

**TELEBANK,
DE MODERNE
BANKRELATIE VAN
DE ONDERNEMING**

**TELE
BANK**

Telebank biedt u de mogelijkheid kontinu geïnformeerd te zijn omtrent de stand van uw bankrekeningen, individueel, gegroepeerd of gekonsolideerd. Tevens kunt u dringende betaalopdrachten doorgeven en de ontwikkeling van uw



PARIBAS

WAAR BANKIËREN EN KUNST IS

U bent bedrijfsleider, financieel directeur of hoofdboekhouder van een toekomstgericht bedrijf. U wenst uw financieel beheer te optimaliseren. Dan heeft u nood aan snelle en betrouwbare bancaire, economische, financiële en markt-informatie.

Telebank, de interactieve dienstverlening van de Paribas Bank België vormt hier toe het uitgelezen instrument. Telebank is de aangewezen aanvulling van de nu stilaan ingeburgerde computer-computer verbinding tussen onderneming en bank.

portefeuille roerende waarden, handelspapier en wisselkontrakten op termijn volgen.

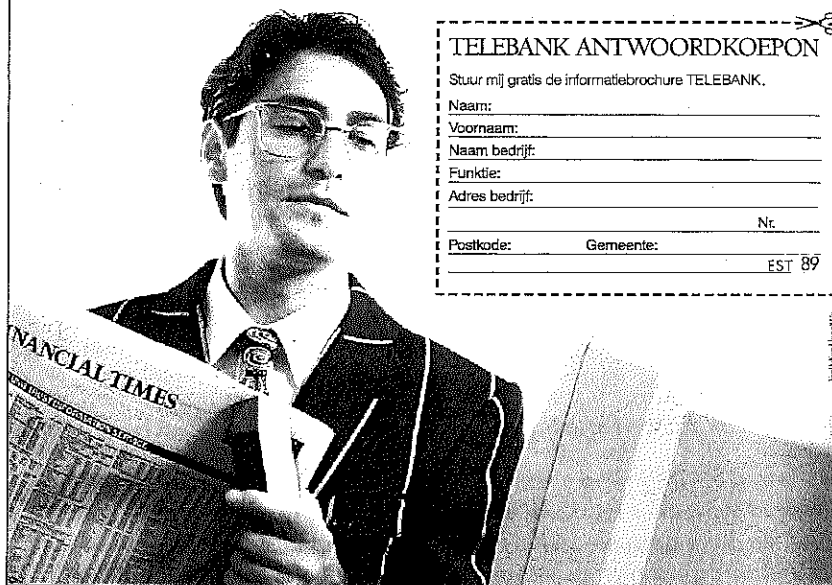
Daarnaast biedt Telebank u de mogelijkheid de ontwikkeling van permanent bijgewerkte wisselkoersen en rentevoeten op de voet te volgen.

Telebank verstrekt u informatie over Euro-obligaties, over economische en financiële ontwikkelingen.

Telebank geeft u toegang tot de balansgegevens van ruim 100.000 Belgische ondernemingen, zoals de jaar- en resultatenrekening, de financiële structuur, de ratio's en een steekkaart.

Meer inlichtingen in alle Paribaskantoren. De adressen vindt u in de Gouden Gids onder de rubriek "Banken". U kunt gratis de uitgebreide informatiebrochure TELEBANK bestellen.

Stuur gewoon de onderstaande antwoordkoepon op naar:
Paribas Bank België
Studie- en Marketingdienst
W.T.C., Toren van Parijs en de Nederlanden
Em. Jacqueminaan 162, bus 2
1210 Brussel



TELEBANK ANTWOORDKOEPON

Stuur mij gratis de informatiebrochure TELEBANK.

Naam: _____

Voornaam: _____

Naam bedrijf: _____

Functie: _____

Adres bedrijf: _____

Nr. _____

Postcode: _____ Gemeente: _____

EST 89

Frank Lierman *

De markt van de ondernemingen als uitdaging voor de financiële instellingen

Voor de financiële instellingen vormt de markt van de ondernemingen een serieuze uitdaging, omdat de concurrentie er bijzonder hevig is en als zodanig de rendabiliteit geenszins overdreven. De Europese kapitaal liberalisering zal het geheel nog scherper stellen. Nieuwe concurrenten melden zich aan, zoals de wisselagenten, de portefeuillemaatschappijen, de coördinatiecentra, de verzekeringsmaatschappijen.

