

# 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.  
Nijverheidslaan 7, 3220 Aarschot

Eric Pollefliet \*

## De positionering van de banken in de vrijmaking van het kapitaalverkeer en 1992

De vrijmaking van het kapitaalverkeer vanaf 1 juli 1990 en de vrijheid van financiële dienstverlening vanaf 1 januari 1993 vormen voor de financiële sector een ingrijpende structurele verschuiving, die nu reeds volop aan de gang is. Langzaam maar zeker deïnen de effecten van 1992 uit tot alle segmenten van het financieel gebeuren. Zelfs voor de internationale kapitaalmarkten, die nochtans sinds verscheidene decennia een enorme ontwikkeling hebben gekend, spelen de vrijmaking van het kapitaalverkeer en de toekomstige Europese interne financiële markt een stimulerende rol. De (Europese continentale) beurzen zijn volop bezig met hun modernisering en met de ontwikkeling van nieuwe deelmarkten (o.m. in futures, opties, ECU). Niettemin is de versnippering nog groot en moeten de Europese kapitaalmarkten nog een hele weg afleggen om het niveau van de Amerikaanse of Japanse kapitaalmarkt te bereiken.

Ook voor de Europese en de Belgische kredietinstellingen zijn de uitdagingen bijzonder groot. De concurrentiestrijd tussen de financiële instellingen zal verder toenemen en het nastreven van een Europese dimensie zal, gegeven de "europeanisering" van de cliënteel, steeds belangrijker worden. Om deze nieuwe uitdagingen te beantwoorden zijn er verschillende strategieën mogelijk. Ook in de "grote" Europese markt is er plaats voor een uitgebreid gamma van financiële instellingen, zowel qua dimensie als qua geografisch werkgebied.

### Inleiding

De vrijmaking van het kapitaalverkeer vanaf 1 juli 1990 is slechts een stap – zij het een belangrijke – in de totstandkoming van de Europese financiële markt. De basisspelers, d.i. de particulieren en de bedrijven, kunnen sedert 1 juli 1990 – en de meeste reeds geruime tijd daarvoor – vrij hun kapitaal aanbieden of leningen opnemen over het grootste deel van het EG-grondgebied. Hun managers echter, d.i. de financiële in-

\* Kredietbank. Alleen de auteur is verantwoordelijk voor de vertolkte meningen, die in generlei opzicht de Kredietbank verbinden.

stellingen, kunnen dat, althans tot op zekere hoogte, nog niet. Het is pas vanaf 1 januari 1993 dat er ook voor de kredietinstellingen (de banken) volledige vrijheid van dienstverlening zal zijn. Pas dan zullen de banken, zonder al te strenge voorwaarden, hun diensten over heel het EG-grondgebied kunnen aanbieden, hetzij door het openen van kantoren, hetzij door grensoverschrijdende dienstverlening (via b.v. direct mailing e.a.).

Het is een publiek geheim dat niet de concrete vervaldata in de planning van de Commissie van de EG een belangrijke rol spelen, maar wel de fundamentele bewegingen op de verschillende markten, die zich nu reeds rond het project 1992 aftekenen. De transnationale ondernemingen, groot en klein, evenals de grote en middelgrote financiële instellingen anticiperen nu reeds op de interne Europese markt en hebben hun strategie afgestemd op en gecorrigeerd met het oog op 1992.

De vrijmaking van het kapitaalverkeer en de gevolgen ervan voor de internationale financiële markten mogen dan ook niet als een losstaand gegeven worden beschouwd, maar moeten worden bekeken in de ruimere context van 1992.

In dit artikel zoeken we een antwoord op drie vragen:

- 1) Welke grote tendensen kan men op het vlak van het internationaal kapitaalverkeer in het komende decennium – het zomertijd van de postindustriële Europese ontwikkeling – met grote zekerheid vooropstellen?
- 2) Welke zijn de grote uitdagingen voor de financiële instellingen, meer in het bijzonder voor de (grote) Belgische financiële instellingen?
- 3) Welke strategieën kunnen de financiële instellingen ten aanzien van deze uitdagingen voeren?

