



Als we snel helpen bij schade dan bedoelen we ook snél.

Als makelaar weet u dat een ongeval in een klein hoekje zit. Daarom adviseert u uw klant een verzekering af te sluiten. Bij voorkeur bij een maatschappij die er staat als 'n ongeluk een krater slaat in z'n gevoelsleven. Niet na lang touwtrekken, maar direct. Noordstar is zo'n maatschappij. Noordstar betaalt bij autoschade maar liefst 82%* van de gevallen uit binnen de 3 maanden na de feiten. Vergelijken met het Belgische gemiddelde van 65%*

een unieke prestatie. Er, op het gebied van andere verzekeringen is Noordstar even efficiënt. Dat komt omdat bij Noordstar het

NOORDSTAR
VERZEKERINGEN



dossier van uw klant geen weken onderweg is van het kastje naar de muur. Wij doen ons uiterste best om snel te helpen.

Wij geen idee heeft wat snel betekent, kén aan die storing een lichtend voorbeeld nemen. Net als wij. Speel ook op snel en dus op dankbare klanten. Informeer hen over de snelle Noordstar-service.

* bron: statistieken R.O.R. dd. 23/12/91

De snelle oplossing bij schade.

Groot-Brittanniëlaan 125 - 9000 Gent - 09/235 37 11 * Louiza Marijalei 2 - 2018 Antwerpen - 03/233 98 05

Eric Pollefliet *

Bankstrategie in een triadische economie

De mondialisering van de economie heeft de strategie van bedrijven in het algemeen en van banken in het bijzonder diepgaand beïnvloed. De bedrijfsleiding moet een evenwicht vinden tussen, enerzijds, bedrijfseconomische belangen en, anderzijds, de behoeften van cliënten, aandeelhouders en werknemers. Dit artikel gaat eerst in op de betekenis van begrippen als concurrentie, vrijemarkteconomie en mondialisering voor de inhoud van de ondernemingsstrategie. Daarna komen de veranderingsprocessen in de financiële sector aan de beurt, en de sterkten en zwakten van de Belgische banksector. Tot slot geeft de auteur een overzicht van mogelijke bankstrategieën in het licht van die uitdagingen.

Inleiding

De wereldeconomie is - na het wegvallen van de Berlijnse Muur op 9 november 1989 - gekenmerkt door een proces van snel opeenvolgende veranderingen met ingrijpende economische en maatschappelijke gevolgen. De groeiende internationale handel, de deregulering van kapitaalmarkten, het ontstaan van grote handelsblokken zonder interne grenzen en de technologische vooruitgang op het vlak van informatisering en communicatie hebben geleid tot de mondialisering van de economie.

De concurrentie tussen ondernemingen breidt zich verder uit, met een toenemend grensoverschrijdend karakter over de oceanen heen. De "nieuwe" economie met minder of zonder grenzen laat diepe sporen na. Voor het bedrijfsleven en voor managers zijn doelmatigheid van organisatie,

* Kredietbank. De auteur schreef dit artikel in zijn persoonlijke naam. Het verbindt geenszins Kredietbank.

Economisch en Sociaal Tijdschrift, 1996/2, blz. 219-254

marktpenetratie, hoge rendabiliteit en sterke solvabiliteit harde bedrijfs-economische principes en "in-plannen-gegoten" ken- en doelgetallen. Ondernemers en werknemers werken in een steeds veeleisender omgeving, bepaald door cliënten, concurrenten en overheid. Ondernemingssucces respectievelijk stabiliteit van de job is minder zeker geworden. De economische mededinging gaat gepaard met meer werkdruk en rivaliteit. Nog groter is de kloof tussen "economie" en "maatschappij" voor zieken, werklozen en bevolkingsgroepen uit de derde en vierde wereld, die slechts marginaal of niet aan de economische kringloop deelnemen. Bovendien bevordert "economie zonder grenzen" symbiose en versmelting, maar ook confrontatie van verschillende culturen en volkeren, met alle problemen van dien. Het is best mogelijk dat het einde van de 20ste eeuw de geschiedenis zal ingaan als het fin de siècle van de economisch-maatschappelijke schizofrenie tussen "economische noodzaak" enerzijds en "maatschappelijke aanvaarding" anderzijds.

De banksector, als "intermediair" in financiële stromen van economische agenten met financieringsoverschotten naar economische agenten met financieringsbehoefte, zit midden in de spiraal van die explosieve en implosieve krachten. Bankstrategie, zoals bedrijfsstrategie in het algemeen, wordt door dit alles diepgaand beïnvloed. Bij de concretisering van de strategie zal de bedrijfsleiding steeds meer een evenwicht moeten vinden tussen, enerzijds, specifieke bedrijfseconomische belangen en, anderzijds, de behoeften van de "triade" gevormd door cliënten, aandeelhouders en werknemers van de onderneming.

In dit artikel gaan we dieper in op het belang van het waardeoordeel voor het strategisch denken. De visie op en de invulling van begrippen als "concurrentie", "vrijmarkteconomie" en "mondialisering" beïnvloeden de kijk op de positie van de onderneming in haar marktomgeving, evenals de betekenis en de inhoud van de gekozen strategie. Vervolgens overlopen we de belangrijkste veranderingsprocessen in de financiële sector. Nadien analyseren we de zwakke en sterke punten van de Belgische banksector. Ten slotte geven we een overzicht van mogelijke bankstrategieën in het licht van deze uitdagingen.

1. Het waardeoordeel in de analyse van de mondialisering van de economie

Vooraleer de veranderingsprocessen in de banksector en mogelijke strategieën te ontvouwen, is het nuttig stil te staan bij twee tegengestelde standpunten over de mondialisering van de economie.

A. Mondialisering: een "anti-maatschappelijk" economisch fenomeen?

In haar rapport *Grenzen aan de Concurrentie* geeft de Groep van Lissabon (1994) een deterministisch beeld van de mondialisering van de economie. De groep heeft een vrij negatieve visie op het vrijemarktsysteem en doet een verdoken (weder)oproep tot meer overheidsinmenging, zij het dan op mondiaal niveau.

De mondialisering van de wereldeconomie en de groeiende kloof tussen economie en maatschappij vatten zij als volgt samen: "Concurreren in een mondiale economie - vandaag de dag gekenmerkt door de opkomst van nieuwe concurrenten, vooral vanuit Zuid- en Zuidoost-Azië - is de gangbare slogan geworden van adverteerders van multinationals, van managers van economische hogescholen, economen en politieke leiders. De mensen krijgen te horen dat er een nieuwe mondiale economie in de maak is, waarin de hoofdrollen worden gespeeld door in Noord-Amerika, West-Europa en Japan gevestigde multinationale ondernemingen. Door middel van delokalisering en het verplaatsen van produktiefaciliteiten en door de hevige concurrentie, ofwel door middel van sterke bondgenootschappen (...), werken de wereldwijde netwerken van multinationale ondernemingen aan een nieuwe vorm voor de sectorale en territoriale configuratie van alle sectoren van de economie, gaande van autoindustrie tot telecommunicatie, van elektronica tot geneesmiddelen, van textiel tot burgerluchtvaart. De nieuwe mondiale economie lijkt wel een slagveld tussen economische giganten, waar de strijders geen rust en mededogen wordt gegund. De globalisatie van de economie lijkt een onverbidde proces, dat wereldnetwerken van financiële en industriële ondernemingen in staat stelt om in hun handen een ongeëvenaarde beslissingsmacht en invloed over het lot van miljoenen mensen over de hele wereld te concentreren." (De Groep van Lissabon, 1994).

Volgens de Groep van Lissabon is "concurrentievermogen" vergroeid tot een aparte cultus van het ondernemingsleven: als een doel op zich in plaats van een instrument om de welvaart te verhogen. Van een echte mondialisering van de wereldeconomie is volgens hen eigenlijk geen sprake, maar wel van een "triadisatie" van de economie.

"Met 'triadisatie' wordt bedoeld dat het proces van technologische, economische en socio-culturele integratie tussen de drie meest ontwikkelde gebieden van de wereld (Japan plus de NICs van Zuid- en Zuidoost-Azië, West-Europa en Noord-Amerika), intensiever en belangrijker is dan de 'integratie' tussen deze drie gebieden en de minder ontwikkelde landen, of tussen de minder ontwikkelde landen zelf." (De Groep van Lissabon, 1994).

In die optiek is, volgens het vermelde rapport, de strategie van internationaal actieve ondernemingen hoofdzakelijk gericht op investeringen in nieuwe technologieën en produkten, om kosten te drukken en markten beter te kunnen penetreren. Fuseren met en overnemen van concurrerende of complementaire ondernemingen vormen een essentieel onderdeel van hun strategie. Door oligopolie- en zelfs monopolievorming beschermen ze hun economische markt- en machtspositie (De Groep van Lissabon, 1994).

Een en ander leidt tot de visie dat de politieke overheid nauwelijks invloed heeft op het "maatschappelijk" en "economisch" gebeuren. Regeringen en overheidsadministraties zijn waterdragers van de multinationale ondernemingen in hun veroveringstocht naar markten en consumenten. De werknemers van deze ondernemingen zijn nuttige instrumenten zolang ze productief zijn. "Normale" concurrentie onttaardt snel in "ongebreidelde" concurrentie. Dat leidt niet alleen tot afstomping van cultuur en mens, maar ook tot verarming van een deel van de bevolking door toenemende werkloosheid, als gevolg van arbeidsbesparende investeringen en arbeidsplaatsenvernietigende fusies.

De oplossing van deze "maatschappelijk" moeilijk of niet te aanvaarden problemen kan volgens de Groep van Lissabon alleen geboden worden door een mondiaal coöperatief bestuur, onder leiding van een wereldparlement en -regering, die met "lagere" overheden en bedrijven contracten zouden moeten afsluiten met betrekking tot sociale en ecologische minimumregels en -normen (De Groep van Lissabon, 1994).

B. Mondialisering: een "maatschappelijk vernieuwend" economisch fenomeen?

Tegenover de stelling van de Groep van Lissabon staat de meer liberaal-economische visie op internationalisering, deregulering en mondialisering van de economie. Mondialisering slaat op drie domeinen: (i) internationale mobiliteit van kapitaal, (ii) integratie van economische bedrijvigheden op wereldschaal door middel van wereldwijd verspreide vestigingen, en (iii) gebruik van mondiale netwerken in R & D, telecommunicatie, databanken enz. (zie ook Ruigrok en Van Tulder, 1993).

