank en de grootste bank van Vlaanderen, met een stevige reputatie, zowel wereldwijd als op Europees vlak. De Kredietbank speelde bovendien een pioniersrol in het stimuleren van de Europese economische en monetaire integratie. Zij was de eerste bank die, in de loop van 1976, zicht- en termijnrekeningen in Europese Rekeneenheden opende voor de Europese Gemeenschap.

Nadien bouwde de Kredietbank, samen met de andere Belgische groot-

\* Voorzitter van de Kredietbank

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1990/2, pp. 295-314

banken, mee aan de ontwikkeling en verdere uitstraling van de ECU, vooral op commercieel vlak in binnen- en buitenland. De pioniersrol die de Belgische banken ter zake hebben vervuld, wordt algemeen erkend. Op dit ogenblik is Kredietbank zelfs de belangrijkste ECU clearing bank in de wereld.

Het behoeft dus geen betoog dat de Kredietbank de plannen van de Commissie van de Europese Gemeenschap om de interne markt tegen einde 1992 te verwezenlijken, verwelkomt en ondersteunt.

Om de positionering van de Kredietbank met het oog op 1992 te verduidelijken, gaan we eerst dieper in op onze *visie* ten aanzien van 1992, meer specifiek op het vlak van de gevolgen van de Europese eenmaking voor de financiële sector.

Nadien zetten we de strategische doelstellingen van de Kredietbank op een rijtje, met specifieke aandacht voor onze strategie ten aanzien van 1992.

## I. De Europese uitdaging voor het Belgisch bankwezen

Er wordt wel eens beweerd dat 1992 voor het Belgisch bankwezen een verregaande structurele omwenteling zal betekenen. Meer nog, dat met 1992 de Europese Gemeenschap, en in het bijzonder ons land, overspoeld en gedomineerd zullen worden door zogeheten "mega-banken", van Duitse, Franse, Britse en zelfs Japanse oorsprong, en dat de grootbanken in België niet of nauwelijks overeind zullen kunnen blijven.

Als basisargumenten voor deze stelling worden, enerzijds, de "sterkte" van de grote buitenlandse instellingen gehanteerd, en anderzijds de relatieve "zwakte" van de Belgische (groot)banken, qua dimensie, solvabiliteit en rendement. Zelfs de "geslotenheid" van de Belgische banksector wordt vaak als een handicap naar voren geschoven.

Hiertegenover wensen we een meer genuanceerde stelling te ontwikkelen, met zowel economisch-theoretische als meer empirisch-pragmatische argumenten.

### A. Leidt de verwezenlijking van de interne markt voor de banksector tot oligopolievorming of tot meer marktconcurrentie?

Het antwoord op deze vraag is niet zonder belang, onder meer bij het

inschatten van de overlevingskansen van middelgrote en kleine banken of van de Belgische (groot)banken.

Zij die de thesissen van de oligopolievorming verdedigen – de stelling dat de banksector zal gedomineerd worden door enkele mega-banken, sluit hier in feite bij aan – vertrekken van de volgende drie hypothesen, namelijk:

- ten eerste, dat de schaaluitbreiding, mogelijk gemaakt door het opengooien van de interne grenzen, automatisch gepaard moet of zal gaan met een schaalvergroting van de financiële ondernemingen, en zal uitmonden in het verdwijnen van de "kleinschaliger" banken; impliciet zit hierin de stelling verweven dat het "financieel produkt" een schaars produkt is, dat slechts met zeer schaarse en dure middelen kan worden gerealiseerd,
- ten tweede, dat "grootschalige" ondernemingen efficiënter en rendabeler werken dan de "kleinschalige",
- ten derde, dat een, weliswaar beperkt, aantal banken over een voldoende kapitaalbasis beschikken om zich dermate uit te breiden dat zij de Europese markt kunnen overspoelen.

Daartegenover staat de visie van de markteconoom: hoe groter de markt, hoe groter de concurrentie, des te beter de re-allocatie van de middelen (meer efficiëntie) en des te juister de prijszetting. Zuivere concurrentie belet monopolie- of oligopolievorming en staat borg voor multi-complexe bedrijfsvorming met een groot aantal gedifferentieerde aanbieders (in casu banken), tegenover een groot aantal gedifferentieerde vragers (cliënten-spaarders en -investeerders).

Vertrekkende van beide visies, aangevuld met enkele pragmatische bedenkingen, zijn we van mening dat het toekomstig bankenlandschap in de EG, na 1992, een gevarieerd en meervormig beeld te zien zal geven, waarin zowel mega-banken als middelgrote en kleine banken zullen blijven opereren. Bovendien zal de totstandkoming van de interne markt gepaard gaan met een uitbreiding van zowel de Europese intras als internationale handel, met ipso facto positieve effecten voor de economische groei, waarvan ook de financiële instellingen zullen profiteren.

De stellingname van een gevarieerd bankenlandschap berust op de volgende argumenten.

### 1. De heterogeniteit van de financiële dienstverlening

Vooreerst dient te worden gewezen op het feit dat de financiële dienstverlening door de banken een zeer heterogeen en gedifferentieerd karakter vertoont, dat door de toenemende internationalisatie en de uitbreiding van de interne markt nog wordt geaccentueerd.

Sommige banken hebben een *universeel* karakter en bieden een *all-round full-service* aan, met een volledig gamma van produkten en diensten voor alle sectoren of economische agenten: overheid, investeerders, beleggers, consumenten, vermogenden, grote bedrijven, KMO's enz. De meeste Europese grootbanken, waaronder de Belgische, handelen als *universele* banken.