De wensen van de ondernemingen zijn veeleisend: rendabeler beleggingsvormen voor de liquiditeiten, lagere kosten en snellere beslissingen voor de kredieten, meer informatie en advies, vakmanschap en verbeeldingskracht qua produkten en dienstverlening, kwaliteit, eerlijke tarifiering.

Het antwoord van de financiële instellingen omvat vooral een maximaal exploiteren van de op de professionele markten verworven know-how en van de technologie, het selectief aanpakken van de markt, het versterken van de verkooppunten met goed gevormd personeel dat over voldoende beslissingsbevoegdheid beschikt, het versneld automatiseren van de productieprocessen, het beklemtonen van een kwalitatief verzorgde service.

Inleiding

De Europese kapitaal liberalisering is op 1 juli jl. gestart. Dat is ruim dertig maanden vroeger dan aanvankelijk was vooropgesteld. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de financiële instellingen nerveuzer optreden. G. Loudon van de Midland Bank stelt dat "European banks have many strengths, but now they are beginning to discover their weaknesses". Wij kunnen dat zeker beamen voor de Belgische financiële instellingen. Trouwens, J.L. Lepetit van de Banque Indosuez verwoordt dit als volgt: "Do not for a moment think that 1992 is an easy thing about which everyone should be enthusiastic". Het is alom bekend dat de

* Paribas Bank België NV. De auteur schreef dit artikel uit eigen naam; het verbindt geenszins de financiële instelling waar hij tewerkgesteld is.

1992-gedachte vele aan de gang zijnde bewegingen in een stroomversnelling heeft gebracht. Zo ook op de markt van de ondernemingen, waar de financiële instellingen het initiatief niet meer helemaal in eigen handen hebben.

In dit artikel schetsen we eerst de situatie, vooraleer we dieper ingaan op de verscherpte concurrentie. Vervolgens lichten we de wensen, ja zelfs eisen van de ondernemingen toe en ten slotte formuleren we het mogelijke antwoord van de financiële instellingen.

I. Kansen en bedreigingen

Er zijn reeds talloze enquêtes uitgevoerd door grote en kleine adviesbureaus om te peilen naar de mogelijkheden, de kansen geboden door de 1992-operatie, alsook naar de gevaren, de bedreigingen die eraan verbonden zijn. Ter illustratie verwijzen wij hier naar een in 1989 door AT Kearney uitgevoerd onderzoek. Wat de *opportunities* betreft, werd vastgesteld dat de markt van de grote binnenlandse ondernemingen heel wat mogelijkheden in petto zou hebben. Zelfs de kleinere ondernemingen zouden een aantrekkelijk actieterrein kunnen zijn. De multinationale ondernemingen zouden echter geen dynamische markt vormen in het vooruitzicht van 1992. Wanneer gepeild wordt naar de markten die *bedreigd* zijn door andere financiële instellingen, komen de multinationale ondernemingen voorop, met vele lengten. De grote binnenlandse en de kleinere ondernemingen blijken minder onderhevig te zullen zijn aan die nieuwe concurrenten. Eigenaardig genoeg krijgen wij een totaal ander beeld wanneer wij de resultaten bekijken van dezelfde enquête, uitgevoerd bij deelnemers aan de financiële seminaries van het Management Center Europe. Hier worden zowel de multinationale als de grote binnenlandse ondernemingen als de meest kwetsbare segmenten aangeduid.

Uit deze vaststellingen blijkt dat de Europese kapitaal liberalisering rimpelloos haar intrede zal doen op de markt van de ondernemingen. In een reeds door de concurrentie overheerste markt bestaat zelfs het gevaar dat de financiële instellingen hun intermediaatiefunctie zouden kunnen verliezen of ze in elk geval zullen moeten herdenken.