De "triadisatie" van de wereldeconomie is de motor voor economische en sociale vooruitgang. Niet alleen voor de handelsblokken in Noord-Amerika, West-Europa en Zuidoost-Azië, maar ook voor de rest van de wereld. Geleidelijk aan ziet men overigens een toenemende participatie van voormalige Oosteuropese, Latijns-Amerikaanse en ontwikkelingslanden in de wereldhandel.

Dankzij de uitbreiding van de internationale handel en de integratie van geografische deelmarkten tot grotere eenheidsmarkten, is een betere toepassing van de principes van de vrijmarkteconomie mogelijk en zelfs gewaarborgd. Hoe groter en heterogener vragers en aanbieders, des te scherper de prijszetting en des te hoger de kwaliteit van produkten en diensten (zie ook Lindert, 1986).

Afscherming en fragmentering van de markten leiden immers tot een inefficiënte allocatie van middelen, hogere consumptieprijzen en minder welvaart.

"Protection increases the producer's surplus. Firms which were marginally inefficient can now survive and more efficient ones can charge higher prices, all under the shield of additional protection provided by anti-dumping duties. (...) Protection can increase the producer's surplus and where tariff duties are imposed, provides additional revenues to the country implementing such protection. But it also raises the costs of the product to the consumers or to the end-users. Theoretical and empirical analyses clearly show that the diminution of the consumer's loss outweighs in the vast majority of cases the combined gains from the increase in the producer's surplus and the government's revenue. In addition, protection has administrative costs and tends to slow down technical progress." (Tharakan, 1994).

Dat mondialisering aanleiding geeft tot grotere concurrentie met meer marktspelers in plaats van monopolisering met minder multinationals, wordt inderdaad in het Europa van en na het "Project 1993" door het bedrijfsleven zo ervaren.

"Het wegvallen van de traditionele marktgrenzen voor tot dan toe beschermde ondernemingen, intensiveert de rivaliteit tussen de marktparticipanten en leidt tot een aanzienlijke concurrentieverruiming binnen de Europese Gemeenschap. Tal van ondernemingen die eerder internationaal beschermde bedrijfstakken opereerden, worden plotseling met nieuwe Europese concurrenten geconfronteerd. Het proces wordt versterkt door het feit dat in menige bedrijfstak ondernemingen trachten hun concurrentiepositie te verbeteren door kostenvoordelen te realiseren via het benutten van schaalvoordelen, een betere spreiding en bezetting van produktie- en distributiecapaciteit op Europese schaal. (...) Na het wegvallen van de grenzen, neemt de arbitrage-activiteit van afnemers toe, aangezien zij zonder beperking hun goederen en diensten van producenten uit de hele EG kunnen bekomen. Zij zullen bijgevolg prijzen en kwaliteiten vergelijken tussen de verschillende Europese markten en kopen waar de voorwaarden het beste zijn." (Sleuwaegen, 1993).

Vanuit deze invalshoek is het begrijpelijk dat de strategie van dynamische bedrijven, zowel grote als kleine, gericht is op internationale aanwezigheid in snelgroeïende regio's, met profilering qua kwaliteit van produkten, diensten en dienstverlening ("service") en via een scherpe prijszetting dankzij kostenbeheersing en rationalisaties. In de gemonialiseerde economie houden fusies en overnames van ondernemingen veeleer verband met overleven en handhaven van de marktpositie dan met het creëren van monopolieposities of superwinsten.

In deze interpretatie van de veranderende economische omgeving is de overheid niet de speelbal van multinationale ondernemingen die hun monopoliepositie wensen te verstevigen, maar is zij de bewaker van de vrije concurrentie. Daarnaast moet de overheid uiteraard een gezond sociaal-economisch en fiscaal-budgettair beleid voeren. De supranationale overheid (zoals de Europese Commissie) van haar kant moet instaan voor een normalisatie- en harmonisatiebeleid, evenals voor een anti-kartelwetgeving die concurrentievervalsing tussen ondernemingen uit verschillende lidstaten wegwerkt.

2. De specifieke veranderingsprocessen in de financiële sector

De mondialisering van de economie heeft het bank- en financiewezen niet onberoerd gelaten. De veranderingsprocessen zijn, sinds het einde van de jaren tachtig, sneller en bruiser in vergelijking met de vorige decennia. De implementatie van het "Project 1993" van de EG-Commissie was daarin een versterkend gegeven. Het uitgaan van interne grenzen en technische belemmeringen, de vrijmaking van het kapitaalverkeer en de creatie van de nieuwe Europese financiële ruimte, betekenden voor Europese en Belgische kredietinstellingen een ingrijpende wijziging van de omgeving waarin zij werken. Ook de (eventuele) invoering van de Europese Monetaire Unie en de eenheidsmunt zal diepe sporen in de financiële sector nalaten en tot verdere aanpassingen en herstructureringen leiden.

Llewellyn vat de uitdagingen als volgt samen.

"In many countries financial systems in general, and the banking sector in particular, are passing through a period of substantial structural change under the combined impact of internal competition: declining entry barriers; changes in regulation; new information, trading and delivery technology; global competitive pressures; and fast evolving strategic objectives of banks and their existing and potential competitors." (Llewellyn, 1995).

De uitdagingen voor de banksector diepen we in de volgende paragrafen verder uit.

A. Het gewijzigd institutioneel kader door de totstandkoming van de Europese Unie

Voor een overzicht met commentaar van het veranderd wetgevend kader sinds 1 januari 1993 verwijzen we onder andere naar Cockaerts (1991, 1992 en 1993), Martin (1992), Heremans en Van Cayseele (1992), Huyghebaert (1990), Wauters (1991 en 1993), Pollefliet (1990 en 1992), Verwilt (1994), Clarotti e.a. (1993), Belgische Vereniging van Banken (1989), Europese Commissie (1994) en Commissie voor het Bank- en Financiewezen (1993).

De Europese regels voor banken die verwerkt zijn in nationale wetgevingen, hadden in hoofdzaak betrekking op:

- 1 de versoepeling van vestiging in andere lidstaten via de toekenning van een gemeenschapsvergunning,
- 2 het vrij grensoverschrijdend verkeer in het aanbieden van bankproducten en -diensten door kredietinstellingen,
- 3 de harmonisatie van het depositogarantiesysteem, met een minimumbescherming voor depositohouders bij een faillissement van de betrokken financiële instelling,
- 4 de mogelijkheid voor banken om te participeren in niet-financiële ondernemingen,
- 5 de overheveling van de overheidscontrole op bijkantoren in het gastland naar de autoriteiten van het land van herkomst van de bank.

Naast deze maatregelen hebben ook de vrijmaking van het kapitaalverkeer en de richtlijnen voor financiële dienstverlening, zoals beleggingsdiensten, verzekeringen en beursvermoetschappen, een invloed op het bankieren.

Of het institutionele kader, sinds 1 januari 1993, voor alle financiële instellingen een "level playing field" met gelijke concurrentievoorwaarden heeft bewerkstelligd, is nog altijd de vraag. Dat hangt samen met de aanpak van de Commissie van de EG, die voor de meeste richtlijnen slechts een beperkte harmonisatie heeft vastgelegd, met vaak grote interpretatie- en aanpassingsmogelijkheden voor de lidstaten (Martin, 1992). De aanpak van het Witboek van de Commissie (1985), met een minimumharmonisatie in plaats van een "totaal"-harmonisatie, betekende anderzijds een historische doorbraak voor het proces van de Europese integratie (zie ook Huyghebaert, 1990; Pollefliet, 1990).

Als voorbeelden van overblijvende discrepanties tussen lidstaten vermelden we de regels inzake het depositogarantiesysteem en participaties van kredietinstellingen in niet-financiële ondernemingen, blijvende privileges van publieke financiële instellingen, uiteenlopende types van reglementeringen met betrekking tot "banks" en "non-banks", verschillende fiscale voorschriften en de ongelijke fiscale druk (zie ook Cockaerts, 1993; Martin, 1992).

De bankiers staan nog altijd kritisch ten opzichte van sommige vormen van "overregulering" en de ongelijke behandeling van "banks" en "non-

banks" in financiële verrichtingen. Verwilt (1994) verwoordde dit als volgt.

"In de marge kunnen we wijzen op het gevaar van het mogelijk opduiken van een competitieve herregulering in de zin van een oververfijning van kapitaalvereisten voor banken. Het is duidelijk dat hoewel de huidige regeling gebaseerd is op het tegenpartijrisico, ook andere risico's (marktrisico, prijs- en renterisico) relevant zijn bij de bepaling van minimale kapitaalvereisten voor banken. De richtlijnen inzake beleggingsdiensten en kapitaaltoereikendheid vereisen dat de nationale wetgevingen deze elementen (deels) tegen 1996 in hun nationale regelgeving invoeren. De uitbreiding van de dekkingscriteria tot andere dan kredietrisico's moet echter rekening houden met de kenmerken van de portefeuilenadering, die stelt dat het globale risico (afgeleid uit een gediversifieerde portefeuille) niet de som is van individuele risico's. Daarnaast moet worden opgemerkt dat de realisatie van een 'level playing field' geen exclusieve intra-EG aangelegenheid is, omdat delokalisatie naar derde landen mogelijk is. Bovendien zijn niet-banken niet onderworpen aan dezelfde regulering, maar komen ze in sommige segmenten wel in concurrentie met kredietinstellingen (bv. betaalverkeer en kredietverlening)." (Verwilt, 1994).

Het laten voortbestaan van specifieke nationale regelingen in de banksector, de toepassing van het principe van wederzijdse erkenning van regels die niet werden geharmoniseerd, evenals de ongelijke behandeling van banken en niet-banken leiden tot scheefftrekkingen in de concurrentiestrijd. In de praktijk is dat evenwel niet meteen empirisch meetbaar.

B. Bancaire problemen bij de overgang naar en de totstandkoming van de EMU en de Europese eenheidsmunt

Met betrekking tot de mogelijke oprichting van de EMU (Economische en Monetaire Unie) staan banken voor een aantal onzekerheden, zowel tijdens de overgangsfase als bij de implementatie. De onzekerheid over de toekomst van de EMU bemoeilijkt de positie en de strategie van banken. In wat volgt gaan we ervan uit dat het Verdrag van Maastricht wordt uitgevoerd. De problemen die daarbij op monetair en bancaire vlak rijzen zijn groot. Vermoedelijk zijn de moeilijkheden voor de banksector bij uitblijven van de EMU nog pijnlijker, wegens de economische en financiële eenheidsmarkt met het "onomkeerbare en genadeloze"

vrije kapitaalverkeer. De verwachtingen rond de totstandkoming van de EMU en de Europese eenheidsmunt zijn nu eenmaal gewekt en leiden bij de geringste "negatieve" geruchten tot speculatieve bewegingen, die het monetaire en bancaire systeem zowel positief als negatief kunnen aantasten.