## I. De te verwachten tendensen in het internationaal kapitaalverkeer

### A. Nil novi sub sole

Ten aanzien van de geplande vrijmaking van het kapitaalverkeer in de EG – zoals trouwens ten aanzien van het hele project 1992 – kan men een zeer libertijnse houding aannemen, zeker met betrekking tot de internationale kapitaalmarkten. Zo kan men de toegevoegde waarde van de Commissie van de EG ter zake bagatelliseren tot een laattijdige, on-

overkomelijke aanpassing aan de fundamentele bewegingen en veranderingen die reeds geruime tijd in het internationaal kapitaal- en betalingsverkeer aan de gang zijn.

De mondialisering van de financiële stromen is sinds lang een onomstreden feit. Het is voldoende bekend dat het globale pakket van financiële verrichtingen op de internationale markten twintig tot dertig maal groter is dan de in equivalente waarde uitgedrukte handelsstromen. De oceanisering van deze stromen ging bovendien gepaard met een zee van financiële innovaties, waarvan het eindpunt nog niet in zicht is. De vindingrijkheid van de grote multinationale ondernemingen en financiële instellingen in nieuwe technieken, waaronder de securitisering, lijkt vooralsnog onuitputtelijk, en de mogelijkheden van dematerialisering van deze operaties worden steeds groter, vooral dank zij de stormachtige ontwikkeling in de telecommunicatie en informatisering.

Terloops dient erop gewezen te worden dat ook in de financiële innovaties de concurrentie ten volle speelt en dat de gevaren van monopolisering quasi onbestaande zijn. Uiteindelijk zijn de meeste nieuwe financiële technieken gebaseerd op één en dezelfde logica: het spreiden en minimaliseren van de risico's (qua rente, wisselkoersen, prijsvorming, betalingen, aflossingen enz.) door de meest geschikte combinatie van termijnoperaties en indekkende instrumenten. Hoe groter de markt, des te groter de mogelijkheden, des te beter de transparantie, des te kleiner het gevaar voor patentering en monopolisering.

Men zou kunnen stellen dat de financiële instellingen met een zeer grote dimensie en met een omvangrijke kapitaalcracht een voordeel genieten in vergelijking met de middelgrote en kleinere instellingen, althans inzake de zeer grote transacties qua volume en risico-indekking. Dit moet evenwel niet worden overdreven, omdat vaak zeer grote operaties gedragen worden door middel van vorming van *syndicates*, joint ventures of consortia, zodat ook de "kleinere" financiële instellingen aan bod kunnen komen. Kortom, het gevaar van monopolisering in de financiële sector, op basis van kennis – die in principe overdraagbaar is – en op basis van kapitaalcracht, is eerder gering.

### B. Quid met 1 juli 1990 en 1 januari 1993?

Hoe belangrijk de voorbije ontwikkelingen, los van 1992, ook mogen geweest zijn, en hoe belangrijk de natuurlijke, zichzelf genererende ontplooiingen in de toekomst nog zullen zijn, toch mag men de impact van de op stapel zijnde EG-projecten niet minimaliseren.

De versnippering van de nationale kapitaalmarkten binnen de EG is nog steeds groot. De nationale obligatiemarkten binnen de EG vertegenwoordigen geglobaliseerd een tegenwaarde van circa 250 miljard USD of 40% van de echte USD-obligatiemarkt. Maar dit is, tot op heden, theorie, omdat in de praktijk, in tegenstelling tot de USD-markt, de verschillende Europese deelmarkten zich niet globaal maar wel versnipperd aandienen.

Hetzelfde kan b.v. gezegd worden over de transactievolumes inzake aandelen. Het globaal transactievolume van aandelen op de Europese beurzen – indien men überhaupt dergelijke samentelling mag maken – bedraagt slechts circa 69% van de beurs in New York of zelfs maar 42% van de beurs in Tokio.

Er is, m.a.w., voor de EG toch nog een hele weg af te leggen. Naarmate de Europese integratie vordert en het kapitaalverkeer effectief in al zijn aspecten vrij wordt, mag men aannemen dat de verschillende versnipperde markten binnen de EG steeds meer op elkaar gaan inspelen, steeds meer geglobaliseerd gaan werken en nog verder gaan expanderen. De geplande interconnecties qua telecommunicatie en automatisering tussen de verschillende Europese markten zullen overigens de globalisering nog bevorderen.