II. Concurrentie op het scherp van de snee

Tot voor kort domineerden de banken de dienstverlening aan de ondernemingen. Niet alleen de grootbanken, maar ook de succursalen en filialen van vooral Europese banken doen zich gelden. Voor deze laatste

is dat vooral het geval op de markt van de multinationale en zelfs de grotere binnenlandse ondernemingen. Daarnaast hebben de regionale banken dikwijls een grote penetratie in de markt van de kleine en middelgrote ondernemingen.

De desintermediatiebeweging die sinds de mammoetwet van juni 1975 op gang is gekomen, heeft zich niet beperkt tot de markt van de particulieren. Spaarbanken en openbare kredietinstellingen hebben zich ook gewaagd op de markt van de ondernemingen. Zij benaderden veelal de kleine en middelgrote ondernemingen, met wisselend succes.

Van recentere datum zijn de inspanningen die de coördinatiecentra ondernemen. Deze fiscaal aantrekkelijke constructies, die België als Europees hoofdkwartier nemen voor een reeks dienstverlenende taken, werden door de grootbanken serieus gepropageerd. Deze centra zijn echter uitgegroeid tot wat wij zouden willen noemen *would-be* banken, met sterk geschoold financieel personeel, veelal ex-bankiers, die beschikken over de gesofistikeerde informatiebronnen waardoor zij bijzonder goed gewapend zijn om de financiële instellingen op de knieën te dwingen.

Daarnaast profileren de grotere wisselagenten en portefeuillemaatschappijen zich als *investment* banken, die de ondernemingen adviseren bij kapitaalverhogingen, *leveraged buy-outs*, *management buy-outs*, fusies, overnamen. In het kielzog van de portefeuillemaatschappijen opereren dikwijls *venture-capital*-vennootschappen. De banken die vooralsnog geen aandelen van ondernemingen in portefeuille mogen hebben, worden aldus in het defensief gedrongen. Ten slotte zijn er ook reeds verzekeringsmaatschappijen die zich gaan specialiseren in de verzekering van specifieke ondernemingsrisico's. Vermits zij meestal een of meer banken of spaarbanken controleren, kunnen zij dan ook de traditionele banken beconcurreren.

Dit alles weerspiegelt zich in een scherpe concurrentie. De gevolgen zijn steeds hogere depositovergoedingen en dalende kredietopbrengsten. Daarnaast is er het succes van alternatieve beleggingsformules zoals depositocertificaten en thesaurie-SICAV's, waardoor de werkmiddelenaangroei in het gedrang kan komen. Ook de verschuiving van de duurder kaskredieten naar de aan de marktrente verbonden voorschotten op vaste termijn en de afkeer van de administratief zware en vrij dure disconto- en acceptkredieten springen in het oog. Ondernemingen met een goede *rating* doen dikwijls rechtstreeks een beroep op de markt via de uitgifte van *commercial paper*. De ondernemingen die dat

niet kunnen zijn bijgevolg aangewezen op de bankkredieten. Automatisch wijst dit op het risico van een verslechtering van de kredietwaardigheid van de debiteuren, met alle mogelijke problemen vandien. De intense fusie- en overnameactiviteit leidt tot steeds grotere ondernemingen in het vooruitzicht van de eengemaakte markt. Maar het zijn nu juist die grotere ondernemingen die steeds de beste voorwaarden kunnen krijgen bij de financiële instellingen.

Het is duidelijk dat de intermediatiemarge serieus bedreigd is. De in tabel 1 weergegeven rendabiliteitsratio's stemmen hoopvol. Er is een niet onaardige opmars in de jaren tachtig voor de banken, behalve in 1987. Deze bevredigende ontwikkeling is vooral te danken aan de mooie rendementen van de kredieten aan de overheid, aan de ruimere marges voor de *retail business* dan voor de *corporate business*, aan de gedurfde internationalisering, aan de geboekte meerwaarden op de portefeuillestaatsleningen. De betere score voor de spaarbanken weerspiegelt enigszins de kleinere penetratie van de spaarbanken op de markt van de ondernemingen.