1. Bancaire problemen tijdens de overgangsfase naar de EMU

Volgens Jacobs e.a. (1992) is een gecoördineerd monetair beleid van de lidstaten tijdens de overgangsfase naar de EMU noodzakelijk. Het monetair beleid dat tot nu toe is gevolgd, leidt echter nog altijd tot een asymmetrische werking van het EMS, iets waarvoor de genoemde auteurs al in 1992 hebben gewaarschuwd. Duitsland stemt zijn monetair beleid af op interne prijsstabiliteit, terwijl de andere EMS-landen een stabiele wisselkoers met de DEM als ankerpunt nastreven. Dat heeft binnen het EMS, in de periode na de vrijmaking van kapitaalbewegingen in de EU, geleid tot spanningen, omdat de "fundamentals" tussen de lidstaten verschillen. De verwachtingen van financiële analisten, beleggers en marktpartijen over de haalbaarheid van een monetaire unie zijn vaak pessimistisch en wisselen snel.

Het strakke monetaire beleid van Duitsland, dat is afgestemd op interne inflatoire spanningen, onder meer als gevolg van de Duitse eenmaking, domineert het Europese monetaire gebeuren. Die politiek botst soms met doelstellingen van andere lidstaten, ongeacht conjuncturele omstandigheden. Tijdens de laagconjunctuur in 1990-1993 was, voor landen met afnemende inflatie en zwakke economische groei, een lager rentepeil raadzaam; het was echter niet haalbaar wegens de verankering met de Duitse mark. Ook het desinflatieproces van lidstaten met hoge inflatiegraad werd door de verankering met de Duitse mark bemoeilijkt. Om hun munt binnen de limieten van het wisselkoersmechanisme te houden, waren zij - bij stabiele wisselkoersverwachtingen - gedwongen om hun rentepeil lager te houden dan uit het oogpunt van binnenlandse inflatiebestrijding wenselijk zou zijn geweest.

Ook bij aantrekking van de economie en hoogconjunctuur is het gevaar voor divergenties tussen de EU-wisselkoersen permanent aanwezig. Zolang er geen Europese munteenheid bestaat, is de Duitse mark het enige vanzelfsprekende "derde been" in de strijd tussen de Amerikaanse dollar en de Japanse yen. Aldus zijn spanningen binnen het EMS - zonder Europese munteenheid - steeds mogelijk, vaak onvermijdelijk. Specula-

tieve bewegingen ten voordele van de Duitse mark zetten andere EU-munten, binnen of buiten het EMS, automatisch onder druk, zelfs los van "fundamentals".

Een voor de hand liggende conclusie voor de EU is dat, zolang alle deelnemende lidstaten hun monetaire en economische politiek niet volledig op elkaar afstemmen, er nog geregeld spanningen in het EMS zullen optreden. Deze risico's zijn al lang door een aantal bankiers voorspeld. Naar aanleiding van de aangekondigde Europese richtlijnen met betrekking tot de vrijmaking van kapitaalbewegingen, waarschuwde onder andere L. Wauters (1988), toenmalig voorzitter van de Raad van Bestuur van Almanij, voor een mogelijke destabilisering van de Europese geldmarkten.

"Wanneer men de resterende belemmeringen op kapitaalbewegingen binnen de EG gaat wegnemen, dient dat met omzichtigheid te gebeuren. Inderdaad - en hier wordt mijn waarschuwing duidelijker - het gevaar is reëel dat anders de werking van de markten in de Gemeenschap ernstig wordt verstoord, ja zelfs op losse schroeven wordt gezet. Een eerste noodzaak is de versterking van het EMS. Aldus nemen de mogelijkheden toe om eventuele destabiliserende gevolgen van kapitaalbewegingen op de wisselkoersen van de lidstaten te neutraliseren. Kapitaal kan in beweging worden gebracht door verscheidene factoren, die meestal te maken hebben met de economische en financiële toestand in de lidstaten. Het vrijmaken van de kapitaalbewegingen, vooraleer een grotere convergentie wordt bereikt op het vlak van het economisch beleid en de economische prestaties, is zoveel als de paarden achter de wagen spannen". (Wauters, 1988).

De bekommernis van bankiers terzake is niet retorisch maar reëel. Monetaire spanningen geven immers aanleiding tot grotere volatiliteit van de prijsvorming op financiële markten, zowel voor munten als voor bancaire producten (deposito's, kredieten, kasbons, obligaties enz.) en voor afgeleide producten (termijntransacties, opties, "futures" enz.). Het toenemend aandeel van niet-rente-inkomsten in de winstvorming heeft tot gevolg dat monetaire spanningen en "wispelturige" kapitaalmarkten minder stabiele winstmarges voor kredietinstellingen veroorzaken. Bankresultaten worden een stuk conjunctuurgevoeliger en bankaandelen stillaan meer cyclisch in plaats van anticyclisch.

2. Bancaire problemen na de invoering van de EMU en de Europese eenheidsmunt

De invoering van de EMU heeft voor kredietinstellingen een aantal inkomstendervingen en investeringskosten tot gevolg. De verminderde bankinkomsten vloeien voort uit het feit dat provisies (d.i. aan cliënten aangerekende kosten) voor transacties in deviezen of dekking van valutarisico's met betrekking tot EU-munten wegvallen. De Europese Commissie raamt dit verlies voor de Europese banksector op 13 à 20 miljard ecu. Volgens de Belgische Vereniging van Banken (1994) bedraagt het verlies aan betrokken inkomsten voor banken in België 15 à 20 miljard BEF. Voor sommige kredietinstellingen kan dat oplopen tot 5 à 15% van het exploitatieresultaat (d.i. winst vóór belastingen en afschrijvingen).

Buiten inkomstendervingen als gevolg van de EMU zijn er kosten die de banksector zal moeten dragen. De belangrijkste kosten zijn volgens de Belgische Vereniging van Banken (1994):

- 1 de aanpassing van bankcomputerprogramma's die het betaalverkeer voor cliënten uitdrukken in de Europese eenheidsmunt, naast de nationale munt die nog een tijd blijft circuleren,
- 2 de omschakeling van de boekhouding in de Europese eenheidsmunt ten behoeve van de cliënten,
- 3 de aanpassing van automaten voor elektronisch bankieren: biljettenverdelers; betaalautomaten in banken, winkels, grootwarenhuizen, benzinstations; automatische systemen voor de bewaring van munten en biljetten, en andere.

Daarnaast zullen de banken - concreet: de kantoorbedienden - een belangrijke communicatieve rol naar het publiek toe moeten vervullen. Dit betekent voor de banken aanzienlijke investeringen in opleiding en informatie.

Zoals eerder vermeld vallen in de EU met eenheidsmunt bankinkomsten uit deviezenarbitrage tussen de huidige Europese munten weg. Toch zijn er volgens Swings (1992) ook een aantal positieve effecten. Zo zou onder meer de arbitrage tussen de Europese eenheidsmunt, de Amerikaanse dollar en de Japanse yen toenemen. Op kleinere deelmarkten, zoals wisseloperaties met "kleine" munten, realiseert men allicht grotere winstmarges, maar geen hogere winsten in absolute termen. Anderzijds levert een grote (deel)markt met lage marges maar grotere volumes per saldo een groter voordeel voor de banken op. Daarnaast worden arbi-

trageverrichtingen met munten van het voormalige Oostblok, diverse GOS-landen en snelgroeiende regio's, zoals Zuidoost-Azië, steeds belangrijker. Ook rentearbitrage kan aan belang winnen, naarmate de handel in renteproducten en afgeleide financiële instrumenten verder groeit (Swings, 1992).

Met de EMU en de eenheidsmunt zal de handicap van buitenlandse banken met weinig lokale munt-"funding" verdwijnen. Interestverschillen over de grenzen heen zullen enkel door verschillende risicoprofielen en/of door de competitieve situatie van nationale en internationale bankmarkten worden verklaard en niet langer door de sterkte of zwakte van de nationale munt (zie ook Wullaerts, 1992).

Zelfs voor de markt van particulieren, zelfstandigen en kleine bedrijven zijn de EMU en de eenheidsmunt niet zonder gevolgen. Door het wegvallen van het wisselkoersrisico zullen cliënten gemakkelijker dan voorheen beleggen, kredieten opnemen of diensten betrekken in eender welke lidstaat, zeker in grensgebieden (Bruneel en Vanderstede, 1992). Met de EMU zal de "funding" van activiteiten in de ene markt kunnen plaatsvinden met middelen uit andere markten zonder wisselkoersrisico, en geleidelijk aan ook zonder renterisico. Dat zal de penetratiemogelijkheden voor "global players" op de retailmarkt verhogen. Op termijn heeft dit tot gevolg dat de concurrentie tussen verschillende reglementaire en fiscale systemen nog scherpere vormen zal aannemen. Onder impuls van "global players" zal er een grotere convergentie tussen banktarieven in verschillende lidstaten ontstaan. Bruneel en Vanderstede verwachten voor de retail banking in België een grotere druk op het gewone sparen, een toename van gedematerialiseerde spaar- en kasbons, een grotere concurrentie voor spaarvormen op langere termijn vanwege binnen- en buitenlandse verzekeringsproducten, en een verdere uitbreiding van buitenbalansproducten (termijntransacties, "futures", opties, beleggingsfondsen e.d.).

C. De internationalisering en mondialisering van de financiële markt

Professionele verrichtingen tussen multinationale ondernemingen en banken, en transacties tussen dealing en trading rooms van internationale grote en middelgrote banken, waar ook ter wereld, behoren al geruime tijd tot het dagelijkse bankieren, ook voor Belgische grootbanken. De Europese Unie heeft dit voor Europese interbancaire transacties

versterkt. De totale grensoverschrijdende interbancaire verrichtingen op wereldvlak zijn de laatste vijftien jaar vertienvoudigd. Einde 1992 bedroegen ze volgens BIS-statistieken (Bank for International Settlements, 1994) 7.100 miljard USD of 195% van de totale wereldhandel in goederen. Tegen het midden van de jaren zeventig was deze verhouding net omgekeerd (zie ook Cockaerts, 1993). Samen met uitstaande obligatiefondsen, aandelen en afgeleide financiële produkten vormen de internationale financiële verrichtingen twintig- tot dertigmaal de waarde van internationale goederentransacties. Deze stijging hangt samen met de toenemende internationale handel, de dereguleringsgolf en de technologische vooruitgang in informatica en telecommunicatie. De wereldwijde, 24-op-24-uurverbindingen tussen financiële centra en instellingen zijn "alledaags" geworden.

