


Michael Steinbach

Michael Steinbach is voorzitter Board of Directors van Equens SE.

VISIE OP BETALINGSVERKEER 2011

SMART SOURCING ALS SLEUTEL TOT EEN RENDABEL VERDIENMODEL

Het economische klimaat, technologische ontwikkelingen, veranderende marktvaart, toenemende concurrentie, regulering en standaardisatie dwingen de banken om op zoek te gaan naar nieuwe verdienmodellen. Dat geldt ook voor het betalingsverkeer. Naar onze verwachting zal het rendement in de toekomst vooral komen van innovatieve services met hoge toegevoegde waarde die direct aansluiten op de behoeften van – en het gemak voor – klanten. Om nog geld te kunnen verdienen aan de basale verwerking van transacties, is steeds meer schaalgrootte noodzakelijk. Slechts weinig banken kunnen de investeringen hierin nog opbrengen. En waarom zouden ze ook? Door de pure verwerking uit te besteden, creëren zij ruimte voor het ontwikkelen van wél rendabele diensten.

tekst: Michael Steinbach

Het is begrijpelijk dat banken zich zorgen maken over de gekrompen marge op betalingsverkeer. Bij ongewijzigd beleid zal de daling nog verder doorzetten, ondanks een gemiddelde jaarlijkse stijging van het transactievolumen met 6% (Nederland). Traditioneel bestaat de marge uit een combinatie van rente (die aanzienlijk lager is dan een aantal jaren geleden), valutadagen (die afnemen) en provisies (die door de toegenomen concurrentie ook gedaald zijn). Kortom, verdienen aan transactieverwerking biedt voor banken steeds minder perspectief. Toch is er nog wel degelijk sprake van marge. Zelfs in de transactieverwerking. Maar betalingsverkeer is voor banken tevens de sleutel tot andere, wel goed renderende dienstverlening. Equens ziet wel degelijk mogelijkheden om de neergaande trend om te buigen in een opwaartse.

Is er in de toekomst nog marge op betalingsverkeer?

Als de pure verwerking van betalingen voor banken niet de toekomst heeft, is het te overwegen om dit

geheel of gedeeltelijk uit te besteden aan een partij die dit dankzij schaalgrootte wél tegen lage kosten kan doen. Hierdoor vallen middelen vrij voor het ontwikkelen van innovatieve producten en diensten waarvoor klanten bereid zijn extra te betalen. Bijvoorbeeld allerlei handige extra informatie bij mobiel betalen via smartphones. Daarbij kan het gaan om een paar cent per transactie. Voor de klant verwaarloosbaar in relatie tot het bedrag van de transactie als geheel. Maar een paar cent is in de wereld van het betalingsverkeer veel geld. Er zijn genoeg creatieve vernieuwingen te bedenken. En Equens heeft ruime ervaring in de technische invulling ervan. De eerste stap is dat banken zich gaan realiseren welke ruimte zij door sourcing van transactieverwerking kunnen creëren.

Van alle markten thuis

Sourcen is voor een bank geen gemakkelijke beslissing, omdat betalingsverkeer meestal diep is ingebed in de interne organisatie. Bovendien zijn er verschillende overwegingen te maken, die van belang



Intensieve informatieuitwisseling is de basis voor succesvolle 'smart sourcing' keuzes.

zijn bij de keuze van een sourcing partner. Gaat het bijvoorbeeld puur om payment of ook om card transacties? En alleen om standaard services of ook om oplossingen voor specifieke markten en klantbehoeften? Vanuit het oogpunt van efficiency en de behoefte aan een toekomstvaste oplossing is het raadzaam om een partner te selecteren die alle benodigde services en processen aankan.

Continuïteit op de lange termijn

Daarnaast is het belangrijk een solide partner te selecteren, die op de lange termijn continuïteit kan garanderen. Dit is alleen mogelijk wanneer deze partner een zodanige schaalgrootte heeft dat hij tegen lage kosten kan werken, en tegelijkertijd een verdienmodel kan hanteren dat ruimte biedt voor investeringen in innovatie en onderhoud. Systemen en processen moeten immers blijven voldoen aan de steeds veranderende eisen van de markt en de regelgevers. Natuurlijk blijft een lage prijs belangrijk. Maar minstens zo belangrijk voor banken is dat zij zelf vernieuwingen kunnen doorvoeren als zij hiervoor marktkansen zien, zonder door technische beperkingen te worden gehinderd omdat de processor de vernieuwing niet aankan.

Partner

In de toekomst zal een sourcing partner steeds meer tevens een adviespartner moeten zijn, in plaats van puur leverancier. Zo moet de partner precies weten hoe een bank werkt, omdat het uitbesteden van betalingsverkeer de hele infrastructuur van de bank raakt. Bovendien is uitbesteden niet een puur technisch proces. Er moet meer

gebeuren. Uitbesteden raakt ook andere aspecten in de organisatie. Een toekomstgerichte outsourcing partner moet daarom ook een HR-model bieden om banken te ondersteunen bij de sociale ingrepen die vaak het gevolg zijn van uitbesteden.

Bank moet keuzevrijheid hebben

In onze visie zou de beslissing welke activiteiten uit te besteden volledig moeten afhangen van de vereisten van de bank en de behoeften van haar klanten. Equens voorziet hierin en kan de waardeketen van het betalingsverkeer geheel of gedeeltelijk overnemen, van de kant van de betaler tot de kant van de ontvanger, inclusief alle tussenliggende stappen. En uiteenlopend van internationale SEPA-betalingen tot nationale betalingen, en van geheel op maat gemaakte bilaterale bedrijfsoplossingen tot gestandaardiseerde oplossingen voor collectieve betalingen. Daarnaast beschikt Equens over de nodige kennis en ervaring om de betalingsprocessen te koppelen aan alle andere relevante processen en systemen van de bank, zoals klantendatabases en de diverse productsystemen.

Banken kunnen eigen cards strategie blijven voeren

Bovenstaande geldt niet alleen voor payments, maar ook voor cards. Als dual processor biedt Equens services voor zowel cards als payments. Samen met onze dochterondernemingen PaySquare en monrada verzorgen we de totale waarde- en functieketen van kaartbetalingen. Hiermee is Equens een sourcingpartner die is voorbereid op de fundamentele veranderingen die de cards markt doormaakt, met name op het gebied van acquiring. De grote Europese retailers hebben in toenemende mate behoefte aan meer pan-Europese SEPA-services. Als hun huisbankier hierin niet meekan, zullen de retailers zelf hun centrale verwerking gaan regelen. Dat leidt tot een intensievere relatie tussen merchants en acquirers, waarbij banken naar de achtergrond verschuiven. Voor de meeste banken is het niet haalbaar om een organisatie op te zetten die de noodzakelijke internationale acquiring services kan leveren. Door sourcing bij Equens zullen zij desondanks hun klantrelaties en hun marktpositie kunnen handhaven. Equens biedt namelijk een compleet 'white-label' acquiring-businessmodel, inclusief een organisatie die zorgt voor de verwerking, het risicomanagement, het callcenter voor klanten, enzovoort. Hiermee kunnen banken hun merchant klanten acquiring services blijven bieden. En dus hun eigen cards strategie blijven voeren bij een gunstiger kostenstructuur dan bij de – theoretische – optie van zelf doen. Kortom, sourcing is ook hier een interessante optie. «

Contact:

Equens SE

tel. +31(0)30 283 6006

e-mail: sales@equens.com

www.equens.com