

Jesper Bo Jensen

**Pengeinstitutterne og
de private kunder**

Den fremtidige udvikling

1996

September 1996

Denne rapport handler om den fremtidige udvikling i pengeinstitutterne på privatkundeområdet. Rapporten bygger på en lang række interview blandt danske pengeinstitutter og øvrige interessenter på privatkundeområdet. Dertil kommer et omfattende datagrundlag om de finansielle sektor og om danskerne som forbrugere.

Rapporten handler om fremtiden, og de anbefalinger der er i rapporter går på den fremtidige udvikling, som vi ser som en stor udfordring for pengeinstitutterne. Det er vores håb, at rapporten kan bidrage til en positiv udvikling i den finansielle sektor i de kommende år, selv om det ikke kan benægtes, at der er mørke skyer i horisonten. Disse udfordringer giver dog et handlingspotentiale for pengeinstitutterne.

Rapport er skrevet i en stil, der har til formål at inspirere og til tider provokere. Det sker fordi, det er vores opfattelse, at der i dag er alt for få i den finansielle sektor, som allerede er påbegyndt tilpasningen til den kommende udvikling. Vi vil gerne sætte mere gang i udviklingen ved at fremhæve de uafvendelige udfordringer i fremtiden på en måde, så konsekvenserne er klare.

Rapporten er udarbejdet af Institutet for Fremtidsforskning efter opdrag fra Deloitte & Touche. Vi ønsker fra begges side at sige tak til de mange personer i pengeinstitutter og andre virksomheder, der har gjort denne rapport mulig ved at medvirke ved interviews.

God læselyst!

Jesper Bo Jensen

Hans Chr. Iversen
Deloitte & Touche

2 Konklusion

Når man skal tegne det samlede billede af udvikling i den finansielle sektor i de kommende år på privatkundeområdet, kan den generelle udvikling bedst beskrives via udtrykket **branchenopløsning**. Branchenopløsning betyder, at de ydre grænser om den finansielle sektor og privatkunderne opløses og falder bort. Det sker ved, at en række af forskellige nye udbydere får mulighed for at tage hver sin lille del af markedet på nogle udvalgte områder. Hver især er deres andel måske ikke særlig stor, men den samlede udvikling betyder, at det bliver sværere og sværere at skelne mellem den finansielle sektor og andre sektorer. Der sker en bevægelse hen mod en delvis sammensmeltning af dele af den finansielle sektor og andre brancher. Denne konvergens betyder, at finansielle ydelser fremover også fremstilles og formidles udenfor den finansielle sektor.

Brancheopløsningen er en helt anderledes udvikling end 80ernes brancheglidning. Brancheopløsningen fører til, at måden finansielle kunder behandles på ændrer sig. Den traditionelle kontakt til kunderne i forbindelse med transaktioner svinder ind for store kundegrupper vedkommende. Den bliver afløst og suppleret af de alternative distributionssystemer i form af netværk, pc-betjening, TV-mediet og telefonen. Det betyder, at der skal lægges mere vægt på rådgivning om finansielle ydelser eller salg af finansielle ydelser - alt efter hvilken stil det enkelte pengeinstitut vælger at anlægge. Der skal gøres noget aktivt for at opretholde kundekontakten.

Den mest markante ændring som følge af den teknologiske udvikling vil være, at mulighederne for at komme som ny konkurrent "out of nowhere" bliver kraftigt forbedret. Hvis en udenlands bank eller et nyt dansk pengeinstitut ønsker at etablere sig i dag, kan de trække på den bestående infrastruktur. Dankort og hævesteder er tilgængelige landet over. Man vil med de nye distributionsformer, som udbygges i de kommende år kunne få kunder via telefonbank, pc-bank, og internet. Det behøver ikke længere at være nødvendigt at opbygge et filialnet fremover.

Det betyder også, at det generelle prisniveau vil være under konstant pres de kommende år, da de nye distributionsformer er billigere per transaktion end de traditionelle. Den finansielle sektor kommer under pres for at genopfinde og nyudvikle kundebehandlingen i filialerne. Filialernes kontakt bygger stadig i alt for stort omfang på transaktioner. Disse transaktioner vil stadig flere af de interessante kunder gennemføre udenfor filialerne. Pengeinstitutionerne må derfor udvikle nye måder at tiltrække kunder på.

Der er stort behov for at få påbegyndt denne udvikling. Danske pengeinstitutioner leverer i dag en service til de private kunder, der i grundsubstansen er *ens*. Der er på de grundlæggende parametre

ikke forskel mellem de forskellige finansielle ydelser, som pengeinstitutterne leverer til de private kunder. Derfor skal forskellen mellem pengeinstitutterne søges på de lag, der ligger udenom grundydelsen, nemlig hvordan kunden behandles i pengeinstituttet. Men på dette område behandler langt de fleste danske pengeinstitutter også kunderne ens. Den fleste kunder behandles efter deres forretningsomfang og pengeinstituttets indtjening på kunden - uafhængigt af hvilket pengeinstitut, der er tale om.

Problemet er, at kunderne er forskellige og forventer mere og mere individuel behandling. De skifter stemning og interesse over tid og er heller ikke ens, selv om de tilfældigvis har det samme indkomstniveau. Kunderne vil godt betale en merpris for specielle ydelser, der passer netop til dem.

Hvis man ikke kan leve op til at skabe specielle kundeforhold, som kan bære en ekstra pris, er der kun muligheden for at levere et standardprodukt til en lav pris tilbage. Ikke nogen særlig tillokkende muligheder, men i en stor del af de danske pengeinstitutter bevæger man sig på privatkundeområdet uvægerligt i denne retning i de kommende år og åbner derved mulighederne for konkurrence fra alternative distributionsformer yderligere.

De fremtidige krav er, at enten differentiere pengeinstitutterne i kundebehandling og tilbyder kunderne værdi denne vej, eller også må de gøre sig konkurrencedygtige gennem prisen og sikre kunderne værdi gennem prisparameteren.

Rådgivningen til de private kunder har været i fokus de senere år. Men rådgivning, der bygger på det samme grundlag og den samme inddeling af kunderne bliver ens. Dermed opnår pengeinstitutterne ikke at differentiere sig via rådgivningen til kunderne. Derimod bliver også rådgivningen ens fra konkurrent til konkurrent.

Set på denne baggrund er udsigterne for den fremtidige filialudvikling i Danmark ikke særligt lyse. Hvis man ikke i pengeinstitutverdenen ændrer signaler i de kommende år, er det meget sikkert, at reduktionen af filialtallet fortsætter. Men hvis der kommer nogle tiltag i retning af at se på lokaliseringen, åbningstiderne, kundebehovene og indtjeningsprofilerne, den individuelle kundebehandling og anvendelse af teknologi for at fremme kundernes gode oplevelse af pengeinstituttet, er der nogle uudnyttede muligheder for at give filialnettet nyt liv og en mere lys fremtid.

En vigtige opgave for en række pengeinstitutter i de kommende år vil i den forbindelse være at

opbygge en database med informationer om kunden ud over de sædvanlige volumenmæssige informationer. Hvem er kunden, hvad er livsstilsindikatorerne, hvad har kunden fortalt os, hvordan ser fremtiden ud for kunden etc. Det er i den forbindelse vigtigt at opbygge informationer over tid, så kunden kan følges i flere år.

Hvilke pengeinstitutter vil være vinder og hvilke vil være tabere i denne udvikling. Vinderne vil skulle findes blandt de pengeinstitutter, der først forstår at tilpasse sig den nye situation og få noget positivt ud af udviklingen. Kandidater til denne position kunne udmærket være nogle af de lokale pengeinstitutter, som forstår at bevare det lokale præg, og alligevel tilbyde udvalgte kundegrupper de nye muligheder. Det kunne være en til tre af de mellemstore pengeinstitutter, som forstår at rendyrke deres nuværende forretning og måske se mere på detailhandlen og kundeoplevelser her, når de udvikler sig, frem for at fokusere på, hvad de andre i sektoren gør. Dertil kommer special- eller segmentbankerne, hvor flere rendyrker deres koncept de kommende år, og udenlandske banker.

Det afgørende mellem de tre store danske banker, Den danske Bank, Unibank og BG-bank, vil være, hvem der først formår at bryde pris-kvalitets parameteren og gennem udnyttelse af mere differentieret viden om den enkelte kunde begynde at tilføre kundeforholdet så meget værdi for kunden, at prisen på de finansielle ydelser bliver af mindre betydning. Hvis man ikke får brudt denne sammenhæng, er der nemlig kun en vej for de danske pengeinstitutters indtjening på de private kunder de kommende år - og det er nedad.

Taberne er at finde blandt de pengeinstitutter, der ikke ønsker at ændre sig. De må indstille sig på at skulle leve af private kunder, som i stigende grad anvender alternative distributionskanaler, i stigende grad benytter alternative udbydere og i stigende grad fokusere på prisen på de finansielle produkter.

3 Strukturudviklingen

I de kommende år vil den strukturelle udvikling indenfor den finansielle sektor fortsætte med uformindsket styrke. Det vil få konsekvenser for den måde private kunder håndteres af pengeinstitutter og øvrige udbydere på markedet. Til forskel fra den udvikling, som fandt sted i 80erne, vil strukturudviklingen i 90erne medføre en lang række ændringer i behandlingen af de private kunder. Mens brancheglidningen i 80erne og første del af 90erne hovedsagligt havde betydning for de finansielle institutioner og ledelse og medarbejdere i dem, vil de kommende års brancheopløsning og ændrede distributionsformer i høj grad være noget, der påvirker de private kunder og forholdet til deres pengeinstitut.

Skabelsen af den nuværende struktur betød få ændringer for de private kunder. For langt hovedparten af de finansielle privatkunder betød ændringerne fra 80erne til 90erne blot, at logoet og navnet på deres dankort, bankfilial og checkblanketter ændrede sig - i visse tilfælde blot logoet. Derudover oplevede de private kunder mest fusionerne ved, at en række kendte ansigter i pengeinstituttet forsvandt eller blev flyttet. Dertil kom, at en række filialer blev lukket og kunderne blev overført til andre filialer. I den kommende udvikling vil en langt større del af de private kunder opleve, at den måde, de kontakter deres pengeinstitut vil ændre sig, og at det traditionelle indhold i de finansielle ydelser vil ændre sig. Mens 80ernes brancheglidning var en fortsættelse af tidligere tiders udvikling, vil den kommende udvikling i langt højere grad være et brud med den hidtidige udvikling. 80erne skabte to storbanker som en naturlig fortsættelse af de danske virksomheders ekspansion i udlandet og det var erhvervsområdet, der førte an i udviklingen. I 90erne vil behandlingen af de private kunder få lige så stor betydning.

Som optakten til at beskrive den kommende udvikling, vil vi tegne et billede af strukturen i sektoren i de kommende år med udgangspunkt i de nuværende og kommende aktører på markedet.

3.1 Finansielle stormagasiner

Den finansielle sektor i Danmark domineres for tiden af de finansielle stormagasiner, hvor de private kunder får tilbudt en vifte af finansielle serviceydelser i den samme filial. Det er typisk pengeinstitutydelser, realkreditlån, livs- og pensionsforsikring og skadesforsikring (betegnelsen finansielt stormagasin anvendes, fordi der i disse pengeinstitutter tilbydes vejledning og

rådgivning ved salg af de specielle ydelser som i stormagasiner - nogle vælger at kalde disse institutioner finansielle supermarkeder). Det drejer sig om Den Danske Bank & Danica, Unibank og konstellationen om den nye BG-bank med blandt andet Nykredit som en central deltager. De finansielle stormagasiner har organiseret sig, så de er i stand til at tilbyde kunderne alle typer af finansielle ydelser. For Unibank og for Den Danske Bank er der tale om selv at fremstille de tilbudte serviceydelser i koncernen, mens BG-Bank foreløbigt bygger på henvisningsmodellen, hvor man vil henvise de private kunder til Nykredit, når det drejer sig om realkredit, og henvise til Topdanmark, når det drejer sig om forsikringsydelser.

Det samlede forretningsvolumen på de traditionelle pengeinstitutydelser for de tre finansielle stormagasiner ligger tæt på 3/4 af det samlede marked. I 1994 var forretningsvolumen på 73,5% og i 1995 var det 71,5% (følge Bjarne Jensen Consults analyse af danske pengeinstitutters årsregnskaber). Dermed udgør de finansielle stormagasiner en klart dominerende del af det danske pengeinstitutmarked. Den Danske Bank står for godt en tredjedel af det samlede marked (38,0% af aktiverne i 1995), Unibank omkring en fjerdedel og BG-bank omkring en syvendedel af det samlede marked på aktivsiden.

Når man ser på deres andel af privatkundemarkedet er billedet mere sammensat. Mens Den Danske Bank oplyser, at omkring halvdelen af alle indlån i banken kommer fra private kunder, er det kun omkring en fjerdedel af udlånet, der går til private kunder - herunder også realkreditlån. Den Danske Bank er mere og mere en erhvervsbank på udlånssiden. Modsat har Unibank stadig en stor andel af de private kunder ud af de samlede ca. 1,8 millioner kunder i Unibank. Unibank er stadig, selv om indsatsen på det seneste har været kraftig på erhvervsområdet, i overvejende grad en privatkundebank. BG-bank har som mål at tilbyde alle produkterne til kunderne og dermed være et finansielt stormagasin på lige fod med de to andre storbanker. BG-bank har en stor portefølje af kunder - ca. 1,3 millioner, men relativt lille forretningsvolumen med en stor del af kunderne. Banken er i mere udpræget grad en privatkundebank, der dog også har forretninger med erhvervs-kunder.

Den interessante udfordring for de finansielle stormagasiner er, om de kan fastholde den samlede markedsandel på privatkundeområdet i de kommende år. Det er markant, at de to største banker i Danmark nemlig tilsyneladende ikke har planer om at forsøge at udvide deres markedsandel på privatkundeområdet, men i de kommende år vil fokusere på at fastholde de nuværende kunder.

3.2 Bank i bank

Den store udfordring for en fusionerende storbank på privatkundeområdet er naturligvis, om kunderne kan fastholdes i den nye bank, og om rentemarginalen eller indtjeningen på de private kunder kan opretholdes. Bank i bank strategien er blevet valgt af en del af de fusionerede pengeinstitutter som et forretningskoncept, hvor kunderne tilbydes flere forskellige bankløsninger i den samme bank. Priserne på ydelserne og rentemarginalen er forskellig for de forskellige bankkoncepter. Gennem bank i bank strategien forsøger man at undgå den kannibalisierung af rentemarginalen, der ellers kunne være konsekvensen af f.eks. at fusionere så forskellige bankkoncepter som Girobank og Bikuben. Hvor Girobank arbejdede med en relativt lav rentemarginal, var Bikuben tidligere kendt for at have en ret høj rentemarginal på privatkundeområdet. For at undgå, at kunderne fra Bikuben alle fik en lavere rentemarginal ved fusionen har man fastholdt og videreudviklet forskelle bankkoncepter i den nye BG-Bank.

BG-Bank har 5 forskellige banker i banken. Man har en telebank - BG-direkte (oprindelig Bikuben), hvor kunderne kun betjenes via telefonen, man har BG-bankens filialer bestående af Bikubens oprindelige filialer, man har en Pc-bank, som kommer fra Girobank, og man har posthusene, der fortsætter med og videreudvikles til at operere som en speciel type bankfilial, og man har Netbank - de oprindelige Girokonti fortsat med betalingservice og bankmæssig telefonbetjening .

BG-bank er det danske pengeinstitut, der mest renlivet arbejder på en bank-i-bank strategi, mens mange andre pengeinstitutter arbejder med dele af denne strategi. Den Danske Bank har bevæget sig markant i denne retning gennem åbningen af Danica bank som en specialbank med telefonservice for kunderne i Danica. Dermed åbner Den Danske Bank Koncernen sin anden telefonbank med Den Direkte Bank som den første. Med Danske Banks pc-service, Danske PC, nærmer Den Danske Bank sig endnu mere til konceptet bank-i-bank.

Selv Unibank er ved at udvikle sig i samme retning. Unibank har indtil foråret 1996 afvist at ville åbne en telefonbank og havde heller ikke i foråret 1996 åbnet for home-banking via pc'er. Men der er opblødning på vej. Unibank vil introducere homebanking i 1996 og er også åben overfor at indføre en telefonbank.