Tot nog toe is de actieradius van deze *universele* banken qua *full-service* evenwel beperkt gebleven tot de eigen regio of het eigen land. De activiteiten van de buitenlandse vestigingen van deze banken zijn vooral toegespitst op de dienstverlening m.b.t. de internationale handel van de nationale cliënteel, op beperkte lokale activiteiten voor enkele segmenten of cliëntengroepen en/of op grote transnationale financiële operaties in de diverse financiële centra.

Naast deze universele banken opereren ook talrijke middelgrote en kleinere banken in specifieke segmenten of niches, soms over de eigen en Europese grenzen heen, maar dikwijls ook alleen in de eigen regio.

Denken we aan de *investment* banken die zich specialiseren in de effectenhandel, beursoperaties en beleggingsfondsen, met al dan niet vestigingen in de financiële centra wereldwijd.

De *wholesale* banken, die vooral de financiële dienstverlening voor de zeer grote, multinationale, ondernemingen verzorgen en die in het bijzonder op de interbankenmarkt en internationale kapitaalmarkten actief zijn.

Daarnaast zijn er banken die zich uitsluitend of quasi uitsluitend toelagen op het benaderen van KMO's, zelfstandigen, vermogenden en andere deelsegmenten. Tot slot wordt het landschap bevolkt door een heel gamma van depositobanken, die vooral de particulieren, soms zelfs beperkt tot één of enkele regio's, benaderen, regionale hypothecaire instellingen, regionale spaarbanken enz.

### 2. Met de interne markt verdwijnen de culturele barrières en tradities niet

Gezien de veelheid en complexiteit van de financiële activiteiten en behoeften, lijkt het ons bijna ondenkbaar dat slechts enkele mega-banken de Europese markt, met meer dan 320 miljoen inwoners en miljoenen kleine en grote bedrijven, zullen bedienen, met uitsluiting van de "kleinere" banken.

Bovendien blijven ook na 1992, ondanks het wegvallen van de slagbomen, de culturele verschillen en tradities dermate groot dat men zich moeilijk kan indenken dat de "plaatselijke" banken gedoemd zouden zijn te verdwijnen in het voordeel van "vreemde" grootbanken.

### 3. De grootsten zijn nog klein

Het derde argument stoelt op het feit dat er zich op dit ogenblik, anno 1990, in de EG geen echte Europese, of zelfs niet-Europese, bank aandient met een mega-bank-dimensie. Zelfs in de top tien, van de in de EG actieve banken, vinden we geen enkele bank die meer dan 1 of 2 procent marktaandeel verwerft in de globale financiële omloop binnen de EG. Er is ook geen enkele bank die in de EG of zelfs in de zes belangrijkste lidstaten *universeel*, met een uitgebreid kantorennet, aanwezig is.

Een *autonome* uitbreiding van het kantorennet in de meeste lidstaten is, ook na 1992, niet evident. In Frankrijk en de Bondsrepubliek telt men ongeveer 1.500 inwoners per bankkantoor, in het Verenigd Koninkrijk en Nederland 2.200, en in België zelfs maar circa 970 inwoners per agentschap, met inbegrip van postkantoren en vestigingen van de openbare kredietinstellingen. Ook Spanje en Italië beschikken over een zeer uitgesponnen bankennetwerk.

Indien een aantal banken zich tot mega-banken wensen te ontwikkelen – een hypothese die op langere termijn zeker niet mag worden verworpen – zal er nog veel water door de Europese stromen moeten vloeien. Een *autonome en op eigen kracht* ontwikkeling, met een alom-aanwezigheid over heel het Europese grondgebied of in de belangrijkste lidstaten, lijkt vooralsnog, op korte termijn, moeilijk te verwezenlijken, te meer daar de kapitaalcracht van zelfs de grootste Europese banken relatief beperkt is.

#### 4. Groot of groter worden via fusies, overnames en/of samenwerkingsverbanden

Logischerwijze zal dan ook een eventuele mega-bank-strategie erop gericht zijn hetzij geleidelijk aan, via overnames van kleinere banken, hetzij via fusies en globale samenwerkingsverbanden een Europese dimensie te verwezenlijken. Deze strategieën kunnen overigens ook door de middelgrote of kleinere banken worden gevolgd.

Men kan zelfs de thesis ontwikkelen dat grote verzekeringsmaatschappijen of ook niet-Europese grootbanken op die wijze de Europese financiële burcht zullen trachten in te nemen.

#### 5. Een moeilijke weg

Schaalvergroting via fusies of globale samenwerkingsverbanden is evenwel geen eenvoudige operatie en leidt vaak niet tot de gewenste resultaten. In een aantal empirische studies, onder meer in de Verenigde Staten, blijkt dat de vooropgestelde verwachtingen qua marktpenetratie en rendabiliteit via dergelijke operaties zelden of nooit worden bereikt.

Dergelijke schaaluitbreidingen vergen niet alleen veel tijd, maar verlopen ook zeer moeizaam en tegen zware kosten. De problemen om het netwerk volledig te integreren, de organisatiestructuren op elkaar af te stemmen, de automatisering te globaliseren en het management volledig te stroomlijnen, zijn legio.

Deze knelpunten gelden weliswaar in meerdere of mindere mate ook voor talrijke andere sectoren dan de banksector. Maar voor de betrokken banken kunnen deze knelpunten *zelfvernietigend* zijn, gezien het dienstverlenend karakter van de banksector, waarbij de cliëntenrelatie sterk gepersonaliseerd is en stoelt op wederzijds vertrouwen.

