

Tilpasning af forretningsmodellen til ny regulering

I konsekvens af den finansielle krise og ny regulering har bankerne fastlagt nye kundestrategier – men kun få har i tilstrækkelig grad tilpasset deres forretningsmodel og operationelle model til at understøtte eksekveringen af strategien.



Af Jacob Kragh-Hansen

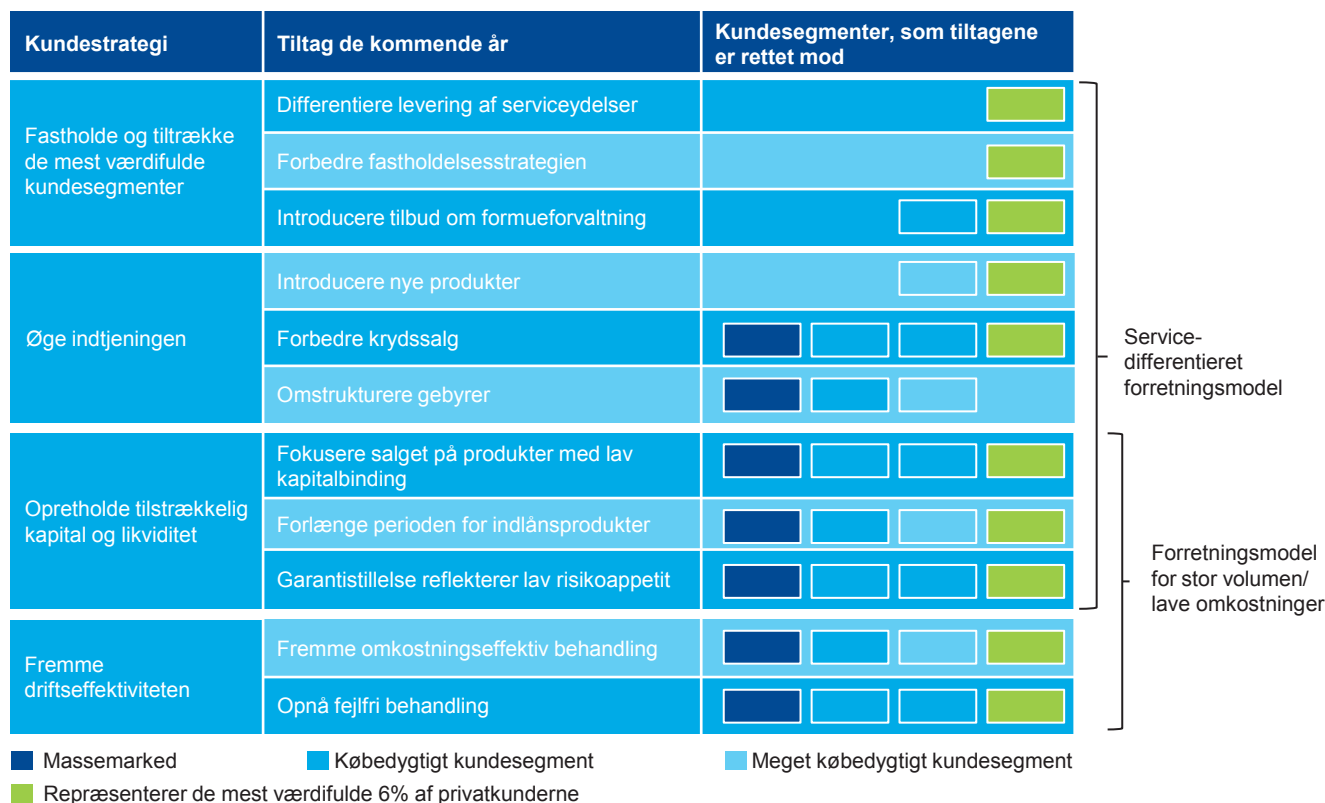
Ny regulering gennem blandt andet Basel III medfører yderligere skærper i form af øgede kapitalkrav og fokus på bedre kreditprocesser, skærpede likviditetskrav og øgede vægtede poster inden for markeds- og modpartsrisiko. De relaterede kapital- og likviditetsomkostninger har afgørende indvirkning på indtjeningen og profitabiliteten, hvorfor ændringer i forretningsmodellen er påkrævet for at realisere en acceptabel forrentning af egenkapitalen. Herudover er bankernes operationelle omkostninger til implementering af compliance-relaterede projekter forøget betragteligt.