Typisk for anvendelse af telefonbankmuligheder i de pengeinstitutter, der har dette tilbud til kunderne er, at man ofte først tilbyder kunden telefonbankmuligheden, når kunden har meget konkrete planer om at flytte til et andet pengeinstitut. Dermed søger man at undgå at flytte kunder

med god indtjening til pengeinstituttet over i de mere discount-prægede tilbud, før der kun er den mulighed tilbage for at holde på kunden.

Bank-i-bank strategien kunne være et udgangspunkt for at differentiere kunderne, som man i en årrække har set det i dagligvaresektoren, hvor den samme koncern udmærket kan stå bag 4-5 butikskoncepter, der udadtil ligger i indbyrdes konkurrence. Filosofien bag denne tilsyneladende indbyrdes konkurrence er, at dagligvarekoncernen der igennem kan tilbyde kunderne et differentieret tilbud, hvor den enkelte kunde selv vælger, hvilket butikskoncept og hvilken type behandling kunden foretrækker i dag. Kunderne kan veksle mellem butikstyperne, og kunderne behandles forskelligt. I pengeinstitutsektoren er det fremgået af den lange række af interview, der ligger til grund for denne rapport, at der i langt de fleste tilfælde er tale om at åbne en bank i banken som forsvar mod kundeflugt eller som en fremgangsmåde til at bringe en smule orden i koncepterne efter en fusion. Dagligvareperspektivet om at give kunden den behandling og service, som vedkommende foretrækker netop den dag, er kun blevet fremført som begrundelse for deres nuværende forretningskoncept af en enkelt, mindre aktør på markedet.

Bank-i-bank strategien er i dag langt mere et forsvarsmiddel end en offensiv satsning på at behandle kunderne forskelligt. Dog søger BG-bank at få konceptet til at fungere som en mere bevist satsning på at give kunderne forskellige tilbud.

3.3 Specialbank og nichebank

De mindre og mellemstore pengeinstitutter har muligheden for at vælge en mere selektiv strategi i forhold til kunderne. I de senere år har det været den meget markante ændring i markedet, at special- og nichebanker har opnået stigende markedsandel på privatkundemarkedet ved at tilbyde kunderne enten en række enkeltprodukter på særligt gode vilkår - typisk lavere rente på udlån eller højere rente på indlån - eller tilbyde kunderne et særligt koncept som for eksempel Lån & Spar Bank, Alm. Brand Bank, Din Bank (KPs telefonbank). For den første type har der været tale om at konkurrere på enkeltprodukter, mens de særlige koncepter går ud på at henvende sig til særlige *segmenter* af kunderne. Lån & Spar Bank henvender sig til det særlige segment af funktionærer i det offentlige og i det private, som er tiltrukket af den specielle profil banken har. Alm. Brand Bank henvendte sig oprindeligt til Alm. Brands forsikringskunder, men henvender sig i dag i langt højere grad til kunder i et specielt opsparingsinteresseret segment. Din Bank vil udelukkende have kunder fra de familier, der har en relation til KP, herunder medlemmer af de fagforeninger, der har deres overenskomstmæssige pensionsordninger administreret via KP.

Special- og nichebankerne går efter at tage små markedsandele fra de øvrige universale pengeinstitutter ved enten at specialisere sig som udbydere af bestemte produkter såsom billån, studielån, speciallån etc., eller udvælge sig en niche blandt et udvalgt segment af de private kunder, som nichebanken søger at give et servicetilbud, der passer mere præcist til netop det udvalgte kundesegments behov og ønsker til pengeinstitutter. Udviklingen frem til 1996 har vist, at specialbankerne har kunnet erobre markedsandele på enkeltprodukter, mens nichebankerne også har udvist en god vækst. De samlede markedsandele for disse udbydere er dog stadig ret små, da udgangspunktet har været meget lavt. Det har dog samlet været en succesrig fremgangsmåde at tilbyde kunderne et koncept tilpasset udvalgte kundesegmenter frem for at søge at behandle en lang række kundegrupper ens.

Det må på denne baggrund ses som en klar fordel i disse år *enten* at koncentrere sig om at udbyde de bedste produkter, herunder ofte med prisen som vigtig parameter, *eller* koncentrere sig om at give kunderne den bedst tilpassede specialbehandling ved at udvælge et segment til særlig god behandling tilpasset netop dette segment.

3.4 De lokale med den gode historie

De mindre, lokale banker og sparekasser har i den seneste tid klaret sig virkelig godt på markedet for privatkunder - så godt at en mindre sparekasse, Hammel Sparekasse, ifølge Bjarne Jensen Consult, var det mest veldrevne pengeinstitut i Danmark i 1995 målt på nøgletal. De mindre banker og sparekasser har taget markedsandele fra de store og mellemstore pengeinstitutter. Det kan ses af deres samlede forretningsvolumen, der voksede med over 55% i perioden 1989 til 1995 samtidig med, at forretningsvolumen i alle pengeinstitutter kun voksede med 5%. Markedsandelen var i 1995 på 8,5%.

Hvad er så baggrunden for denne succes? Den første faktor er, at de store fusionsbanker på en række kunder virker afskrækkende bare på grund af størrelsen. Disse kunder ønsker ikke at blive en del af en meget stor finansiel koncern og som reaktion på fusionerne i 1989/90 begyndte flere og flere at søge over mod de lokale pengeinstitutter. De store bankers personalepolitik med blandt andet satsning på at opbygge interne karriereveje via intern rekruttering skabte en situation, hvor den samme bankmedarbejder ikke arbejdede på samme post i ret mange år. Det betød hyppige skift i de ansigter, kunderne mødte i filialen hos de større pengeinstitutter.

Her kunne de lokale pengeinstitutter gøre sig gældende med mere stabile personaleforhold i

filialerne og evnen til at fortælle en god historie. Den gode historie, der trækker kunder til de mindre pengeinstitutter, er oftest en historie om nærhed, lokalkendskab, historisk forankring og et tilhørsforhold til byen eller lokalområdet. Det er heller ikke uvæsentligt, at den overskuelige størrelse gør det muligt for almindelige kunder at møde direktøren i egen person, samt at direktøren ofte er et kendt ansigt i pengeinstituttets opland.

De mindre og lokale pengeinstitutter har simpelthen en bedre historie at fortælle til de private kunder end de større pengeinstitutter. De store pengeinstitutter har søgt at overbevise kunderne om, at fusionerne var til kundernes fordel, men dette forsøg har ikke været den store succes. Det er svært for en privatkunde at se fordelene ved de meget store enheder. De øvrige succesfulde pengeinstitutter på privatkundeområdet - nichebankerne - har også fortalt deres kunder en gennemskuelig og letforståelig historie. Succes i forhold til de private kunder i disse år kan på denne baggrund blandt andet tilskrives evnen til at fortælle kunderne en historie, de forstår.

De lokale pengeinstitutters succes med at tiltrække kunderne kan til gengæld ikke tilskrives prisen på de finansielle serviceydelser hos de lokale udbydere. De lokale pengeinstitutter opererer normalt med en ret stor rentemarginal. Det er ikke prisen, der har tiltrukket kunderne, men derimod historien.

3.5 Udenlandske pengeinstitutter

På privatkundemarkedet har udenlandske udbydere haft meget ringe betydning i Danmark. De udenlandske pengeinstitutter, som har opereret her i landet, har koncentreret sig om erhvervs-kunder og så godt som ikke opereret på privatkundemarkedet. Enkelte har haft operationer indenfor formueforvaltning, men samlet har privatkundemarkedet ikke været underlagt udenlandsk konkurrence af nogen egentlig betydning.

De kommende år vil i langt højere grad byde på udenlandsk konkurrence. Grunden til, at denne konkurrence kommer nu, skal søges i den strukturudvikling bankerne i blandt andet de øvrige nordiske lande har gennemgået. De største banker i de nordiske lande har i dag en størrelse, hvor fremtidig vækst nødvendigvis må ske udenfor hjemlandets grænser. Denne erkendelse er bl.a. Den Danske Bank også nået til i forbindelse med den danske marked. DDB forventer, at bankens fremtidige vækst indenfor bankområdet vil ske i udlandet. Udviklingen går simpelthen mod, at de nordiske banker stille og rolig belaver sig på at betragte Norden som et samlet hjemmemarked. Denne udvikling kommer ikke i løbet af en eftermiddag, men som en række tiltag i de kommende år. Det betyder også, at danske pengeinstitutter må indstille sig på at få konkurrence fra bl.a.

svenske banker på privatkundeområdet indenfor en nær fremtid.

Det interessante er, hvordan de udenlandske banker vil søge at trænge ind på det danske marked. Der er mulighed for både opkøb og organisk vækst, hvor opkøb er det mest nærliggende mulighed. Et udenlandsk pengeinstitut vil gennem opkøb af et af de regionale pengeinstitutter kunne købe sig til en markedsandel på 1 til 6 % af det samlede marked for pengeinstitutydelser. Et eller flere udenlandske opkøb vil på den anden side ikke få særligt store konsekvenser for pengeinstitutsektoren, da det, som det i en årrække har kunnet ses på forsikringsmarkedet, ikke har de store konsekvenser for strukturudviklingen om en aktør er dansk eller udenlandsk ejet. Man vil overtage et samlet filialnet og en omkostningsstruktur, der er meget lig de øvrige udbydere.

Muligheden for at et eller flere udenlandske pengeinstitutter søger at trænge ind på det danske marked gennem organisk vækst, er lang mere interessant. Det vil give sektoren konkurrence fra aktører, der har muligheden for at genopfinde banken og genopfinde distributionsstrukturen i forhold til de private kunder fra grunden. Der vil sandsynligvis kunne opnås betydelige besparelser i forhold til bankernes nuværende driftsomkostninger, og man vil være fri for at bære rundt på gamle EDB-systemer, der hos konkurrenterne kræver store omkostninger ved ændringer og giver en langsom reaktionstid. De nye konkurrenter fra udlandet vil kunne opbygge mere effektive systemer, når det sker fra grunden. Samtidig vil de være i stand til at vælge det mix af distributionssystemer i form af filialer, telefonservices og home-banking, som giver en mere konkurrencedygtig tilgængelig og prissætning for kunden. De vil kunne have stor fordel ud af at genopfinde filialen fra grunden. Funktioner, rumanvendelse, kundetiltrækning, fjernbetjening og nærbetjening kan sammensættes i et omkostningsrigtigt og kunderigtigt mix. Blot som illustration af fordelene kan man gennemtænke, hvordan man ville organisere f.eks. en af storbankerne eller en af regionalbankerne, hvis man fik muligheden for at gøre det helt fra grunden. Så de nye konkurrenter vil have en række fordele i forhold til de gamle.

I hvert fald i teorien.... For indtil nu har organisk vækst fra udlandet været uset på privatkundeområdet. Antagelsen er, at det er alt for dyrt at arbejde op. Men i de kommende år vil den komme. Der er allerede planer, der en langt fremme med hensyn til at gennemføre egentlig organisk vækst på privatkundeområdet. De nye distributionsmuligheder gør det også meget billigere at opbygge en kundeportefølje fra grunden.

3.6 Fusioner og fremtidens struktur

Aktørerne i sektoren står i den nærmeste fremtid overfor en række interessante valg med hensyn til den fremtidens aktører på markedet. Efter en række magre år i begyndelsen af 90'erne har dele af sektoren haft en bedre indtjening de senere år - selv om meget må tilskrives kursgevinster på værdipapirer. Derfor er der en vis rigelighed på egenkapital i disse år, hvilket gør fusioner, der ikke sker med økonomisk nødlidende pengeinstitutter, mulige.

Den mest oplagte fusion i farvandet vil være en fusion af BG Bank, Nykredit og Topdanmark med deltagelse af eventuelt et eller flere regionale eller mindre pengeinstitutter. Det ville skabe koncernmæssig sammenhæng i det tredje finansielle stormagasin. Selv om arkitekten bag konstruktionen er Nykredit, der har en ret stor kapitalrigelighed efter at have vundet en retssag om ca. 4 mia. kr. i reservefondsmidler for et par år siden, skal denne udvikling dog ikke tages for givet. Der er stadig en række ting, der skal falde på plads, før denne fusion bliver en realitet.

De fleste fusionsrygter i branchen går dog på de regionale pengeinstitutter, hvor det efter en relativ lang årrække med beskeden indtjening og negativ konsolidering fra 1990 til 1995 (ifølge Bjarne Jensen Consult), har svirret med rygter om samtlige de regionale pengeinstitutters fremtid. Der er dog stor forskel mellem de regionale pengeinstitutter. F.eks. har Jyske Bank i de senere år klaret sig ganske udmærket, mens andre stadig har magre år.

De berørte regionale pengeinstitutter afviser selv rygterne og siger samstemmende, at de ønsker at fortsætte egenudviklingen. De er dog som hovedregel åben overfor én type fusion, nemlig den, hvor pengeinstituttet overtager et andet og selv er det fortsættende pengeinstitut og bevarer fuld indflydelse på den nye koncern.

Der er ikke blandt de regionale tilslutning til at gå ind i større konstruktioner, som f.eks. BG-Bank, Nykredit og Topdanmark. Selv om Nykredit i dag har aktieposter på 10-15% i Sydbank, Sparekassen Nordjylland og Forstædernes Bank, er det ikke ensbetydende med, at disse pengeinstitutter forventer at deltage i en stor fusion i løbet af få år. Det vil dog være et krav til disse pengeinstitutter, at de i de kommende år her en tilfredsstillende indtjening, hvis de fortsat ønsker at bevare deres selvstændighed.

Den mest sandsynlige udvikling er, at vi inden for nogle få år vil se et eller flere regionale pengeinstitutter som en del af en fusion omkring Nykredit.

De mindre pengeinstitutter vil fortsat levere deltagere til fusioner i fremtiden, men ofte vil der være tale om ufrivillige fusioner, hvor et mindre pengeinstitut kommer i problemer på grund af store tabsgivende engagementer, der tvinger pengeinstituttet ind i en redningsfusion med et andet pengeinstitut.

Med hensyn til de to største banker, Den Danske Bank og Unibank, er grænsen for den politisk acceptable størrelse for et pengeinstitut i Danmark nok nået. Fremtidig vækst kommer som hovedregel til at foregå i udlandet eller gennem udvidelse af aktiviteterne til andre forretningsområder end traditionel bankvirksomhed. Det er allerede sket gennem realkreditvirksomhed og forsikringsvirksomhed, men der vil være andre muligheder fremover. Disse berøres senere i denne rapport.

4 Behandles kunderne forskelligt?

De private kunder er vigtige for pengeinstitutternes indtjening i en tid med meget begrænsede marginaler og skærpet konkurrence på erhvervsområdet og fokusering på indtjening og omkostninger. De private kunder bidrager med langt den største rentemarginal meget væsentligt til pengeinstitutternes indtjening. Hvordan behandler pengeinstitutterne denne meget vigtige kundegruppe? Differentierer man efter kundernes forskellighed, hvilke metoder anvendes til segmentering af kunderne, og hvilke krav stiller den fremtidige udvikling til kundebehandlingen og forskelligheden i kundebehandlingen? Kan pengeinstitutterne leve op til de fremtidige krav blandt kunderne?

4.1 Hvad er grundydelsen?

Grundydelsen for de private kunder i den finansielle sektor er den samme. Det kan kort beskrives som penge ind - penge ud, mere detaljeret som indlån på kort eller længere sigt, udlån på kort eller længere sigt og med eller uden sikkerhed og som betalingsformidling. Det er grundydelsen i alle danske pengeinstitutter, hvortil der naturligvis kommer en lang række forskellige sideydelser samt overbygninger på grundydelsen. Men lad os et øjeblik holde fast i grundydelsen. En konsekvens af denne meget simple grundydelse er, at danske pengeinstitutter leverer en service til de private kunder, der i grundsubstansen er *ens*. Der er på de grundlæggende parametre *ikke* forskel mellem de forskellige finansielle ydelser, som pengeinstitutterne leverer til de private kunder (derimod er der langt flere forskelle på erhvervsområdet). Derfor skal forskellen mellem pengeinstitutterne søges på de lag, der ligger udenom grundydelsen, nemlig hvordan kunden behandles i pengeinstituttet - det være sig rådgivning, servicetilbud, segmentering, prissætning mv.

Paralleller kan drages til f.eks. benzinstationer, hvor grundydelsen også er praktisk taget ens. Forskellene kommer i servicetilbuddene og benzinselskabets image. En anden parallel er salget af bestemte mærkevarer i dagligvarehandelen. Man kan ofte købe nøjagtig den samme vare i discount-kæde som i de mere luksusbetonede kæder som f.eks. Irma. Forskellen er prisen og oplevelsen ved indkøbet. Mens oplevelsen i discountkæderne for i hvert fald nogle år siden var reduceret til kun at omfatte prisbesparelsen, har de mere luksusbetonede kæder i meget lang tid lagt vægt på service og indkøbsoplevelsen.

