

 **SCF Forum Europe**  
Amsterdam, 8th December 2016

Register today at

[www.scf-forum.com](http://www.scf-forum.com)

 **200**

delegates, including

**100** corporate treasurers and procurement directors,

interacting with

 **30** expert speakers

from **15** countries, all tackling

 **1** topic

**Supply Chain Finance**

Join us at the **Beurs van Berlage**

in Amsterdam on **8 December**

**The Supply Chain Finance Community Forum is now Europe's largest SCF event**



SCF Community Forum is organised by Aداugeo Media on behalf of the Supply Chain Finance Community [www.adaugeo.com](http://www.adaugeo.com)



# INNOVATIE: DE TOEKOMST VAN BANKEN

*Pecunia non olet*: geld stinkt niet, en daarom knabbelen steeds meer partijen aan de fundamenten van de banken – machtige instituties die ondanks een grote schare trouwe klanten allang geen vanzelfsprekend respect en vertrouwen meer genieten. Google, Facebook en andere nieuwe toetreders willen graag meedelen in de winst. Hébben we over een paar jaar nog wel banken?

**34. Analyse**  
Strategieën voor  
duurvermogen.

**38. Rondetafeldiscussie**  
*The winner takes all.*

**44. Martijn Aslander**  
Geen toegevoegde waarde?  
Dan geen toekomst.

In samenwerking met **Accenture**.





# BANK IN HET NAUW

Nederlandse banken staan voor belangrijke strategische beslissingen. Maken ze verkeerde keuzes (of geen), dan houdt de huidige neerwaartse spiraal van kostenbesparingen en ontslagen stand. Hoe worden banken weer toekomstvast en komen ze in het hart van de klant terecht?

De beslissingsvaardigheid van de bankensector wordt door allerlei ontwikkelingen op de proef gesteld. Neem de sterke opkomst van fintech (financiële technologie). Is deze sector echt zo disruptief, of worden de fintechbedrijven juist reddende engelen? Daarnaast is er concurrentie uit onverwachte hoek: wie had tien jaar terug durven denken dat Google iets met de positie van de banken te maken zou krijgen? Een derde knelpunt is Europese wet- en regelgeving, die traditionele banken enerzijds meer aan de ketting legt en anderzijds de deur openzet voor nieuwe concurrenten. Tot slot is het met het consumentenvertrouwen in banken niet bijster goed gesteld, maar heeft de consument wel hoge verwachtingen van zijn bank. Genoeg uitdagingen voor bankmanagers. Hoe die aan te pakken?

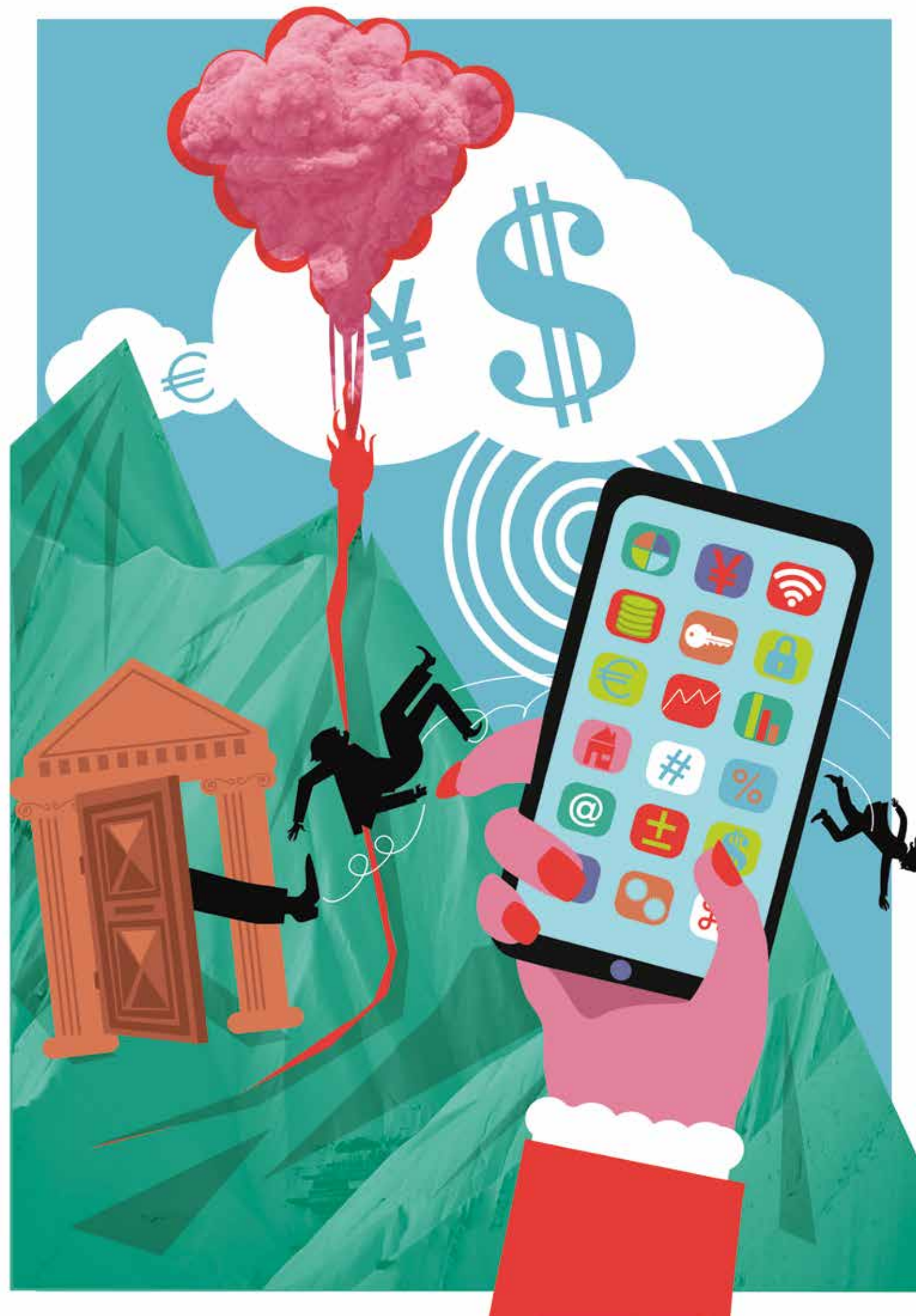
## HET HOEFT NIET NEGATIEF TE ZIJN

Allereerst de fintechsector. Die is de pionierende fase inmiddels ruimschoots ontstegen. Sinds 2010 staken investeerders wereldwijd meer dan 50 miljard dollar in fintechbedrijven. Alleen al in 2015 ging het om 22,3 miljard dollar, waarvan

94 deals groter waren dan 50 miljoen dollar. Van hippe start-ups groeien de fintechs uit tot geduchte concurrenten voor de gevestigde financiële sector. Maar zo negatief hoeft dat niet te zijn. Veel fintechs zoeken juist de samenwerking op met banken, omdat die nu eenmaal het geld beheren van talloze klanten. En klanten zullen niet à la minute overstappen op bitcoins of andere vormen van bankieren.