#### 6. "The fattest is not always the fittest"

Grootschaligheid is niet per se synoniem met grotere rendabiliteit of betere service. Financiële dienstverlening vergt over het algemeen maatwerk en is sterk gepersonaliseerd. De kwaliteit van de financiële dienstverlening hangt veel meer af van de dienstverlening als zodanig, dan van de grootschaligheid van de dienstverlenende instelling. Financiële innovaties zijn niet noodzakelijk gebonden aan zware investeringen in

*research and development*, zoals dat vaak wel het geval is in talrijke industriële sectoren. Financiële innovaties vergen daarentegen wel de inzet van hoogstaand gekwalificeerd personeel.

Kortom, afgezien allicht van de automatisering, die de dienstverlening mede moet ondersteunen en die wel belangrijke investeringsuitgaven met zich meebrengt, zowel qua apparatuur als inzake *human capital*, berust de kwaliteit van de financiële dienstverlening vooral op marktkenis, directe contacten met de cliënteel, soepelheid van organisatie en gekwalificeerd personeel.

Zoals talrijke middelgrote banken op de internationale kapitaalmarkten bewijzen, behoeven financiële innovaties niet noodzakelijk een extra grootschalige dimensie.

Uitzondering hierop vormen allicht de zeer grote transnationale financiële transacties, waarvoor wel veel kapitaalcracht en een grote dimensie qua bank nodig kunnen zijn. Maar in de praktijk worden nu reeds talrijke grote operaties verwezenlijkt door de vorming van *syndicates* of *joint ventures* tussen verschillende grote of middelgrote banken.

#### 7. De middenweg: Europese niches met een stevige thuisbasis

Wij zijn van oordeel dat de concurrentiestrijd tussen de banken op Europees vlak zich aanvankelijk vooral zal toespitsen op enkele segmenten, en dat slechts in een later stadium enkele grootbanken zich als *uni-versele* banken over het hele EG-grondgebied zullen kunnen opwerpen.

De grootbanken, met zeer grote of slechts middelgrote dimensie, zoals de Belgische, zullen trachten hun marktpositie in het eigen land te verstevigen of te handhaven, en zullen zich verder toeleggen op enkele segmenten op Europees en mondiaal vlak met een grote variëteit aan keuzemogelijkheden.

Voor de segmenten die geen uitgebreid en kostelijk kantorennet vereisen, komen aan bod, zoals *corporate banking*, *investment banking* en/of *private banking*. In de *retail*-sector en het KMO-segment zal de internationale concurrentie zich aanvankelijk vooral laten gevoelen in de grensgebieden via grensoverschrijdende dienstverlening, of in die landen waar de Europese grootbanken een netwerk hebben uitgebouwd of "kleinere" banken hebben overgenomen of zullen overnemen.

Op dit ogenblik tekenen zich in de bankenmarkt op Europees niveau steeds meer vijf vormen van strategieën af:

- 1) de strategie van fusies tussen min of meer gelijkstalige banken, in hoofdzaak werkzaam op eenzelfde grondgebied of in eenzelfde land (cf. de fusies tussen enkele Spaanse en Nederlandse banken)
- 2) de strategie van geleidelijke overnames van kleinere netwerken in andere lidstaten, om aldus de positie van een bank in een bepaald land te verstevigen of verder uit te bouwen tot een Europese dimensie
- 3) de strategie van globale samenwerkingsverbanden, waarbij de diverse betrokken banken hun thuisbasis behouden en voor transnationale verrichtingen samenwerken, met de bedoeling een mega-bank-dimensie uit te bouwen
- 4) de strategie van specifieke samenwerkingsverbanden, waarbij de banken in welomschreven domeinen op internationaal vlak samenwerken (b.v. bij de ontwikkeling en distributie van beleggingsfondsen)
- 5) de *geregionaliseerde* strategie, waarbij de banken opteren om slechts in hun regio werkzaam te zijn en te blijven (cf. de strategie van de meeste kleine regionale (spaar)banken).

Richtsnoer bij de marktpenetratie in één of meer segmenten of in één of meer markten is en blijft evenwel de rendabiliteit van de gevoerde of de te voeren acties. Ook de banken ontsnappen niet aan deze fundamentele regel. Zij kunnen zich zelfs minder dan andere bedrijven veroorloven verlieslatend te werken, omdat dit de vertrouwensrelatie met de cliënteel zeer sterk zou kunnen ondermijnen.

Talrijke analisten zijn het erover eens dat, globaal gesproken, de concurrentiestrijd in de banksector verder zal toenemen en dat de druk op de winstmarges van de banken zal vergroten. Doch ook op dit vlak zijn er een aantal grenzen of economische wetmatigheden die niet kunnen of mogen worden overschreden. De concurrentiestrijd tussen de banken mag geen aanleiding geven tot een destabilisering van het monetair en financieel apparaat, die uiteindelijk zou kunnen uitmonden in een financiële crisis. In dit verband moet zeker de rol en het belang van het toezicht door de monetaire overheden worden onderstreept.