Differentieringen mellem pengeinstitutterne skal ske gennem kundebehandlingen. Kundebehandlingen i pengeinstitutterne er et af de områder, hvor pengeinstitutterne ikke har udvikling sig

særligt meget i de senere år. Lad os i det følgende kaste et blik på, hvordan danske pengeinstitutter i dag differentierer mellem deres kunder.

4.2 Traditionel volumen

Den dominerende segmentering af kunderne er at segmentere efter volumen. Det kan være volumen på de samlede forretninger med pengeinstituttet eller det kan være opgjort efter indtjeningen på kunden indenfor det seneste år. Fælles for pengeinstitutterne er, at de alle har en speciel klassifikation for de dårlige kunder, f.eks. som klasse xx kunder, røde kunder eller en anden klassifikation. Det er kunder, som man ikke ønsker at gøre noget for aktivt at holde på som kunder, da volumen eller indtjening på kunderne er for lille til, at det kan opveje besværet og omkostningerne ved at have dem som kunder. Det er typisk kunder uden udlån, blot med en "lønkonto", hvor der går penge ind og ud.

Et andet fælles træk for volumenbehandlingen af kunderne er VIP-kunder. De kan have forskellige navne, men grundtrækkene er ens, nemlig kunder med stor volumen eller indtjening på årsbasis til pengeinstituttet på f.eks. over 5000 kroner. Disse kunder behandles i mange pengeinstitutter specielt og får en bedre service tilbudt end det store flertal. De er denne type kunder, man gerne ser flytte fra andre pengeinstitutter og vandre ind af døren hos en selv. VIP-kunderne behandles også ofte forskelligt fra andre kunder, når man lukker filialer eller slår filialer sammen. En specialudgave af VIP-kunden er den kunde, som ud over et stor volumen også driver en mindre selvstændig virksomhed.

Fælles for de mange pengeinstitutter, der anvender volumen som målestok i forhold til kunderne, er også, at man meget gerne ser, at kunderne er helkunder eller kernekunder hos pengeinstituttet. En helkunde er en kunde, der har samtlige eller næsten samtlige bankforretninger hos pengeinstituttet. Det er en kunde, som ikke har lån flere forskellige steder og som heller ikke tager imod specialtilbud fra andre banker om indskud på favorable vilkår. Kernekunder anses i sig selv for en fordel for pengeinstituttet, og giver desuden en bedre indtjening på kunden. Mange aktiviteter i forhold til de private kunder styres af ønsket om at gøre kunderne til kernekunder eller helkunder i pengeinstituttet.

Yderligere er det fremherskende for de pengeinstitutter, der anvender volumeninddelingen af kunderne (og det er langt de fleste), at man har en stor midtergruppe af forholdsvis "almindelige" kunder, hvor det ikke er sikkert, om pengeinstituttet tjener penge på kunden eller det blot lige

kører rundt og eventuelt giver et lille negativt bidrag. Nogle formår at underopdele gruppen i to eller flere, og mange bestræbelser går ud på at gøre disse kunder rentable. Et stigende problem med disse kunder er, at de faktisk låner for lidt eller har for lille en opsparing i banken i forhold til omkostningerne ved at yde dem service som lønmodtagere. Med det meget lave renteniveau, som har været gældende i midten af 90'erne, er dette forhold blevet mere udpræget. Det lave renteniveau betyder nemlig, at forskellen mellem indlåns- og udlånsrente er blevet noget tydeligere de senere år. Det er blevet stadig vanskeligere at have en høj rentemarginal, uden at gøre dette forhold meget tydeligt for kunderne.

Typisk for denne behandling af kunderne er også, at man meget sjældent ser på rentabiliteten af det enkelte bankydelser, som kunden aftager, men derimod ser på kunden som et hele. Der differentieres ikke efter de forskellige ydelser eller produkter, men efter kundens samlede engagement med pengeinstituttet. Det man ønsker er meget ofte at få mulighed for at rådgive kunden i forhold til det samlede engagement med pengeinstituttet. I disse pengeinstitutter bliver det meget ofte fremhævet, at de gode kunders vigtigste forbindelse med pengeinstitutter, er den medarbejder, som kunden har som bankrådgiver.

Behandler denne store gruppe af pengeinstitutter så kunderne forskelligt. Internt gør man forskel mellem 3-4 hovedgrupper af kunderne - kunderne for altså ikke den samme behandling. Imellem pengeinstitutterne er der ikke særligt store forskelle. De forskellige grænser ligger forskellige steder, og en massekunde i et pengeinstitut kan godt blive til en VIP kunde i et andet, men i det store og hele er kundebehandlingen skåret over den samme læst. Differentieringen ligger hovedsageligt i forskellen mellem de medarbejdere, man møder i det ene pengeinstitut frem for de andre dele af kundebehandlingen - og her er der åbenlyse kulturelle forskelle. Pengeinstitutternes stil og image er forskelligt, i hvert fald er der åbenlyse forskelle mellem de største og større pengeinstitutter. Forskellen i stilen, kulturen og det offentlige billede af f.eks. Den Danske Bank, Unibank, Jyske Bank er tydelig.

4.3 Segmentering - men efter hvad?

En mindre gruppe af de danske pengeinstitutter segmenterer deres kunder efter andre kriterier end deres volumen eller indtjening på kunderne. En del af disse pengeinstitutter er egentlige segmentbanker, der kun henvender sig til et bestemt kundesegment. Andre søger at differentiere imellem forskellige typer af kunder.

Segmentbankerne findes i dag i en række forskellige udgaver. Tydeligst i en bank som Lån & Spar Bank. Lån og Spar Bank henvender sig til en helt bestemt type kunder, nemlig funktionærer med orden i økonomien og med et udtalt ønske om, at alle kunder betjenes på lige vilkår. Kunderne har desuden ikke et stort behov for at komme i filialerne særligt ofte, og for manges vedkommende er de indstillet på at gennemføre en række bankforretninger på Pc'er eller via telefon. Lån og Spar Banks kunder har desuden i noget større omfang end gennemsnittet Pc'er i hjemmet. En stor del af segmentet er offentlig ansatte, men også privatansatte er en del af kundesegmentet. Andre segmentbanker er f.eks. Din Bank, som er for det kundesegment, der i forvejen har deres pensionsopsparing i KP (Kommunernes Pensionsforsikring)

Det interessante ved Lån og Spar Banks segment er, at der tydeligt er en forskel i *livsstil* mellem segmentet og andre kundegrupper. Lån og Spar Banks koncept er at henvende sig til en bestemt livsstilsgruppe, og denne baggrund er væsentlig for at forstå, at det er lykkedes banken at øge sit forretningsomfang betydeligt de senere år. Budskabet har været til en bestemt gruppe, der er blevet lovet mere skræddersyede betingelser til netop deres livsstil end i de øvrige banker. En væsentlig parameter har været at henvende sig til disse mennesker med et budskab, som passede ind i deres syn på verden og i deres livsstil. Denne type segmentering er Lån og Spar Bank så godt som alene om i Danmark.

Der er dog en række pengeinstitutter, der også søger at segmentere deres kunder på forskellig vis. BG Bank vil gøre den gennem bank i bank, hvor hver enkelte bank skal have sin egen profil og tiltrække forskellige kundetyper. Men en stor del af strategien skyldes også ønsket om ikke at kannibalisere den gamle Bikubens rentemarginal på meget kort tid. De øvrige udbydere af bank i bank har også derigennem en mulighed for segmentering, men en renlivet udgave af segmentering findes ikke blandt disse pengeinstitutter.

Derudover søger flere mellemstore pengeinstitutter at segmentere kunderne ved at lave forskelle mellem filialerne. Nogle filialer er filialer for ekspeditions kunder og tilbyder ikke den store vifte af rådgivning til privatkunder, mens andre filialer skal betjene VIP kunder og kommende interessante kunder. Derved sker der en segmentering af kunderne, men den er i bund og grund ikke forskellig fra opdelingen af kunderne på volumen. Et enkelt pengeinstitut har dog udviklet denne form yderligere og har en enkelt filial, der kun betjener kunder på overførselsindkomst og oven i købet giver overskud som filial.

Samlet segmenterer danske pengeinstitutter næsten ikke deres kunder efter andre kriterier end deres bidrag til pengeinstituttets indtjening. Segmentering efter livsstil er så godt som ukendt, og

derfor er behandlingen af kunderne som hovedregel temmelig ens og kun differentieret efter kundens indkomst eller volumen og indtjening for pengeinstituttet. En privatkunde, der går i markedet for at finde sig en ny bank, kan derfor som hovedregel kun finde forskellig stil og kultur pengeinstitutterne imellem. Kunden kan som regel ikke finde et pengeinstitut, der tilbyder finansielle ydelser tilpasset livsstilsfaktorer, men kun pengeinstitutter der tilpasser udbuddet og servicen efter kundens indtjeningspotentiale.

Når der er meget få pengeinstitutter, der som Lån og Spar Bank søger at tiltrække et bestemt segment, er det blandt andet fordi mange af de mindre og mellemstore pengeinstitutter har en betydelig markedsandel i nogle bestemte geografiske områder. F.eks. har Sydbank, SparNord, Amagerbanken og Amtsspar Fyn alle geografiske områder, hvor de har 50-80% af de private kunder i området som kunder i pengeinstituttet. Det gør det til en bekostelig affære at omstille pengeinstituttet til primært at henvende sig til nogle udvalgte segmenter. Man vil risikere at tabe store kunde grupper.

De mulige løsninger for langt hovedparten af pengeinstitutterne, hvis man ønsker at differentiere kundebehandlingen, vil være at segmentere kunderne op i forskellige grupper baseret på f.eks. livsstil samt interesse og holdning til finansielle serviceydelser og dernæst behandle kunderne forskelligt på baggrund af blandt andet denne opdeling.

4.4 Kunderne er forskellige

Kunderne er forskellige. De er individualister, er i mange tilfælde godt uddannede, har adgang til meget mere information end for blot 10 år siden og er vænnet til at blive forkælet som kunder i blandt andet detailhandlen, der i mange år har måttet erkende, at kunden er kongen. Ser vi på fremtiden, vil denne udvikling fortsætte. Kunderne bliver mere og mere krævende og forlanger mere og mere individuel behandling. Samtidig er prisbevidstheden stigende blandt de finansielle kunder.

Forbrugerne kan i dag bedst beskrives som *matrix-forbrugere*, der har forskellige behov på forskellige tidspunkter formet efter forskellige omstændigheder. Som illustreret nedenfor er behovene på en hverdag meget forskellige fra behovene på en feriedag eller på den første forårsdag for den enkelte forbruger. Hertil kommer alle forskellene forbrugerne imellem. Med hensyn til finansielle ydelser er behovene også skiftende fra situation til situation. Dertil kommer, at denne matrix kun beskriver en enkelt kunde, og kan antages maksimalt at omfatte ét

kundeselement. Dette kundeselement ønsker måske rådgivning om søndagen og måske rådgivning af typen, hvor man kan mærke en beroligende hånd om skulderen, mens andre kundeselementer i en anden situation vil føle sig omklamret af denne omgangsform.

Matrixforbrugeren - en illustration

Matrix : Per Per- sen	Mandag	En glad eftermid- dag	Søndag eftermid- dag	I ferien	En hver- dagsaften	Den før- ste forårs- dag
Bank	Hurtig betjening	Dankort	Rådgiv- ning - salg	Kredit- kort of kredit	PC-beta- linger, evt. skat	Ikke en tanke
Daglig- vare	Det nød- vendige	Hvidvin	Lidt luk- sus	Lidt rart i en fart	Mangler vi noget?	Blomster, løg mv.
Tøj	Discount					Nyt, flot tøj
Bil			Den store prøvetur			Bilvask
Møbler			Indret- ning af stuen	Møbel- udsalg	Kigge i kataloger	
Fastfood		Noget helt spe- cielt	Pizza til aften			

Udfordringen for den finansielle sektor på privatkundeområdet er i de kommende år at finde metoder til at håndtere forskellen mellem de forskellige kundegrupper og de skiftende behov og den skiftende modtagelighed, som den enkelte matrixforbruger udviser. Hertil kommer, at kundernes behov ændres over tid. En kunde i 20'erne har helt andre behov end kunden fra den nybakte familie i 30'erne og igen andre behov som kunde i 50'erne.

Når nu kunderne er forskellige, er det mindste man kan gøre fra pengeinstitutternes side at behandle dem blot en smule forskelligt. De fleste bankrådgivere ved efterhånden udmærket godt, hvilke pensionsforhold den enkelte bankkunde har - i hvert faldt VIP-kunderne. De ved også ofte,

hvad kundens holdning er til pension. Alligevel udsendes der fra danske pengeinstitutter hvert år i december i tonsvis af pamfletter, breve, brochurer mv. til samtlige kunder med opfordring til at tegne kapitalpension eller anden pensionsordning inden årets udløb. På hvor mange kunder er dette spildt ulejlighed - 50%, 70%? - Ved man det i pengeinstitutterne? Svaret er i de fleste tilfælde nej, for meget få pengeinstitutter har registreret disse data. Flere kunder må formodentlig betragte disse henvendelser som en udsøgt fornærmelse. Kunderne har jo selv berettet for deres bank, hvordan deres forhold er, og alligevel får de "junk-mail" fra banken.

Den vigtige opgave for en række pengeinstitutter i de kommende år vil være at opbygge en database med informationer om kunden ud over de sædvanlige volumenmæssige informationer. Hvem er kunden, hvad er livsstilsindikatorerne, hvad har kunden fortalt os, hvordan ser fremtiden ud for kunden etc. Det er i den forbindelse vigtigt at opbygge informationer over tid, så kunden kan følges i flere år. Alt for mange informationer om kunderne og deres behov er gået tabt i årenes løb. Det er sket, fordi data ikke er blevet registreret og fordi de enkelte kunderådgivere ofte har skiftet job i den interne rekrutterings navn.

Tidsdimensionen i kundeforholdet er vigtig, hvis man ønsker et retvisende billede af kunden og kundens behov fremover. I den forbindelse er der i den finansielle sektor en tendens til historieløshed, idet mange finansielle serviceydelser simpelthen ophører (eller snarere ophørte) med at eksistere i pengeinstitutternes datacentraler, når lånet udløb eller når opsparingen blev lukket. Oplysninger om tidligere tiders låntagning og opsparing samt om andre serviceydelser er væsentlige oplysninger til kortlægning af fremtidige behov. Uden disse historiske oplysninger mangler en væsentlig del af billedet

En lang række data er ikke tilgængelig for pengeinstitutterne, der kun har mulighed for at skaffe sig informationer om en relativ lille del af kunderne aktiviteter. En mulighed i de kommende år er derfor udnyttelse af datawarehouse-ideen, hvor informationer fra en lang række aktiviteter samles i én database. Der er naturligvis en række registermæssige hensyn i denne forbindelse, men de kan overvindes ved at udarbejde anonyme segmentprofiler frem for at lade oplysningerne være personbaseret. Disse segmentprofiler kan efterfølgende danne basis for at behandle kunder forskelligt.

4.5 De fremtidige krav er store

De fremtidige krav til kundebehandlingen vil blive store. Der er basalt to veje at gå. Den ene er at

gøre sig bedre end de øvrige udbydere på markedet til at frembringe udvalgte finansielle ydelser, og derved kunne klare sig i konkurrencen på både pris og kvalitet på samme tid. Rollen er den specialiserede udbyders, og på de finansielle markeder i Danmark ser vi i disse år blandt andet Realkredit Danmark indtage denne rolle med stor sikkerhed. Man vil fra RDs side være den bedste realkreditudbyder, og satser ikke på at samarbejde med andre i et finansielt stormagasin. Til gengæld er kravene, at RDs realkreditlån skal være udviklingsmæssigt og servicemæssigt af højeste kvalitet, og at RD skal være i stand til prismæssigt at matche ethvert andet udbud på markedet. Det stiller krav til blandt omkostningerne.

Problemet i pengeinstitutterne er, at man stille og rolig er ved at glide over i netop denne form for konkurrence, da der som hovedregel ikke er forskel imellem pengeinstitutterne. Der er ikke forskel imellem serviceydelserne til de private kunder, og kundebehandlingen foregår i hovedtræk også efter de samme principper. Den manglende forskel betyder, at prisen kommer i centrum, og at den finansielle sektor på privatkundeområdet i de kommende år vil kunne komme ind i en priskonkurrence, som kommer til at minde meget om priskonkurrencen på erhvervsområdet de senere år - en hård og vedvarende priskonkurrence.