Voorts mag men ook verwachten dat, mede onder invloed van de totstandkoming van de Europese interne markt, de internationale (Europese) markt nog dynamischer zal worden. Het schaalvergrotingsfenomeen, zowel bij de niet-financiële bedrijven als bij de financiële instellingen, zal het aantal financiële operaties kwantitatief en kwalitatief verruimen en de Europese kapitaalmarkt geleidelijk aan tot op het niveau van de Japanse en Amerikaanse (kunnen) optillen.

#### C. De deregulering en de modernisering van de internationale financiële markten zetten zich door, ook ten dele dank zij 1992

Het is opvallend dat de deregulering en de modernisering van de financiële markten in New York en Londen ook elders ingrijpen, o.a. in Parijs, Amsterdam, Frankfurt... en Brussel. Men vindt er steeds in mindere of meerdere mate dezelfde krachtlijnen terug:

- 1) het ontmantelen van de te logge procedures,
- 2) het openstellen van de toegang tot de beurs voor meer participanten, hetzij rechtstreeks (Amsterdam, Frankfurt), hetzij via beursven-

nootschappen, waarin andere financiële instellingen kunnen participeren (Londen, Parijs en Brussel),

- 3) de liberalisering van de makelaarslonen (niet in Brussel!) en de vermindering of afschaffing van de beurstaksen,
- 4) de herdefiniëring van de controle-organen (cfr. de Commissie voor het Bank- en Financiewezen in Brussel),
- 5) de creatie van nieuwe markten: in Londen met LIFFE, de London International Financial Futures Exchange; in Parijs met MATIF, de Marché à Terme International de France; in Amsterdam met EOE, de European Options Exchange; in Brussel met BELFOX, de Belgian Futures and Options Exchange, die begin 1991 operationeel zou moeten worden...,
- 6) de automatisering van de transacties en van de continue markt.

De rol van het hele project 1992 in dit veranderingsproces is moeilijk in te schatten. Toch kan men zich niet van de indruk ontdoen dat, naast de technologische vooruitgang, de aangekondigde vrijmaking van het kapitaalverkeer en het schaalvergrotingseffect dat voortvloeit uit de Europese interne markt hierin een stimulerende rol spelen. Het valt overigens op dat, sinds de totstandkoming van de interne markt meer gestalte krijgt, de verschillende continentale financiële centra elkaar concurreren met de organisatie van nieuwe deelmarkten of met stimulerende maatregelen om zich aldus het "statuut" van internationaal financieel centrum toe te eigenen.

#### D. 1992 is een onomkeerbaar proces

Het ingezette proces lijkt onomkeerbaar. Welk scenario men ook beschouwt, b.v. inzake de houdbaarheid van het Europees Monetair Systeem na de vrijmaking van het kapitaalverkeer, of inzake de gevolgen van de Duitse hereniging op het vlak van de monetaire stabiliteit, of inzake de gevolgen van de aanpassingsproblemen van de zwakkere EG-lidstaten of van de aanpassingsproblemen m.b.t. de invoering van de vrije markteconomie in Oost-Europa, er is geen weg terug... tenzij naar de her-feodalisering – ook van de Westeuropese Gemeenschap – of naar een nieuw herfsttij, zoals op het einde van de middeleeuwen.

#### E. Het belang van het vrije kapitaalverkeer

In verband met de onomkeerbaarheid van 1992 is het tevens goed te

wijzen op een fundamentele economische wetmatigheid, met name dat de internationale handel, in de ruime betekenis van het woord, de welvaart verhoogt, zowel nationaal als internationaal, en dus ipso facto ook voor de Europese lidstaten. Zelfs een economische "reus" zoals de Verenigde Staten, die in theorie autarkisch zou kunnen zijn, heeft nood aan internationale handel. Het is dank zij de internationale handel dat specialisatie mogelijk wordt, dat er comparatieve voordelen kunnen spelen en dat aan de behoeften, die per definitie oneindig zijn, kan worden voldaan, tegen de kleinste kost en op de beste wijze.

Ook de kapitaalbewegingen moeten in dit perspectief worden bekeken. Dank zij de kapitaalbewegingen, die op de eerste plaats bepaald worden door de verwachte *return* – een toepassing bij uitstek van de eerste economische wet, zijnde winstmaximalisatie en kostenminimalisatie – is er specialisatie qua produktie mogelijk en kan de concurrentie ten volle spelen, qua kwaliteit van produkten, qua prijszetting, qua minimale kosten en qua financieringstechnieken.