Overigens mag de concurrentiestrijd niet worden verward met oorlogvoering. In termen van oorlogvoering betreft het *zero-sum* conflicten, waarbij de overwinning van het ene leger ten koste gaat van de onder-

gang of zelfs vernietiging van het andere leger. In de concurrentiestrijd gaat het meestal niet om *zero-sum* conflicten: de winst gemaakt door een onderneming gaat niet noodzakelijk ten koste van de winst van de concurrenten, vaak integendeel. Dit geldt a fortiori voor het banksysteem dat borg moet staan voor de veiligheid en zekerheid van het spaarwezen, de kanalisering van de spaargelden naar de investeringen en het gesmeerd verlopen van de financiële transacties, de zuurstofbediening van de reële economie.

## B. Zijn de Belgische grootbanken te "zwak" om Europees te zijn of te worden?

De polemiek die rond het thema 1992, onder andere in België, is ontstaan, kan ten onrechte de indruk wekken dat de internationalisatie nog niet tot de Belgische banksector is doorgedrongen en dat de Belgische banken op dit ogenblik *afgeschermd* of zelfs *beschermd* kunnen handelen. Niets is minder waar.

### 1. De openheid van de Belgische banksector

Ons banksysteem, dat nochtans behoort tot de economie van een klein land, is uitgegroeid tot een financieel centrum met internationale weerklink. Het is een open systeem en werkt reeds lang onder intense concurrentiële druk, zowel vanuit het binnen- als vanuit het buitenland.

Zo staan de banken in België in vergelijking met talrijke andere landen veel opener tegenover het buitenland. Alleen in Luxemburg en het Verenigd Koninkrijk is de openheid van de banksector nog groter dan in België. Meer dan de helft van de activa en passiva van de banken in België is gericht op het buitenland. Drie vierde van de banken in België is in handen van het buitenland of heeft een aandeelhouderschap dat overwegend in handen is van buitenlanders (o.m. 16 Japanse banken, 13 Franse, 6 Spaanse en 5 Amerikaanse...). De buitenlandse banken nemen zelfs bijna de helft van de hele bankactiviteit in België voor hun rekening.

Hierbij dient wel te worden vermeld dat de buitenlandse banken zich hoofdzakelijk hebben toegelegd op de internationale en interbankenmarkt, alsook op de kredietverlening en depositovorming in deviezen, vooral bij de multinationale ondernemingen, segmenten waarin ook de Belgische grootbanken actief zijn. De penetratie van de buitenlandse

banken in de *retail*-markt, d.i. de financiële dienstverlening aan de particulieren, of in de KMO-sector, daarentegen is veel minder omvangrijk.

## 2. Actief in het buitenland

De *beperkte* dimensie van de Belgische banken heeft anderzijds niet betiteld dat zij op een dynamische wijze op de buitenlandse financiële markten opereren en zich oordeelkundig in bepaalde nissen hebben gespecialiseerd of zich verder specialiseren, zonder daarom de eigen binnenmarkt te verwaarlozen.

De Belgische banken hebben in niet minder dan 56 landen buitenlandse vestigingen. Het is algemeen bekend dat zij een opmerkelijke plaats bekleden in de ECU-markt en bijzonder actief zijn op de euro-obligatiemarkten. Ook de Kredietbank heeft reeds in een periode waarin zij met een veel kleiner netwerk opereerde in binnen- en buitenland dan nu het geval is, een stevige reputatie uitgebouwd in de professionele en internationale markten.

Met andere woorden: de beperktheid van de dimensie is geen voldoende reden om aan te nemen dat de Belgische banken de Europese uitdaging niet zouden kunnen beantwoorden.

## 3. Ideale ligging

De centrale ligging van ons land is ook een belangrijke troef. Na 1992 zal, dank zij de gemeenschapslicentie, elke bank in de EG zonder bijkomende vergunning van het gastland kantoren kunnen openen of grensoverschrijdende financiële diensten kunnen verlenen. Onze centrale ligging zal er de buitenlandse concurrenten zeker toe kunnen aansporen hun activiteiten in ons land uit te breiden. Anderzijds vormen alvast de grensgebieden als het ware een natuurlijk hinterland voor de Belgische (groot)banken, gegeven ook de import- en exportactiviteiten van de Belgische cliënteel in deze regio's.

Wij hebben tevens alle redenen om aan te nemen dat de economische expansie die de interne markt met zich zal meebrengen, niet aan de Belgische of Vlaamse economie zal voorbijgaan, integendeel. Gezien de intermediatierol van de banken, moet deze expansie bijgevolg ook aan de Belgische banken ten goede komen.

## 4. De nettorendabiliteit en -solvabiliteit: te relativeren handicaps

Quid met de nettorendabiliteit en de solvabiliteit van de Belgische (groot)banken? In 1988 bedroeg de solvabiliteitsratio, d.i. kernkapitaal tegenover het balanstotaal, voor de EG-grootbanken 4% en voor de Belgische drie grootbanken (Generale Bank, BBL en Kredietbank) gezamenlijk 2,5% (voor Kredietbank 2,9%). De rendabiliteit, hier gemeten met de ratio nettowinst vóór belastingen tegenover het kernkapitaal, bedroeg respectievelijk 19,1% en 16,5% (voor Kredietbank 16,6%).

De relatief zwakkere positie van de Belgische grootbanken qua solvabiliteit en rendabiliteit moet evenwel worden genuanceerd en niet meteen als een *onoverkomelijke* handicap worden beschouwd.

Bij de berekening van de solvabiliteit moet men rekening houden met het relatief grote gewicht van de quasi risicoloze overheidsportefeuille in de balans van de Belgische banken. Het is inderdaad zo dat nu reeds de drie grootbanken, zoals de meeste banken in België, voldoen aan de internationale vereisten qua eigen kapitaalmiddelen tegenover de kredietrisico's. De Bankcommissie heeft overigens de reglementering inzake eigen vermogen aangepast aan de strengere Europese of internationale normen, die vanaf 1993 volledig van kracht zullen zijn.