Danske banker er endvidere pålagt ekstraordinære omkostninger til Indskydergarantifonden og øgede fundingomkostninger. De banker, der har indgået aftale om individuel statsgaranti, er yderligere udfordret af at skulle tilvejebringe ny kapital til erstatning for de lån, der udløber i 2012 og 2013.

Tilpasning af markeds- og kundestrategier

Bankerne er derfor tvunget til at tilpasse deres markeds- og kundestrategier – og dermed også forretningsmodellen. Deloitte har gennemført en undersøgelse, der jævnfør figur 1 viser, at denne refokusering primært er orienteret mod at:

- Fastholde og tiltrække de mest værdifulde kundesegmenter gennem et differentieret serviceudbud.
- Øge indtjeningen gennem omstrukturering af gebyrer og provisionsindtægter via nye produkter og serviceydelser, herunder forbedre krydsalget.
- Opretholde tilstrækkelig kapital og likviditet gennem salg af produkter og serviceydelser med begrænset kapitalbinding og forlænge bindingsperioder for indlånsprodukter.
- Optimere operationel effektivitet og omkostningseffektivitet gennem mere effektive processer.



Figur 1: Kunde-strategier for privatmarkedet

Markeds- og kunde-strategierne stiller herigennem krav om, at bankernes fremtidige forretningsmodel blandt andet skal sikre optimering af kapitalallokeringen, hvorfor eksempelvis kapitalomkostninger og risikojusteret afkast på egenkapitalen direkte skal afspejle sig i udbuddet og prisfastsættelsen af de finansielle produkter og serviceydelser. Samtidig skal bankernes fremtidige produktmiks tilgodes de skærpede likviditetskrav, hvorfor forretningsmodellen skal være i stand til at understøtte en forventet intensiveret konkurrence om blandt andet opsparingskonti og aftaleindlån. Omvendt forventes almindelige transaktionskonti ikke at udgøre en fremtidig konkurrenceparameter. Herudover skal den operationelle model sikre øget omkostningseffektivisering og samtidig forbedre kundeoplevelsen gennem øget kvalitet og service.

Service-differentierede forretningsmodeller vinder frem

Mens alle banker forsøger at opretholde kapital og generere indtjening på næsten samme vis, er der to forskellige og konkurrerende forretningsmodeller med hvert deres fokus:

- **Service-differentieret model** fokuserer på de mest værdifulde kundesegmenter og anvender en mere fleksibel operationel model, der kan tilpasse produkter og serviceydelser til valgte target-segmenter.
- **Omkostningsfokuseret model** fokuserer på massemarkedet i bestræbelserne på at opnå stor volumen og anvender en simplificeret og lean operationel model, der understøtter fejlfri kundeforvaltning og lave gebyrer.



Forretningsmodel – Servicedifferentieret	
Kundesegmenter	<ul style="list-style-type: none"> • Fokuseret på de mest værdifulde kunder – men understøtter de fleste kundesegmenter • Alle dele af forretningen modtager information via segmenteringsstrategien
Produkter og serviceydelser	<ul style="list-style-type: none"> • Fokuseret på produkter og serviceydelser der tilfører værdi i en sådan grad, at de mest værdifulde kunder tiltrækkes og fastholdes • Prisfastsættelsen er i stigende grad individualiseret på segmenter eller kunder

Figur 2: Elementer i en servicedifferentieret forretningsmodel og operationel model

Vores undersøgelse viser, at flertallet af bankerne har valgt en servicedifferentieret forretningsmodel tilpasset de mest værdifulde kunder, jf. figur 2. Dette på baggrund af, at disse bankers kundestrategi er fokuseret på – i endnu højere grad end tidligere – at fastholde og tiltrække de mest værdifulde kundesegmenter, der er kendetegnet ved betydelige opsparingskonti og aftaleindlån, behov for en bred portefølje af produkter og serviceydelser med lav kapitalbinding, udlån med lav risiko og en villighed til at betale månedlige og individuelle gebyrer.

en tilstrækkelig præcis segmentering. Bankerne har derfor behov for at skabe et integreret kundeoverblik, der fastlægger, for eksempel hvordan kunderne på daglig basis anvender deres produkter og serviceydelser, og herigenem tegner et billede af kundernes præferencer, adfærd m.v. Kundeindsigt, der er afgørende for at udvikle og distribuere reelt differentierede produkter og serviceydelser skræddersyet til specifikke segmenter eller kunder. Forhold, der er kritiske i bestræbelserne på at øge krydssalget og share of wallet i segmentet, samt indføring af en mere individualiseret prisfastsættelse og gebyrstruktur.