Elke belemmering in het internationaal verkeer inzake personen, goederen, diensten en kapitaal, leidt uiteindelijk tot een "slechte" of in elk geval suboptimale allocatie van de middelen en speelt, zeker op termijn, in het nadeel van het land dat dergelijke belemmeringen invoert of in stand houdt.

#### **E. Wederinvoering van kapitaalbeperkingen is uit den boze**

De wederinvoering van beperkingen inzake kapitaalverkeer is – zeker in een vrije markteconomie – onhoudbaar. Het historisch voorbeeld van de Verenigde Staten is ook hier leerzaam. De Amerikanen hebben tot hun eigen schade kunnen ondervinden dat, na het wegvallen van Bretton Woods, hun deficits en economische problemen in de jaren zeventig niet werden opgelost door het invoeren en opleggen van allerhande beperkingen inzake geld- en kapitaalverkeer, integendeel. De ingevoerde belemmeringen hebben hun problemen alleen maar vergroot en bovendien aanleiding gegeven tot de expansie van financiële centra buiten de Verenigde Staten, zoals de *off-shore* centra en de Euromarkt.

Met andere woorden: indien het vrije kapitaalverkeer voor de Europese monetaire stabiliteit tot moeilijkheden aanleiding zou geven, zullen de betrokken lidstaten m.i. veeleer verplicht worden om fundamentele aanpassingen te realiseren, b.v. op budgettaire vlak of qua inkomenspolitiek enz. Het invoeren van, zogenaamd tijdelijke, wisselcontroles en kapitaalbeperkingen zou hun moeilijkheden alleen maar vergroten.

#### **G. De ECU-doorbraak**

Tot slot, betreffende het antwoord op de eerste vraag, zal de Europese integratie een volledige ontplooiing van de ECU meebrengen.

Het zou ons te ver leiden een grondige evaluatie te maken van onder meer het rapport-Delors inzake de monetaire en economische unie. We beperken ons tot de vaststelling dat, in het kader van de Europese intra-handel, in het kader van een versterkt Europees monetair systeem, en in het kader van de internationale valutamarkten op wereldniveau, de Europese munteenheid geroepen is om aan belang te winnen.

In een systeem van vrij kapitaalverkeer, waarin geen plaats meer is voor directe wisselbeperkingen, tenzij voor een zeer korte periode, is een stabiel Europees monetair systeem maar mogelijk wanneer de diverse lidstaten niet alleen hun monetair beleid, maar ook en vooral hun algemeen economisch beleid op elkaar afstemmen. Concreet betekent dit dat zij ernaar zullen streven de divergenties tussen de verschillende wisselkoersen die in het EMS functioneren tot een minimum – ja zelfs tot nul – terug te brengen. Dit is overigens het doel van de derde fase van de monetaire unie, zoals beschreven in het rapport-Delors.

Naarmate de onderliggende wisselkoersen naar elkaar toegroeien en qua pariteit zelfs vast komen te liggen, ligt het gebruik van een gemeenschappelijke munteenheid over heel het EG-grondgebied meteen voor de hand.

Om culturele redenen, maar ook omwille van de intrinsieke kwaliteiten van de ECU, als gemeenschappelijke noemer van de onderliggende munteenheden, is het logisch dat de ECU, en alleen de ECU, als gemeenschappelijke Europese munt in aanmerking komt. In een systeem van vaste wisselkoersen is de ECU bovendien even sterk of even zwak als alle muntén samen of als iedere munt binnen het EMS afzonderlijk.

Enkele maanden geleden kon dit nog utopisch klinken, nu is dat o.i. niet langer het geval. Indien de Europese interne markt tot stand komt, met het onvermijdelijke behoud van regionale dispariteiten of culturele verschillen, dan zal het vrije verkeer van goederen en kapitaal de facto moeten uitmonden in een monetaire unie met één munt. Dat is overigens veel gemakkelijker te verwezenlijken dan een complete harmonisering van boven uit op het vlak van b.v. de budgettaire of fiscale politiek.

Indien deze voorspelling uitkomt, zal men niet kunnen ontkennen dat de acties van de Commissie van de EG, meer bepaald op het vlak van het kapitaalverkeer en de financiële dienstverlening, hierin een zeer belangrijke rol hebben gespeeld.