Måden at undgå denne priskonkurrence på, er at gøre noget specielt for kunderne. Ophøre med at behandle kunderne ens og efter volumen, og i stedet skaffe sig informationer om kunderne med henblik på at behandle dem forskelligt. Kan man tilføje mere værdi til den enkelte kunde ved at behandle kunden individuelt, spiller prisen ikke den samme afgørende rolle, som når kunderne i hovedtrækkene behandles ens.

De fremtidige krav er, at enten differentiere pengeinstitutterne i kundebehandling og tilbyder kunderne værdi denne vej, eller også må de gøre sig konkurrencedygtige gennem prisen og sikre kunderne værdi gennem prisparameteren.

Rådgivningen til de private kunder har været i fokus de senere år. Men rådgivning, der bygger på det samme grundlag og den samme inddeling af kunderne bliver ens. Dermed opnår pengeinstitutterne ikke at differentiere sig via rådgivningen til kunderne. Derimod bliver også rådgivningen, når det bygger på det samme grundlag, ens fra konkurrent til konkurrent.

5 Filialerne - hjerteblodet i de traditionelle banker

Når man i danske pengeinstitutter stiller spørgsmålet, om man kan drive den pågældende bank uden filialer, oplever man ofte, at spørgsmålet ikke i første omgang bliver forstået. En bank uden filialer var for mange bankfolk indtil for få år siden simpelthen utænkeligt. Banken *er* banklokalet og uden bankgulv ingen bank. Det var i hvert fald opfattelse indtil for nyligt. I dag kan mange danske bankfolk godt forestille sig en bank uden filialer - blot ikke deres egen bank. Det er stadig for langt hovedparten af danske banker helt centralt at have en hovedsæde og et filialnet, hvorfra bankforretningerne drives. Filialnettet betragtes af mange bankfolk som bankernes hjerteblod. Selv med telefonbankernes indtog, indskrænkningen af filialnettet i de store pengeinstitutter og de begyndende aktiviteter på internettet, betragtes det stadig som meget vigtigt at have et filialnet, hvis man er en "rigtig bank". På privatkundeområdet er denne holdning endnu mere udpræget. Det er grundopfattelsen i langt de fleste danske pengeinstitutter, at de private kunder skal betjenes gennem et filialnet og i banklokaler.

5.1 Fremtidens filial

Hvordan ville en bankfilial se ud, hvis den blev udviklet udelukkende til fremtidens krav? Dette spørgsmål stiller bankerne overfor en række udfordringer om at bygge en ny filial op fra grunden uden bindinger af nogen art til en bestående organisation - med andre ord genopfinde filialen.

En bankfilial har i dag mange forskellige funktioner, der retter sig mod de forskellige kundegrupper, hvor de mere specialiserede funktioner for nogle filialtypers vedkommende er rettet mod erhvervsmarkedet. For klarhedens skyld ser vi på, hvilke funktioner, der kan indgå i en filial, der kun har til formål at betjene de private kunder. Den grundliggende funktion i forhold til de private kunder er penge ind og penge ud. Til dette formål har filialen sådan set kun den funktion at tilbyde kunderne personlig betjening og automatisk betjening på en bestemt geografisk lokalitet. Bankfilialen giver i forhold til automatbetjening, telefonbetjening og Pc-baseret betjening kunderne mulighed for en personlig betjening på en bestemt lokalitet indenfor en bestemt tidsrum (i åbningstiden).

Hvordan ville personlig betjening kunne lægges til rette, hvis den kunne arrangeres uden bindinger til den nuværende organisation? Der er en række faktorer at tage hensyn til:

- * *Lokalisering*
- * *Indretning*
- * *Kundernes forskellighed og kundebehov*
- * *De tekniske muligheder*
- * *Åbningstider*

Lokalisering

Filialer af danske pengeinstitutter ligger typisk på et strøg eller andre typer af forretningskvarterer, hvor handlen trivedes og voksede i 60'erne og 70'erne. Det var i den periode, den store udbygning af den finansielle sektors filialnet fandt sted. Siden er der naturligvis også åbnet nye filialer eller flyttet filialer til andre lokaliteter, men den store fusionsbølge i slutningen af 80'erne førte til, at især de store pengeinstitutter blev overdækket med filialer på de traditionelle steder. Gå blot en tur ned af gågaderne i større og mindre danske byer og mød en meget rigt udvalg af pengeinstitutfilialer.

Tager man en tur ud i de nye overdækkede indkøbscentre eller en tur ud til de centre, der er placeret sammen med lavprisvarehuse, ser man meget få pengeinstitutfilialer. Filialer ligger ikke særlig tæt på de steder, hvor danskerne dyrker deres nye indkøbsfornøjelse: One stop shopping. Hvor ville man i dag lokalisere en filial opbygget fra grunden? Man kunne lokalisere filialen efter attraktive kunder, f.eks. i nærheden af de attraktive kunders arbejdsplads eller deres foretrukne indkøbsmål. Man kunne satse på en filial, der skulle tiltrække kunderne, når de havde god tid til at besøge filialen - i nærheden af søndagsudflugten, i nærheden af hjemmet, og selvfølgelig også som en mulighed som et stoppested under en slentretur på et indkøbsstrøg. Men resultatet ville ikke blive en placering, som vi ser den i dag. Der ville være langt mere spredning i lokalisering end i dag, hvor byens eller bydelens hovedstrøg er den foretrukne placering.

Indretning

I dag gælder det som hovedregel, at 80% af arealet i en filial er forbeholdt personalet, mens der er afsat 20% af arealet til kunderne. Nogle få steder er fordelingen lidt anderledes og i alle filialer kan kunderne også benytte arealet ud for den enkelte filialmedarbejders skrivebord, men det opleves for de fleste kunder som at blive inviteret ind på fremmed territorium.

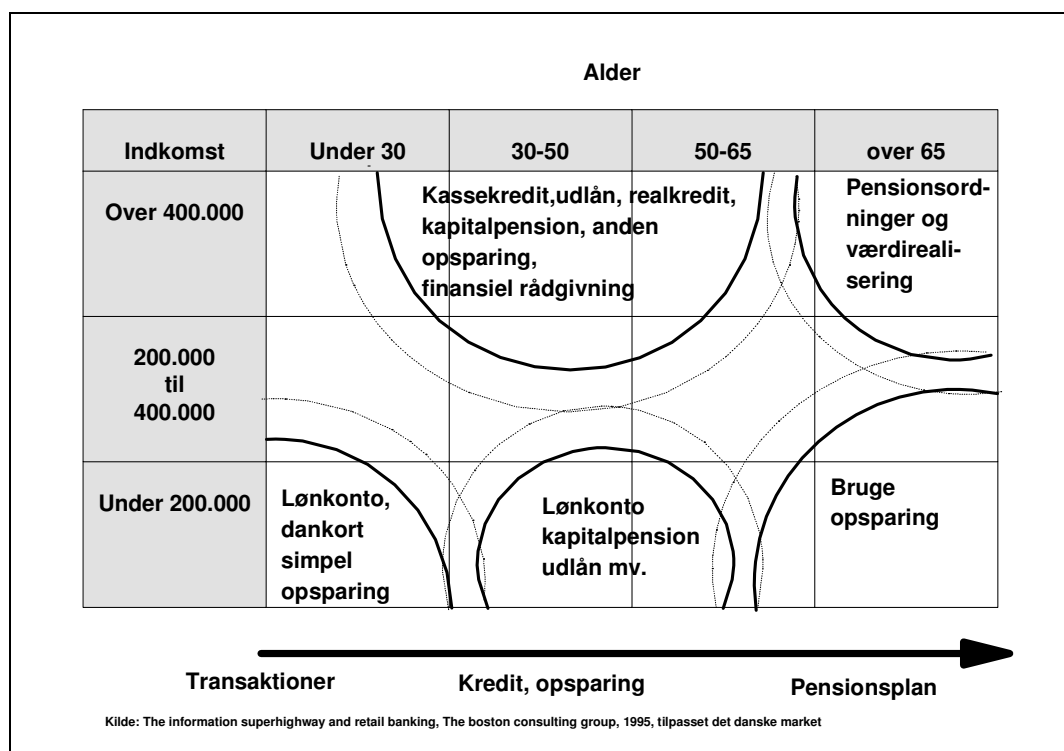
Denne arealfordeling ville være utænkelig i detailhandlen og i servicebranchen. Hvis man prøver at forestille sig et lavprisvarerhus, en hårde hvidevarer butik, en skobutik, en bilforhandler, et

fitnesscenter, en biograf eller en restaurant hvor kunderne kun får tildelt 20% af arealet, forekommer resultatet grotesk. Hvis pengeinstitutfilialer skal opleves som adgangen for kunderne til personligt at komme ind i det finansielle stormagasin eller den moderne bank, skulle man indrette en filial, som tilbød kunderne langt mere plads og mange flere muligheder i lokalerne. I dag kan man besøge kassen, tale med en rådgiver, bruge en automat og få lidt læsestof. Der kan tænkes mange flere muligheder, hvis man begyndte fra grunden. Blot anvendelse af ventetiden ville være et godt sted at begynde.

Kundernes forskellighed og kundebehov

Kunderne bliver mere og mere forskellige og forventer i stigende grad en individuel behandling tilpasset efter deres individuelle behov. Kunderne er i dag meget mere forskellige, end de var for blot 10-15 års siden og alt tyder på, at denne udvikling fortsætter så fremtidens kunder vil være endnu mere forskellige end nutidens.

Dertil kommer, at kunderne også vil befinde sig på forskellige stader af deres livscyklus, som



illustreret i figur 1. Behovene blandt kunderne skifter over tid fra transaktioner over kredit og opsparing til pensionsbehov og realisering af opsparede værdier. Samtidig er der også store forskelle imellem kunderne afhængig af deres indkomst. Dertil kommer den væsentlige forskel mellem enlige og par. Endelig kan tilføjes en række forskelle afhængig af beskæftigelse,

arbejdspensionsforhold, partners forhold med videre. Der er en lang række forhold, som tilsammen medvirker til, at *forskellighed* efterhånden er det væsentligste fællestræk ved de finansielle privatkunder. Konsekvensen af forskelligheden blandt kunderne er *en lang række forskellige kundebehov*.

De forskellige kundebehov er en meget kraftig udfordring til fremtiden filialer, da filialerne som hovedregel ikke differentierer sig i forhold til kunderne. Alle kunder tilbydes betjening i den samme filial, dog med den modifikation at flere mellemstore danske pengeinstitutter søger at placere f.eks. højindkomstkunder i en bestemt type filialer og lavindkomstkunder i andre filialer med hver sit tilpassede serviceudbud.

Løsningsmodeller på denne udfordring, som tilspidses i de kommende år via de langt mere tilpasningsdygtige elektronisk og telefoniske distributionsformer, kan findes i indretningen af filialerne. Hvis kundearealerne udvides til at omfatte 50-80% af arealet i filialerne, bliver der god plads til at indrette områder designet til specielle kundegrupper.

De tekniske muligheder

Et anden type løsning på udfordringen fra kunderne kunne være tekniske løsninger, der gjorde filialerne mere *kundevenlige*. Selv om udtrykket er blevet brugt og misbrugt i en række år, ligger der her en sæt udfordringer, som kan give filialerne et løft. Lad os begynde med de krav, en moderne kunde med rimelighed kan stille: Kunden vil forvente, at produkterne er synlige og gennemsigtige, at produkterne er prismærkede, at der ydes en garanti, at det erhvervede produktet kan tages med hjem omgående og at betalingen og betalingsbetingelserne er kendte og rimelige.

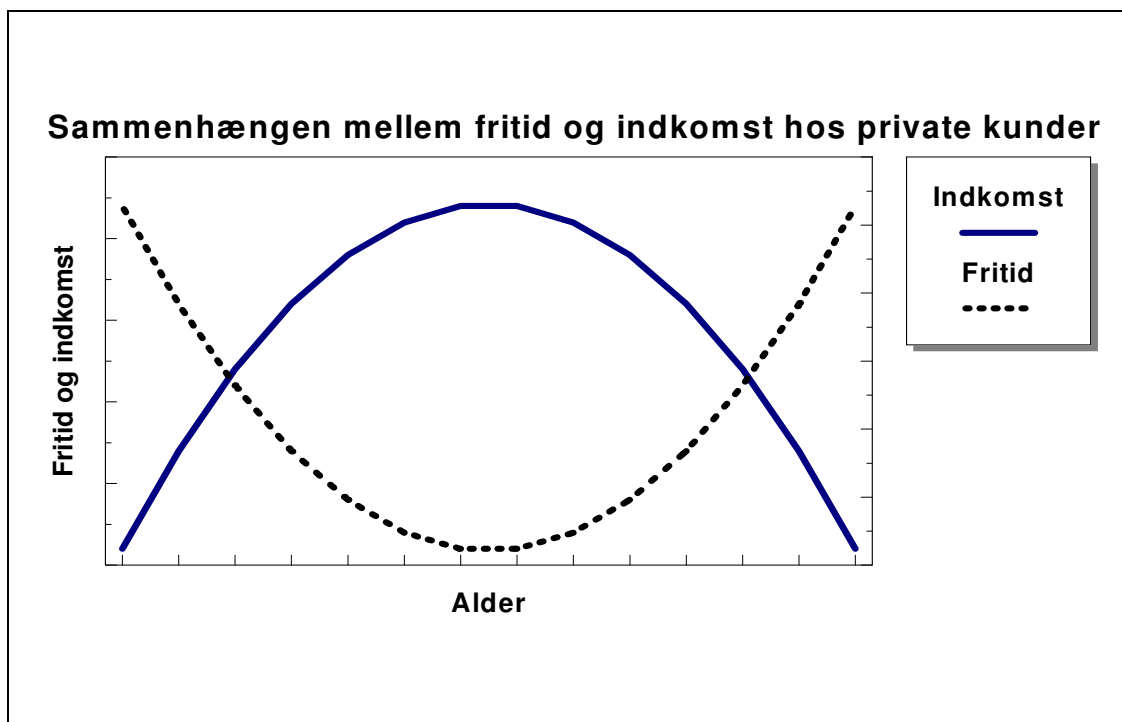
Det er i mange filialer i dag ikke muligt at leve op til disse krav. I mange tilfælde er nærmest ingen af kravene opfyldt. Tag blot en almindeligt forbrugslån, hvor sagsbehandlingen foregår bag bankrådgiverens skærm med efterfølgende forespørgsel bag lukkede døre til filialchefen eller souschefen, hvorefter det meddeles, at kreditten kan bevilliges. Derefter får kunden efter nogle dage de endelige papirer tilsendt og kreditten er så først til stede.

Et moderne IT-system burde give kunden adgang til at følge sagsbehandling på en skærm, mens den finder sted. Kunderne føler sig ikke godt behandlet, når det foregår i hemmelighed. Dertil kommer, at den enkelte kunderådgiver skal have bevillingskompetence til at sig ja eller nej til en almindeligt lån. Yderligere er der brug for et kreditvurderingsværktøj, der kan vejlede rådgiveren og eventuelt også kunden om mulighederne. Systemet skal også kunne levere faktiske priser på

lånet udformet som maximum tre tal, så kunden kan se, hvad lånet koster. Dertil kommer, at den administrative sagsgang skal være afsluttet og pengene være tilstede på kontoen, når kunden rejser sig. Endelig har kunden selvfølgelig alle papirer med hjem, herunder oplysninger til skattevæsen og andre relevante myndigheder. Hvorfor? Fordi det er kravene i detailhandlen, det er kundernes forventninger og fordi home-banking og telefon-banking udbydere allerede tilbyder denne form for service.

Åbningstider

Hvornår skal filialerne have åbent? Det er et spørgsmål, der diskuteres en hel del for tiden i danske pengeinstitutter, og svaret er sådan set ret lige til, nemlig at filialerne skal have åbent, så det er bekvemt for de kunder, som man ønsker kommer i filialerne. De ønskværdige kunder er



typisk kunder med en højere indtægt - kunder, der har brug for en række forskellige finansielle serviceydelser. Men, som det er illustreret i figur 2, der er en forenklet udgave af faktiske tal for tidsforbrug og indkomst, er det typisk kunder fra midt i 30erne til omkring de 60, der er interessante for pengeinstitutterne. Og forenklet kan man sige, at *kunderne med god tid ikke har penge, og at kunderne med penge ikke har tid.*

Det gør det nødvendigt at finde åbningstider, hvor de interessante kunder kan finde tid til bankforretninger. Det vil typisk være om aftenen, når dagens arbejde og de nødvendige funktioner for familien er gennemført. Men at lokke kunderne i pengeinstituttet om aftenen må betragtes

som umuligt. På det tidspunkt slapper man af eller dyrker andre interesser.