Ook de netto rendabiliteitscijfers zijn minder slecht dan op het eerste gezicht lijkt. Het Europese gemiddelde wordt in belangrijke mate naar boven getild door de relatief hoge rendementscijfers van de Britse en Duitse banken. Het rendement van de Belgische grootbanken is vergelijkbaar met of zelfs beter dan dat van bijvoorbeeld talrijke Nederlandse of Franse grootbanken.

## 5. De oorzaken van de lagere rendabiliteit

De relatief grotere concurrentiestrijd in de Belgische financiële sector, alsook de hogere loonlasten, vooral via de parafiscale en fiscale druk, vormen o.i. de belangrijkste oorzaken van de "zwakkere" positie van de Belgische banken, qua rendabiliteit. Bovendien wordt algemeen erkend dat de Belgische banken de laatste decennia bijzonder zware inspanningen hebben geleverd inzake automatisering. Ook het zeer uitgebreide netwerk, in belangrijke mate "opgelegd" door de concurrentiestrijd tussen de financiële private en openbare instellingen, en de daarmee gepaard gaande voluntaristische en actieve werkgelegenheids-politiek van de Belgische banken vormen een aanzienlijke kostenfactor.

Dit alles belet uiteraard niet dat de Belgische banken verder inspanningen zullen moeten leveren om hun rendabiliteit en solvabiliteit blijvend te verbeteren. Kostenbeheersing en faire prijszetting zullen niet kunnen worden ontweken.

Mede in het licht van deze visie moet de strategie van de Kredietbank met het oog op 1992 worden bekeken en beoordeeld.

## II. De strategie van de Kredietbank en 1992

### A. Het strategisch denken is een fundamentele pijler van de bedrijfscultuur van de Kredietbank

Strategie is een bezinning, een toetsing en vastlegging van de waarden die men nastreeft, de hieruit afgeleide doelstellingen, de in te zetten middelen en de te voeren acties.

Strategie is een lange-termijnvisie ontwikkelen, zowel over de omgevingsfactoren als over de eigen capaciteiten of potenties. Ze resulteert uiteindelijk in de vastlegging van de schaarse of dure middelen op langere termijn, zoals investeringen, personeel, technologie en energie-inputs.

Een goed uitgebouwde strategie wordt ondersteund door een bedrijfsplan – bij de Kredietbank een driejarenplan – waarin naast de strategische doelstellingen een operationeel of tactisch plan de doelstellingen en middelen kwantificeert en de timing vastlegt.

In de banksector spelen de volgende specifieke factoren een belangrijke rol om strategisch te denken:

- 1) de internationalisering van de financiële verrichtingen als gevolg van de toenemende internationale handel
- 2) de mondialisering van de geld- en kapitaalmarkten: de (grote) beurzen zijn als het ware aan elkaar gekoppeld; de totale financiële kringloop is 20 tot 30 keer groter dan de goederentransacties; dit heeft zowel directe als indirecte effecten op het *thuis*-bankieren
- 3) de ingrijpende technologische vernieuwingen: de bancaire sector is een van de meest geautomatiseerde sectoren (SWIFT, netwerken voor het binnenlands en buitenlands betalingsverkeer...)

4) de toenemende mobiliteit en kennis van de cliënteel (door de media, de informatisering, de scholingsgraad)

5) de de- en regulering door de nationale en supranationale overheden (cf. de prudentiële ratio's om de kredietrisico's te beperken, de fiscaliteit op financiële verrichtingen, de rentepolitiek, de monetaire reservecoëfficiënten, de vennootschapsbelasting, de boekhoudkundige schema's enz.)

6) en, *last but not least*, het project 1992, waarbij de vraag- en aanbodzijde van financiële verrichtingen een nieuwe dimensie krijgen, via de vrijmaking van het kapitaalverkeer, de vrijheid van financiële dienstverlening en het verwijderen van de slagbomen aan de grenzen.

Dit alles vertaalt zich in een steeds toenemende concurrentiestrijd in de banksector waarbij, zoals reeds eerder vermeld, de winstmarges continu onder druk worden gezet. Dit noopt tot het uitbouwen van een efficiënte en rationele organisatiestructuur en tot het optimaliseren van de in te zetten middelen, die per definitie schaars en duur zijn.

Kortom, strategie op zich heeft tot doel een van de meest fundamentele economische wetmatigheden te verwezenlijken: namelijk het maximaliseren van de doelstellingen met een minimum aan middelen. Een wetmatigheid die iedere onderneming moet respecteren indien zij wil overleven en haar vooropgestelde waarden wil realiseren.

### B. Welke strategie heeft de Kredietbank?

Kredietbank beoogt "Uitmuntendheid in financiële dienstverlening". Deze opdracht wenst KB te vervullen met inachtneming van een aantal waarden en door vooropstelling van concrete doelstellingen die we via een bewuste strategie wensen te bereiken.

Onze waarden zijn kwaliteitsservice voor de cliënten, respect voor de waardigheid van de medewerkers en strenge normen inzake ethiek.