## NOODZAAK

Dan de concurrentie uit onverwachte hoek. Bedrijven als Google, Apple, Facebook en Amazon bieden hun klanten steeds vaker bankgerelateerde diensten aan. Deze bedrijven hebben dankzij Big Data een heel exact beeld van hun klanten – beter dan banken dat hebben. Ze bieden ieder hun eigen financiële diensten: Amazon verstrekt leningen aan kleine bedrijven via Amazon Lending, met Google Wallet kunnen klanten online aankopen doen via e-mail, Apple heeft betalingen geïntegreerd in de iPhone en de iPad en Facebook lanceerde in 2015 voor Amerikaanse klanten een gratis *friend to friend*-betaalsysteem om geld over





## Hippe fintechstart-ups groeien uit tot geduchte concurrenten

te maken. Banken lijken genoodzaakt de samenwerking met deze bedrijven op te zoeken, vooral om de behoeften van hun klanten goed in kaart te brengen en de interactie aan te gaan. Door een nauwkeuriger beeld van hun klanten kunnen ze hun financiële producten en diensten beter op hen afstemmen.

### GENADEKLAP OF KANS?

Gaat het bij bovenstaande dienstverlening nog vooral om de frontoffice, ook voor de backoffice dienen zich nieuwe partijen aan. Die nemen coreprocessen over zoals het verwerken van betalingen, doorgaans niet het onderdeel waar de bank het meeste geld mee verdient. Door nieuwe wet- en regelgeving ontstaan bedrijven die sommige backoffice-diensten efficiënter uitvoeren dan de bank zelf. Denk aan Ohpen waarmee banken hun rekeningadministratie en spaartegoeden kunnen beheren, of aan het Amerikaanse *Bank-as-a-Service* Bancorp. Of denk aan partijen die zich concentreren op de identiteitscontrole van klanten.

Ook nieuwe technologieën op zichzelf kunnen een potentiële bedreiging vormen voor banken. Bij betalingen met bitcoins maken mensen geld naar elkaar over zonder tussenkomst van een bank. De vraag is hoe groot de invloed van de blockchaintechnologie (die aan de bitcoin ten grondslag ligt) op banken is. Volgens David Yermack, hoogleraar aan de New Yorkse Stern School of Business, zal de helft van de banken verdwijnen door de blockchain. Aan de andere kant: de vijftig grootste internationale banken werken inmiddels samen aan de mogelijke implementatie van de blockchaintechnologie. ING stapte vorig jaar als eerste Nederlandse bank in een initiatief van

dertig banken om de mogelijkheden van de bitcointechnologie te onderzoeken. Een bedreiging kan ook een kans worden.

### EIGENBELANG EERST

Banken merken daarnaast steeds meer van veranderende Europese wet- en regelgeving. Vooral de Directive on Payment Services (PSD), nieuwe regelgeving voor betalingsdiensten in de Europese Unie, heeft veel invloed. De PSD stelt de betalingsmarkt open voor nieuwkomers, wat de concurrentie voor banken verheft. Inmiddels zijn we toe aan PSD2, met als belangrijkste uitbreiding dat ook *third party providers* (TTP's) zich op de Europese markt mogen begeven. Deze TPP's verzorgen betalingsinitiatie- en rekeninginformatiediensten.

Dan speelt nog het consumentenvertrouwen, dat sinds de crisis een behoorlijke deuk heeft opgelopen. Uit de *Vertrouwenmonitor*, een onderzoek van bankenbrancheorganisatie NVB dat op begin oktober werd gepubliceerd, blijkt dat het nog steeds niet denderend gaat. Het vertrouwen in de bankensector komt uit op een score van 2,8 op een schaal van een tot vijf – de NVB beschouwt een drie als een voldoende. Redenen voor de lage beoordeling zijn het idee dat 'banken hun eigen belang eerst dienen', het beloningsbeleid bij banken en de lage rente. Hier ligt dus nog een behoorlijke taak voor banken.

### BINNENDRINGEN OF INNOVEREN

Wat moet de strategie van banken zijn? Als het gaat om innovatie hebben banken vier opties: samenwerkingsverbanden aangaan, investeren, overnemen of zelf ontwikkelen. Ieder van deze alternatieven kan de juiste zijn. De samenwerking

opzoeken is de meest eenvoudige manier om start-ups te betrekken. De partijen kunnen gezamenlijk onderzoek doen en producten ontwikkelen, of partnerschappen aangaan op open platforms. Investeren in start-ups kan ook een manier zijn om binnen te dringen in de opkomende disruptieve partijen, maar het vergt ook diepe zakken en is alleen voor de rijkste banken weggelegd. Overnemen van fintechs en ze onderdeel maken van de bank, of laten opereren als onafhankelijke entiteiten kan interessant zijn, maar brengt ook risico's met zich mee omdat legacysystemen en cultuur wegvloeien in het overgenomen bedrijf. En tot slot kunnen banken zelf innoveren: daarbij zullen banken veelal trager zijn in het ontwikkelen en op de markt brengen van nieuwe producten. De legacysoftware en soms gedateerde infrastructuur bemoeilijken vernieuwing.