## II. De grote uitdagingen voor de Europese en Belgische financiële instellingen

### A. Een hardere concurrentiestrijd

De gevolgen van de deregulering, het vrije kapitaalverkeer en de vrijheid van financiële dienstverlening voor de financiële instellingen zijn niet moeilijk te raden: meer concurrentie, scherpere prijszetting inzake de financiële producten, penetratie in nieuwe markten, rationalisatie van de ingezette middelen, concentraties enz.

Kortom, een grotere druk op de rente- en winstmarges van de financiële instellingen, een nog grotere druk op het bankpersoneel en -management om voortdurend bij te scholen en produktiever te worden, een nog grotere behoefte om strategisch te denken en te handelen en zich als financiële instelling, duidelijker dan ooit, te positioneren en te profileren.

### B. De sterkte-zwakte-analyse van de Belgische financiële instellingen

De sterkte-zwakte-analyse van de Belgische financiële instellingen is vlug gemaakt. Over het algemeen relatief lage rendabiliteit, relatief zwakke solvabiliteit, met een zeer uitgebreid binnenlands netwerk, relatief kleine dimensie zowel qua balanstotaal als qua deposito- en kredietbasis, relatief beperkte aanwezigheid in het buitenland, relatief zware personeelslasten, mede ten gevolge van het uitgebreide netwerk, alsook van de fiscale en parafiscale druk, en *last but not least* een zeer grote openheid ten aanzien van buitenlandse infiltraties.

### C. Sterke punten

Deze zwakten moeten evenwel niet worden overdreven en verschillen zeer sterk van instelling tot instelling. Zo zou men moeten weten dat één van de Belgische grootbanken tot de Europese top 10 behoort qua rendabiliteit. Inzake solvabiliteit voldoen de Belgische grootbanken nu reeds aan de internationale normen inzake het eigen vermogen. De penetratiekracht van de financiële instellingen met Belgische meerderheidsparticipatie op de Belgische lokale markten is, ondanks de grote aanwezigheid van buitenlandse financiële instellingen, nog steeds

groot. Zo bedraagt het aandeel van de vijf grootste Belgische financiële instellingen in de markt van de cliëntenmiddelen en kredietverlening nog steeds meer dan 60%. De bancarisatiegraad in België is eveneens zeer groot: per 100.000 inwoners beschikken we over gemiddeld 139 kantoren, 200 betaalterminals (in warenhuizen, benzinstations en bij handelaars) en bijna 1 geldautomaat. Statistisch bekeken beschikt praktisch iedere Belg over een financiële rekening. De produktiviteit van de Belgische banken, gemeten volgens de netto ontvangsten per personeelslid is, na Luxemburg, de hoogste in de EG.

De laatste jaren hebben de Belgische financiële instellingen bovendien zware inspanningen geleverd om de kosten steeds beter te beheersen: door automatisering, onder meer van het betalingsverkeer, door reorganisaties en/of door rationalisaties in het netwerk.

### D. Ook de banken in de rest van de EG staan voor nieuwe en zware uitdagingen

Men kan heel wat van de genoemde (relatief) negatieve factoren voor de Belgische financiële instellingen omtoveren tot sterke punten. De Europese opposanten zullen moeten leren leven met een grotere druk op de marges – hetgeen niets nieuws is voor de Belgische financiële instellingen. Ze moeten leren leven met hun beperkte dimensie – op dit ogenblik is er nog geen echte Europese universele bank. Ze zullen er ook moeten aan wennen de kosten maximaal te beheersen enz.

### E. Big, bigger, the biggest?

Over de na te streven dimensie kan lang worden geredetwist. "Small is beautiful... or is big more beautiful?" Op dit ogenblik is er geen enkele Europese kredietinstelling – overigens ook geen Japanse of Amerikaanse – die volledig autonoom een uitgesponnen universeel netwerk over heel het EG-grondgebied kan uitbouwen of overkopen.

Het zou nochtans verkeerd zijn dit louter statisch te bekijken. De inbreng van grote verzekeringsmaatschappijen of eventuele fusies of samenwerkingssakkoorden tussen bepaalde grootbanken zullen op termijn vermoedelijk toch de "heuglijke" geboorte(n) van enkele megabanken te zien geven.

Wat er ook van zij, de niet te omzeilen kaap van rendabiliteitsvereisten zal hoe dan ook moeten genomen worden. En dat dit niet zo eenvoudig is, vergt niet veel commentaar. Het smelten van kantoren, het in-



tegreren van uiteenlopende computersystemen, het inpassen van verschillende organisatiesystemen, het stroomlijnen van het management en het personeelsbeleid, het ontwikkelen van een nieuwe bedrijfscultuur enz. zullen niet met een geniaal en eenvoudig pennetrekje op het schilderspalet van de mega(lo)-bankier kunnen worden uitgetekend.