Binnen deze opdracht en fundamentele waarden streven wij de volgende doelstellingen na:

- 1) rendabele financiële relaties met particulieren, ondernemingen en instellingen tot stand brengen, onderhouden en intensiveren

- 2) op een evenwichtige manier de belangen dienen van de cliënten, de medewerkers, de aandeelhouders en de gemeenschap
- 3) de eerste plaats bekleden in Vlaanderen
- 4) een van de vooraanstaande banken zijn in Brussel
- 5) de ontplooiing van onze dochter Crédit Général tot een grote Waalse bank
- 6) aanwezig zijn in de EG en in de grote financiële centra.

Bovendien handelt de Kredietbank als een universele (*full-service*) en onafhankelijke bank, met grote beroepsbekwaamheid, kostenbewust inspeland op de specifieke behoeften van de onderscheiden cliëntengroepen, creatief en dynamisch, ruimte scheppend voor bestendige innovaties.

Kort samengevat stoelt de strategie van de Kredietbank op drie fundamentele pijlers: onafhankelijkheid, cliëntgerichtheid en rendabiliteit.

Wij wensen hieraan toe te voegen dat de optie van onafhankelijkheid niet alleen is ingegeven door de strategie van Almanij, de moedermaatschappij van Kredietbank, maar ook door de vaste overtuiging dat onze onafhankelijkheid borg staat voor een correcte en meest adequate dienstverlening aan de cliënteel.

### C. KB 2000 als antwoord op 1992

Na een denkproces dat in 1984 begon, en na een grondige bedrijfseconomische, organisatorische en marktanalyse, werd de organisatiestructuur van de bank hertekend, mede in functie van de op til zijnde Europese interne markt.

Op 1 april 1988 werd de vernieuwde organisatiestructuur ingevoerd, uitgaande van de twee terreinen waarop de bank commercieel actief is: het binnenlands bankbedrijf en het professioneel en internationaal bankbedrijf. Meer algemeen werd de klemtoon verlegd van een produktgeoriënteerde naar een cliëntgerichte aanpak.

Inzake dienstverlening aan de cliënteel in het binnenlands bankbedrijf, verzorgd door het directoraat *Binnenlands Bankbedrijf*, werd de volgende segmentering ingevoerd:

- de particulieren en lokale ondernemingen (KMO's, zelfstandigen, vrije beroepen)
- de beleggingscliënteel
- de bedrijven.

Voor elk van deze cliëntengroepen staan afzonderlijke afdelingen in voor de ontwikkeling en uitbouw van segmenttypische produkten en diensten, die aan de specifieke behoeften van de cliënteel beantwoorden.

Ook de bedieningsvormen werden aangepast met het oog op de cliënteel. Naast het traditionele kantorennet en het netwerk van bankautomaten (KB-Matic) die ten dienste staan van de particulieren en lokale ondernemingen, werden aparte distributiekkanalen ontwikkeld voor de bedrijven (o.m. bedrijvenkantoren) en de beleggingscliënteel (vermogensadviescellen in de grotere kantoren).

De opsplitsing van het professioneel en internationaal bankbedrijf in drie directoraten moet de Kredietbank voorbereiden op de mogelijkheden die de Europese interne markt na 1992 – en in feite reeds voordien met de vrijmaking van de markt van de beleggingsfondsen sinds 1 oktober 1989 en de vrijmaking van het kapitaalverkeer vanaf 1 juli 1990 – zal bieden.

Het directoraat *Geldbeheer* staat niet alleen in voor het thesauriebeheer en het beheersen van de zogenaamde *mismatch* (het beheersen van de renterisico's voortvloeiend uit de kredietverlening op lange termijn en de depositovorming op korte(re) termijn), maar ook voor het verder ontwikkelen van de ECU.

Het directoraat *Investment Banking* is verantwoordelijk voor het ontwikkelen van produkten inzake vermogensbeheer en effectenhandel (o.m. de beleggingsfondsen, pensioensparen, aandelenfondsen, sicav's, beursorders enz.). Daarnaast is dit directoraat ook actief in de ontwikkeling van adviesverlening en gesofistikeerde produkten voor de bedrijven met zeer gespecialiseerde behoeften (o.m. *financial engineering*, fusies en overnames, beursintroductions enz.).

Tot slot vormt het directoraat *Buitenland* een van de belangrijkste pijlers in de Europese strategie van de Kredietbank. Het heeft niet alleen als opdracht het commercieel en financieel relatiebeheer in het buitenland te bevorderen, al dan niet ten behoeve van de eigen nationale cliënteel,



maar het is tevens verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de uitbouw van ons buitenlands netwerk.

#### D. Groot in Vlaanderen, middelgroot in Europa

De strategie van de Kredietbank steunt, zoals reeds gezegd, op haar politiek van onafhankelijkheid, en streeft naar een versteviging van haar positie in Vlaanderen en Brussel, en via haar dochter *Crédit Général*, in Wallonië.

Het behoud of de versteviging van onze thuisbasis hopen wij niet alleen te verwezenlijken via de eerder vermelde segmentering van het binnenlands bankbedrijf, maar ook via een verder doorgedreven gepersonaliseerde dienstverlening en uitbreiding van het beschikbare dienstenpakket. Hierbij maakt Kredietbank optimaal gebruik van de synergiemogelijkheden die door de verschillende financiële en zeer gespecialiseerde maatschappijen binnen de Almanij-Kredietbank Groep worden geboden, met name op het vlak van risicodragend kapitaal, leasing, factoring, boekhoudkundig en fiscaal advies, verzekeringen e.a.