### AGRESSIEF

Kortom: banken kunnen vernieuwende en kostenbesparende trends als de cloud, robo-advisering, data-analyse en de sterke opkomst van mobiel en blockchains niet langer negeren. Een juiste mix van bovengenoemde vier strategieën is essentieel voor het duurvermogen van banken. Mijn advies aan de bankmanager? Zet nieuwe digitale ontwikkelingen bovenaan de agenda. Adopteer nieuwe technologieën agressief. Verander uw manier van werken, zodat u snel kunt innoveren. Begin bij makkelijk toepasbare technologieën, maar stel ook een meerjarenprogramma op voor het ontdekken van, investeren in en invoeren van nieuwe technologie. Dring dieper door in het digitale leven van uw klanten en blijf op die manier relevant. Investeer in uw medewerkers, zodat ze de juiste vaardigheden hebben voor de nieuwe digitale omgeving. Neem uw verdienmodellen opnieuw onder de loep. En investeer in goede cybersecurity. Dan sluiten klanten u ongetwijfeld weer in hun hart.

### TEKST IRINE GAASBEEK

Managing director financial services bij Accenture.

Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over innovatie. Haar bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op [managementscope.nl/manager/irine-gaasbeek](http://managementscope.nl/manager/irine-gaasbeek).

©2016 Steelcase Inc. Alle rechten voorbehouden. Handelsmerken die hier gebruikt zijn, zijn de eigendom van Steelcase Inc. of van zijn respectieve eigenaars.

# Engagement and the Global Workplace

Nieuwe inzichten bieden kansen om betrokkenheid, groei en innovatie te vergroten

12.480 kenniswerkers.  
17 landen.  
1 wereldwijd onderzoeksrapport.

Enkele inzichten uit het onderzoek:

- Factoren die het onderscheid bepalen tussen betrokken en niet betrokken medewerkers
- Het verband tussen betrokkenheid en de werkplek
- Hoe een werkomgeving te creëren die het aanpassingsvermogen van mens en organisatie verbetert

ocs<sup>+</sup>

Steelcase®



Download het volledige rapport op [steelcase.com/engagement](http://steelcase.com/engagement) of vraag een gedrukt exemplaar aan door een mail te sturen naar [engagement@steelcase.com](mailto:engagement@steelcase.com)



Pieter Schoen, Irine Gaasbeek, Chris Zadeh en Jouk Pleiter



# VA BANQUE

Staat de markt voor bancaire diensten na invoering van nieuwe Europese wetgeving over betalingsverkeer in 2017 op zijn kop? Drie fintechspelers lopen zich warm en voorspellen hoe de markt zich de komende jaren ontwikkelt. 'Het zal neerkomen op *the winner takes all.*'

Eind 2017 gaat er een revolutie plaatsvinden in de bankwereld. Dan wordt de nieuwe Payment Service Directive (PSD-2) ingevoerd, een pakket van Europese wetgevende maatregelen op het gebied van betalingsverkeer, ingegeven door de groei in e-commerce en mobiele betalingen. Het doel van PSD-2 is het vergroten van concurrentie, efficiëntie en innovatie in digitaal betalingsverkeer. Een paar van de ingrijpende veranderingen die op stapel staan: banken moeten de bij hen aanwezige rekeninginformatie beschikbaar stellen aan serviceproviders, mits de rekeninghouder daar toestemming voor geeft. Serviceproviders mogen met toestemming van de rekeninghouder betaaltransacties initiëren via internet, daarbij gebruikmakend van de infrastructuur van banken, die verplicht zijn deze functies te ondersteunen. En tot slot: PSD-2 omvat een verbod op het doorbelasten van kosten van betalingstransacties aan de consument; de vergoedingen die banken aan serviceproviders mogen vragen, worden gemaximaliseerd. Veranderingen die de druk op de bancaire sector verder vergroten.



## 'Banken zijn wel degelijk bang voor de fintechsector'

PIETER SCHOEN

Banken zullen eind 2017 niet alleen PSD-compliant moeten zijn, maar ook aan de slag moeten met hun verdienmodellen: de verwachting is dat de concurrentie op het gebied van betaaldiensten zal verheugen. Een snelgroeiende tak van slimme financiële bedrijven die optimaal gebruikmaken van nieuwe technologie en big data – *fintech* – staat te popelen om op deze ingrijpende veranderingen aan te haken. Ondertussen bankiert het merendeel van de consumenten stoïcijns door bij de drie Nederlandse grootbanken. Staat de markt voor bancaire diensten straks op zijn kop? En hoe ontwikkelt de fintechmarkt zich de komende jaren? **Irine Gaasbeek** (managing director financial services bij Accenture) spreekt met drie fintechspelers: **Pieter Schoen** (founder/ investeerder Sowdan, een dienst voor realtime betalingen), **Chris Zadeh** (ceo Ohpen, leverancier van beleggingssoftware) en **Jouk Pleiter** (ceo & co-founder Backbase, leverancier van digital banking software).

### De fintechsector is sterk in opkomst. Zijn er over een paar jaar nog wel banken nodig?

**Zadeh:** 'Ik denk het wel. Banken zullen gereguleerd blijven, net als bankrekeningen. Er bestaat een groot verschil tussen de financiële wereld en daarbuiten. Klanten tolereren veel van hun bank en zijn behoorlijk trouw. Nieuwe toetreders, denk aan Knab, moeten erg veel moeite doen om te groeien. In de eerste drie jaar werd Binck, waar ik vandaan kom, meer gebeld door headhunters dan door klanten. Nieuwe toetreders onderschatten die regulering.'

**Pleiter:** 'Banken zullen inderdaad blijven bestaan. Echter, sommige bancaire productgroepen zijn relatief vatbaar voor digitale alternatieven. Denk aan *wealth management*, waar een groeiende groep klanten steeds minder waarde hecht aan de toegevoegde waarde van een relatiemanager. En in het mkb-segment zijn bijvoorbeeld *peer-to-peer*-leningen in opkomst.'

### Welke onderdelen van de dienstverlening van traditionele banken staat op het spel door digitalisering?

**Zadeh:** 'Met name op het vlak van lenen is ruimte voor nieuwe aanbieders. Iemand die nu 10.000 euro nodig heeft om een auto te kopen, betaalt bij een bank acht

tot negen procent rente, maar dat zou bij een platform voor consumenten onderling twee tot drie procent kunnen zijn. Zo'n platform zou een half procent kunnen vragen om een lening tussen consumenten onderling te administreren.'