In Zuidoost-Azië, met name Hongkong, Singapore en Taiwan, ging de tijgersprong van de economische groei gepaard met de uitbouw van het internationaal financieel centrum. De vestiging van buitenlandse grootbanken, ook van Europese of Belgische herkomst, bleef niet uit. Niettemin is het te simplistisch de mondialisering van de economie te beperken tot de "triade" van Noord-Amerika, West-Europa en Zuidoost-Azië. Met de omschakeling van Oosteuropese economieën naar het vrijemarktsysteem ontstonden financiële stromen tussen westerse landen en Oost-Europa. Vooral Duitse en Oostenrijkse banken zwermden uit naar deze regio, schoorvoetend gevolgd door andere ambitieuze Europese banken (zie ook Kaven, 1993).

D. De voortschrijdende desintermediatie in de financiële kringloop

De branchevervaging tussen commerciële banken, spaarbanken en openbare kredietinstellingen, die aanving in het begin van de jaren vijftig, is het afgelopen decennium uitgemond in ingrijpende despecialisatie- en desintermediatietendensen. Als voornaamste factoren die tot desintermediatie leiden, vermelden Praet en Verfaillie (1992) het gewijzigd gedragspatroon in de vraag naar financiële diensten en de ontwikkeling op technologisch gebied. Het gewijzigd gedragspatroon van cliënten kenmerkt zich door een hogere "risico-neiging", de diversificatie van het sparen naar hoogrentende produkten, en het toenemend gebruik van elektronisch betalingsverkeer. De ontwikkeling van "payment management systems" en "netting systems" door het bedrijfsleven

brengt mee dat geldstromen vaker buiten de banksector verlopen, en daarenboven aan regulering ontsnappen.

Daarnaast leidt securitisering tot toenemende desintermediatie. Het aanbod van buitenbalansprodukten, zoals termijntransacties, opties, "futures", beleggingsfondsen en sicavs, zowel door krediet- als door andere financiële instellingen, verkleint de intermediatie en de intermediatiermarge tussen kredietnemers en deposanten/kredietverleners. Bovendien zijn steeds meer niet-banken actief in bancaire produkten en diensten. Het aanbieden van kredietkaarten en consumptiekrediet door de Postcheque en door warenhuizen, en de kredietverlening door onder meer auto- en computerfabrikanten zijn geen alleenstaande feiten.

Llewellyn (1995) is van oordeel dat deze ontwikkeling leidt tot een "asymmetric competition" voor banken.

"Several examples in various countries can be cited where new entrants have been able to compete with banks in supplying traditional banking services. In-house banks such as Volvo in Sweden, British Petroleum in the UK, Renault in France, have all been able to internalise some of their banking services and, to some extent, provide a limited range of banking services to others. Some large corporate customers have become more creditworthy than their bankers, in which case it is not surprising that they both displace banks and to some extent offer banking services to others. Two of the largest corporate lenders in the United States are the General Electric Company and the Ford Motor Company; in many countries car manufacturers have acquired their own banks for the provision of credit to sales agents. (...) Again in the United States, AT & T has become one of the largest issuers of credit cards; in the UK Marks & Spencer (a retail store) offers a range of financial services including consumer loans. (...) In the United States General Motors and IBM offer short-term money market investment facilities and commercial loans to companies. (...) The significance of the asymmetric nature of competition is that, in the presence of regulatory and economic barriers to banks diversifying out of finance and buying non-financial companies, the potential pressure on bank profitability of new entrants cannot easily be offset by symmetrical diversification." (Llewellyn, 1995).

Ten slotte dient vermeld dat de Belgische overheid zich sinds 1989 rechtstreeks tot de markt richt met OLO's, gewone obligatieleningen, schatkistcertificaten en thesaurie-sicavs. Daardoor wordt een deel van

het sparen afgeroomd ten nadele van kredietinstellingen (zie ook Kredietbank, 1993; Tijdschrift voor het Bank- en Financiewezen, 1994).

E. De efficiëntie van het distributienet vanuit vraag- en aanbodfactoren

De nieuwe financiële ruimte met het "Project 1993", de Economische Monetaire Unie en de mondialisering vereisen aanpassingen in de banksector. Het betreft onder andere het zoeken naar de "optimale omvang", de efficiënte inplanting van het netwerk, een vlotte interne organisatie en een efficiënt prijszettingssysteem.

"Such a reconversion implies above all a major cultural change: one needs to organise the transition from the culture of deposit/credit banking concern, offering products which are becoming steadily more like commodities, to one of service and advice with higher added value." (Praet en Verfaillie, 1992).

In beschouwingen over de efficiëntie van het kantorennet van banken moet niet alleen rekening worden gehouden met kosten maar ook met baten. Het aanhouden van vestigingen is nodig om deposito's te verzamelen, het betalingsverkeer te verzorgen en kredieten te "produceren". "Ondanks nieuwe betalingstechnieken blijven depositanten een dichtbij gelegen kantoor verkiezen boven een verder afgelegen kantoor tenzij er belangrijke kwaliteitsverschillen, zoals reputatieeffecten en verschillen in dienstverlening, of voldoende prijsverschillen optreden. (...) Banken voeren bijgevolg marktaandeelcompetitie door een omvangrijk kantorennetwerk op te bouwen." (Degryse en Van Cayseele, 1994).

"Vaak wordt op de hoge kosten van het kantorennet gewezen. (...) België is weliswaar het land met het grootste aantal bankkantoren per inwoner in de EG, maar daartegenover staat dat de gemiddelde personeelsbezetting van die kantoren heel wat kleiner is." (Wauters, 1991).

Volgens Neven (1990) wordt het aantal bankkantoren opgedreven tot het punt waar de marginale kosten van deposito's, d.i. de depositorente plus de kosten van het kantoor, gelijk zijn aan de interbankrente. Volgens een studie van het consultantsbureau Bain & Cie (1993) stijgt het marktaandeel van een bank in functie van het aantal vestigingen vanaf een bepaalde kritische drempel. Die drempel, bepaald door het aantal bankkantoren van de betrokken bank in het totale aantal bankkantoren in de regio, zou 6% bedragen. Vanaf 12% zouden er dalende meeropbrengsten optreden. Kortom, de dichtheid van het bankkanto-

rennet moet worden bekeken vanuit zowel vraag- als aanbodfactoren. Marktpenetratie, vooral in het segment van particulieren, zelfstandigen en kleine ondernemingen, vergt een relatief dicht kantorennet. Dat is een keuze van financiële instellingen, die inspelen op een reële behoefte om consumenten dichtbij huis een maximum aan comfort te bieden (zie ook Cockaerts, 1992; Wauters, 1991).

De efficiëntie van het kantorennet steunt in de eerste plaats op een micro-economische kosten-batenanalyse. De opbrengsten die voortvloeien uit het aantrekken van spaar- en beleggingsprodukten (werkmiddelen voor banken), het verlenen van kredieten (beleggingen voor banken) en het verzorgen van betalingsopdrachten, worden in die analyse afgewogen tegen de kosten voor kantoren met betrekking tot de wedde van het personeel, het informaticanetwerk, kantoorruimte en -infrastructuur. Vanuit macro-economisch standpunt is het aantal bankkantoren per duizend inwoners minder relevant, zolang de bancaire en financiële intermediaatie efficiënt en rendabel verloopt. Volgens cijfers van 1990 (Kredietbank, 1992) bedient een bankkantoor in België gemiddeld 1.132 inwoners en een in West-Duitsland 1.656. De cliëntenbasis van een Duits kantoor is dus 46% groter dan die van een Belgisch kantoor. Anderzijds bedragen bijvoorbeeld de deposito's per bankmedewerker in België 1.975 ecu en in Duitsland 1.356 ecu, (toevallig) 46% minder dan in België.

Men mag aannemen dat er, naarmate er meer financiële instellingen zijn, ook meer kantoren zijn. Volgens een studie van Verfaillie en Geeraert (1993) is de concentratiegraad van de Belgische financiële sector klein. De lage concentratiegraad of, omgekeerd, het relatief grote aantal kredietinstellingen is een bijkomende verklaring voor de dichtheid van het kantorennet, zoals bijvoorbeeld in België. Het Nederlandse bankkantoor bedient tweemaal zoveel cliënten dan het Belgische, maar het aantal grootbanken in België is het dubbele van het Nederlandse aantal.

3. Sterkte en zwakte van de Belgische banksector

A. De Belgische "big bang"

De schokgolf in de financiële wereld ging aan de Belgische banken niet onopgemerkt voorbij. De Europese en Belgische deregulering leidde tot een grotere concurrentiestrijd tussen kredietinstellingen vanuit binnen-

en buitenland. De daaruit voortvloeiende druk op rente- en winstmarges was niet nieuw voor de Belgische financiële sector. Ter illustratie volgen hier enkele gegevens.

De intermediatiemarge van de Belgische banksector, d.i. het verschil tussen ontvangsten en betalingen voor bankprodukten, daalde stelselmatig: van 3,29% in 1960 tot 2,78% in 1980 en tot 1,63% in 1993 (Belgische Vereniging van Banken, 1994). Dat heeft ook tot gevolg dat de gemiddelde rendabiliteit (winst / eigen vermogen) relatief laag is: gemiddeld 8,8% in 1993 (Belgische Vereniging van Banken, 1994). Er zijn uiteraard grote verschillen van instelling tot instelling.

De openheid wordt aangetoond door de traditionele aanwezigheid van buitenlandse financiële instellingen in België. In 1994 waren er op 147 kredietinstellingen 78 met buitenlandse meerderheid (53%) (Martin en Coomans, 1995). Hiermee is België, na Luxemburg, het meest gastvrije land voor buitenlandse instellingen. Het aandeel van verrichtingen met het buitenland steeg in verhouding tot het balanstotaal van 11% in 1960 tot 53% in 1992 (op basis van Commissie van het Bank- en Financiewezen, 1993).

Ten slotte moet ook worden gewezen op het toenemend grensoverschrijdend aanbod vanuit het buitenland. "Enfin, dans le cadre de la libre prestation de services, 146 banques européennes (contre seulement 31 fin 1993) se sont fait connaître à la CBF (fin 1994), dont 108 pour recevoir des dépôts d'argent ou d'autres fonds remboursables." (Martin en Coomans, 1995).