Men weekenden da? Lørdag formiddag eller søndag eftermiddag? Det mest oplagte var måske lørdag formiddag, men det er for mange af de travle familier tidspunktet, hvor der købes ind. Derimod har i hvert fald ejendomsmæglere og bilforhandlere gode erfaringer med søndag eftermiddag.

Det er afgjort, at spørgsmålet om åbningstid bliver meget interessant de kommende år. Ikke mindst som kampen om de gode kunder skærpes. BG-bank har allerede i dag åbent for bankeekspeditioner og begyndende rådgivning om lørdagen i posthusenes åbningstid, og home-banking tilbyder bankbesøg, når det passer kunden.

5.2 Hvad vil pengeinstitutterne gøre?

Hvad er pengeinstitutternes svar på disse udfordringer? De generelle planer i de store og mellemstore pengeinstitutter i Danmark i dag er, at filialnettet skal bibeholdes mere eller mindre i sin nuværende form, men at der skal ske en tilpasning i antallet af filialer, hvor det specielt for de store fusionerede banker drejer sig om at barbere antallet af filialer en smule yderligere. Der er ikke tale om de drastiske ændringer, måske bortset fra BG-bank, der står med udfordringen om at tilpasse to i udgangspunktet helt forskellige filialtyper. Flere af de mindre pengeinstitutter har åbnet nye filialer de senere år og planlægger at fortsætte denne udvikling.

Desuden vil mange tilpasse sig udviklingen løbende. Nogle mellemstore vil anvende filialer til at differentiere kunderne, men i det store og hele er der ikke planer om at ændre grundlæggende ved filialerne. Flere af pengeinstitutterne siger dog, at filialerne fremover vil få færre transaktioner og skulle leve mere af rådgivning. Derudover har man typisk ikke taget stilling til, hvordan dette skal udmøntes konkret.

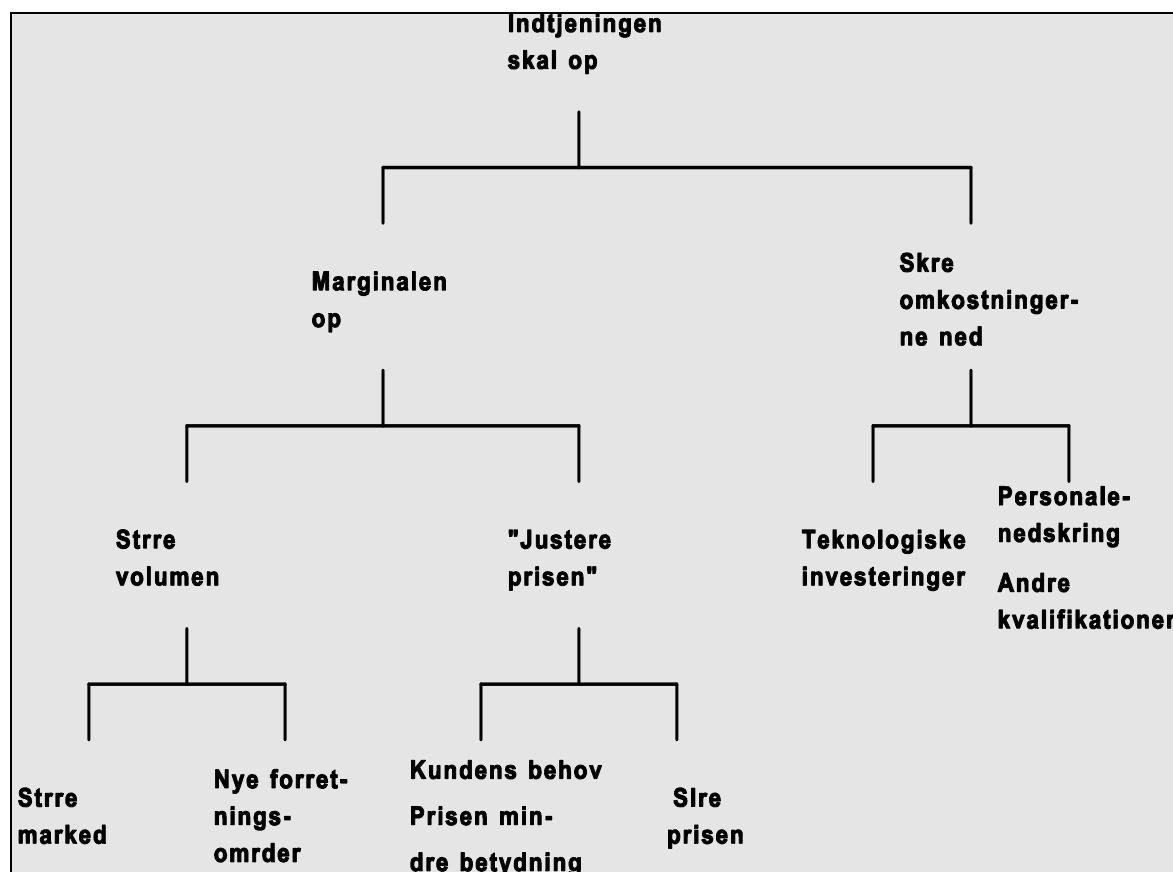
Med hensyn til indretningen, åbningstiderne og kundernes forskellighed er de eneste svar på disse udfordringer, at man vil gøre mere for at trække de rigtige kunder til filialerne. Med hensyn til behandlingen af kunderne og afslutningen af sagerne ved besøget, er det et område, som bliver prioriteret højt i en del store og mellemstore pengeinstitutter i den kommende tid. Lokaliseringen af filialer arbejdes der også med nogle få steder. Problemet for de fleste pengeinstitutter er, at der er ret få frihedsgrader på området. Kun få udvider filialnettet og de resterende har svært ved at finde plads til nyåbninger samtidigt med, at filialnettet stadig justeres nedad.

Der er samlet ret få tiltag i dag i den finansielle sektor rettet mod at leve op til fremtidens krav til filialerne.

5.3 Omkostningerne ved filialerne

Filialnettet er dyrt. Det er forbundet med meget store omkostninger at opretholde et omfattende filialnet. Når man ser på de samlede udgifter i danske pengeinstitutter, går en meget væsentlig del af udgifterne til driften af filialnettet. Det er dog vanskeligt at opgøre udgifterne separat for det distributionssystem, som filialnettet udgør. Men generelt er omkostningerne i filialnettene for store i forhold til indtjeningen. Ser man på den samlede nettoindtjening fraregnet kursreguleringer er indtjeningen i danske pengeinstitutter i de senere år kun steget svagt fra 33 mia. kr. i 1998 til 37 mia. i 1995. Samtidig er omkostningerne til personale og andre driftomkostninger først steget svagt for derefter at stagnere. Det positive element er reduktionen af tabene og de store kursgevinster i 1993 og 1995. Uden denne reduktion ville resultaterne i banksektoren stadig være fatalt lave. De generelle bankforretninger er stadig ikke nogen god forretning. Udfordringer i de kommende år er derfor fortsat at forbedre resultatet af bankforretningerne.

Hvis indtjeningen skal op i filialerne, er der i princippet kun to løsninger: Enten sættes den marginale indtjening på serviceydelserne op eller også sænkes omkostningerne ved at levere ydelserne. Hvis omkostningerne skal skæres er der igen to veje - enten at anvende teknologien til at yde mere for færre penge eller også reducere omkostninger på mere traditionel vis via nedskæringer og personalereduktioner. Den teknologiske satsning er ikke populær i et filialbaseret miljø og spareløsninger er normalt heller ikke attraktiv. Mulighederne er illustreret i figur 3.



Den anden mulighed er at sætte marginalindtjeningen op. Det kan igen i princippet kun ske på to måder - enten ved at øge volumen igennem de eksisterende kanaler eller ved at justere prisen opad, så indtjeningen bliver bedre. Større volumen kan igen opnås via et større marked eller via nye forretningsområder. Det større marked er selvfølgelig en mulighed for det enkelte pengeinstitut, men for sektoren som sådan kan det kun ske ved at udvide markedet til også at omfatte dele af udlandet - den udvikling vi netop ser i disse år, hvor især Den Danske Bank og Unibank øger deres forretningsomfang i udlandet. Men på filialområdet er denne mulighed ikke til stede, da filialnettet er lokaliseret i Danmark. Der er kun muligheden for at tage nye forretningsområder ind. Så hvis indtjeningen skal forbedres via større volumen, skal der nye forretningsområder til. Det kunne f.eks. med ophævelsen af skødeskrivningsmonopolet ved udgangen af 1996 være ejendomshandler, herunder eventuelt egentlig ejendomsformidling. Men generelt er der kun nogle begrænsede muligheder på grund af den restriktive lovgivning om pengeinstitutters forretningsmuligheder. Disse muligheder har danske pengeinstitutter dog generelt ingen planer om at benytte. Der er ikke på nuværende tidspunkt konkrete planer om at udvide filialerne funktionsområder ud over de udvidelser, vi har set i forbindelse med skabelse af de finansielle stormagasiner.

Tilbage står muligheden for at justere prisen opad. Som markedet er i dag og som det ser ud til at

udvikle sig i de kommende år, er mulighederne for at sløre prisen i forhold til de private kunder - den traditionelle metode i pengeinstitutterne - ikke særligt gode. Den nominelle rente er lav og der er stigende priskonkurrence på langt de fleste produkter, herunder en ret kraftig konkurrence på specialprodukter som billån, realkreditlån, højrenteindskud mv. Desuden er der udsigt til på lidt længere sigt, at der vil blive gjort ansvar gældende i større omfang ved egentlig rådgivning, så rådgivning ikke nødvendigvis bliver nogen god forretning.

Den tilbageblevne mulighed er at opfylde kundens behov og skabe en kundesituation, hvor kunden ikke er fokuseret på prisen. Det kræver en meget specifik tilpasning af service og servicetilbud til den enkelte kunde. Det kræver, at kunden oplever, at pengeinstituttet gør noget for ham eller hende, som andre ikke ville have gjort. Det kræver, at pengeinstituttet foreslår at opfylde kundens behov, før kunden selv har konstateret dem, men samtidig ikke oversælger kunden løsninger, som kunden ikke har brug for. Det kræver frem for alt en væsentlig kompetence hos de medarbejdere, der arbejder i pengeinstitutternes filialer. En kompetence til at behandle kunderne forskelligt og være klar til at opfylde deres behov.

Hvis man ikke kan leve op til at skabe et helt specielt kundeforhold, som kan bære en ekstra pris, er der kun muligheden for at levere et standardprodukt til en lav pris tilbage. Ikke nogen særlig tillokkende mulighed, men i en stor del af de danske pengeinstitutter bevæger man sig på privatkundeområdet uvægerligt i denne retning i de kommende år og åbner derved mulighederne for konkurrence fra alternative distributionsformer yderligere.

5.4 Fremtidens filialstruktur

Set på denne baggrund er udsigterne for den fremtidige filialudvikling i Danmark ikke særligt lyse. Hvis man ikke i pengeinstitutverdenen ændrer signaler i de kommende år, er det meget sikkert, at reduktionen af filialantallet fortsætter. Men hvis der kommer nogle tiltag i retning af at se på lokaliseringen, åbningstiderne, kundebehovene og indtjeningsprofilerne, den individuelle kundebetjening og anvendelse af teknologi for at fremme kundernes gode oplevelse af pengeinstituttet, er der nogle uudnyttede muligheder for at give filialnettet nyt liv og en mere lys fremtid.

De nye tiltag er i gang i det små, hvor det især kan fremhæves at nogle af de mindre pengeinstitutter faktisk har succes med at åbne nye filialer, og at en specialbank som Lån & Spar Bank også åbner nye filialer med det formål at komplementere bankens andre distributionsformer med filialmuligheden.

Det bliver i de kommende år også en spændende udfordringer for pengeinstitutterne, hvad BG Bank kan anvende posthusene til. Der er tale om en helt speciel type pengeinstitutfilial, som lever under helt andre vilkår end bankfilialer. Et posthus har næsten ingen begrænsninger på, hvad man må levere af varer og services - modsat de meget skrappe begrænsninger på pengeinstitutterne. Desuden er eksistensen af posthusene nærmest bestemt politisk - så der er ingen grund til at frygte nedlæggelse de første år. Dertil kommer, at en stor del af befolkningen kommer på posthusene ofte - 75% i løbet af en måned, og at de kunder, der kommer på posthusene er godt tilfredse med betjeningen og service på posthusene. Den er omkring 3/4 af kunderne, der udtrykker tilfredshed med forholdene. Alt i alt giver det en meget stor gruppe af potentielle kunder, og hvis BG-bank vælger at distribuere et lavpris koncept via posthusene for kunder med relativt få behov, er der en udvikling på vej på dette område, som kan blive meget interessant.

Udviklingen med faldende filialantal kan kun vendes via en aktiv indsats fra pengeinstitutternes side, og alligevel er der en del, der tyder på, at udviklingen hen mod færre filialer er uafvendelig. Der er dog ingen udsigter til en meget kraftig reduktion de kommende 5-10 år, og det er meget muligt, at nye tiltag og en ny satsning på de private kunder vil kunne trække udviklingen væk fra nedskæringerne.

6 De alternative distributionssystemer

Udfordringerne for det traditionelle filialnet har aldrig været større. Der etableres alternative distributionssystemer for finansielle ydelser i stort omfang, og der er efterhånden langt mellem de pengeinstitutter, der kun tilbyder den traditionelle service i filialerne.

Telefonbank, Pc-bank (home-banking), bankydelser og priser på tekst-tv, internetbanker er alle nye distributionsformer for finansielle ydelser, som er kommet til i de senere år. Fælles for disse former er, at de kan eksistere uden en fysisk filial. Fænomenet er efterhånden ret udbredt, men når man ser på de private kunders fordeling på distributionsformer er langt hovedparten af kundernes stadig kunder i en filial, som de kontakter enten personligt eller for de travle grupper vedkommende i stigende grad per telefon.

Det er nyttigt at skelne de ny distributionsformer efter afstanden mellem personen og kommunikationsredskabet - mellem om der er tale om 3 meter, 30 centimeter eller 3 centimeter teknologi. Tre meter teknologi er f.eks. anvendelse af tekst-tv, 30 centimeter teknologi er pc'er eller lignende medium og 3 cm teknologi er telefon eller lignende. Den interessante ved disse teknologier er, at både 3 meter og 3 centimeter teknologier er kendt og anvendt af hele befolkningen, mens 30 centimeter teknologien groft taget er kendt af næsten alle under 30 år og ukendt af næsten alle over 50 år med en bred midtergruppe med noget kendskab i aldersgruppen 30-50 år. Kombinationen af 3 meter og 3 centimeter teknologi, som det f.eks. kendes fra TeVefonen er derfor særlig interessant, da det giver interaktive muligheder for hele befolkningen, modsat 30 centimeter teknologien, der kun anvendes af omkring halvdelen af den voksne befolkning.

6.1 Hvad skal vi forvente af telefon og home-banking

Danske pengeinstitutter har været relativt langsomme med at indføre de nye distributionsformer set i forhold til f.eks. udviklingen i USA og Storbritannien. Det skyldes blandt andet, at vi i Danmark har en helt anden banktradition og traditionelt har ydet langt mere service og rådgivning til private kunder, end man kender det fra f.eks. Storbritannien. I forhold til den europæiske udvikling har danske pengeinstitutter dog stadig være lidt langsommere end f.eks. de svenske med hensyn til nye distributionsformer.

I dag tilbydes alternative distributionsformer i form af home-banking og telefonbank i en stor del

af de større og mellemstore danske pengeinstitutter. Den Danske Bank har f.eks. en telefonbank og en pc-bank og flere home-pages på internettet, BG-bank har to telefonbanker og en pc-bank. Sydbank har en fungerende pc-bank, SparNord har pc-bank og telefonbank, Forstædernes Bank har pc-bank, Roskilde Bank har en pc-bank og listen kunne fortsættes med mange pengeinstitutter. Dertil kommer naturligvis og de banker, der er bygget op om alternative distributionsformer som Din Bank, der kun anvender telefoner og pc'er som distributionsform. Endelig anvender Lån og Spar bank også pc-bank muligheden.