Om haar professionele kennis en kunde toe te passen en uit te breiden, heeft de Kredietbank reeds een significante aanwezigheid ontwikkeld in de voornaamste financiële centra van de wereld, met name in Londen, Frankfurt, New York, Tokio, Hong Kong en Melbourne.

Onder meer in het kader van 1992 wil en zal de bank haar aanwezigheid in de ons omringende landen verstevigen en uitbreiden om de internationaal gerichte cliënteel beter te kunnen dienen.

De Kredietbank is reeds gevestigd in zes Europese lidstaten, met name in de Bondsrepubliek Duitsland, Frankrijk, het Verenigd Koninkrijk, Nederland en Ierland in de vorm van dochtermaatschappijen of bijkantoren en in Spanje met een vertegenwoordigingskantoor.

In de Bondsrepubliek Duitsland is onze dochterbank, Bankverein Bremen, behalve in Bremen, ook gevestigd in Frankfurt en Düsseldorf. Naast de dienstverlening bij het goederenverkeer en de korte-termijnfinanciering ervan, behoren beleggingsadvies, vermogensbeheer en financiële dienstverlening aan vermogende particulieren tot het dienstenpakket.

In Nederland is de Kredietbank vertegenwoordigd door haar dochter

Bank Van der Hoop Offers NV, met kantoren in Rotterdam en Amsterdam.

Deze bank staat reeds sterk in de effectenhandel en het vermogensbeheer. Bovendien wordt een uitbreiding van de activiteiten op het vlak van depositowerving en kredietverlening nagestreefd.

In het Verenigd Koninkrijk heeft Kredietbank een rendabele *wholesale*-activiteit uitgebouwd, via haar branche in Londen, en geniet zij faam als ECU-specialist. Zo werd de Kredietbank in 1988 door de Bank of England aangesteld als *intermediary* in de door de Britse Schatkist aanbestede *Treasury Bills* in ECU.

In Ierland is de Kredietbank actief via haar dochtermaatschappij Irish Intercontinental Bank Ltd. Het dienstenpakket bestaat vooral uit kredietverlening aan bedrijven, gesofistikeerde bedrijfsfinancieringstechnieken, adviesverlening inzake fusies en overnames en *management buy-outs*. Relatief recent werd dit dienstenpakket uitgebreid tot het verlenen van woningkredieten in Ierland en in het Verenigd Koninkrijk.

Onlangs is de Kredietbank gestart met bankactiviteiten in Noord-Frankrijk, via de overname van een klein kantorennet, en zij streeft naar een verdere versteviging van haar aanwezigheid en activiteiten in de belangrijkste regio's van Frankrijk.

De KB is ook onrechtstreeks, via haar zustermaatschappij Kredietbank Luxembourgeoise, actief in Luxemburg (en Zwitserland).

Het uiteindelijke opzet is onze aanwezigheid en activiteiten in de EG stelselmatig verder uit te bouwen, zodat de Kredietbank langzaam maar zeker uitgroeit tot een bank met stevige Vlaamse wortels en een degelijke Europese dimensie.

Onze belangstellingssfeer is zeker niet beperkt tot het EG-grondgebied, zoals onze aanwezigheid in de niet-Europese centra laat vermoeden. Zo is de Kredietbank ook actief in de Verenigde Staten, Japan, Australië en Hong Kong. Bovendien is de Kredietbank aangesloten op een zeer uitgebreid en mondiaal correspondentennetwerk, om de financiële transacties van de cliënten in landen waar KB niet gevestigd is, te verzorgen.

In onze expansiepolitiek laten wij ons, steeds in het kader van rendabiliteitsoverwegingen, vooral leiden enerzijds door de behoeften van de

eigen nationale cliënteel en anderzijds door mogelijke opportuniteiten, die zich, waar ook in de wereld, kunnen aandienen.

Tot slot wensen we ook te onderstrepen dat de Kredietbank op zeer specifieke domeinen, met volledig behoud van haar onafhankelijkheid, een aantal samenwerkingsakkoorden met andere Europese banken heeft afgesloten en allicht nog zal afsluiten.

Aldus is KB ingeschakeld in het Europees netwerk van Hambros op het vlak van fusies en overnames op Europees niveau en sloot zij onder meer met CCF (Frankrijk) en BHF (BRD) een samenwerkingsakkoord af met het oog op het aanbieden en ontwikkelen van beleggings- en aandelenfondsen, meer gericht op Europese beurzen.

Het ziet ernaar uit dat andere domeinen van de financiële dienstverlening zullen worden aangeboord in samenwerking met bevriende financiële groepen in binnen- en buitenland.

Tot slot wensen we ook te vermelden dat Kredietbank lid is van de Inter-Alpha Bankengroep, waarin de aangesloten banken op regelmatige tijdstippen met elkaar overleg plegen. Benevens Kredietbank zijn hierbij aangesloten: Allied Irish Banks (Ierland), Banco Bilbao Vizcaya (Spanje), Banco Esperito Santo e Comercial de Lisboa (Portugal), Berliner Handels- und Frankfurter Bank (Bondsrepubliek Duitsland), Crédit Commercial de France (Frankrijk), Istituto Bancario San Paolo di Torino (Italië), Nederlandsche Middenstandsbank (Nederland), Privatbanken (Denemarken), The Royal Bank of Scotland (Verenigd Koninkrijk) en National Bank of Greece (Griekenland).

## Besluit

Inzake 1992 is onze visie dat de interne Europese markt zich doorheen allerlei perikelen toch zal verwezenlijken, zodat we ons hierop grondig moeten voorbereiden. De totstandkoming van de interne markt zal, doorheen een periode van aanpassingen, de economische groei en welvaart bevorderen, waarvan ook de Belgische economie en banken normaliter zullen kunnen genieten.