In België werd de banksector bovendien geconfronteerd met specifieke structurele veranderingen. Het betrof de daling van de roerende voorheffing van 25% tot 10%, de vernieuwingen op het vlak van de overheidsfinanciering (zoals de OLO's en het tendersysteem voor schatkistcertificaten), het vernieuwd monetair instrumentarium van de Nationale Bank van België (zoals het systeem van eindedagsaldi van financiële instellingen bij de NBB en het veilingssysteem van voorschotten bij de NBB) en de beurshervormingen (met onder meer beveks, beursvennootschappen en Belfox) (zie ook Plasschaert en Dombrecht, 1989).

Al deze maatregelen werden uitgevoerd in een relatief kort tijdbestek, namelijk tussen 1989 en 1993, zodat men ook voor de Belgische banksector van een "big bang" kon spreken (Lierman, 1992).

B. De karakteristieken van de Belgische banksector

De Boeck en Lierman (1992) beklemtonen dat de Belgische financiële sector geen homogeen beeld vertoont, ondanks het aanbod van een relatief uniform produktenpakket. Reeds vóór de totstandkoming van de Europese eenheidsmarkt functioneerde de Belgische financiële sector in een zeer open markt, met nagenoeg volledig vrije toetreding van buitenlandse concurrenten. Dit heeft nochtans niet belet dat de zeven belangrijkste Belgische instellingen (de drie grootbanken, de twee grootste openbare kredietinstellingen en de twee grootste private spaarbanken) een sterke positie bekleden op de thuismarkt. Hun marktaandeel op de binnenlandse deposito- en kredietmarkt is nog steeds hoger dan 75% (op basis van Belgische Vereniging van Banken, 1993).

Het relatief uitgebreide netwerk dat onder meer de sterke positie op de thuismarkt helpt verklaren, moet worden gesitueerd tegen de achtergrond van het overvloedige spaaraanbod (ongeveer 20% van het beschikbare inkomen) en de traditioneel hoge (maar dalende) intermediatiegraad, vergeleken met de omliggende landen.

Het matige opbrengstenniveau van de Belgische banksector in vergelijking met onze buurlanden heeft diverse oorzaken. Verklaringen hiervoor zijn onder andere het relatief grote gewicht van interbankverrichtingen (met kleine marges), de scherpe mededinging op de kredietmarkt en de verschuiving in de depositostructuur als gevolg van de daling van de roerende voorheffing in 1990.

Een ander kenmerk van de Belgische banksector is de relatief hoge kosten-opbrengstenverhouding in vergelijking met de buurlanden. Zo is de kosten-opbrengstenratio voor de Belgische banksector gemiddeld 62% à 70%, tegenover 55% à 60% in Nederland, Duitsland en het Verenigd Koninkrijk. Bij nadere analyse blijkt dat deze hogere verhouding voortvloeit uit de relatief lagere bruto-opbrengsten, veroorzaakt door de heviger concurrentie tussen kredietinstellingen (De Boeck en Lierman, 1992).

Inzake solvabiliteit, gemeten volgens de "risk asset ratio", d.i. de verhouding van eigen middelen tot risicogewogen bankactiva, doen de meeste Belgische instellingen het behoorlijk goed. In 1993 bedroeg deze ratio gemiddeld 11,2%, merkelijk boven de vereiste EU-norm van 8% (Belgische Vereniging van Banken, 1994). De klassieke "gearing"-ratio,

d.i. de verhouding van eigen middelen tot balanstotaal, is een minder goede indicator. Die wordt scheefgetrokken door het belang van minder risicovolle overheidskredieten en interbankverrichtingen in het balans-totaal (zie ook Lierman, 1994).

Ten slotte is de kwaliteit van de kredietportefeuille van de Belgische banken doorgaans goed in vergelijking met heel wat buitenlandse concurrenten (Van Poeck, 1993).

Het Belgische bankenlandschap verandert geleidelijk maar grondig. Activiteiten vanuit het buitenland door grensoverschrijding of vestiging nemen gestadig toe. Ook Belgische kredietinstellingen zijn in volle mutatie. Er is de herstructurering van de publieke financiële instellingen en de gedeeltelijke privatisering. Enkele grootbanken zwermen verder uit, niet alleen naar de "triadische" economieën, maar ook naar andere (potentieel) snelgroeiende gebieden, zoals Oost-Europa, Latijns-Amerika en China. In eigen land krijgen we langzaam maar zeker een hertekening, door opslorping van kleinere instellingen door grootbanken uit binnen- en buitenland. Dat zal aanleiding geven tot verheving van concurrentie, verruiming van financiële producten, scherpere prijszetting en accentverschuiving naar meer kwaliteitszorg in de dienstverlening.

C. Sterkte-zwakteanalyse van de Belgische banksector

Tabel 1 vat de sterke en zwakke kenmerken van de Belgische banksector samen. Ze is mede geïnspireerd door de karakteristieken die vermeld zijn in Van Poeck (1993).

Hierbij dient te worden beklemtoond dat er grote verschillen zijn tussen instellingen. Enkele behoren, ondanks minder goede prestaties van de sector, toch tot de lijst van wereldtopbanken qua rendabiliteit en solvabiliteit (zie Cockaerts, 1992).

Tabel 1. Sterkte-zwakteanalyse van de Belgische banksector.

STERK	- dichtheid kantorennet	- positie op thuismarkt - openheid t.o.v. buitenland - risicobeheer - kwaliteit van activa en passiva - produktiviteit - personeel - graad van financiële intermediatie - activiteiten in vreemde munt - automatisch bankieren - "risk asset ratio"	STERK
	- omvang / balanstotaal - penetratie in buitenlandse consumentenmarkten	- innoveren - kapitaalkracht - penetratie in buitenlandse professionele markten - grootte binnenlandse kapitaalmarkt - uitstraling binnenlandse munt - rendabiliteit - rentemarges - fiscale en parafiscale druk	ZWAK
	MINDER BELANGRIJK	BELANGRIJK	

4. Mogelijke bankstrategieën in de gemondialiseerde en triadische economie

Mondialisering leidt tot gedifferentieerde strategieën in de financiële sector. De veranderende omgeving brengt mee dat strategie meer is dan een theoretische denkoefening, zoals Porter (1986) en Daems (1989) onderstrepen. Dat is ook zo voor banken, zeker met het oog op de ingrijpende monetaire en financiële implicaties van de mondialisering en het ontstaan van handelsblokken zoals de EU.

Na enkele algemene beschouwingen over de mogelijke evolutie van vraaggerichte naar aanbodbepaalde strategieën, bekijken we alternatieve keuzen voor geografische werkgebieden, cliëntensegmenten en producten. We onderzoeken vervolgens de problematiek van fusie, overnames en samenwerking van kredietinstellingen. Tenslotte staan we stil bij de eigenlijke fundamentele opties voor banken, waarvan het aantal vrijheidsgraden beperkt is en nog daalt.

A. Vraaggerichte versus aanbodbepaalde strategie

Volgens Abraham en Lierman (1990) is er sinds het "Project 1993" in het bankwezen een verschuiving waar te nemen van vraaggerichte naar aanbodbepaalde strategie.

"In our view many banks, whether aggressive or defensive, are shifting from a demand pull approach to a more supply directed orientation in their strategy. They are, or become, less concerned with launching new products, discovering new niches of profitable business, setting up new markets. Instead, they adjust the volume and the structure of their resources to the new environment of the nineties: more deregulated, more competitive, more unified financial markets in Europe." (Abraham en Lierman, 1990).

Deze auteurs wijzen op de rol van rondreizende consultantsbureaus, die financiële instellingen "sturen" naar dezelfde niches en hen "begeleiden" in dezelfde interne herstructureringen en rationalisaties. Sinds de deregulering en mondialisering zouden banken, in plaats van cliëntgericht te investeren en te innoveren - dit is de vraaggerichte strategie - meer de nadruk leggen op een doorlichting van de organisatie en een afslanking van het netwerk. Structuren en producten worden aangepast aan de meer rendabele cliënten en segmenten, waar de betrokken banken een comparatief voordeel hebben - dit is de zogenaamde aanbodbepaalde strategie.

Of bankstrategie nu meer aanbodgestuwd dan vraaggericht is geworden, hangt af van instelling tot instelling. Talrijke kredietinstellingen proberen beide strategieën te combineren. Ze volgen vaak een strategiemix: enerzijds nieuwe markten aanboren (in de EU, in Zuidoost-Azië en elders), nieuwe of verbeterde producten ontwikkelen, en de kwaliteit van de dienstverlening maximaliseren; anderzijds de bedrijfsstructuur aanpassen en kosten besparen door automatisering, doelmatige organisatie en procesvernieuwing, onder andere dankzij een verkorting van doorlooptijden in de verlening van producten of diensten. Keuze en accent hangen af van de bedrijfscultuur, de beschikbare financiële en menselijke middelen, en vooral van het dynamisme en de ambities van het management en de hoofdaandeelhouders.

Dit is geen typisch bancaire probleem, maar een algemeen-bedrijfsstrategische keuzemogelijkheid.

"Het wegnemen van niet-tarifaire belemmeringen vergemakkelijkt spill-overs van de ene markt naar de andere. Een eerste groep van mogelijke spill-overs kan gevonden worden in het domein van de kostenverlaging. Het exploiteren van scope-voordelen, met name de voordelen gebonden aan het aanwezig zijn in verschillende produkt- en geografische markten, zal aan belang winnen." (Sleuwaegen, 1993).

De tweede "spill-over" kan worden verwezenlijkt door een herkenbare merknaam, samen met een sterke verkoop en klantenservice, die de consumentenvoorkeur voor het produkt in een andere lidstaat nog kunnen versterken (zie Sleuwaegen, 1993).

B. Strategische keuzen voor geografische werkgebieden, cliëntensegmenten en producten

"Private financial institutions will have to choose a strategic position in which they can build on their strengths under the combination of the following three elements: geographic area, type of customer, and product and service." (Isobe en Kearney, 1992).

Op basis van eigen sterkten en zwakten bepalen kredietinstellingen welke cliëntensegmenten zij bedienen, met welke producten en diensten, en in welke regio's. Individuele keuzen verschillen, zodat op het niveau van de sector een kleurrijk palet van uiteenlopende strategieën in beeld komt. Volgens heel wat bankiers, onder meer Cockaerts (1991, 1992 en 1993), Janssens (1995), Pollefliet (1988 en 1995) en Verwilt (1994), evolueert het Europees banksysteem naar een breed spectrum:

"(...) gaande van globaal over pan-Europees, superregionaal, nationaal tot regionaal/lokaal. De indeling naar activiteiten kan variëren van universeel, investment, wholesale, retail tot echte niche-banken." (Verwilt, 1994).