Tabel 1
Rendabiliteitsratio: nettowinst/eigen middelen*

	BANKEN		SPAARBANKEN	OKI'S
	(a)	(b)		
1970	9,2	n.b.	n.b.	n.b.
1975	7,9	n.b.	n.b.	n.b.
1980	6,9	7,3	6,4	n.b.
1983	6,1	7,0	7,4	n.b.
1984	7,4	8,6	9,1	n.b.
1985	8,5	9,8	12,1	5,0
1986	8,4	9,5	12,9	3,8
1987	7,1	8,1	14,3	7,2
1988	8,1	8,3	19,0	12,2

(a) zonder succursalen

(b) met succursalen

* - nettowinst: resultaat na afschrijvingen en belastingen, inclusief geïmmuniseerde meerwaarde

- eigen middelen: kapitaal + reserves + achtergestelde leningen

Bron: Eigen berekeningen.

Een bedreigde rendabiliteit heeft uiteraard een nefaste weerslag op de solvabiliteit, omdat beperktere winststijgingen ook tragere dividendstijgingen tot gevolg hebben. Het beroep op de aandeelhouders om het kapitaal te verhogen is dan ook niet zo evident. Tevens is de verleiding groot om meer kredieten toe te kennen, zelfs met kleinere marges.

Daarenboven is er de EG-vereiste om een solvabiliteitsratio van 8% te realiseren in 1992. En toch is de solvabiliteitsontwikkeling van onze financiële instellingen hoopvol, zoals blijkt uit tabel 2. De stimuli voor het risicokapitaal (Cooreman-Declercq), alsook de vele achtergestelde leningen en een tragere groei van de werkmiddelen (vooral bankiersdeposito's) droegen bij tot de vrijwel continue verbetering in de jaren tachtig¹. Dit neemt niet weg dat de grote Belgische banken veeleer zwak scoren in vergelijking met hun Europese collega's, zowel voor de solvabiliteit als voor de rendabiliteit.

Tabel 2
Solvabiliteitsratio: eigen middelen/vreemde middelen*

	BANKEN		SPAARBANKEN	OKI'S
	(a)	(b)		
1970	6,0	n.b.	n.b.	n.b.
1975	4,2	n.b.	n.b.	n.b.
1980	3,4	2,8	3,4	n.b.
1983	3,6	2,6	3,5	n.b.
1984	3,6	2,6	3,5	n.b.
1985	3,6	2,6	3,6	2,0
1986	4,4	3,1	4,6	2,0
1987	4,6	3,2	5,6	1,9
1988	5,2	3,7	5,5	2,6

(a) zonder succursalen

(b) met succursalen

* - eigen middelen: kapitaal + reserves + achtergestelde leningen

- vreemde middelen: cliëntendeposito's + bankiersdeposito's + moederhuis en filialen

Bron: Eigen berekeningen.

De concurrentie op zich is een goede zaak en mag zeker niet worden afgeremd, maar de gevolgen zijn toch vrij hard. Het traditionele bankieren komt hoe dan ook op losse schroeven te staan. De klassieke zekerheden worden ter discussie gesteld. Dit wordt mooi verwoord door A. Levy-Lang, voorzitter van de Compagnie Bancaire, die het tijdens een toespraak op het jongste SUERF-colloquium in Madrid als volgt uitdrukte: "Bankers' percepts of conventional wisdom, the foundation of the traditional strategy, are in the process of becoming outdated; examples are:

- one changes banks less often than one does spouses,

¹ Voor meer details zie ons artikel: LIERMAN F., "De solvabiliteitsvereiste van 8% door-kruist de bankstrategie", dat binnenkort wordt gepubliceerd in dit tijdschrift.

- cash deposits displaced towards long products always replenish themselves,
- a borrower with a long term loan is a client-for life".

III. De wensen van de ondernemingen

Het is evident dat de verwachtingen van de multinationale ondernemingen anders zijn dan die van de middelgrote en zeker die van de kleine ondernemingen. Nochtans is er een demonstratie-effect aan de gang, in zoverre dat de KMO's ook veeleisender geworden zijn. Veelal worden hun die ideeën aangereikt door de financiële instellingen zelf.