Det er dog bemærkelsesværdigt at hverken Unibank eller Jyske Bank i dag tilbyder disse alternative distributionsformer. Unibank planlægger dog at åbne en pc-bank i 1996 og er i dag mere åbne overfor tanken om en telefonbank end tidligere. Jyske Bank vil se tiden an og åbner måske en pc-bank i foråret 1997. Det er altså i 1996 ikke livsnødvendigt for en dansk bank at anvende de alternative distributionsformer.

Der er dog stor forskel på måden, de alternative distributionsformer anvendes på. Hos en stor del af pengeinstitutterne omfattende mange kunder anvendes pc'er og telefon som alternative banker efter en bank-i-bank strategi, hvor kunderne skal vælge, om de vil anvende den ene eller den anden distributionsform. Denne opdeling betyder også ofte, at priserne i alternativerne er lavere end de almindelige priser i filialerne. Kunder får en billigere bankforbindelse via alternativerne. Formålet med de alternative distributionsformer bliver derfor ofte at have et alternativ, som kan holde på kunden, hvis et bankskift er under opsejling.

For andre udbydere, f.eks. Lån og Spar Bank, anvendes de alternative distributionsformer som et supplement til filialnettet. Kunderne kan benytte både filialerne, telefonen og pc'eren. Der kan godt være prisforskelle på de enkelte operationer, men priserne er i så fald ofte afhængig af forskellene i omkostningerne. Det er op til kunden selv, hvilken kontaktform han eller hun vil anvende. Filosofien bag denne anvendelse af telefon og pc'er er, at banken skal være tilgængelig for kunden, når kunden har tid og lyst til at "gå i banken".

6.2 Opdeling af kunderne - svarer det til kundernes krav?

For hovedparten af de fleste danske pengeinstitutter opdeles kunderne i almindelig filialkunder og i alternative kunder. Man kan være kunde i Den Direkte Bank, i Telefonbanken og i Den Fri Bank og er samtidig ikke særligt velkommen i Den Danske banks filialer, i SparNords Filialer og i Forstædernes Banks filialer.

De alternative distributionsformer tilbyder kunderne bankydelser på en ny måde, men giver ikke kunden mulighed for at bevare de gamle former. Kunderne skal lade sig opdele i selvbetjeningskunder til pc, telefonkunder til fjernbetjening og personligt betjente kunder til filialerne. Spørgsmålet er blot, om det er, hvad kunderne gerne vil.

De interessante kunder befinder sig som overvejende blandt de danskere, der har for lidt tid og derfor typisk kommer meget sjældent i deres bankfilial. De er derfor ofte lydhøre, når de falder over et tilbud om billigere bankydelser fra en anden udbyder. Det kan være billigere ydelser og telefonbetjening eller pc-betjening. Her vil denne type kunder ofte tænke på, hvor få gange filialnettet tidligere er blevet benyttet. Når kundens nuværende bank derfor som alternativ foreslår, at kunden flytter over i telefonalternativet eller pc-alternativet i banken frem for at flytte, acceptere kunden måske tilbuddet. Resultatet er blot ikke særligt tilfredsstillende, for nu kan kunden ikke komme i sin tidligere filial og få rådgivning, når der er brug for det. Det er måske kun en gang om året eller hvert andet år, men det er typisk i situationer, hvor der er mulighed for at afsætte nogle serviceydelser til kunden, f.eks. ved ejendomshandler, bilhandler, pensionstilrettelæggelse eller anden vigtig finansiel begivenhed. Overgangen til distancebetjening kaster så at sige kunderne lige i armene på de udbydere, der forsøger at trække kunder til enkelte ydelser og specialtilbud.

Den ideelle situation set fra kundens side er, at alle muligheder er tilgængelige og kan benyttes efter behov. Det må derfor ses som en ret kortsigtet strategi at forsøge at holde på kunderne ved at flytte dem over i eksklusive alternative distributionsformer. Det vil være en mere langsigtet satsning at tilbyde kunderne de distributionsformer, de har brug for, og bede om betaling efter omfanget af brugen. Derved får kunderne muligheden for selv at vælge, hvad de ville have. Distributionsformerne tilpasses efter kundernes *selvsegmentering*, da kunderne selv vælger, hvordan de foretrækker at blive betjent. Det bliver måske ikke alle kunder, der får denne valgmulighed med det samme, men i dag søger mange pengeinstitutter at få nogle af de gode kunder væk fra filialerne. Det er på mange måder en uheldig udvikling, som dog betragtes som en nødvendighed på grund af de store forskelle i rentemarginal mellem pc-banker & telefonbanker og filialbaserede banker.

6.3 Kannibalisierung af rentemarginalen

Det store problem for de bestående pengeinstitutter med de alternative distributionsformer er, at det er billigere at distribuere finansielle serviceydelser via telefon eller via pc. Derved bliver det muligt for nye udbydere eller tilpassede specialudbydere at tilbyde en lavere rentemarginal for

home-banking kunder og for telefonbank kunder. Hvis de store og mellemstore banker skal være konkurrencedygtige på telefon- pc-bank området, er det også nødvendigt at tilbyde kunderne en lavere rentemarginal end i den traditionelle bank. Herved kommer man typisk til at *kannibalisere* sin egen rentemarginal og trække gamle kunder med en høj rentemarginal over i telefonbanken eller pc-banken med en lav rentemarginal og derved miste indtjening. Da pengeinstitutternes indtjening i forvejen ikke er for høj, er der en vis risiko for de traditionelle pengeinstitutter i denne udvikling. Der er ikke mange danske pengeinstitutter, der kunne klare en nedgang i rentemarginalen til f.eks. 3-4% på alle deres privatkunder.

Pengeinstitutterne er derfor nødt til ikke at markedsføre de nye ordninger for kraftigt eller markedsføre dem, uden at det fremgår hvilken bank telefonbanken eller pc-banken tilhører. På længere sigt er der dog ikke de store muligheder for at holde skansen. Med den nye teknologi vil der på længere sigt ske et fald i rentemarginalen for de private kunder - et fald, som meget vel kan blive fremskyndet af den skærpede konkurrence om de private kunder. Derfor er den langsigtede løsning for pengeinstitutterne ikke at operere med separate banker af hensyn til frygten for kannibalisering af rentemarginalen, men at sammensætte en samlet distributionsløsning for fremtiden, hvor betalingen hænger sammen med distributionsformen. Dermed bliver man bedre i stand til at opfylde kundens behov efter kunden ønsker.

6.4 Fremtiden distributionssystemer

Den praktiske anvendelse af de nye distributionsformer som en beskyttelsesforanstaltning mod kundeflugt vil lægge en dæmper på strukturudviklingen indenfor distributionen i en periode. Men der er allerede mellemstore danske banker, der anvender de alternative former til at drive bank på udebane. Telefonbanker og pc-banker anvendes til at gå på strandhugst i specielle kundegrupper af f.eks. højtuddannede eller højtlønnede. Ved anvendelse af direkte marketing og specialtilbud lykkes det ofte at få en rentabel del af et bestemt segment. Fortsat anvendelse af disse metoder vil stille og roligt føre til, at flere og flere kunder ikke har geografisk tilknytning til deres pengeinstitut. Derved fremmes kundemobiliteten og tilpasningen af distributionen opstår af sig selv. Det er selvfølgelig en stor fare for det traditionelle filialnet, og på længere sigt er en integration af filialnettet og de nye distributionsformer nødvendig, hvis filialnettet skal overleve og bevare de høje dækningsgrad.

Skabelsen af de to til tre storbanker i Danmark kunne have været den afgørende faktor for fremtidens distributionsformer, da stordrift kunne have skabt aktører, der kunne udkonkurrere de øvrige på markeder, som man f.eks. ser det indenfor dagligvarehandelen. Men det er endnu ikke

lykkedes at bevise, at der er generelle stordriftsfordele ved at drive universalbank. Der er fordele på nogle specifikke områder som checkbehandling, betalinger, EDB-centre etc., men der er tilsyneladende ikke nogle overordnede, som tillader de store at udkonkurrere de mindre. På privatkundeområde er der i samme grad tale om mangel på stordriftsfordele. Derfor bliver de finansielle supermarkeder ikke alene om at bestemme fremtidens distributionsformer.

På fem til ti års sigt står vi overfor en udvikling, hvor telefonbetjeningen og pc-betjeningen vil ændre måden at drive privatkundevirksomhed på. Med kundernes tilvænning til de nye former, vil de vinde mere og mere indpas, men der vil sandsynligvis først ske et egentligt gennembrud, når kunderne generelt får muligheden for at kombinere transaktioner og lettere services over pc eller telefon med finansiell rådgivning i filialerne. Dertil kommer, at specielt gruppe over 50 år vil vænne sig meget langsomt til de nye former. Det betyder, at udviklingen vil gå relativt langsom.

I Danmark har over 40% af alle husstande i dag en pc'er. De er koncentreret blandt de højere uddannede, hvor op mod 2/3 af alle med højere, videregående uddannelse har en pc'er i hjemmet mod under 20% hos danskere uden anden uddannelse end folkeskolen (kilde: SONAR og Jyllandsposten). Over en tredjedel har CD-rom drev og over 20% har modem. I hovedstadsområdet har en større andel pc'er end i hele landet. Pc'erne ser ud til at være koncentreret hos de mere interessante privatkunder.

Fordelingen af pc'ere og øvrige kundebehov betyder, at der er stor sandsynlighed for, at udviklingen indenfor home-banking vil gå betydeligt stærkere for udvalgte kundegrupper. Som også erfaringer fra de nuværende home-banks viser, er der en klar tendens til, at home-banking vælges af de højere uddannede og mere velstående kundegrupper. Selv om den generelle udvikling vil gå forholdsvis langsomt, vil den for de interessante kunde udvikle sig noget hurtigere. Det kan vise sig at være den afgørende faktor for de nye formers gennembrud. Hvis mange pengeinstitutter bliver nødt til at betjene de interessante kunder på en ny måde, kan det blive svært at opretholde tilstrækkelig indtjening i filialer på de tilbageblevne kunder.

Der er derfor vurderingen, at home-banking og andre alternativer vil få større betydning for de kommende års udvikling end deres umiddelbare markedsandele i form af antal kunder vil pege på. Den elektroniske markedsplads er kommet for at blive og den basale ydelse hos banker, penge ind og penge ud, er som skabt til elektronisk distribution. Ser vi på tallene for tilsluttede home-bank kunder i midten af 1996, tegner der sig en billede, hvor BG-bank og en række lokale pengeinstitutter via Sparekassernes Datacenter (SDC) har omkring 40.000 kunder tilsluttet home-banking og Den Danske Bank har fået 10.000 kunder på den første måned efter markedsføringen

af Danske PC. Hertil kommer end del andre systemer, som samlet må munde ud en vurdering af antallet, der sandsynligvis overstiger 100.000 ved udgangen af 1996. Det må betegnes som en rimelig god start for den nye distributionsform, der kun har eksisteret siden midten af 1994 - og i den indledende fase egentlig som forsøg uden kraftig markedsføring. Potentialet for home-banking er tilstede, og kunderne har vist god interesse i introduktionsfasen.

Nye distributionsformer

Til denne forventede udvikling skal føjes, at der i de kommende år vil komme flere nye distributionsmedier. Det mest omtalt medie er internettet, der med sin hastige vækst utvivlsomt vil få stor udbredelse. På det finansielle område har vi allerede set de første internetbanker, der udelukkende opererer på internettet, bl.a. Security First Network Bank (internetadresse: www.sfnb.com). Flere danske banker, blandt andet Den Danske Bank har også en tilstedeværende på internettet, men foreløbig er der tale om reklame- og servicesider, hvor der ikke kan udføres egentlige bankforretninger. Men en hel del af de home-banking løsninger, der er udviklet i Danmark det seneste år passer softwaremæssigt til internettet og kan uden større vanskeligheder flyttes over på internettet. En del af den finansielle fremtid vil ligge på internettet, hvor det også fremover kan blive en væsentlig faktor, at flere og flere medarbejdere har adgang til internettet på deres arbejde. Derved bliver en del kunder i stand til at udføre deres "bankbesøg" i løbet af deres arbejdsdag. Det er ikke ukendt for mange - blandt andet er belastningen af bankernes telefonoplysningsservices allerede i dag højest mellem kl. 11 og kl. 13.

Hertil kommer andre muligheder. Udviklingen indenfor tv-distribution går i disse år stærkt. Der kommer flere og flere kanaler og flere og flere satellitter. På de nuværende kabelnet vil der indenfor et par år være mulighed for at sende op mod 500 kanaler til de private hjem. Der bliver allerede fra nytår 1997 åbnet for langt flere kanaler end i 1996. Muligheden for at lave interaktivt tv via et antal kanaler er forestående. Her kunne det være en mulighed for større pengeinstitutter at benytte denne form for distribution overfor de ikke pc-interesserede kunder, og derved supplere telefonbetjening med billedkommunikation.

De såkaldte kiosks er også en oplagt distributionsform på lidt længere sigt. Teknologien med video-kommunikation er allerede på plads. En placering af en bankkiosk hos en bilforhandler, en ejendomsmægler, i større virksomheder og i storcentre og indkøbscentre er en oplagt mulighed for at komme tættere på kunderne i de afgørende situationer, hvor finansielle beslutninger skal tages i forbindelse med bilkøb, huskøb, løn - og pensionsforhold og i forbindelse med andre indkøb. Kiosken skal være indrettet på både almindelig elektronisk kommunikation og på at give kunden

en rådgivningsoplevelse. Introduktionen vil vi se indenfor de kommende to-tre år, men gennembruddet for denne distributionsform kræver en grundlæggende tilvænning blandt kunderne til distancekommunikation - og det kan godt tage noget tid.

7 De nye udbydere **og teknologiens betydning**

I de senere år har den finansielle sektor ikke været alene om at udbyde finansielle produkter. Der er kommet nye udbydere fra andre dele af erhvervslivet - typisk fra detailhandlen. På det seneste er også store virksomheder med et stort pengeflow og kapital i ryggen begyndt at tilbyde finansielle ydelser og softwareudbydere og netoperatører er også begyndt at interessere sig for finansielle ydelser. I forhold til situationen i 80'erne er der tale om en helt ny form for konkurrence. I 80'erne foregik der en brancheglidning indenfor den finansielle sektor, mens der i 90'erne er tale om en opløsning af den finansielle sektors ydre grænser. Der kommer nye aktører til, som aldrig tidligere har været markedsdeltagere på det finansielle område.

7.1 Non-banks

Store virksomheder som General Electric (GE) og Ford er gennem datterselskaberne GE Kapital Markets og Ford Credit begyndt at udbyde henholdsvis udlån og kreditkort til private kunder. GE Kapital Markets er aktiv i Danmark og har gennem de seneste par år opnået et ret stort udlån til private kunder. GEs filosofi er at lade kunden udfylde en låneansøgning og uden yderligere at ulejliges kunden at udbetale lånet via posthusene, hvis kreditvurderingen er positiv. Renten på lånet er høj, men til gengæld slipper kunden for at henvende sig i sin bankfilial og slipper for mødet med en bankmedarbejder.

GEs relative succes peger på et alvorligt problem ved den nuværende distribution af lån. Der er stor barrierer forbundet med at gå i banken og bede om et lån til forbrug. De "fornuftige" danskere ved godt, at man ikke bare låner til forbrug og ønsker ikke at blive konfronteret med en bankmedarbejders alvorfulde øjne i forbindelse med lån til forbrugsgoder. Der mangler tilgængelig kredit, når kunderne har brug for det, da vi i Danmark har et distributionsmæssigt hul, som er blevet betegnet som *kreditkorthullet*. I f.eks. USA og andre vestlige lande er den type kredit, som anvendes til at finansiere forbrugsmæssige indskydelser, meget ofte tilgængelig i form af kreditkort, hvor man f.eks. kan vælge at afdrage kreditten over nogle måneder.

Det er dette kreditkorthul, som en række nye udbydere, herunder GE Kapital Markets søger at dække. Af andre udbydere har vi set Accept-card, og vi vil meget snart også på dette område stifte bekendtskab med Ikeas finansieringsselskab Ikano og med Ford Credit. Ford Credit har på meget kort tid opbygget et kreditkortselskab i USA med flere cirkulerende kreditkort end American Express. Ford Credit bygger på uddeling af bonuspoint i forbindelse med anvendelse af kortet. Bonuspointene giver rabat ved køb af en ny bil hos Ford. Ikano finans bygger på almindelig

forbrugslån.