**Schoen:** '95 procent van de nieuwe toetreders die in de aanmeldprocedure zit om een nieuwe vergunning te krijgen, gooit de handdoek in de ring, ondanks de nieuwe bankvergunning *light*. Met de komst van PSD-2 wordt het voor derden mogelijk om via internet gebruik te maken van de digitale infrastructuur van banken. Daarmee ontstaat er inderdaad veel ruimte. Ook het oligopolie van de drie Nederlandse banken biedt kansen. Ik heb nu drie fintechbedrijven die diensten aanbieden, die banken eigenlijk zouden moeten aanbieden. Ik verstrek mkb-kredieten tot 250.000 euro; ik handel in valuta met de Nederlandsche Betaal en Wisselmaatschappij (NBWM) en op de derde plaats is er Sowdan voor realtime transacties – binnen een paar seconden geld aan elkaar overmaken.'

**Zadeh:** 'Het lukt tot nu toe geen enkele partij om vijf miljoen Nederlanders te bedienen. Nieuwe initiatieven hebben ontzettend veel marketingbudget en een klantenbase nodig om de benodigde massa te creëren.'

**Schoen:** 'Bancaire dienstverlening is, net als energie, een *low interest product*. Het is moeilijk om te switchen, het is nog altijd onmogelijk om je rekeningnummer mee te nemen. Maar het kan sneller gaan dan je denkt. PayPal is begonnen met een aanbod om de app te downloaden, waarbij je vijf dollar in je *wallet* krijgt. Banken zijn wel degelijk bang voor de fintechsector.'

### Welke omzet staat op het spel voor traditionele banken?

**Pleiter:** 'Ik denk zo'n tien tot dertig procent, met name door niche-initiatieven. In de VS en het VK zijn er relatief veel *challengers*, zoals Bunq in Nederland. Het merendeel van deze fintechstart-ups zal het overigens niet redden. Een hip mobiel appje is niet voldoende; het moet, zoals ze in Silicon Valley zeggen, een *'ten times better-alternative'* zijn. Bij Uber druk je in de app op een knop en binnen tien minuten staat er een taxi voor je neus. Bovendien worden fintech-bedrijven vaak te snel verkocht aan gevestigde partijen, nog voordat ze kun-

nen doorgroeien. Traditionele banken kunnen dus veel business vasthouden, mits ze goed digitaliseren.'

**Zadeh:** 'Traditionele spelers maken zich wel degelijk zorgen, maar ze doen me een beetje denken aan de film *The Life of Brian*: *'We have to act now!'*. Het blijft bij praten.'

**Schoen:** 'Ondanks dat er veel mis is gegaan bij banken, staan ze nog steeds voor veiligheid. De exotische producten zijn beëindigd. Ondertussen blijven nieuwe modellen, zoals crowdfunding, klein in omvang. Ook hypotheek blijven hoofdzakelijk bij banken liggen, eenvoudigweg omdat zij goedkoop geld kunnen lenen.'

**Zadeh:** 'De omzetten in fintech zijn bij elkaar opgeteld betrekkelijk klein. Toch moet je rekening houden met het onverwachte. Blockbuster had alles voor elkaar om een soort Netflix te worden, maar Netflix pakte net iets sneller door. Investeerders zeiden tegen nieuwe aanbieders van streamingdiensten dat ze bij een tarief van een tientje per maand wel dertig miljoen klanten nodig zouden hebben. Netflix zit inmiddels op 75 miljoen klanten. Toen Binck werd opgestart, kostte een transactie honderd euro; Binck bracht dat terug naar tien euro. Daar werd lacherig over gedaan: je hebt dan immers een groot marktaandeel nodig? Nu gaan de tarieven richting de vier euro. Met veel automatisering en marketing kun je een *tipping point* bereiken waarna je wel geld kunt verdienen.'

**Schoen:** 'Met PSD-2 moeten banken straks hun infrastructuur openstellen voor derden. Dat houdt banken scherp, maar ik verwacht dat ze zullen inzetten op vertragingstechnieken. PSD-2 maakt het echter mogelijk om met mutaties en data allerlei nieuwe activiteiten op te zetten. Dat is wat ING destijds ook wilde: als je over betaaldata beschikt, weet je wie de bijvoorbeeld energie- en kabelleverancier van de klant is.'

### Het gebruik van klantdata voor marketing- en salesdoeleinden door banken lijkt nog een brug te ver. Tegelijkertijd tekenen consumenten na een software-upgrade echter vaak ongezien voor de nieuwe voorwaarden. Wat is jullie verklaring?

**Pleiter:** 'Dat verschil is volstrekt irrationeel en is heel frustrerend voor de bank. Blijkbaar meten we als maatschappij met twee maten, want op je Facebook-pagina en in je chatberichten staat meer vertrouwelijke informatie dan op je bankrekening.'

**Schoen:** 'Digitaal communiceren is voor mensen van vijftien tot vijftig jaar een primaire levensbehoefte; zij lezen die algemene voorwaarden niet.'

## 'Bankieren is voor Google, Apple en Uber echt veel te lastig'

JOUK PLEITER



### PIETER SCHOEN (41)

is oprichter van Sowdan, een platform voor realtime betalingen. Schoen is ook medeoprichter en lid van de raad van bestuur van de Nederlandse Energie Maatschappij (NLE), medeoprichter van het platform Mindgrind, bekend van sloopdecrisis.nl en medeoprichter van Swishfund. Hij is Directeur en oprichter investeringsmaatschappij de Gekroonde Schoen. Schoen studeerde bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.



### CHRIS ZADEH (41)

is founder en ceo van Ohpen.com, leverancier van software voor banken. Voordat hij deze onderneming startte, was hij als director business & productdevelopment betrokken bij BinckBank. Later was hij ceo van Binck Nederland. Na een uitstapje naar Robein Leven zette hij Ohpen op. Zadeh studeerde rechten aan de Universiteit van Amsterdam.



## ‘Ceo’s die een kannibaliserende omslag voorstellen kunnen naar huis’

CHRIS ZADEH

**Zadeh:** ‘Inderdaad, *winner takes all*. Aan de andere kant zorgt de *single euro payments area* niet, zoals veel mensen denken, voor uniformiteit. Dienstverleners die gespecialiseerd zijn in outsourcing van betalingen, moeten in ieder land hun diensten customizen.’

**Pleiter:** ‘Fintech is een containerbegrip geworden. Iedereen die software levert aan een bank, noemt zich nu fintech. Fintech bestaat uit verschillende subcategorieën. De tak van technologie- of managed services leveranciers helpt de bestaande spelers door de digitale transformatie heen en zal verder groeien. De nieuwe spelers die in het *monetaire* model opereren, roepen bij mij associaties op met de *dotcom-bubble*. Op het vlak van niches zullen challengers goede kansen hebben, maar in mainstream banking moet ik het nog zien.’