Wat de *depositovergoedingen* betreft zijn de ondernemingen over vrijwel de hele lijn zeer veeleisend. Zij wensen een rentevoet die nauw aanleunt bij de eurodeviezenmarktrente. Gezien hun relatief omvangrijke liquiditeiten, dank zij de wetten-Cooreman-Declercq en vooral de prima conjunctuurontwikkeling, kunnen de ondernemingen de financiële instellingen gemakkelijk in concurrentie stellen. Nochtans wordt ook uitgekeken naar alternatieve korte-termijnbeleggingsvormen. De *thesaurie-SICAV's*, die beleggen in BEF- en LUF-obligaties, zaten tot eind 1989 in de lift dank zij het aantrekkelijke fiscale statuut. De ontvangen dividenden van de gekochte SICAV-aandelen vielen onder het regime van de definitief belaste inkomsten, waardoor de nog verschuldigde belasting vrijwel verwaarloosbaar was. Jammer genoeg heeft Minister van Financiën Maystadt de bestaande fiscale *loophole* kleiner gemaakt door beter toe te kijken op de vereiste periode van 12 maanden voor het bezit van deze SICAV-aandelen. Ook beleggingen in *buitenlandse obligaties* deden het goed omwille van het regime van het forfaitair gedeelte van de buitenlandse belasting; zij profiteren van de akkoorden omtrent de dubbele belasting die België met heel wat landen heeft afgesloten. Maar deze beleggingsvorm werd eveneens aan banden gelegd. De *depositocertificaten* in vreemde munten worden door de multinationale ondernemingen dikwijls gevraagd.

Aan de *kredietzijde* is er de overduidelijke verschuiving van kas-, disconto- en acceptkrediet naar de voorschotten op vaste termijn omwille van de reeds aangehaalde redenen. Opvallend is de vraag naar kredietpakketten met een mengeling van nationale en internationale kredietlijnen in verschillende munten of een koppeling van een kredietlijn aan de inbreng van *venture* of risicokapitaal. Gesofistikeerde leasingformules zijn ook gegeerd. Kortom, creativiteit wordt geëist. Daarnaast wordt sterk aangedrongen op kortere kredietbeslissingskanalen, op valabele, goed geschoolde lokale bankbedienden, die als volwaardige gespreks-

partners in kredietonderhandelingen kunnen optreden. Ten slotte mag niet uit het oog worden verloren dat de financiële instellingen hun intermediatiefunctie dreigen te verliezen bij de multinationale ondernemingen met een goede *rating*, die dikwijls rechtstreeks een beroep doen op de markt door de uitgifte van *commercial paper* op drie en zes maanden. De financiële instellingen worden wel gevraagd voor het verstrekken van een waarborg.

De ondernemingen verwachten steeds meer *advies* van hun financiële instellingen, zowel op juridisch en fiscaal als financieel en boekhoudkundig vlak. Ook de behoefte aan *informatie* is groot, net als de wens tot meer *transparantie* in de rentestructuur, de provisies en de tarieven. De *technologie* heeft het tevens mogelijk gemaakt een nieuwere, modernere relatie tussen ondernemingen en hun financiële instellingen uit te bouwen. Aanvankelijk drongen deze laatste hun informaticaproducten op, nu kunnen zij nauwelijks de specifieke vragen nog volgen. De computer-tot-computer verbindingen voor betalingen en ontvangsten en de telebanking-systemen met hun ruime waaier aan informatie over rentevoeten, wisselkoersen, balansen, wereldnieuws maar ook over de stand van de rekeningensaldi zijn onmisbare instrumenten geworden.

Kortom, de ondernemingen zijn mondiger, veeleisender geworden. Zij eisen vakmanschap en expertise, alsook creativiteit en verbeeldingskracht, beschikbaarheid en korte beslissingskanalen.

De financiële instellingen worden nu gekozen in functie van hun specialiteit, hun service, hun tarieven, hun kwaliteit. L.J. Laforge van het Crédit Commercial de France formuleerde de nieuwe ingesteldheid van de cliënten als volgt: "Customers use big banks for no-fee things. They go to niche banks for the specialized products because of the service".

IV. Het antwoord van de financiële instellingen

De financiële instellingen hebben geen keuze. Zij moeten terdege rekening houden met de wensen van hun grote cliënten.