#### F. De rol van de Belgische overheid

Met betrekking tot de nieuwe uitdagingen kan men ook niet voorbijgaan aan de rol die de Belgische overheid in het financieel concert moet spelen. Zoals de BVB in haar document over de *Hervorming van de beursmarkten in België* terecht opmerkt: "is het meer dan tijd dat het hervormingsontwerp (n.v.d.r.: het wetsontwerp inzake de hervorming van de beursmarkten) wordt goedgekeurd, want met elke dag die verstrijkt verliest het financieel centrum Brussel een aantal kansen en vergroot zijn achterstand op andere, concurrerende centra die van hun modernisering reeds werk hebben gemaakt."

De BVB wijst er overigens op dat het bedoelde wetsontwerp nog een aantal belangrijke lacunes bevat, die de Belgische financiële instellingen benadelen in vergelijking met hun Europese concurrenten. Zonder volledig te willen zijn, vermelden we de beperkte toegang van de banken tot de beurs, de bevoegdheidsverdeling qua prudentiële controle op de beursvennootschappen, de concrete invulling inzake nieuwe markten, de achterstand in de informatica enz.

#### G. Komen de voorbije stormen terug?

Tot slot kan niet worden ontkend dat de Belgische financiële instellingen een aantal specifieke orkanen moesten en allicht nog zullen moeten doorstaan. De daling van de roerende voorheffing, de deregulerings-tendensen met betrekking tot het depositoboekje, de onzekerheid rond de tarifiering, de openstelling van de markt van het overheidspapier e.a. zijn bijkomende factoren die de Belgische financiële instellingen op het scherp van de snede zetten. Deze "interne", en allicht onafwendbare, verschuivingen mag men trouwens niet alleen negatief beoordelen. Zij vormen ook een uitdaging voor de Belgische financiële instellingen en voor de overheid (b.v. inzake de tarifiering van de bankdiensten), om zich aan te passen en zich meteen te wapenen voor de concurrentiestrijd op Europees vlak.

Op dit ogenblik is het vrij moeilijk om een concreet toekomstbeeld van de financiële sector in België uit te tekenen. Bepaalde aardverschuivin-

gen, herformuleringen van de basisstrategieën en herstructureringen lijken onafwendbaar. Dit vormt het laatste aandachtspunt van deze bijdrage.

### III. Mogelijke strategieën voor de (Belgische) financiële instellingen

#### A. Het paard van Troje

Men kan zich afvragen of de Commissie van de EG met haar maatregelen geen nieuw paard van Troje heeft binnengehaald, vooral voor de kleinere landen en de kleinere of middelgrote financiële instellingen. Onze visie hierop is gebaseerd op vier uitgangspunten:

- 1) De interne markt creëert nieuwe mogelijkheden en verruimt het natuurlijk werkgebied. Dat is niet onbelangrijk voor een kleine, relatief centraal gelegen markt als de onze.
- 2) De verheviging van de concurrentie bevat als uitgangspunt meer positieve dan negatieve aspecten. In de concurrentiestrijd gaat het niet om zogenaamde *zero-sum* conflicten: de winst van de ene onderneming gaat meestal niet ten koste van de winst van de andere ondernemingen, vaak integendeel.
- 3) In de grote Europese markt, met meer dan 320 miljoen inwoners en met miljoenen kleine en grote bedrijven, is er plaats voor verschillende soorten financiële instellingen en zijn er dus ook verschillende soorten strategieën van deze instellingen mogelijk.
- 4) De grote onzekerheid over de mogelijke acties van grote financiële instellingen – tot voor kort nog het grote "zwarte gat" in de analyse van de strategen – is met de fusie van de twee grootbanken in Nederland (ABN en AMRO) ten dele weggevallen. "Ten dele" omdat het hier een interne nationale fusie-operatie betreft en geen transnationale. In elk geval zal deze fusie een verregaande verandering in de strategische kaarten meebrengen.