**Nederlandse banken zitten inmiddels in tientallen fintechstart-ups. Wat verwachten jullie van de samenwerking tussen klassieke banken en fintech?**

**Pleiter:** ‘Het is voor een deel een ‘hobby’. Het is hip en interessant doen, innovatielabje spelen. Banken gebruiken fintech-initiatieven ook voor het aantrekken van nieuw talent voor de bank. En fintech is belangrijk voor het naar binnen halen van innovatie. Het is de vraag of banken met deze werkwijze de bank van de toekomst gaan neerzetten.’

**Zadeh:** ‘Mee eens. Wil je als bank echt innoveren met fintech, dan moet je kannibalisatie van je eigen business toestaan en dat gebeurt nu niet. Bij hogere investeringsbedragen wordt al snel geconstateerd dat de start-up iets gaat doen dat de business van de bank mogelijk bedreigt. Dan wordt zo’n start-up *gekild*. Grote bedrijven stellen dat aandeelhouders vooral naar *price/earnings* kijken. Ceo’s die zo’n omslag voorstellen met kannibaliserende gevolgen, kunnen naar huis. Die gaan dat niet doen.’

**Pleiter:** ‘Veel initiatieven uit de *dotcom-bubble* zie je nu opnieuw opkomen, maar deze keer als succesvol model, denk aan *home delivery*. Ook al is het idee nog zo goed, timing is cruciaal. Banken hebben ongetwijfeld veel goede fintech-ideeën in huis, we weten op dit moment alleen nog niet welke.’

**Banken profiteren nu nog van hun exclusieve vertrouwensrol. Vormt nieuwe technologie zoals blockchain een bedreiging voor die positie?**

**Schoen:** ‘Consumenten zullen pas overstappen als het alternatief tien keer beter is.’



### JOUK PLEITER (43)

is ceo en medeoprichter van Backbase, een softwareleverancier voor de bancaire sector gespecialiseerd in customer experience. Daarvoor was hij medeoprichter van Twinspark, een van de eerste webbureaus in Nederland. Na Twinspark zette hij als medeoprichter Tridion op, dat contentmanagementsystemen voor het internet levert. Tridion werd in 2007 overgenomen door SDL. Pleiter studeerde bedrijfskunde aan de Rijksuniversiteit Groningen.

**Zadeh:** ‘De consument heeft het voor het zeggen. Als mensen uiteindelijk echt overstappen, denk aan het DSB-debacle, dan kan het snel gaan. Ook bij Binck duurde het een paar jaar voordat het overstapvolume echt groot werd. In BtC heb je aanzienlijk meer massa nodig voor een winstgevend model, dus dat zal vermoedelijk nog even duren. In BtB zie ik wel eerder iets veranderen.’

**Pleiter:** ‘Traditionele banken hebben op dit moment vooral te maken met versnipperde en sterk verouderde backofficesystemen. Het in de lucht houden van deze oude systemen kost gemiddeld tachtig procent van het IT-budget van de bank. Wereldwijd gaat dat om vele honderden miljarden. Extreem kostbaar en inefficiënt... Blockchain gaat met name daar impact hebben, op de efficiency van de kernprocessen en systemen van de bank. Banken gaan nu juist zelf investeren in blockchaintechnologie, met als doel om de volgende generatie backofficesystemen neer te zetten die misschien wel een factor vijf meer efficiënt zijn.’

### INTERVIEW IRINE GAASBEEK

Managing director financial services bij Accenture.

Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over innovatie. Haar bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op [managementscope.nl/manager/irine-gaasbeek](http://managementscope.nl/manager/irine-gaasbeek).

**Zadeh:** ‘Tot hoeveel vertrekkende klanten heeft de ophef bij ING geleid? Het is voor een groot deel publieke opinie, want je kunt met die data ook heel goede dingen doen. Denk aan relevante aanbiedingen, afgestemd op je persoonlijke situatie.’

**Met de komst van PSD-2 hoef je voor het aanbieden van betaaldiensten geen klassieke bank meer te zijn. Nieuwe spelers hebben geen last van ballast aan de achterkant. Wie wordt in die nieuwe situatie de eigenaar van de klant?**

**Schoen:** ‘Bij PSD-2 komen klantdata vrij beschikbaar en daarmee verliezen banken de binding met hun klant. Die situatie is vergelijkbaar met kabels en energieleveranciers die hun netwerk moeten openstellen voor derden. Mensen hebben twee soorten relaties met hun bank: een emotionele en een monetaire. Je bank is de partij waarmee je alle dagelijkse geldzaken regelt.’

**Zadeh:** ‘Ik denk dat je als bank ook succesvol kunt zijn als je alleen hypotheek of beleggingen aanbiedt, zonder dat er een betaalrekening aan gekoppeld is. Iedereen springt straks bovenop PSD-2. De echte concurrentie komt zoals gezegd waarschijnlijk vanuit onverwachte hoek. Ik denk niet dat telecomspelers vijf jaar geleden hadden verwacht dat een energieleverancier als NLE de telecommarkt op gaat. Als NLE betaalverkeer gaat aanbieden aan zijn 800.000 klanten en er in slaagt om tien procent te converteren, dan is NLE in één klap net zo groot als Knab. Het kunnen beschikken over een distributiemodel is allesbepalend.’

**Pleiter:** ‘We horen de laatste vijf jaar dat partijen als Google, Apple en Uber ambities hebben in de bancaire dienstverlening. Ze hebben als groot concurrentievoordeel dat ze hun diensten direct mondiaal kunnen uitrollen. Misschien werkt dat voor betalingen – denk aan een wallet – maar bankieren is voor hen echt veel te lastig.’

**Schoen:** ‘Op bankdiensten kunnen bedrijven als Google en Apple een rendement van twee procent behalen terwijl ze tien tot twintig procent moeten realiseren.’

**Zadeh:** ‘Het is de vraag of deze partijen het aankunnen om in zo’n gereguleerde markt aan de slag te gaan. Veel spelers in fintech onderschatten dat aspect.’