Bankernes udfordringer er blandt andet at tilvejebringe og konsolidere kundeinformation, idet deres nuværende operationelle modeller ikke i tilstrækkeligt omfang understøtter koordinering og opsamling af fragmenteret kundeinformation på tværs af organisationen. Forhold, der blandt andet er foranlediget af, at eksempelvis en kanal (fx internet), et produktområde (fx kontoprodukt) eller en funktion (fx kreditafdeling) opbygger og lagrer værdifuld information om kunderne decentralt. Bankernes operationelle model skal således i højere grad være i stand til at understøtte samarbejde og koordinering af kundeinformation gennem hele organisationen.

Fremtiden

Danske banker bør i den kommende periode gentænke, hvorvidt deres nuværende forretningsmodel og operationelle model i tilstrækkeligt omfang understøtter tilpasningen af deres markeds- og kundestrategier, som de ændrede markedsvilkår medfører. ●

Flertallet af bankerne har valgt en servicedifferentieret forretningsmodel tilpasset de mest værdifulde kunder.

Operationelle udfordringer med servicedifferentiering

De banker, der vælger en servicedifferentieret model baseret på eksempelvis det mest værdifulde kundesegment, ofte benævnt private banking, har dog typisk to udfordringer: granulariteten i segmenteringen og bankens nuværende operationelle model.

Mens basal kundeinformation er tilstrækkeligt til at gennemføre målrettede salgskampagner m.v., er detaljeret kundeindsigt om segmentet afgørende for at gennemføre

Operationel model – Servicedifferentieret	
Service- og leverancemodel	<ul style="list-style-type: none"> • Distributionen er skræddersyet til udvalgte kundesegmenter • Serviceydelser og leverance (front-office/middle-office) er skræddersyet til specifikke kundesegmenter og kan til en vis grad handle i overensstemmelse med target-segmenternes behov
Organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Forretningsenheder er typisk organiseret i forhold til produkter og serviceydelser, men kunne også organiseres i forhold til kernemarkeder (fx region eller kundesegment) • De ressourcer, der er brug for til at forbedre servicen, er typisk fokuseret på udvalgte kundesegmenter
Governance	<ul style="list-style-type: none"> • Decentraliseret governance karakteriseret ved performancemålinger ejet på lokalt (forretningsenhed) niveau, hvilket tillader en vis grad af handlefrihed i forhold til at skræddersy løsninger til specifikke/lokale markeder og segmenter • Overgang til stærkere centraliseret governance i forhold til at opbygge driftsmæssig effektivitet i back-office- og middle-office-funktionerne (fx risiko-/kapitalstyring) og facilitere videndeling for at opnå forbedret kundeindsigt
Processer	<ul style="list-style-type: none"> • Produktionsprocesser og supportfunktioner er industrialiseret for at opnå en forbedret driftseffektivitet og kompetencer inden for flere kanaler
Information	<ul style="list-style-type: none"> • Kundedrevet indsigt er baseret på udvalgte kundesegmenter eller specifikke kunder • Data relateret til en enkelt kunde trækkes fra mange dele af organisationen (produktbeholdninger og kanaler) for at opnå ét enkelt kundeoverblik
Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi ses som en central del af leverancerne, men repræsenterer kun én af mange kilder til konkurrencemæssige fordele • Teknologiske initiativer kan prioriteres i forhold til, hvilken indflydelse de har på udvalgte kundesegmenter
Medarbejdere	<ul style="list-style-type: none"> • Frontmedarbejdere (fx i kontaktcentre, filialdirektører eller kunderådgivere) specialiserer sig i at servicere udvalgte kundesegmenter ved at være i besiddelse af forbedret og relevant produkt- og serviceviden