Disse såkaldte non-banks er en klar trussel mod dele af pengeinstitutternes virksomhed. De tager sig ofte af de højtforrentede udlån og tager dermed en lille bid af pengeinstitutternes mere lukrative forretninger med de private kunder. Men man skal være opmærksom på, at der foreløbig kun er tale om en mindre bid. Pengeinstitutterne kan også konkurrere på dette område via egne finansieringsselskaber, hvor flere af de store bankers finansieringsselskaber har udvist god stigning i udlånene de senere år. Den største trussel på længere sigt er, at långivning i form af finansiering af langvarige forbrugsgoder og egentlig forbrugslån efterhånden ledes uden om filialer med konsekvenser for filialnettets rentabilitet. Yderligere konkurrence på dette område kan også komme via internettet, hvor man kan indbygge kredit-score-skemaer i ansøgninger fra kunderne og derved eventuelt foretage en umiddelbar og automatisk bevilling overfor kreditværdige kunder.

Flere pengeinstitutters svar på denne udvikling har været at bevillige kunderne en kredit på forhånd. Men det er svært for pengeinstitutterne at levere overbevisende succes'er på dette område. Problemet er stadig kreditkorthullet, da kreditten ikke er til stede i købsøjeblikket, men alligevel skal sikres på forhånd via en accept til pengeinstituttet eller en anden form for kommunikation.

7.2 Dagligvarebranchen og detailhandlen

Dagligvarehandlens interesse i finansiel virksomhed har ofte været diskuteret, og forventningen i store dele af den finansielle sektor er, at dagligvarekæderne kunne tænkes som udbydere af finansielle serviceydelser. Dagligvarehandlens problemer på det finansielle område er, at man ønsker, at kunden har penge til rådighed, når kunden ønsker at gøre store indkøb af f.eks. længerevarende forbrugsgoder. Hvis kunden ikke har kreditten tilgængelig, gøres indkøbene ikke blandt en ret stor del af kunderne. Impulsindkøb erstattes af "fornuft", når muligheden for indkøb først kræver en eller anden form for kreditfremskaffelse. Hvis kreditten derimod er tilstede sammen med købsimpulsen, er resultatet set fra dagligvarebranchen langt bedre.

Disse problemer kan løses gennem kreditkort, gennem finansieringsselskabers tilstedeværelse på stedet (15-30 minutters kredit) eller gennem kredit fra den sælgende virksomhed. Det typiske mønster er, at stormagasiner som Magasin har eget kontokort og i øvrigt driver disse kontoordninger udelukkende med det formål at fremme salget i butikkerne. Noget lignende sker via kampagner om 12 måneders rentefri kredit, som ses i flere danske detailkæder. Effekterne af disse

tiltag er ret store - det sætter virkelig gang i omsætningen i de pågældende forretninger.

Dagligvarehandelen har ikke denne type ordninger og for dagligvarehandelen er der indtil videre ikke planer om at gå ind i finansiel virksomhed. Fokus ligger på omsætningen og på de eventuelle finansielle blokeringer på omsætningen. Egentlig finansiel virksomhed har jo heller ikke hidtil vist sig at være en guldgrube i Danmark, og dagligvarehandelen har en række mere oplagte tiltag at gå i gang med.

Man kan dog som udenforstående godt se mulighederne i at drive finansiel virksomhed, når f.eks. FDB udleverer over en million plastickort som medlemskort til kunderne. En erstatning af dette magnetstribekort med et chipkort og et kredit-score-system ville give FDB oplagte muligheder for at drive udlånsvirksomhed. Disse muligheder står naturligvis åbne, selv om stemningen i dagligvarehandelen i øjeblikket ikke er til at drive finansiel virksomhed.

Dagligvarehandelen og de store dele af detailhandlen er langt mere interesserede i, at kredit er tilstede i rigeligt omfang på det rette sted og på det rette tidspunkt. De danske detailvirksomheder, der driver finansiel virksomhed som kontokort gør det af hensyn til omsætningen og kundeloyalitet og ikke for at satse på at udvikle sig indenfor finansverdenen. Det kræver en høj grad af organisatorisk specialisering af gå ind i egentlig non-bank banking, og indtil videre har vi kun set udenlandske virksomheder gå efter denne specialisering og ofte også kun med det formål at øge omsætningen på basisprodukterne som i Ford Credits tilfælde. Det er vurderingen, at denne udvikling vil fortsætte de nærmeste år.

7.3 Netoperatører og andre udbydere

Hvorfor skal netoperatører og andre med interesse i dataplatforme og datatransmissioner interessere sig for finansiel virksomhed? Det første svar kunne være, at det skal og vil de, fordi det er en særdeles lukrativ branche, hvor der er mange penge at tjene i de kommende år. Det er blot ikke tilfældet - i hvert fald ikke på privatkundeområdet. Området står overfor en skærpet og kraftig konkurrence og måske en egentlig priskrig. Der er temmelig stor kapacitet i branchen og strukturen med den store kundeloyalitet gør, at det ikke kan betegnes som en branche, der bare venter på at blive erobret.

Det andet og mere holdbare svar er, at netoperatører, teleselskaber, softwareudbydere og lignende er interesseret i *transaktionerne* - de elektroniske datastrømme. Interessen i den finansielle brancher stammer fra det forhold, at finansiel virksomhed så at sige kun består af kommunikation

og at netoperatører, teleselskaber og softwareudbydere er interesseret i at sætte sig på de elektroniske motorveje og de elektroniske motorvejskryds. I den forbindelse kan der være enkelte udbydere, der også begynder at interessere sig for de finansielle ydelser som sådan, men det vil typisk være undtagelserne.

Microsoft nævnes ofte i forbindelse med softwarefirmaers interesse for den finansielle sektor. Microsoft søgte blandt at opkøbe softwarefirmaet Intuit, der med deres home-banking software Quicken er ledende på det amerikanske marked. Microsofts eget produkt hedder Money, og har ikke samme markedsposition som Quicken. Men de amerikanske monopolmyndigheder forhindrede opkøbet. Microsofts interesse skal ses som en interesse i at sætte sig på "gateways" - forbindelserne mellem udbyder og kunde, og det er da også i USA fremherskende, at softwarefirmaerne laver forbindelsen mellem banken og home-bank kunden, hvor kunden ofte kun oplever softwaren og ikke banken. Et bankskift vil derfor næsten ikke være mærkbart. På den måde kommer softwarefirmaerne til at sætte sig på distributionssystemet for pc-baserede privatkunder.

I en dansk sammenhæng er blandt andet det indgåede samarbejde mellem SDC og Olivetti interessant. De to firmaer har samarbejdet om at udvikle et home-banking system, som kan forbinde enhver bank med kunderne via internettet og med det basalt samme system, kaldes E-bank. Olivettis interesse er at fremme både software- og hardware salg i forbindelse med finansielle ydelser, og som traditionsrig leverandør til den finansielle sektor ligger Olivettis interesser tæt på banken. SDCs interesser er nogenlunde de samme med SDC rolle som data-proces-enhed og netværk, der forbinder kunden med banken. SDC er gennem denne udvikling ved at indtage samme rolle som Microsoft og Intuit.

Andre datacentraler står bag udviklingen af andre homebanking-programmer, hvor både bankernes EDB-central (BEC) og Bankdata har deres egne modeller. Hvis man hertil føjer Den Danske Banks EDB-center, Unibanks EDB-center og Jyske Banks EDB-center, har vi de interessante udbydere af elektronisk banksoftware i forhold til de private kunder i Danmark.

Pengeinstitutternes betalingservice (PBS) vil i den teknologiske udvikling indtage en position som transaktionshus (clearinghouse) og netoperatør. PBS er netoperatør for betalingsnet herunder dankortet og vil fremover desuden videreudvikle funktionen som kredikortselskab. PBSs situation er i international sammenhæng unik, da Danmark nærmest er det eneste land, hvor der kun findes et sammenhængende betalingsystem. I den fremtidige udvikling må PBS formodes at satse på tre områder: Udviklingen af de nye kort, herunder chipkort, udbygning af netværket, så

der også kan komme andre ydelser på end finansielle betalinger, og eventuelt udvide produktionsapparatet og kører produktioner for andre end danske pengeinstitutter. Disse muligheder er samtidig gode eksempler på, at finansielle serviceleverandører ikke nødvendigvis i fremtiden kun skal udbyde services til den finansielle sektor.

Teledanmarks og andre telefonselskabers interesse på det finansielle område er at sikre sig så mange transaktioner som muligt. Telefonselskaberne kan være ledningen, netværket, der binder banker og kunder sammen. Desuden kan man i Teledanmarks udvikling af blandt andet Opassia også se interessen i at være en medieplatform, hvor forskellige services samles og udbydes. Teleselskabernes specialitet er infrastrukturen, ledningerne, hvorimod interessen i at blive medieplatform på f.eks. internettet deles med mange andre, blandt andet Microsoft. Teledanmark har også hidtil udviklet software til brug på nettet, og kan derfor udmærket fremover blive en konkurrent på home-banking-software, hvis Teledanmark finder dette område interessant.

Med denne positionering og med softwarefirmaer fra udlandet og kommende telekonkurrenter er det kommende danske marked for elektroniske bankydelser ved at udvikle sig i retning af det amerikanske - i hvert fald på pc-bank området. De første pc-banker har været tydelige bankafhængige, da softwaren har været specialudviklet til f.eks. Den Danske Bank, Sydbank eller Lån og Spar Bank. Fremover vil vi se mere og mere software udviklet på en fælles platform. Det vil betyde, at der bliver mindre forskel mellem pengeinstitutternes pc-banker og at er skift fra en pc-bank til en anden måske ikke betyder andre ændringer for kunden, end at logoet i højre hjørne af skærmen har en anden farve og form - kunden oplevelse af banken er ellers den samme.

På lang sigt vil det betyde, at konkurrencen på dette område bliver mere prisbaseret end sektoren vil kunne lide. Det er derfor allerede i dag en oplagt strategisk mulighed at undgå at skabe kunder, der udelukkende er pc-betjente. Differentieringen og kundeloyaliteten kan dårligt opbygges via praktisk tages ens pc-programmer, og må derfor bygge på en eller anden form for personlig kontakt. På den baggrund vil det være et klogt strategisk valg at kombinere pc-banker med muligheden for personlig betjening. Med andre ord vil det også ud fra pengeinstituttets synspunkt kunne være ganske fornuftigt at udbyde en vifte af distributionsmuligheder til kunderne - eller et udvalg af kunderne - for derved ikke at eksponere sig alt for kraftigt for overflytning af kunder til andre pengeinstitutter.

7.4 EDB-centralerne og den nye udvikling

Selv om det er svært at bevise stordriftsfordele i bankvirksomhed generelt, er der dog et område,

hvor stordriftsfordelene er indlysende - nemlig på EDB-området. Et betydelig del af pengeinstitutternes omkostninger består af direkte og indirekte EDB-omkostninger og det har gennem årene ført til etableringen af forskellige EDB-centraler, hvor banker eller sparekasse i fællesskab løser EDB-opgaverne. I dag har vi BEC, SDC og Bankdata. Dertil kommer egne EDB-afdelingen i Den Danske Bank, Unibank og Jyske Bank.

Hvis de mindre og mellemstore pengeinstitutter ønsker at styrke deres konkurrencedygtighed i de kommende år kunne det ske via en sammenslutning af EDB-centralerne. Det var en oplagt mulighed at slå alle tre centraler sammen og f.eks. inddrage Jyske Bank i samarbejdet. Det ville give et transaktionsomfang og en kundeunderlag, hvor centralen størrelsesmæssigt kunne matche Den Danske Bank og Unibank. BG-bank har i forbindelse med fusionen videreført samarbejdet med SDC, og har dermed lagt sig fast EDB-mæssigt i en årrække.

Der kan naturligvis også tænkes andre løsninger fremover hvor f.eks. de store pengeinstitutter går sammen, som man for nyligt har set det påbegyndt i Finland.

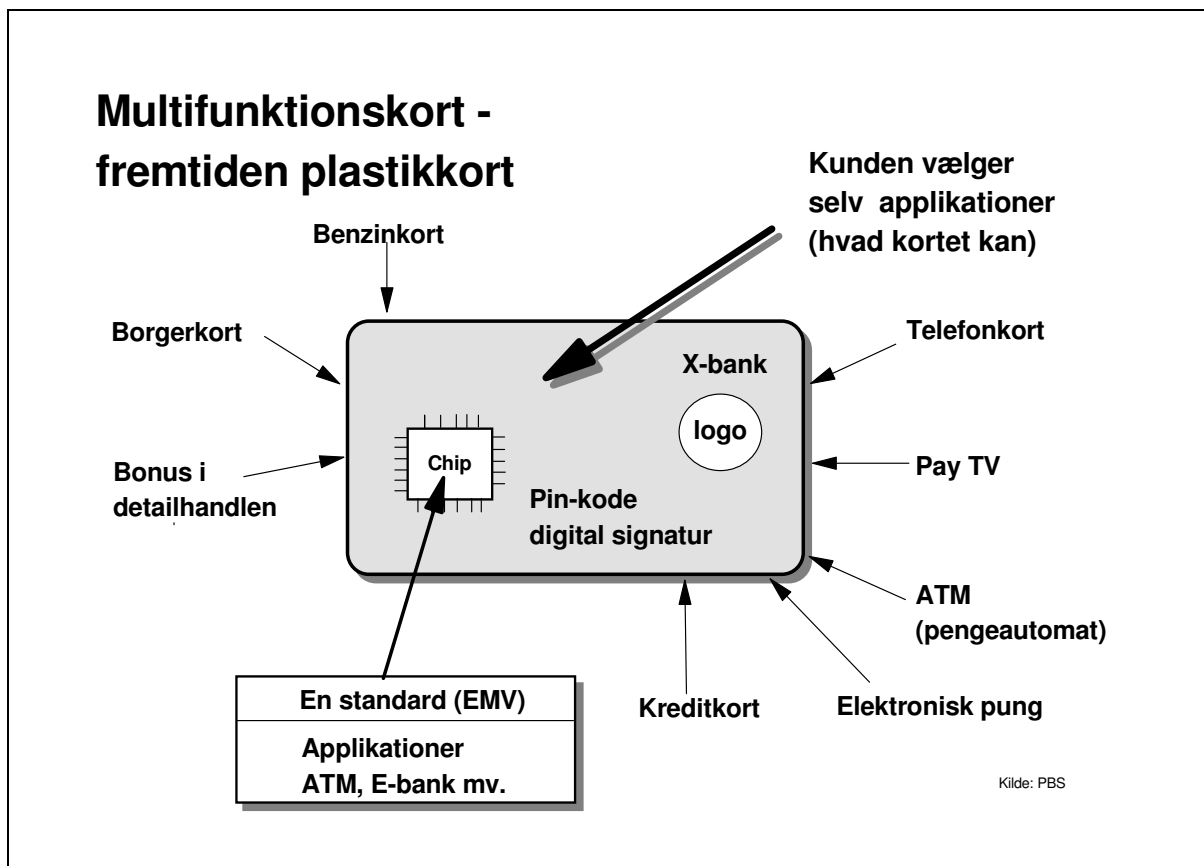
Behovet for et andet samarbejds-mønster er til stede, da de kommende års udvikling vil kræve en hel del nyudvikling på den teknologiske område, hvor kun nogle indlysende skal nævnes:

- * Bedre kundedatabaser og rådgivnings-støttesystemer
- * Nye teknologiske muligheder i filialerne (kiosk og andre tilbud)
- * Home-banking og internet-banking
- * Bankkiosk til placering i centre og stormagasiner
- * Nye dankort og kreditkort (chipkort)
- * Støttesystemer til telefonbanker
- * Kreditvurderingssystemer

Blandt aftagerne af EDB-centralernes serviceydelser er interessen for at styrke organisationer gennem fusioner til stede. Der er i blandt centrenes kunder stor forståelse for de store udfordringer, der vil være de kommende år, og en interesse i at styrke netop det center, man selv er tilsluttet. Der er naturligvis også organisatoriske og kulturelle blokeringer for en sådan udvikling, men et udvikling i retning af større udviklingskraft og fortsat faldende omkostninger på EDB-siden kan gøre det afgørende for pengeinstitutterne i de kommende år, hvilken EDB-mæssig løsning, de kan trække på.