**Pleiter:** ‘Je kunt ook kijken naar wie welke rol vervult. Denk aan boekhoudsoftware, waarin je je facturen verwerkt en waar vervolgens een koppeling wordt gemaakt met de bank. Dat is een versnipperd proces. Aanbieders van boekhoudsoftware hebben vaak een grote *installed base* en boekhouders werken intensiever met boekhoudsoftware dan met bancaire systemen. Daar liggen goede kansen, ook al heeft een onderneming nog steeds een bankrekening en bankpassen nodig.’

**Als fintech slechts aan de randjes van de bankomzet knabbelt, hoe kijken jullie dan naar alle fintech-initiatieven die nu als paddenstoelen uit de grond schieten?**

**Schoen:** ‘Ik denk niet dat er over een paar jaar bijvoorbeeld twintig verschillende betaalplatformen zullen zijn. Vermoedelijk zal het neerkomen op *the winner takes all*. En dat zal op mondiale schaal zijn, niet op nationaal niveau.’



# 'TECH VAAGT STRAKS DE HELE FINANCIËLE SECTOR WEG'

In welk domein je ook actief bent: iemand zal uitvinden hoe het sneller, beter en goedkoper kan, daar is, spreker en auteur Martijn Aslander van overtuigd. Neem de financiële sector: 'Dat systeem representeert absoluut niet meer de reële economie en transacties.'

De financiële sector staat onder druk. De bankencrisis is officieel achter de rug, maar bancaire instellingen moeten de echte vernieuwing nog doorvoeren. Nieuwe spelregels en nieuwe toetreders maken het speelveld complexer. Staat de financiële sector aan de vooravond van ontwrichting? Martijn Aslander stond aan de basis van de *lifestacking* beweging: meer bereiken met minder moeite door dingen slimmer te organiseren, onder meer met behulp van digitale tools. Hij schreef verschillende boeken, is beroepsspreker en overtuigd aanhanger van *the wisdom of the crowd*, komt in menig boardroom en zoekt doorlopend naar de match tussen technische en sociale innovatie. Op de dag dat Donald Trump wordt verkozen tot nieuwe president van de Verenigde Staten spreekt Irine Gaasbeek (Accenture) met Aslander over zijn vergezichten en zijn verwachtingen over de financiële sector. Aslander voorspelt dat er over vijf tot vijftien jaar geen banken meer bestaan.

**Voor ons liggen je laatste twee boeken: *Easycratie* en *Nooit af*.**

'*Easycratie* gaat over lifestacking voor organisaties: hoe kun je meer doen met minder stress, lagere kosten en minder moeite. *Nooit af* is het vervolg op *Easycratie*. *Nooit af* gaat een stap verder: het gaat niet meer alleen over het bedrijfsleven, maar over de hele samenleving. Het is geen managementboek. We (Aslander schreef het boek samen met Erwin Witteveen, red.) geven geen oplossingen, maar stellen betere vragen. We kijken door de lens van technologie naar de sociale, maatschappelijke en economische impact van die technologie. We kijken naar sectoren als openbaar bestuur, zorg, onderwijs en finance en brengen in kaart wat technologische convergentie, het samenkomen van allerlei soorten nieuwe technologie, daar voor invloed op heeft. In *Nooit af* stellen we dat plannen maken geen zin meer heeft. Daarvoor gaan de ontwikkelingen te snel. Tegen de tijd dat



## MARTIJN ASLANDER (43)

### Opleiding

Rechten, Rijksuniversiteit Groningen (niet afgerond)

### Loopbaan

2016 - heden  
Medeoprichter AmsterdamConnected

2014 - heden  
Medeoprichter SHIFT, boardroom sparring partners

2012 - heden  
Medeoprichter Permanent Beta

2011 - heden  
Medeoprichter Quantified Self Europe

2007 - 2010  
Oprichter Lifehacking en medeoprichter Lifehacking Academy

2000 - 2002  
Initiatiefnemer Gathering Stones

1996 - heden  
Oprichter Elvenstone

1989 - 1998  
Eigenaar en oprichter Dunedain buitensport

### Nevenfuncties

Internationaal spreker op een groot aantal events, coach, auteur van boeken en artikelen over onder meer innovatie, lifehacking, quantified self, management en ondernemerschap

### Interesses

Lifehacking, connecting, regionale economische ontwikkeling, innovatie, creativiteit, Twitter, Apple

### Thuis

Samenwonend, een kind

je plan af is en de financiering rond, ziet de wereld er weer anders uit. We moeten dus naar een andere benadering toe: we noemen dat Permanent Beta. Maak je niet druk als iets niet af is, het blijft permanent in ontwikkeling, je kunt het steeds verbeteren. In bètafase bestaan geen fouten, hooguit werkt iets nog niet helemaal goed.'

### Hoe kijkt u aan tegen de financiële sector?

'Dat systeem representeert absoluut niet meer de reële economie en transacties. Naar schatting een kwart van de wereldeconomie, zo'n 26 duizend miljard dollar, bestaat uit lucht die nog uit het systeem moet. Die clash komt nog op ons af. Technologie vaagt ondertussen de gehele financiële sector weg. Er verdwijnen niet alleen banen, de sector als geheel verdwijnt. Ik zie dan ook geen toekomst voor de bank, bij gebrek aan toegevoegde waarde.'

### Banken hebben kapitaal in beheer, verzorgen transacties, leveren krediet voor hypotheek. Wat komt er dan voor in de plaats?

'Het businessmodel van banken is gebaseerd op frictie tussen vraag en aanbod. Die rol van banken gaat verdwijnen. Banken zijn nu te groot, te log. Hun innovatietempo is te laag vergeleken met wat er in de buitenwereld gebeurt. Kijk alleen al naar M-Pesa, een financieel systeem dat in Kenia en Tanzania is ontstaan en dat nu in allerlei andere landen opkomt. Dat draait op basis van mobiele telefoons. Zo'n ontwikkeling voltrekt zich onder de ogen van de bank. Er zijn overal ter wereld mensen aan het bedenken hoe het anders kan. Dat wordt versterkt door netwerkeffecten zoals we bij Pokémon Go hebben gezien. Die net-

werk-effecten zorgen ervoor dat alle puzzelstukjes veel sneller gevonden worden door slimme vernieuwers. Frictie tussen vraag en aanbod is zo'n puzzelstukje.'

### Toch houden consumenten in veel onderdelen van de economie vast aan bestaande structuren, waarvan de bank er een is. Hoe verklaart u dat?