De verscheidenheid in bankstrategie is het gevolg van het heterogene, gediversifieerde en uitgebreide karakter van de financiële markt, zeker in de Europese Unie. Er zijn barrières verdwenen, maar specifieke geografische en culturele werkgebieden, evenals onderscheiden cliëntengroepen, vereisen een geëigende aanpak. De gespecialiseerde deelmarkten nemen bovendien verder in aantal toe (zie ook Huyghebaert, 1990; Cockaerts, 1992; Pollefliet, 1988).

Los van de geografisch-mondiale dimensie maakt men voor de bankstrategie in de gemonialiseerde economie een onderscheid tussen de volgende activiteitsdomeinen: "universeel bankieren", de specialisatie in "niches", "banc-assurance en assurance-banque" en "regionaal bankieren".

1. Universeel bankieren (*global banking*)

Grootbanken kiezen doorgaans voor "universeel bankieren": een sterke thuishaven, talrijke cliëntensegmenten, een uitgebreid producten- en dienstenpakket, met tegelijkertijd een significante aanwezigheid in "renderende" buitenlandse markten of gebieden waarmee het land van oorsprong intensief handel drijft.

"The first strategic position is the universal banking type, which provides integrated financial services on a global basis by combining such activities as banking and securities business" (Isobe en Kearney, 1992).

"Die deutschen Grossbanken wollen erkennbar Universalbanken und zugleich Spezialbanken sein. Dies ist nur ein scheinbarer Widerspruch." (Kaven, 1993).

Heel wat banken uit de Europese top-honderd volgen de strategie van "global banking", zoals Duitse, Britse, Franse, Nederlandse en Belgische grootbanken.

Grootbanken streven "universele" dienstverlening vooral op de thuismarkt na. In de thuishaven worden alle cliëntensegmenten bediend met geëigende producten en diensten. Het hele netwerk wordt daaraan aangepast, evenals de rest van de bankorganisatie, zoals ondersteunende departementen voor produktontwikkeling, informatica, communicatie, marketing en personeelsbeleid - het zogenaamde "back-office".

Omdat het organisatorisch niet haalbaar is "universele" diensten overal, aan iedereen, altijd en tegelijkertijd, aan te bieden, vestigen de genoemde instellingen zich in het buitenland alleen in welgekozen geografische gebieden. Het betreft - afwisselend of gecombineerd - grensgebieden, buurlanden, staten binnen hetzelfde handelsblok en snelgroeiende economieën (Zuidoost-Azië) of potentieel groeiende markten (China, Oost-Europa, Latijns-Amerika). Tegelijkertijd specialiseren zij zich in professionele "niches". Daarin leggen zij zich toe op onder meer termijntransacties, kapitaalmarktverrichtingen, wisselkoersoperaties, financiering van de internationale handel, afgeleide financiële producten, leasing, factoring, ecu-operaties.

Van echte "global players", d.i. paneuropese instellingen die in de hele EU alles aan iedereen aanbieden, is vooralsnog geen sprake. En daar zal allicht nooit sprake van zijn. De heterogeniteit van de vraag naar financiële dienstverlening, de complexiteit van producten en diensten, de uitgebreidheid van de "Allfinanzmarkt" en de "hoge" cliëntenverwachtingen over de kwaliteit (uitmuntendheid) van de dienstverlening maken een oligopoloidestructuur van de banksector op wereldvlak zo goed als onmogelijk of het ontstaan van "universele megabanken" zeer onwaarschijnlijk.

2. De "niche"-strategie

Heel wat instellingen specialiseren zich in een of ander domein, soms wereldwijd.

"The second (strategic position) is the large investment bank type which, withdrawing from unprofitable sectors, now pursues a thorough improvement in efficiency, and places emphasis on highly profitable securities businesses." (Isobe en Kearney, 1992).

Pensioen- en beleggingsfondsen, vooral in het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten, zijn bijzonder actief in kapitaalmarktverrichtingen. In continentaal-Europa zijn ook kredietinstellingen actief in beleggings- en pensioenfondsen en "investment banking"-activiteiten. Het feit dat "niche-strategie" in de praktijk meestal een synoniem is voor specialisatie in kapitaalmarktverrichtingen, betekent doorgaans dat dergelijke strategie niet zonder risico is. "Investment banking" en "wholesale banking" (vooral gericht op grote bedrijven) zijn conjunctureel gebonden en meer onderhevig aan speculatieve of volatiele bewegingen.

3. "Assurance-banque" versus "banc-assurance"

"The third (strategy) is the large insurance company form, which seeks economies of scale in the field of insurance while carrying out internationally diversified investment of its funds." (Isobe en Kearney, 1992). Onder andere Nederlandse, Duitse, Franse en Britse verzekeringsmaatschappijen breiden hun actieradius uit tot bankieren, door banken op te slorpen of door zelf bankproducten aan te bieden. Volgens sommigen is hier de bedreiging voor kredietinstellingen het grootst.

Naast "assurance-banque" is er "banc-assurance" of "verzekeringsbankieren": het aanbieden van verzekeringsproducten door banken. Gebruikmakend van hun netwerk bieden steeds meer banken, niet zonder

succes, als "makelaar" verzekeringsprodukten aan, gaande van levens- en brandverzekeringen tot auto-, woning- en gezinsverzekeringen. De banken trachten daarbij hun comparatief voordeel, steunend op het uitgebreide kantoren- en informaticanet, te ontwikkelen. Door intensieve training worden bankbedienden niet alleen opgeleid tot bankieren maar ook tot verzekeren. Dat wordt allicht een bijkomende troef voor banken in de kwaliteit van de financiële dienstverlening (Wauters, 1994).

4. De regionaal georiënteerde strategie

Het wekt geen verwondering dat sommige banken, in heterogene en uitgebreide markten, met gedifferentieerde cliëntengroepen, een regionaal georiënteerde strategie volgen, alvast in de regio's met een zekere bevolkingsdichtheid. Zolang cliënten zich in deze banken "thuis voelen", is deze vorm van strategie even hoogstaand en efficiënt als alle andere, voor zover de betrokken instellingen dat rendabiliseren.

C. Overnames, fusies en samenwerkingsverbanden in de banksector

De schaalgrootte van banken staat vaak ter discussie.

"If entry barriers are declining faster and more substantially than exit barriers, it is almost inevitable that excess capacity emerges. The manner in which excess capacity is removed will prove to be one of the major strategic issues that banks have to face in the years ahead. However, the concept of 'excess capacity' is difficult to apply precisely to banking, and is not an unambiguous concept. In formal terms excess capacity is identified as a market situation and industrial structure where the level of output under monopolistic competition is too low to exploit the full economies of scale, and an increase in output (which would reduce excess capacity) would lead to losses. (...) A downward shift in demand increases excess capacity (...) However, the empirical evidence with respect to economies of scale may not be relevant for considering the viability of bank mergers. (...) A bank, if it purchases another, is buying a delivery system, staff and the franchise of the other bank. If this franchise can be exploited within the purchasing bank's facilities (e.g. branches can be closed and staff reduced) economies of scale will exist." (Llewellyn, 1995).

De praktijk wijst uit dat schaalgrootte niet echt determinerend is voor de overlevingskansen van banken (zie ook Cockaerts, 1992). Fusies,

overnames en samenwerkingsverbanden die alleen gericht zijn op schaalvergroting, zijn in de financiële sector geen wondermiddel om de concurrentiestrijd en de uitdagingen van de mondialisering met succes aan te gaan. Die operaties moeten passen in de concrete strategie van de ondernemingen, zoniet zijn ze nutteloos en zelfs zelfvernietigend.

Dit belet niet dat overnames in de banksector nog verder zullen toemen, ook in België. De voordelen van overnames wegen vaak op tegen de nadelen. De voordelen van overnames zijn (op basis van Daems, 1989):

- 1 het behoud of de versterking van de onafhankelijkheid,
- 2 de onmiddellijke aanwezigheid in het (buitenlands) werkgebied met een bestaande infrastructuur,
- 3 in geval van overname van een buitenlandse instelling, onmiddellijke relaties met en parate kennis van de buitenlandse markt,
- 4 bewaring van eenheid van beslissing, organisatiestructuur en informaticanetwerk, wat moeilijker of onmogelijk is bij een fusie of een samenwerkingsverband,
- 5 schaalvoordelen, dankzij de spreiding van de vaste kosten over een grotere omzet en een groter aantal produktiefactoren,
- 6 versterking van het imago als een dynamische multinationale onderneming of financiële instelling.

Aan overnames zijn uiteraard ook nadelen verbonden (Daems, 1989):

- 1 ze vergen zware investeringen in kapitaal, management en personeel,
- 2 bij het inpassen van de overgenomen departementen en kantoren zijn aanpassingen van de organisatiestructuur vereist,
- 3 voor het overgenomen bedrijf kunnen er problemen rijzen bij de aanpassing aan de bedrijfscultuur van de overnemer,
- 4 de overnameprijs is een functie van de rendabiliteit van het over te nemen bedrijf.

Al bij al zijn de strategische keuzen op het vlak van geografische penetratie, cliëntensegmenten en produktdifferentiatie secundair ten opzichte van de meer fundamentele strategische opties (zie punt D).

D. Fundamentele strategische keuzen met beperkte of dalende vrijheidsgraden

Gegeven de traditionele doelstellingen, de bedrijfscultuur en de beschikbare middelen, hebben banken een beperkt aantal vrijheidsgraden voor strategische keuzen op het vlak van omvang, geografische aanwezigheid, specialisatie versus universaliteit, en daaruit afgeleide middelen als personeel en dichtheid van het netwerk.

Er zijn echter, in het kader van de mondialisering, zo goed als geen vrijheidsgraden op het vlak van "strategisch handelen", technologisch platform, financiële sterkte en integrale kwaliteitszorg. Daarbij wordt de maatschappelijke rol van het bedrijfsleven, inzonderheid van banken, steeds belangrijker.