7.5 Den nye teknologis betydning - kort, elektroniske penge mv.

De nye plastickort, som i Danmark forventes introduceret i løbet af 1997 og begyndelsen af 1998, vil indeholde en række nye muligheder og udfordringer for den finansielle sektor. Som illustrationen af det nye multifunktionskort viser, kan disse kort indeholde en hel del forskellige



funktioner. Computerkraften i disse kort er allerede i dag på niveau med de første pc'ere fra midten af 80'erne. I kortet, der indeholder en lille microchip, kan oplagres funktionerne som telefonkort, møntkort, bonuskort, benzinkort, kreditkort, kort til betalings-tv, samt måske medlemskort til diverse foreninger mv. Kortet kan også indeholde et borgerkort eller f.eks. det nuværende sygesikringskort. Der ud over indeholder kortet også grundfunktioner som Dankort og adgangskort til pengeautomaterne og vil også kunne være den elektroniske adgangskode og den elektroniske underskrift til f.eks. distancebetjening af bankkunder i kiosks opstillet i detailhandlen. De vil kunne benyttes til øjeblikkelig bevilling af kredit og til en lang række formål, vi endnu ikke kan forestille os.

Det vigtigste resultat af introduktionen af de nye multifunktionskort vil for den finansielle sektor være, at der opstår nye distributionskanaler via kortene. De nye muligheder vil kunne accelerere

udviklingen bort fra de mere traditionelle distributionsformer og vil gøre det muligt for nye udbydere af finansielle ydelser at komme langt lettere i kontakt med kunden end i dag.

7.6 Konkurrence fra “out of nowhere”

Den mest markante ændring som følge af den teknologiske udvikling vil være, at mulighederne for at komme som ny konkurrent “out of nowhere” bliver kraftigt forbedret. Hvis en udenlands bank eller et nyt dansk pengeinstitut ønsker at etablere sig i dag, kan de naturligvis trække på den infrastruktur, der allerede eksisterer via PBS. Dankort og hævesteder er tilgængelige landet over. Man vil eventuelt også kunne få kunder via telefonbank og pc-bank, men hvis man virkelig vil opbygge en portefølje af privatkunder i Danmark, har man indtil i dag været nødt til at opbygge et filialnet.

I de kommende år vil den teknologiske udvikling og kundernes gradvise oplæring i teknologien bevirke, at sektoren bliver langt mere sårbar overfor konkurrenter, der lige pludselig en dag har igangsat nye aktiviteter. Sektorens eksklusivitet nedbrydes af den teknologiske udvikling. En udenlandsk bank vil kunne erhverve en dansk privatkunde ved blot at få sit bank kodet ind på kunden multifunktionskort og ved at forbinde sig med en af home-bank softwareudbydere, vil man have en nogenlunde komplet serviceudbud. Der mangler personlig eller anden rådgivning, men den kan komme til senere eller eventuelt som specialtilbud et eller to steder i landet.

Der er endnu større åbenhed, når vi taler om udbydere, der vil sikre sig en del af en specielt marked som f.eks. kreditkort, billån, boliglån, forbrugskredit og lignende. Den elektroniske identifikation vil gøre det muligt for kunden at oprette og flytte disse produkter umiddelbart på en pc'er opstillet hos bilforhandleren, stormagasinet, rejsebureauet, køkkenforretningen og hårde hvidevarer forhandlerne.

Det er heller ikke nødvendigt med en egentlig tilstedeværelse i Danmark for at blive udbyder af finansielle serviceydelser i Danmark. Blot forbindelse over netværk eller selv oprettelsen af elektroniske kiosker vil kunne foregå fra udlandet. Det kunne godt få stor indflydelse på opsparingsmarkedet, hvor det efterhånden på pensionsområdet ikke altid er en fordel at få fradrag for pensionsopsparings, når realrenteafgift og beskatningen på udbetalingstidspunktet medregnes. Opsparing i udlandet kan vise sig at være en interessant niche, og med adgang til direkte elektronisk kommunikation, vil der være mere direkte adgang mellem parterne. Desuden kan det vise sig at være en vanskelig affære at kontrollere afkastet på udenlandsk opsparing.

7.7 Ændringerne kommer

Tid er altid en afgørende faktor, og derfor ville det være betrykkende at kunne fastlægge den kommende udvikling på i det mindste år og måned. Men den teknologiske udvikling i den finansielle sektor er ikke nogen klart forudsigelig størrelse. Som med Dankortet er der en tilvænningsperiode, og når denne periode er overstået eksploderer brugen af den nye teknologi. På kort-området er denne tilpasning sket og efter introduktionen af de nye multifunktionskort vil anvendelsen af dem sprede sig hurtigt. Det betyder sandsynligvis, at vi allerede inden årtusindeskiftet har en udbredt brug af de nye kort.

På homebanking området vil der være længere tilvænningsstid, da teknologien og distancekommunikationen er ny for mange danskere. Det vil til gengæld være desto vigtigere at være klar over, hvornår accepten af teknologien kommer og kunderne for alvor benytter denne distributionskanal. En del tyder på, at de første forhindringer er ved at blive overvundet - blandt andet de ret store interesse-tal. Derfor må vi forvente, at home-banking allerede i 1998 og 1999 vil være en vigtig distributionskanal - med de tidligere omtalte reservationer med hensyn til den ældre del af befolkningen, der nok ikke kommer med på pc-teknologien foreløbigt.

Ændringerne som følge af den teknologisk udvikling vil komme og en del tyder på, at de snarere vil komme før end siden. Men virkningerne af den teknologiske udvikling er mangeartede og afhængige af en række faktorer. Det er op til pengeinstitutterne at tilpasse sig og påvirke udviklingen i en retning, så den ikke bliver entydigt negativ for branchen.

Når man skal tegne det samlede billede af udvikling i den finansielle sektor i de kommende år på privatkundeområdet, kan den generelle udvikling bedst beskrives via udtrykket *branchenopløsning*. Branchenopløsning betyder, at de ydre grænser om den finansielle sektor og privatkunderne opløses og falder bort. Det sker ved, at en række af forskellige nye udbydere får mulighed for at tage hver sin lille del af markedet på nogle udvalgte områder. Hver især er deres andel måske ikke særlig stor, men den samlede udvikling betyder, at det blive sværere og sværere at skelne mellem den finansielle sektor og andre sektorer. Der sker en bevægelse hen mod en delvis sammensmeltning af dele af den finansielle sektor og andre brancher. Denne konvergens betyder, at finansielle ydelser fremover også fremstilles og formidles udenfor den finansielle sektor.

Brancheopløsningen er en helt anderledes udvikling end 80ernes brancheglidning. Brancheopløsningen fører til, at måden finansielle kunder behandles på ændrer sig. Den traditionelle kontakt til kunderne i forbindelse med transaktioner svinder ind og forsvinder for store kundegrupper vedkommende helt. Den bliver afløst af de alternative distributionssystemer i form af netværk, pc-betjening, TV-mediet og telefonen. Det betyder, at der skal lægges mere vægt på rådgivning om finansielle ydelser eller salg af finansielle ydelser - alt efter hvilken stil det enkelte pengeinstitut vælger at anlægge. Det betyder også, at den generelle prisniveau vil være under konstant pres de kommende år, da de nye distributionsformer er billigere per transaktion end de traditionelle. Det finansielle sektor kommer under pres for at genopfinde og nyudvikle kundebehandlingen og især kundebehandlingen i filialerne, der på trods af de senere års udvikling stadig i alt for høj grad bygger på gennemførelse af transaktioner.

Brancheopløsning betyder derimod ikke, at den finansielle sektor forsvinder. Der vil stadig være en betydende kerne tilbage, og det vil i hovedsagen være grænserne til andre sektorer, der er under opløsning. Men måden de finansielle serviceydelser ydes på, vil ændre sig. Dertil kommer, at der samtidig tegner sig nogle muligheder for pengeinstitutterne for at gå ud over deres normale brancheskel. Der er muligheder indenfor ejendomshandler med skødeskrivning, køberrådgivning og egentlig ejendomsformidling i de kommende år. Der er også mulighed for på anden vis at udbygge og forstærke kundeloyaliteten gennem at udføre andre servicefunktioner for kunden end de finansielle, f.eks. rådgivning og vejledning om andre forhold end rendyrkede finansielle ydelser.

8.1 Hvor stort bliver indtoget af nye udbydere?

Hvor mange nye udbydere vil vi se i de kommende år? Set i forhold til de ofte dramatiske vurdering, der foretages for tid til anden udenfor branchen, vil udviklingen være moderat. Den finansielle sektor står ikke umiddelbart overfor at blive totalt udkonkurreret eller overflødiggjort. Men set i forhold til den historiske udvikling vil der være tale om et væsentligt skift.

Det vigtigste for pengeinstitutterne er at forstå, at en ret stor del af de nye udbydere ikke udbyder finansielle ydelser af lyst, men snarere af nød. De føler sig tvunget ud i at anvende finansielle ydelser som endnu et middel i konkurrencen om kunderne. Som eksempel kan anvendes Ford Credit som udbyder af kreditkort. Formålet er ikke at gøre den hæderkronede bilfabrikant til en bank eller et kreditkortselskab, men formålet er at sælge flere biler og opnå større loyalitet blandt kunderne. Finansielle serviceydelser vil sandsynligvis blive en vigtig del af mange flere loyalitetsprogrammer i fremtiden.

Alt i alt må vi forvente et større antal nye udbydere i de kommende par år og en noget kraftigere vækst i antallet hen omkring år 2000. På den anden siden af år 2005 vil udviklingen have toppet, og vi vil kunne se tilbage på en ret turbulent periode.

8.2 Kan branchen selv udvikle ny kundetilknnytning?

Danske pengeinstitutter kan selv være med til at ændre takten i denne udvikling. Lad os tage et eksempel i udkanten af banksektoren. Realkreditinstitutterne har i en årrække arbejdet på at knytte kunderne tættere til virksomheden. Deres basale problem er, at de private kunder kun har brug for realkredit med års mellemrum - typisk med 8-10 år mellem ejendomshandlerne. Opkøb af ejendomsmæglerkæder og forhandlinger om alliancer med pengeinstitutter skal også ses som et middel til at indfange og fastholde kunderne. Realkreditinstitutterne diskuterede ofte, om man skulle anlægge en engros-strategi og lade banker, ejendomsmæglere og advokater mv. tage sig af distributioner af realkreditlån til private og nedlægge realkreditinstitutternes eget distributionsnet.

Denne diskussion fortsatte lige frem til konverteringsbølgen i 1993/94. Gennem denne bølge af låneomlægning fik realkreditinstitutterne en kundekontakt, som kan blive af stor værdi i de kommende år. Kunderne fik et meget positivt indtryk af realkrediten, som kunne hjælpe dem til lavere månedlige ydelser. Realkredit Danmark (RD) og Nykredit har bygget videre på den nyfundne kundeloyalitet og indført prioritetkunde- og kernekunde-koncepter, hvor låntagerne kan opnå nogle fordele ved at være fast kunde og ved at betale til tiden. Disse loyalitetsprogrammer kan hjælpe de traditionelle kreditforeninger ud af den distributionsmæssige klemme, de blev sat i

med udviklingen af egne realkreditselskaber i Den Danske bank og Unibank.

Indenfor dagligvarehandelen har FDB haft en lignende oplevelse med den nye medlemskab. Det er lykkedes at få 1,2 millioner danskere til at tegne et medlemskab hos FDB. FDBs forventninger var langt lavere, men loyalitetsprogrammer har succes i disse år. FDBs har benyttet succes'en til at genindføre dividenden, så man fra nytår 1997 igen får en procentvis rabat på alle indkøb. Kundeloyalitet opbygges yderligere.

I banksektoren er der i nogle af de mellemstore pengeinstitutter planer om at sætte kundeloyalitetsprogrammer i gang. Det kunne være en af løsningerne på de udfordringer, sektoren står overfor i de kommende år. Den konkrete udformning af disse programmer har vi til gode at se, men en kombination af særlig kreditværdighed, hvor man ikke behøver at tale med en bankmedarbejder for at få kredit, specielle ydelser af særlig værdi og måske et anerkendende prædikat i lokalsamfundet kunne være interessante elementer.

8.3 Vindere og tabere

Hvilke pengeinstitutter vil være vinder og hvilke vil være tabere i denne udvikling. Vinderne vil skulle findes blandt de pengeinstitutter, der først forstår at tilpasse sig den nye situation og få noget positivt ud af udviklingen. Kandidater til denne position kunne udmærket være nogle af de lokale pengeinstitutter, som forstår at bevare det lokale præg, og alligevel tilbyde udvalgte kundegrupper de nye muligheder. Det kunne være en til tre af de mellemstore pengeinstitutter, som forstår at rendyrke deres nuværende forretning og måske se mere på detailhandlen og kundeoplevelser her, når de udvikler sig, frem for at fokusere på, hvad de andre i sektoren gør. Dertil kommer speciel- eller segmentbankerne, hvor flere rendyrker deres koncept de kommende år, og flere udenlandske banker, herunder f.eks. Svenske Handelsbanken

Blandt de store banker, bliver udviklingen noget blandet. Det kan være svært at se for sig, hvordan BG-bank kan komme ud som vinder den første tid med fem banker i banken og stor risiko for kannibalisering af rentemarginalen. Men posthuskonceptet kan tilføre en ny positive udvikling til BG-bank og give banken nogle muligheder for produktkombinationer, som andre pengeinstitutter ikke har. Unibank står traditionelt stærkt blandt de private kunder, men banken er ikke med på den elektroniske udvikling endnu. Hvis Unibank ikke kommer med på vognen, men i stedet udelukkende bliver banken for den lidt mere grå del af lønmodtagerne, både indtjeningsmæssigt og aldersmæssigt, løber Unibank risikoen for at blive taber.

Det er interessant, at det prismæssigt på privatkundeområdet er Den Danske Bank, der indtil videre svinger taktstokken. Hverken Unibank eller BG-bank ville have glæde af en priskrig med deres relativt store lønmodtager andel. Den Danske Bank kan derfor for øjeblikket selv bestemme, om man ønsker en priskrig - i hvert fald i store træk.

Det afgørende mellem de tre store vil være, hvem der først formår at bryde pris-kvalitetsparameteren og gennem udnyttelse af mere differentieret viden om den enkelte kunde begynde at tilføre kundeforholdet så meget værdi for kunden, at prisen på de finansielle ydelser bliver af mindre betydning. Hvis man ikke får brudt denne sammenhæng, er der nemlig kun en vej for de danske pengeinstitutters indtjening på de private kunder de kommende år - og det er nedad.

Taberne er at finde blandt de pengeinstitutter, der ikke ønsker at ændre sig. Som derfor må indstille sig på at skulle leve af private kunder, som i stigende grad anvender alternative distributionskanaler, i stigende grad benytter alternative udbydere og i stigende grad fokusere på prisen for de finansielle produkter. Det er en verden med faldende indtjening og reduktion af omkostningerne som eneste løsning. Problemet for nogle pengeinstitutter er, at udvikling koster penge og at der er visse pengeinstitutter, der har sværere ved at skaffe de nødvendige midler ud af driften end andre.

9 Anbefalingerne i en turbulent fremtid

- * *Fokuser på kunderne og kundernes forskellighed!*
- * *Find ud af, hvem kunderne er, og opbyg en database med virkelige kundeoplysninger herunder livsstilsfaktorer og andre mere bløde data!*
- * *Segmenter kunderne efter deres livsstil og væremåde og lad de traditionelle volumen- og indtjeningsbetragtninger være baggrundsinformation!*
- * *Anvend filialerne til at gøre kunderne tilfredse, og genopfind filialerne, funktioner og arealanvendelsen fra grunden!*
- * *Brug teknologien som supplement til den personlige kontakt frem for som erstatning for den personlige kontakt!*
- * *Tid er en afgørende faktor for mange kunder. Åbningstider skal tilpasses kunderne, ikke pengeinstituttet!*
- * *Vær forberedt på de teknologiske ændringer på næsten alle områder - de kommer, det er kun tidsfaktoren, der er usikker!*
- * *Find et rendyrket koncept, som passer til pengeinstituttet historie og nuværende position, og vær tro mod konceptet!*
- * *Forvent stigende konkurrence fra nye udbydere - så kommer udviklingen ikke som en overraskelse!*
- * *Arbejd aktivt med at gøre kredit tilgængeligt, når kunden har brug for det og har lyst til det!*
- * *Tilgængelighed er nøgleordet for de interessante private kunder!*
- * *Stordrift kan udnyttes interessant på EDB-området!*

Appendix:

Deltagere i undersøgelsen:

Amagerbanken

Amtssparekassen Fyn

BG-Bank

Din Bank

FDB

Forstædernes bank

ICL

Jyske Bank

Lån og Spar Bank

Magasin

NCR

Nykredit

PBS

Post Danmark

RD

Roskilde bank

SparNord

Sydbank

Teledanmark

Unibank