'Ik sprak laatst op een bijeenkomst over arbeidsmarktvraagstukken. Daar hoorde ik iemand van de vakbond luid klagen over nieuwe businessmodellen en innovatie, denk aan Uber en Airbnb. Ondertussen was ze in de weer met WhatsApp. Met WhatsApp ondermijnt je de business van telecombedrijven. Ongetwijfeld maakt ze ook gebruik van Google Maps, dat gaat ten koste van banen bij TomTom. Iedereen kiest uiteindelijk voor oplossingen die sneller, beter en goedkoper zijn.'

### In hoeverre speelt vertrouwen in gevestigde instituten een rol?

'Een concept als Uber draait volledig op vertrouwen. Daar gaat een grotere ontwikkeling achter schuil: de opkomst van de reputatie-economie. Technologie zorgt ervoor dat we verifieerbaar vertrouwen creëren, dat is iets anders dan 'het zit wel goed'. Vertrouwen in bestaande instituties is niet meer vanzelfsprekend. Steeds vaker vallen ze door de mand en kunnen ze dat vertrouwen niet aan. Vermoedelijk moet de pijn nog verder toenemen voordat mensen instituties de rug toekeren, maar dat is kwestie van tijd.'

### Hoe zorgt technologie ervoor dat banken verdwijnen?

'De meeste organisaties die bezig zijn met innovatie, richten zich op een of twee elementen van nieuwe technolo-

gie, denk aan deep learning of Big Data. Maar momenteel bestaat nieuwe technologie uit een lange rij toepassingsgebieden: biotechnologie, nanotechnologie, neurotechnologie, sensortechnologie, robotica, domotica, fotonica, blockchain, virtual reality, augmented reality, mixed reality, deep learning, kunstmatige intelligentie, predictive intelligence, open source, open data, Big Data, open hardware, 3D-printing, DNA-sequencing, sociale zwermen. Die technologieën convergeren, komen samen. Ze bieden exponentiële mogelijkheden, ook door het netwerkeffect. Straks hebben vijf miljard mensen toegang tot het web. Ze zijn allemaal nieuwsgierig en gaan op zoek naar puzzelstukjes, die ze vervolgens delen. In welk domein je ook actief bent, iemand gaat uitvinden hoe het sneller, beter en goedkoper kan.'

### Nieuwe initiatieven kunnen de frictie tussen vraag en aanbod toch niet elimineren?

'Transacties blijven nodig, maar ik denk niet dat het de banken zijn die hier een rol in blijven spelen. Hoe miljoenenkredieten geregeld gaan worden? Goede vraag, wellicht blijven er een paar instellingen over. Belangrijker is dat mensen op een andere manier naar resources en kapitaal gaan kijken. Een netwerksamenleving gaat meer over toegang dan over geld. Ook een econoom als Piketty denkt nog steeds vanuit assets. Digitalisering leidt tot dematerialisatie. In de smartphone zit enorm veel functionaliteit die dure, losse producten vervangt: denk aan camera's, een bibliotheek, een kompas, een rekenmachine. De productie van die assets is voor een deel weggevallen.'

### Hoe ziet in uw ogen de bank van de toekomst er uit?

'Banken hebben wel een rating van hun klanten, maar niet andersom. Dat gaat veranderen. Ik denk dat we toegaan naar een hybride situatie, waarbij het niet alleen om geld draait, maar ook om toegang tot diensten en producten. Veel daarvan kunnen we delen. De logistieke



technologie die daarvoor nodig is, ontwikkelt zich op dit moment. De opkomst en mogelijkheden van zwermen – dat zijn ook Facebook, Twitter en LinkedIn – is hierbij erg belangrijk, maar wordt onderschat. Dat zijn technologieën die mensen in staat stellen zichzelf te organiseren zonder kosten. Iedereen redeneert echter nog steeds vanuit traditionele paradigma's en organisatiestructuren. Wikipedia is een goed voorbeeld van hoe honderdduizenden mensen altruïstisch samenwerken. De Encyclopedia Britannica is verdwenen omdat de mensen die er een hadden er misschien een paar keer per jaar in keken, alleen als ze toevallig thuis waren op het moment van hun vraag.'

### Stappen partijen die nu de zwermen faciliteren – Apple, Google – in de financiële dienstverlening?

'Facebook in Afrika gaat vooral over geld. Het wordt interessant als je financiële transacties niet beschouwt als verdienmodel, maar als middel om iets anders voor elkaar te krijgen.'

### Nieuwe toetreders geven het snel op. Wet- en regelgeving wordt vaak aangevoerd als reden. Is dat terecht?

'Dat lokt alleen maar meer innovatie uit. Mensen vinden het leuk om te puzzelen en veel ontstaat vanuit onvrede met bestaande diensten. Er kan morgen zo iemand opstaan die Uber of Airbnb opnieuw uitvindt, zonder dat regels in

**'Een kwart van de wereld-economie bestaat uit lucht die nog uit het systeem moet'**



MEER OVER MARTIJN ASLANDER OP:  
[WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL](http://WWW.MANAGEMENTSCOPE.NL)



## ‘De pijn moet verder toenemen voordat mensen instituties de rug toekeren, een kwestie van tijd’

de weg zitten. Verder zijn consumenten niet loyaal, de overname van WhatsApp door Facebook leidde binnen een dag tot vijftig miljoen overstappers op Telegram. Het duurt vaak even voordat bedrijven de nieuwe krachten herkennen, maar tegen de tijd dat ze het doorhebben, zijn ze te laat. Dus ik zie weinig toekomst voor de bank als instituut.’

### Stel dat u de nieuwe ceo van ABN AMRO zou worden. Wat zou u met de bank gaan doen?

‘Ik zou de kerstpakketten herinvoeren en de bonussen afschaffen. Ik zou invoeren dat mensen maar vier dagen per week voor de bank mogen werken, de andere dag is dan voor persoonlijke ontwikkeling. Ik zou de bankfilialen ombouwen tot kroegen, zodat daar meer ruimte komt voor het herkennen van talent en inspiratie. Ik zou *hackatons* organiseren met als doel het ontwrichten van het bestaande model. Verder zou ik transparant maken waar de kredieten naartoe gaan en overstappen op blockchain. De bank zou een coöperatie moeten worden, zodat de klanten eigenaar worden.’