#### B. De uitgangspunten van de mogelijke basisstrategieën

De uiteindelijk gekozen strategie hangt fundamenteel af van drie factoren:

- 1) de waarden en doelstellingen die men nastreeft

- 2) de mogelijkheden en middelen waarover men beschikt om deze doelstellingen te realiseren
- 3) de rendabiliteitsoverwegingen.

Inzake de nagestreefde doelstellingen rijst de vraag of men als bank de zogenaamde "universaliteit" beoogt of niet, hetzij in de eigen regio, hetzij in het natuurlijk hinterland dat ook de grensgebieden omvat, hetzij over het volledige EG-grondgebied. Een bank kan zich ook specialiseren in één of meer marktsegmenten, of beide doelstellingen combineren: "universeel" zijn in het eigen werkgebied en zich specialiseren in bepaalde produkten of produktengroepen en deze aanbieden over een ruimer geografisch gebied. De vraag waarmee ook elke "universele" bank geconfronteerd wordt, is hoever men de internationaal gerichte cliënteel moet volgen. De "europeanisering" van de bankcliënteel, vooral van de internationaal gerichte KMO's en bedrijven, wordt steeds belangrijker, zodat een uitdeining van het "nationale" werkgebied naar een Europees steeds meer noodzakelijk wordt.

De mogelijkheden en de middelen waarover men beschikt zijn beperkt, relatief schaars en duur. Het zal er dus op aankomen, enerzijds, in de doelstellingen bepaalde prioriteiten vast te leggen en, anderzijds, de beschikbare middelen zo rationeel mogelijk aan te wenden of eventueel nieuwe middelen aan te boren.

De rendabiliteit blijft het belangrijkste richtsnoer in de beoogde markt-penetratie, of men nu in alle markten of segmenten wil doordringen of slechts in één of meer segmenten en/of markten. De financiële instellingen kunnen zich niet veroorloven verlieslatend te werken. Dat zou niet alleen de vertrouwensrelatie met de cliënteel sterk ondermijnen; het zou bovendien snel kunnen uitmonden in de destabilisering van het monetair en financieel apparaat, en aldus in een zware financiële crisis.

### C. Mogelijke strategieën

Voor de kleine(re) instellingen is de keuzemogelijkheid relatief eenvoudig: ofwel werkzaam blijven in de regio en/of het segment waar men actief is, ofwel zich laten opkopen door een grotere (binnenlandse of buitenlandse) instelling.

Voor de grotere financiële instellingen, waaronder de Belgische grootbanken en kredietinstellingen, liggen de zaken iets moeilijker. De fundamentele vraag waarmee zij geconfronteerd worden is of zij hun stevige thuisbasis, meestal universeel, zowel qua aanwezigheid als qua pro-

dukten, kunnen bewaren of handhaven zonder een degelijke Europese dimensie uit te bouwen. Wij zijn geneigd deze vraag negatief te beantwoorden. Naar ons oordeel vergt een stevige, ook lokale, penetratie in de *retail*-sector, in het bedrijvensegment, in de markt van de KMO's of in het onderdeel van de beleggingscliënteel voor een (middel)grote bank een serieuze Europese dimensie. Dit geldt a priori voor de activiteiten in de *wholesale*-sector en voor de meer professionele activiteiten, die nu reeds een sterk internationaal karakter vertonen.

De grote vraag die hier automatisch rijst, is of de (Belgische) banken dit volledig autonoom en op eigen kracht kunnen verwezenlijken, dan wel of daar globale samenwerkingsverbanden of zelfs intra-Europese fusies voor nodig zijn. Die vraag rijst ook voor alle niet-Belgische grote financiële instellingen, die in Europees perspectief bekeken ook klein zijn, zowel qua penetratiekracht als qua kapitaalcracht.

Het antwoord op deze vraag is o.i. meervoudig.

### D. Fusies tussen gelijkgeschalige Europese grootbanken zijn mogelijk, maar...

Er zijn reeds voorbeelden van fusies tussen grootbanken die werkzaam zijn in eenzelfde land, zoals de fusies tussen enkele grootbanken in Nederland en Spanje. Of er nu ook fusies zullen komen tussen financiële instellingen op Europese schaal, dus transnationaal, is een open vraag. Naast de organisatorische problemen vormen ook culturele, maar vooral juridische en fiscale hinderpalen belangrijke handicaps. Allicht zullen deze barrières in de toekomst niet meer doorslaggevend zijn.