1. *Strategisch handelen: onontkoombaar voor "multi-nationale" banken*

In de concurrentiële marktgeving vormen strategisch denken en handelen basisvoorwaarden voor een doelmatig management. Geregeld dienen de doelstellingen duidelijk te worden gedefinieerd, de in te zetten middelen vastgelegd, acties bepaald, en het geheel van de resultaten systematisch opgevolgd voor eventuele bijsturing. Naast een degelijke kwantificering van dit alles, is het van belang dat de strategie door de leiding wordt uitgestraald in haar beslissingen en daden, en dat ze door alle personeelsleden wordt aanvaard en toegepast. Een goed gestroomlijnde interne communicatie is daarvoor onontbeerlijk. Via een doelmatige en doelgerichte externe communicatie, vooral via de financiële communicatie of het "investor relations management", moeten cliënten, (grote en kleine) aandeelhouders, institutionele beleggers, financiële analisten en de media ook geregeld worden ingelicht over de gevolgde strategie en de bereikte resultaten (Pollefliet, 1995).

2. *Technologie voor banken: elektronisch bankieren voor cliënten*

"Technological and telecommunications ability of a bank has become a very competitive weapon. The general reputation of a bank for the sophistication, reliability and convenience of its technological services has become a very important focal of marketing." (Revel, 1987). Financiële verrichtingen door middel van bank- en kredietkaarten, "direct-banking" gecombineerd met "phone-banking" (via de telefoon) en "home-banking" (via de eigen pc), bieden banken de mogelijkheid om

zich van concurrenten te onderscheiden. Financiële informatiesnelwegen, die ontwikkeld zijn voor grote transacties en kapitaalbewegingen, deinen uit naar meerdere cliëntengroepen. Dit vereist van de banken aanzienlijke investeringen in hard- en software. Banken die de informatietrein missen, zijn gedoemd om te verdwijnen, aangezien het informatienetwerk zich, voor alle cliëntensegmenten, ontwikkelt tot het belangrijkste distributiekanaal in financiële verrichtingen.

3. *Financiële soliditeit door waakzaam risicobeheer en stevige solvabiliteit en rendabiliteit*

"The ethos of banking is likely to change yet further in the direction of focusing upon capital and profitability (rather than balance sheet size and growth) as the central strategic business objective." (Llewellyn, 1995).

De internationalisatie van de eigen middelen, o.a. via beleggingen van grote institutionele instellingen uit de financiële centra in de wereld (zie Kredietbank, 1994), brengt mee dat banken een hoge kapitalisatiegraad nastreven. De voor te leggen "prudentiële" ratio moet zelfs significant hoger liggen dan de vereiste 8%-norm van het Comité van Bazel. Daarbovenop verwachten financiële markten van gezonde kredietinstellingen een relatief hoge rendabiliteit, die over een langere periode volgens een stabiele en trendmatig stijgende curve verloopt. Volgens de *Weekberichten* (Kredietbank, 1993) is er overigens een positieve correlatie tussen hoge kapitalisatiegraad en stevige rendabiliteit, als men afgaat op de beurskoersevolutie van de sterkere bankaandelen gedurende de laatste jaren.

Naast solvabiliteit en rendabiliteit is het risicobeheer (van o.a. krediet-, rente- en marktrisico's) een basiselement in de bankstrategie. Hieruit volgt een verdere uitbreiding van financiële innovaties, vooral op het vlak van securitisering.

"With respect to management procedures and given a potential capital constraint, a major imperative will be to develop risk analysis systems to precisely identify, measure and contain risks, and to internally allocate potentially scarce capital to different risk areas. (...) Financial innovation is likely to develop further both as a means of creating new capital and equity instruments, and for economising on capital via mechanisms enabling institutions to reduce the overall risk of their portfolio." (Llewellyn, 1994).

4. *Integrale kwaliteitszorg in de banksector*

Kwaliteitszorg is meer dan goede produkten of diensten aanbieden. De ISO-norm 8402 definieert integrale kwaliteitszorg (IKZ) als volgt (Pot, 1994):

"Integrale Kwaliteitszorg is een manier van organisatie-management met accent op kwaliteit en gebaseerd op de participatie van de medewerkers, die streeft naar:

- lange termijn winstgevendheid door cliëntentevredenheid,
- voordelen voor de medewerkers van de organisatie en de gemeenschap".

Volgens de ISO-norm wordt "produkt" ruim gedefinieerd als het resultaat van activiteiten of processen, en omvat het dus zowel (tastbare) goederen als (niet-tastbare) diensten. In de dienstensector, en niet het minst voor banken, is kwaliteitszorg de sleutel tot profilering en markt-penetratie.

"De diensteneconomie groeit weliswaar nog snel, maar de concurrentie binnen de sector wordt alsmear heviger door toenemende deregulering en internationalisering. De creatie van de Europese markt bijvoorbeeld geeft hieraan een krachtige impuls. Ook de consument is veeleisender geworden: het werk van consumentenorganisaties en de reclame van de dienstverlenende bedrijven zelf hebben ertoe geleid dat de cliënt met hoger gespannen verwachtingen en een betere kennis van de produkten naar de dienstverlener toestapt dan voorheen. Integrale kwaliteitszorg wordt dan ook een steeds belangrijker wapen in de concurrentiestrijd." (Kredietbank, 1991).

Kwaliteitszorg in de (financiële) dienstverlening komt erop neer dat men de kloof tussen verwachtingen en ervaringen zo klein mogelijk maakt en houdt. De moeilijkheid voor banken terzake is de heterogeniteit van de dienstverlening, de uitgebreidheid van het netwerk, het grote aantal contactmomenten tussen cliënt en bank, en het gewicht en de "logheid" van het "back-office", waarvan de personeelsleden niet direct in contact staan met externe cliënten. Men kan bovendien verwachten dat, zoals in de "industrie", de verkleining en optimalisering van doorlooptijden ook in de dienstverlening als een competitief wapen tussen banken zal worden ontwikkeld.

"Bedrijven proberen steeds beter te zijn dan hun concurrenten. De manier waarop ze dat doen verandert echter steeds. Terwijl ondernemingen gedurende twee decennia kostenbeheersing en daarna kwaliteit hebben

benadrukt, wordt nu vooral snelheid beklemtoond. Immers, de klant wil vandaag zowel hoge kwaliteit, een grote functionaliteit als veel variëteit, en dit alles voor een redelijke prijs. In deze veranderlijke omgeving komt een nieuwe groep bedrijven als grote winnaars naar voren, namelijk die welke in staat zijn kwaliteit, variëteit, functionaliteit, (...) sneller te leveren dan de concurrenten." (Andries en Gelders, 1994).

Kwaliteit van dienstverlening (service en betrouwbaarheid van leveringstermijnen) wordt de komende jaren de strijdbijl in de competitieve ondernemingswereld, ook in de banksector.

5. *Bank en maatschappij*

Vanwege de toenemende kloof tussen economische noodzaak en maatschappelijke aanvaarding, die wordt veroorzaakt door een economie zonder grenzen en de verheving van de concurrentiestrijd, kunnen ondernemingen, en ook banken, hun maatschappelijke rol niet langer verdoezelen. De bankstrategie zal steeds meer passen in de "echte" triadische economie: het vinden van een evenwicht tussen de verwachtingen van cliënten, aandeelhouders en personeelsleden.

"Whether we like it or not, the existing stock of resources in our banking firm is given and can only be changed, developed, restructured or reduced progressively. This stock of resources should not be considered as a burden, but as wealth accumulated throughout time. It consists of our people in the bank, our client relations, our know-how in particular fields, our specific role in the markets and in society at large, in short the culture of our enterprise." (Abraham en Lierman, 1990).

Dit verwezenlijken is allicht nog de moeilijkste doelstelling van een evenwichtige bankstrategie in het kader van de gemondialiseerde economie.

Besluit

De gemondialiseerde economie beïnvloedt vanzelfsprekend ook de banksector als intermediair van financiële middelen en behoeften. De ontwikkelingen in de Europese Unie vergroten de onzekerheid en vormen, naast de wisselende economische positie van de Verenigde Staten en Japan, een bijkomende voedingsbodem voor volatiele financiële mark-

ten. De EMU gaat, zowel tijdens de overgangsfase als na de implementatie, voor kredietinstellingen gepaard met inkomstendervingen en kostenstijgingen. Die nadelen zullen slechts gedeeltelijk gecompenseerd worden door transacties in overblijvende munten en afgeleide financiële producten. De gedeeltelijke gelijkschakeling van "funding"-kosten door de eenheidsmunt biedt voor de banken het perspectief van gemakkelijker penetratie in andere lidstaten, maar ook een grotere insijpeling van buitenlandse concurrenten in de lokale markt, vooral in kleinere economieën en grensgebieden.

Het Belgische bank- en financiewezen heeft zich tot nu toe relatief vlot aan de veranderende nationale en internationale omgeving aangepast. De mondialisering van de economie zal de Europese en Belgische financiële markten en instellingen verder en intensiever beroeren. Het aantal overnames van kleinere instellingen door Belgische grootbanken in binnen- en buitenland zal verder toenemen, evenals de penetratie van buitenlandse banken in België (eventueel door overnames).

De zwakte of sterkte van de sector wordt in sterke mate bepaald door de ondernemingen zelf. Zelfs als de sector relatief zwak staat, kunnen ondernemingen of banken in hun sector uitblinken en zelfs een relatief "sterke" positie in wereldverband innemen, zeker op het vlak van solvabiliteit en rendabiliteit. Essentieel daarbij zijn soepelheid in strategie, het innoverend inspelen op de veranderende marktomstandigheden, continue waakzaamheid op het vlak van rendabiliteit en solvabiliteit, en het dynamisme van personeel en management. Integrale kwaliteitszorg op het gebied van productie, producten, organisatie, prijszetting, dienstverlening en doorlooptijden is de "passe-partout" voor dynamische banken met een "multi"-nationale roeping of ambitie.

Het debat over de schaalgrootte van banken is in zekere zin een vals debat. Strategisch denken en handelen, technologisch vooruitgaan, financiële soliditeit waarborgen en integrale kwaliteitszorg implementeren zijn de ware uitdagingen in de bankstrategie. Niet volgens het boekje, maar in de praktijk. Of met een Duits gezegde: "Die beste Strategie ist nicht die erklärte, sondern die praktizierte."