### Dus de bank blijft wel bestaan?

‘Ja, maar in een compleet andere vorm. Een evolutie naar een vorm die de samenleving beter dient. Ik denk liever in resources: als je geld uitgeeft, heb je het niet meer, met resources zoals een netwerk van kennis en contacten werkt dat anders.’

### Hoe ziet u de opkomst van fintech?

‘Deze bedrijven zijn de horzels van de financiële sector. Ze gaan nieuwe dingen verzinnen waar de gevestigde orde last van krijgt. De fintechs die omarmd worden door de banken, zullen echter niet leiden tot verandering. Ze worden om zeep geholpen als de bestaande business wordt bedreigd: net als bij Kodak.’

### U hanteert zelf geen tarieven voor uw advieswerk. Dat mag de klant of opdrachtgever zelf bepalen, op basis van de gepercipieerde waarde.

‘Dat is het beste wat je als consultant kunt doen, anders ga je zoveel mogelijk uren zitten schrijven. Dat is de verkeerde prikkel. Als je zo kort mogelijk ergens werkt, kun je zoveel mogelijk partijen helpen. Tijd ruilen voor geld is een merkwaardig idee. Ik help alleen bij vraagstukken die me aanspreken. Als het heel waardevol is, maar je betaalt er niet voor, dan is dat niet erg maar sta je morgen achteraan in de rij. Bijna alles wat ik nodig heb, haal ik uit mijn netwerk. Ik investeer in sociaal kapitaal, dat rendeert beter dan financieel kapitaal. Het gaat verder dan een ruil, het is asynchrone wederkerigheid in een groep. Met de Permanent Beta-community heb ik meer dan duizend bijeenkomsten georganiseerd zonder budget, er zijn veel sprekers die om niet hun kennis komen delen. Zonder geld kun je veel in beweging krijgen; technologie helpt om het grootschaliger tot een succes te maken. Het model is ook schaalbaar: ik leg aan Afrikaanse cfo's uit hoe ze door de inzet van resources kunnen ondernemen zonder financieel risico en dus zonder angst. Technologie zorgt ervoor dat je geen instituties, organisaties en kosten meer nodig hebt om dingen in beweging te krijgen.’

### Het idee van internet-grondlegger Tim Berners Lee was dat het internet door het delen van kennis en informatie bijdraagt aan democratisering. Hoe belangrijk zijn de grote technologiebedrijven?

‘Social media stellen twee miljard mensen in staat dingen te doen die voorheen onmogelijk, duur en complex waren. Je hoeft tegenwoordig niet meteen een organisatie op te tuigen en daar funding

voor te regelen. Dat is een ongeken-de kracht. Er is een enorm surplus aan kennis en talent in de gehele samenleving, het is vooral de vraag hoe je dat aftapt. En wat technologie betreft: over een paar jaar zijn data en spraak gratis. Ook voor ‘nieuwe’ instituten als Google of Facebook geldt dat ze, als ze het niet goed doen, zo vervangen kunnen worden door iets anders. De levenscyclus van bedrijven wordt sowieso steeds korter.’

### De afgelopen tijd staat Singularity University volop in de aandacht. Zij houden zich bezig met allerlei exponentiële technologieën op het gebied van DNA en kunstmatige intelligentie. Hoe kijkt u daar tegenaan?

‘Singularity University denkt heel erg vanuit de technologie en wat er allemaal mogelijk is. Het boek *Nooit af* gaat veel meer uit van de maatschappelijke en economische dimensie van die ontwikkelingen. Het is de poldervariant van Singularity-denken. Ik denk dat de grootste ontwikkelingen en het *thought leadership* uit Europa en Afrika moeten komen. In Azië begrijpen ze democratie niet zo goed en in de VS is de verdeeldheid te groot.’

### Vandaag heeft Trump de Amerikaanse presidentsverkiezingen gewonnen. Waarom gaat u de politiek niet in?

‘Dat is de enige plek waar ik niet kom. Dat is een bewuste keuze. Politici, ik ken er veel, zijn bevlogen en hardwerkende mensen. Maar zet er twee bij elkaar en je kunt er niets meer mee. Wet- en regelgeving zijn altijd te laat, beleid is te veel gericht op de korte termijn en er wordt bij het budget ontzettend veel energie in controle gestoken. Dan maar zonder geld, de politiek is niet mijn arena.’

## INTERVIEW IRINE GAASBEEK

Managing director financial services bij Accenture.

Zij interviewt en schrijft voor Management Scope over innovatie. Haar bijdragen zijn terug te vinden bij haar profiel op [managementscope.nl/manager/irine-gaasbeek](http://managementscope.nl/manager/irine-gaasbeek).



## Zakelijke communicatie via privémail: kunt u ook de dupe worden van datadiefstal?

De kranten staan er vol mee: politici die toegeven hun privé e-mail te hebben gebruikt voor werkdoeleinden en directieleden waarvan de privémail is gehackt. Het is niet ondenkbaar dat daarmee vertrouwelijke documenten in verkeerde handen vallen.

Zo kwam afgelopen september aan het licht dat bij Yahoo de grootste datadiefstal in de geschiedenis heeft plaatsgevonden: er is persoonlijke informatie van 500 miljoen gebruikers gestolen. Stelt u zich eens voor dat dit bij uw e-mailprovider gebeurt: neemt u daarmee onacceptabele risico's met uw bedrijfsdata?

Diligent Boards™ en Diligent Messenger maken het mogelijk om op een veilige en gebruiksvriendelijke manier te communiceren en gegevens uit te wisselen. Wereldwijd vertrouwen meer dan 4.700 organisaties en 140.000 bestuurders, leidinggevenden en administratief beheerders al op de tools van Diligent.

Ons klantportfolio bestaat uit:

- ▶ 64% van de AEX 25
- ▶ 40% van de BEL 20
- ▶ 40% van de Fortune 1000
- ▶ 39% van de FTSE 100
- ▶ 23% van de CAC 40

Join the Leaders. Get Diligent

### ONTDEK MEER:

▶ +31 (0) 621 552 222 ▶ [jthiel@diligent.com](mailto:jthiel@diligent.com) ▶ [diligent.com](http://diligent.com)



Diligent is een merk van Diligent Corporation dat in de Verenigde Staten is geïncorporeerd. Alle merken van derden vormen het eigendom van hun respectieve merkenhouders. ©2016 Diligent Corporation. Alle rechten voorbehouden.