### E. Globale samenwerkingsverbanden

Om Europees te worden, kan men kiezen tussen twee extremen: hetzij op eigen kracht door overname van kleinere netwerken (of eventueel het starten van een nieuw netwerk), hetzij via fusies. Een tussenoplossing om een Europese dimensie uit te bouwen, is de strategie van globale samenwerkingsverbanden. Men kan inderdaad vooropstellen dat een aantal banken voor transnationale en professionele verrichtingen zullen samenwerken en tegelijkertijd hun thuisbasis relatief onafhankelijk verder zullen bewerken en uitbouwen. Dit zou kunnen leiden tot het ontstaan van supranationale bankholdings, waardoor een aantal mega-banken in hun globaal werkgebied als het ware "de zon nooit zien ondergaan"...

Tot nog toe zijn echte globale samenwerkingsakkoorden niet tot stand gekomen. De bekende samenwerkingsverbanden zijn ofwel partieel of wel symbolisch, en ze vertonen in elk geval nog geen supranationale overkoepelende structuur. Men kan zich hierbij ook afvragen of dergelijke verticale integratie om redenen van efficiëntie en slagvaardigheid niet snel zal moeten uitmonden in een horizontale integratie van sommige actierreinen, b.v. inzake de ontwikkeling van automatiseringsprojecten, of inzake onderzoek en ontwikkeling van financiële technieken, of qua opleiding en personeelsbeleid enz. En dan belanden we opnieuw bij de organisatorische, culturele en andere moeilijkheden die bij fusies van banken onvermijdelijk aan bod komen.

#### F. De strategie van de geleidelijkheid

Tot slot is er ook de strategie van de geleidelijkheid, een strategie die tot nog toe het meest wordt (werd) gevolgd om een Europese identiteit op te bouwen: namelijk via de overname van kleinere netwerken, via enkele specifieke samenwerkingsverbanden in bepaalde domeinen (b.v. in de ontwikkeling en distributie van beleggingsfondsen), via het oprichten van kleinere kantoren of via het stelselmatig uitbreiden van een bestaand netwerk. Ook een aantal Belgische grootbanken hebben deze strategie tot op heden, en niet zonder succes, gevoerd.

#### G. Hoe zal het Belgische bankenlandschap er morgen uitzien?

Het ziet er naar uit dat ook de Belgische banksector niet aan de stroomversnellingen zal kunnen ontsnappen. In deze wervelende tijden wordt plots één belangrijke stelregel uit de handboeken over strategie werkelijkheid: namelijk dat strategisch denken en handelen een continu, soepel en dynamisch proces is.

De infiltratie van buitenlandse financiële instellingen in ons werkgebied is een vaststaand gegeven. De recentere acties van Japanse en Franse financiële instellingen tonen dit ten overvloede aan. De Britse, de Duitse en de Nederlandse financiële instellingen zullen allicht volgen.

De branchevervaging in ons land tussen de banken, de openbare kredietinstellingen en de spaarbanken zet zich onverminderd voort. Ook de (grote) binnenlandse en buitenlandse verzekeringsmaatschappijen zijn in volle beweging en lonken met grote appetijt naar het uitgesponnen netwerk van de banken, ook in ons land.

Ten gevolge van de ingrijpende veranderingen in de omgevingsfactoren en van de specifieke intra-Belgische concurrentiestrijd, met de daaruit voortvloeiende druk op de winst- en rentemarges, zal het Belgisch financieel stelsel niet kunnen ontsnappen aan belangrijke herstructureeringen. Deze zullen zich concretiseren in de vorm van rationalisaties en/of concentraties en/of samenwerkingsverbanden met andere Europese instellingen.

#### Besluit

De Belgische financiële instellingen beschikken over voldoende troeven om de Europese uitdaging te beantwoorden. Het zal zeker niet gemakkelijk zijn, maar er is geen enkele reden om aan te nemen dat de Belgische banken de Europese trein zouden missen. Van de te verwachten Europese expansie qua groei en welvaart kunnen (zullen) de Belgische banken ook hun deeltje opeisen.

Iedere bank, iedere financiële instelling zal zelf haar weg moeten uitstippelen. De uiteindelijk gekozen strategie ligt evenwel niet voor altijd vast. Zij zal regelmatig moeten worden geëvalueerd en eventueel bijgestuurd. Zoals minister Mark Eyskens ooit zei: "het is zich aanpassen, of aangepast worden".