Bibliografie

- ABRAHAM, J.P. en F. LIERMAN (1990), "European banking strategies in the nineties: a supply side approach", *Bank- en Financiewezenen*, september.
- ANDRIES, B. en L. GELDERS (1994), "Tijd als competitief wapen", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, nr. 1, maart.
- BAIN & CIE (1993) op het EFMA-congres, 17-19 november 1993.
- BANK- EN FINANCIEWEZEN (1994), *Effectenverrichtingen en effectenmarkten in België*, speciaal dubbelnummer, december.
- BANK FOR INTERNATIONAL SETTLEMENTS (1994), Jaarverslag over 1993.
- BELGISCHE VERENIGING VAN BANKEN (1994), "De resultaten van de banken in 1993", *Aspecten en Documenten*, nr. 169, november.
- BELGISCHE VERENIGING VAN BANKEN (1994), "De banken en de Europese Monetaire Unie", *Aspecten en Documenten*, nr. 160, april.
- BELGISCHE VERENIGING VAN BANKEN (1993), "Statistisch vademecum van de banksector 1992", *Aspecten en Documenten*, nr. 148, juni.
- BELGISCHE VERENIGING VAN BANKEN (1989), "Europese regels voor het bank- en financieel bedrijf", 1 maart.
- BRUNEL, D. en K. VANDERSTEDÉ (1992), "De gevolgen van de EMU en van de Europese eenheidsmunt voor de Belgische kredietinstellingen: de retailmarkt", *Bank- en Financiewezenen*, november.
- CLAROTTI, P., E. DUCOULOMBIER, J.L. DUPLAT, J. LE BRUN, G. SCHRANS, H. SWENNEN, W. WILMS en E. WYMEERSCH (1993), "De nieuwe Belgische wet op de kredietinstellingen in Europees perspectief", *Bank- en Financiewezenen*, december.
- COCKAERTS, M. (1993), "Het Belgische bank- en financiewezen in de nieuwe Europese financiële ruimte: gevolgen voor de banken", *Bank- en Financiewezenen*, januari.
- COCKAERTS, M. (1992), "De Belgische financiële instellingen en de uitbreiding van de financiële markten", *Bank- en Financiewezenen*, februari.
- COCKAERTS, M. (1991), "Will medium-sized banks survive '1992'?", *Bank- en Financiewezenen*, september.
- COMMISSIE VOOR HET BANK- EN FINANCIEWEZEN (1993), *Jaarverslag 1992-1993*.
- COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES (1985), *Completing the Internal Market*, White Paper from the Commission to the European Council, juni.
- DAEMS, H. (1989), *Concurrentiestrategie en concernstrategie*, Kluwer, 1989.
- DE BOISSIEU, C. en G. DE PONTBRIAND (1993), "Les stratégies bancaires dans les années 1990", *Revue d'Economie Financière*, nr. 27.
- DE BOECK, E. en F. LIERMAN (1992), "Sterkten en zwakten van de Belgische financiële sector: de nieuwe Europese context", *Bank- en Financiewezenen*, november.
- DEGRYSE, H. en P. VAN CAYSEELE (1994), "Banken en hun vestigingen", *Bank- en Financiewezenen*, mei.
- EUROPESE COMMISSIE (1994), *Een gemeenschappelijke markt voor diensten*, juli.
- GROEP VAN LISSABON (1994), *Grenzen aan de Concurrentie*, VUBPRESS, 198 blz.
- HEREMANS, D. en P. VAN CAYSEELE (1992), "Is er voor de financiële instellingen een 'level playing field' gerealiseerd?: een economisch standpunt", *Bank- en Financiewezenen*, november.

- HUYGHEBAERT, J. (1990), "Positionering van de Kredietbank met het oog op 1992", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, juni.
- HUYGHEBAERT, J. en E. POLLEFLIET (1988), "Het Belgisch bankwezen", in: *Europoportunititeit: België aan de vooravond van 1992*.
- ISOBE, A. en K.J. KEARNEY (1992), "Banking strategies for the 21st century", *The World of Banking*, januari-februari.
- JACOBS, E., P. MERCIER en P. VAN DER HAEGEN (1992), "Het monetaire beleid in de overgangsfase naar de EMU", *Bank- en Financierwezen*, november.
- JANSSENS, W. (1995), "Wint Goliath dan toch van David?", *Bank- en Financierwezen*, januari.
- KAVEN, J.P. (1993), "Strategische Koncepte deutscher Grossbanken", *Zeitschrift für das Gesamte Kreditwesen*, 1 augustus.
- KREDIETBANK (1994), "Naar een nieuw contract met de aandeelhouder", *Weekberichten*, 2 september.
- KREDIETBANK (1993), "Solvabiliteit van banken: financiële markten leggen de lat boven de 8-procentnorm", *Weekberichten*, 12 november.
- KREDIETBANK (1992), "Te veel bankkantoren?", *Weekberichten*, 13 november.
- KREDIETBANK (1991), "Kwaliteitszorg in de dienstensector", *Weekberichten*, 4 januari.
- LIERMAN, F. (1994), "Solvabiliteit en rendabiliteit van het Belgisch financieelwezen in 1992", *Bank- en Financierwezen*, januari.
- LIERMAN, F. (1992), "The Belgian Big Bang on Money and Capital Markets", *Research Papers in Banking and Finance*, Bangor, Institute of European Finance, 1992.
- LINDERT, P.H. (1986), *International Economics*, Homewood, Illinois.
- LLEWELLYN, D. (1995), "The future of banking: is banking a declining industry?", *Bank- en Financierwezen*, juni.
- MARTIN, G. en C. COOMANS, (1995), "Chronique du secteur bancaire belge en 1994", *Bank- en Financierwezen*, maart.
- MARTIN, G. (1992), "Un 'level playing field' est-il réalisé pour les institutions financières?: un point de vue bancaire à la veille de 1993", *Bank- en Financierwezen*, november.
- NEVEN, D. (1990), "Structural Adjustment in Retail Banking: Some Views from Industrial Organization", in: J. DERMINE (1990), *European banking in the 1990s*.
- PLASSCHAERT, S. en M. DOMBRECHT (1989), *Het financieelwezen in België*, UFSIA, Universitaire Reeks Economie.
- POLLEFLIET, E. (1995), "De financiële communicatie", in: *Intern/Extern: het integreren van communicatie in bedrijven, organisaties en instellingen*, Kluwer.
- POLLEFLIET, E. (1995), *Internationaal bedrijfsleven*, cursus voor de licenties van de opleiding Internationaal Zakenwezen, VLEKHO.
- POLLEFLIET, E. (1992), "The Belgian banking and financial system in the new European financial area: introduction & summary", *Bank- en Financierwezen*, november.
- POLLEFLIET, E. (1990), "De positionering van de banken in de vrijmaking van het kapitaalverkeer en 1992", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, september.
- POLLEFLIET, E. (1988), "1992: regulering of deregulering van de financiële sector?", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, oktober.
- PORTER, M.E. (1986), *Competition in Global Industries*, Boston, Mass., Harvard Business School Press.
- POT, M.C. (1994), "Kwaliteitssysteemnormen", in: *Handboek voor Integrale Kwaliteitszorg*, Kluwer, december.
- PRAET, P. en G. VERFAILLE (1992), "The single currency and the structural adjustment of the European banking industry", *Bank- en Financierwezen*, november.
- REVELL, J. (1987), "The Impact of Technology on Bank Operations and Bank Marketing", *International Journal of Bank Marketing*, nr. 4.
- RUIGROK, W. en R. VAN TULDER (1993), *The Ideology of Interdependence*, Universiteit van Amsterdam, juni.
- SLEUWAEGEN, L. (1993), "Concurrentie, strategie en industriële herstructurering van Europa na 1992", in: *De onderneming en de dynamiek van de economische orde*, 21e Vlaams Wetenschappelijk Economisch Congres.
- SWINGS, A. (1992), "Gevolgen van de EMU en van de eenheidsmunt voor valutahandel en arbitrage", *Bank- en Financierwezen*, november.
- THARAKAN, P.K.M. (1994), "Anti-Dumping Policy and Practice of the European Union: An Overview", *Economisch en Sociaal Tijdschrift*, december.
- VAN POECK, A. (1993), "The Effects of Deregulation and Financial Innovation on the Performance of the Belgian Credit Institutions", *Bank- en Financierwezen*, oktober.
- VERFAILLE, G. en S. GEERAERT (1993), "Concentratiegraad van de Belgische financiële sector", *Bank- en Financierwezen*, november.
- VERWILT, H. (1994), "Kredietinstellingen en herregulering: een wisselwerking", *Bank- en Financierwezen*, oktober.
- WAUTERS, E. (1994), "Verzekeringsbankieren in de praktijk", *Weekberichten, Kredietbank*, 29 april.
- WAUTERS, E. (1991), "Banken zoeken nieuwe winstkansen", *Weekberichten, Kredietbank*, 28 juni.
- WAUTERS, E. (1990), "De Belgische bankwereld op de drempel van de Europese monetaire integratie", *Weekberichten, Kredietbank*, 29 juni.
- WAUTERS, L. (1988), "De vrijmaking van het kapitaalverkeer in de Europese Gemeenschap: pleidooi voor een voorzichtige aanpak", toespraak op 14 januari 1988 in Londen voor de Belgo-Luxembourg Chamber of Commerce in Great Britain, verschenen in *Weekberichten, Kredietbank*, 11 maart.
- WULLAERTS, L. (1992), "Weerslag van de EMU op de corporate & investment banking", *Bank- en Financierwezen*, november.

Abstract

Bank Strategy in a Globalized Economy

The globalization of the economy has deeply influenced company strategy in general and bank strategy in particular. Management has to find an equilibrium between, on the one hand, company interests and, on the other hand, the needs of clients, shareholders

and employees. This article first deals with the meaning of competition, free market economy and globalization for company strategy. Then it investigates important changes in the financial sector, as well as strenghts and weaknesses of the Belgian bank sector. As a conclusion the author gives an overview of possible bank strategies in view of these challenges.

BEKAERT STAALDRAAD



TELKENS ALS JE LEVEN ERVAN AFHANGT

Soms hangt je leven letterlijk af van de kwaliteit van Bekaert staaldraad, zoals bijvoorbeeld bij reddingsoperaties met een helikopter in volle zee. Dan is Bekaert staaldraad eveneens een levensdraad. Soms is Bekaert staaldraad zeer opvallend aanwezig, zoals in kabels of in afrasteringen, maar meestal is het verborgen en toch van vitaal belang zoals staalkoord voor de versterking van radiaalbanden, staalvezelfilters in airbags, wapening van pijpleidingen in zee, gebruik in computers of in kritische filtratieprocessen... Telkens vindt men daarin een staaltje terug van Bekaerts leiderschap in kwaliteit en technologie. De 16.000 medewerkers van de Bekaertgroep uit meer dan 50 productiecentra in 19 landen en uit de vele verkoopkantoren, geven in de wereld van staaldraad de toon aan en staan borg voor kwaliteit en betrouwbaarheid.



 **BEKAERT**

WE KNOW HOW

N.V. Bekaert S.A., Groepdirectie, President Kennedypark 18, B-8500 Kortrijk