Wat de gevraagde *produkten* betreft is de creativiteit alom present. De grotere instellingen benutten hiervoor de know-how verworven op de professionele markten. Zij populariseren als het ware de op die markten voor eigen rekening uitgeteste technieken. Dat is zeker het geval met enkele risicodekkingstechnieken zoals *interest rate swaps*, *currency exchange swaps*, rente- en valuta-opties, *forward rate agreements* enz. Ook de fiscale kunstgrepen worden aangeboden, zoals de regimes van het

forfaitair gedeelte van de buitenlandse belasting en van de definitief belaste inkomsten. Daarnaast worden de technologische mogelijkheden maximaal geëxploiteerd om de ondernemingen aan de financiële instellingen te binden, via het automatiseren van de klassieke betalings- en ontvangstopdrachten en het ter beschikking stellen van een ruime waaier aan informatie.

Op het domein van de *marketing* ligt het voor de hand dat de klassieke kanalen van de massamedia niet geschikt zijn. Selectieve mailings, informatie- en vormingsseminaries, open-deurpolitiek bij bepaalde overheidsinstellingen, afbakening van marktsegmenten zijn enkele van de ondernomen acties.

Het vertrouwde *kantorennet* is geenszins een must. Niet weinig banken plannen specifieke bedrijfskantoren of -zetels met een stevige bezetting, die beschikken over ruimere beslissingsbevoegdheden en de eerste know-how om maatwerk te kunnen afleveren.

Dit impliceert dat speciale aandacht moet worden besteed aan de opleiding van die personeelsleden. Bovendien de banktechnische kennis worden hun ook commerciële vaardigheden, onderhandelings technieken, luisterbereidheid, leergierigheid en *management tools* aangeleerd. Aldus zijn zij beter voorbereid op de onderhandelingen met steeds sterkere cliënten. De vormingspolitiek is nu, meer dan vroeger, het sluitstuk van het *human resources* beleid van een moderne financiële instelling.

Om competitief te blijven worden de produktieprocessen maximaal geautomatiseerd. Lagere produktiekosten en een produktievere administratie zijn serieuze troeven in de concurrentiestrijd. Tevens wordt hierbij soms teruggevallen op grotere internationale entiteiten om aldus enige voorsprong te verwerven. Het behoren tot een internationale groep of het afsluiten van samenwerkingsakkoorden voor b.v. een snelle afhandeling van grensoverschrijdende opdrachten zijn niet onaardige troeven.

Al deze acties worden meestal overkoepeld door het streven naar kwalitatief verzorgde service. Een aangepaste strategie is uiteraard wenselijk, omdat men dan precies weet welke de goede acties zijn die ondernomen moeten worden. Indien echter ook een integrale kwaliteitsbenadering (IKZ) wordt gevolgd, krijgt de strategie een bijkomende dimensie: de goede acties goed doen.

Slotbeschouwingen

Niet elke financiële instelling kan de uitdaging van de markt van de ondernemingen aannemen. De *corporate business* is nauwelijks vergelijkbaar met de *retail business*. Het samengaan van *corporate* en *wholesale* of professionele *business* is raadzaam om zo een transfer van know-how te verwezenlijken. De ondernemingen, zeker de multinationale maar ook reeds heel wat middelgrote, gedragen zich steeds meer als professionele marktpartners. De financiële instellingen, bedreigd in hun intermediaatierol, moeten en zullen reageren door meer aandacht te besteden aan vakmanschap, verbeeldingskracht, beschikbaarheid, beslissings-snelheid, kwaliteit.

Abstract

The Corporate Market as a Challenge for Financial Institutions

The corporate market is a serious challenge for financial institutions because of the high degree of competition and the quite low level of profitability. The European liberalization of capital markets will accentuate this evolution. New competitors are preparing themselves to enter the market, such as stockbrokers, holding companies, coordination centres, insurance companies.

The wishes of the companies are far-reaching: more profitable forms of investment for liquidities, lower costs and faster decision making for credits, more information and advice, engineering skills, imagination and creativity for products and services, quality, honest tariff setting.

The answer of the financial institutions consists mainly of an attempt to capitalize as much as possible on the know-how acquired on the professional markets and on technology, a selective approach of the market, the enforcement of the points of sale with well-trained people disposing of sufficient decision powers, an accelerated automation of the production processes and stressing the importance of a high quality service.