We denken niet dat de banksector volledig zal worden weggespoeld of overheerst door zogenaamde mega-banken: de interne markt is daarvoor te groot, de behoeften zijn te heterogeen en complex, en de cultu-

rele barrières en traditionele geplogenheden zullen nooit helemaal verdwijnen.

Als grootste Vlaamse bank maakt KB zich bovendien sterk dat zij zal meegroeien met de Vlaamse economie en bedrijven, die door hun centrale ligging en dynamisme in staat moeten worden geacht de Europese uitdaging te kunnen beantwoorden.

De strategie van de Kredietbank is zeker niet de enig mogelijke strategie. Zij moet mede worden geëvalueerd in het kader van onze visie op de toekomstige ontwikkeling van de EG en de vaste wil tot het behoud van onze onafhankelijkheid.

Het ligt alvast in de bedoeling van Kredietbank haar thuisbasis in Vlaanderen en Brussel, en via haar dochter Crédit Général in Wallonië, te behouden en te verstevigen, en tegelijkertijd, zij het gespreid in de tijd, een degelijke Europese dimensie uit te bouwen.

Op dit vlak combineren wij, in volledige onafhankelijkheid, drie vormen van strategieën:

- 1) een verdere autonome expansie van ons bestaand netwerk in de omliggende landen of daarbuiten
- 2) overname(s) van kleinere netwerken in die landen of regio's waar onze aanwezigheid zich opdringt en waar rendabele activiteiten kunnen worden ontwikkeld, die overigens van vestiging tot vestiging kunnen verschillen met het oog op de plaatselijke mogelijkheden (afgezien van het betalingsverkeer en de dienstverlening m.b.t. de internationale handel van de eigen cliënteel)
- 3) beperkte samenwerkingsverbanden met andere banken of instellingen in welbepaalde domeinen die een grootschaliger dimensie of aanpak vereisen.

Het is evident dat de KB haar strategie permanent evalueert in het licht van de ontwikkelingen rond 1992 en de mogelijke ingrijpende structurele wijzigingen die zich in de financiële sector kunnen voordoen. Behoud van een zo groot mogelijke onafhankelijkheid en aangepaste vormen van samenwerking vormen de pijlers van ons strategisch denken en handelen.

Iedere bank of onderneming moet voor zichzelf uitmaken hoe zij haar strategisch denken uitbouwt en hoe zij zich positioneert met het oog op 1992. De toekomst zal uitwijzen of wij het bij het rechte eind hebben. Dit is ook een van de redenen waarom strategie geen strak denkproces is of kan zijn, maar een continu proces, dat voldoende soepel moet worden uitgebouwd en eventueel moet worden bijgestuurd. Ook dat behoort tot de basisdoelstellingen en de bedrijfscultuur van de Kredietbank.

*Abstract*

*The Stance of the Kredietbank in Respect of "1992"*

*In the first part of his article the author develops his vision of the banking landscape after "1992". Given the heterogeneity of the provision of financial services, the size of the internal market and the fact that cultural differences and traditions will certainly not have disappeared by, nor will have even after, 1992, banking will remain a varied business. At present several strategies are discernable in the European banking world: those of merger, acquisition, establishment of general cooperation links and conclusion of specific co-operation agreements, as well as that of remaining a regional institution. Whether or not a bank strives to achieve a European dimension naturally depends on its basic aims, but whatever is attempted by way of market penetration will always have to be guided by considerations of profitability. It is the author's conviction that Belgian banks, despite their modest stature, can meet the European challenge. In his argumentation the author goes deeper into the strategy of the Kredietbank in respect of "1992".*



**ANTWERPS BEROEPSKREDIET C.V.**

Frankrijklei 136

2000 ANTWERPEN Tel.: (03) 233 89 35

## UNIEK voor ZELFSTANDIGEN en KMO's

### KREDIETEN:

Meer dan 50 jaar uitsluitend ten dienste van de zelfstandigen, vandaar een ver doorgedreven specialisatie inzake de financiële, fiscale en sociale stimuli toegekend door de overheid.

**Rentetoelagen** (wet 4.8.78)

**Waarborgfonds** (idem)

**Participatiefonds**, bijzonder interessant voor jonge en snel groeiende bedrijven (uitsluitend via het beroepskrediet)

### DEPOSITOBOEKJES:

Interessante netto-opbrengsten.

### EFFEKTEN:

van de NATIONALE KAS VOOR BEROEPSKREDIET (Staatswaarborg).

### AGENTSCHAPPEN:

2100	Deurne, Boekenberglei 114	Tel.: (03) 321 51 34
2710	Hoboken, Heidestraat 2/7	Tel.: (03) 828 23 71
2180	Kalmthout, Pastoor Weytslaan 7	Tel.: (03) 666 98 58
2060	Merksem, J. Buerbaumstraat 47	Tel.: (03) 645 01 94
2120	Schoten, Churchillaan 41	Tel.: (03) 658 76 32
2800	Mechelen, Raghenooplein 15	Tel.: (015) 41 62 63
2300	Turnhout, de Merodelei 67	Tel.: (014) 41 23 94
2410	Herentals, Zandstraat 63	Tel.: (014) 21 50 05
2400	Mol, Markt 55	Tel.: (014) 31 44 47

+ diverse vrije medewerkers over gans de provincie Antwerpen.