

# Rundbordsdiskussion

Pengeinstitutter, IT og stordrift  
Hvor “blæser” strukturen hen?

Møde med direktører i  
mellemstore danske banker  
den 2. oktober 1998

Poul Foss Michelsen

**PA** Consulting  
Group

# Dagsorden

- De markedsbestemte udfordringer og trends i den europæiske bankverden
- De teknologibestemte trends
- Outsourcing-trends
- Strukturbilleder i den finansielle IT-sektor
  - systemudvikling og -support
  - drift
  - PBS med og uden megabankerne

# Global strategic issues in the banking environment

- 
- Globalisation
  - Low Risk Diversification
  - Pressure from Customers
  - Erosion of Traditional Roles/ Structural Change
  - European Monetary Union (EMU)
  - Regulation
  - Specialisation
  - Nature of Large Capital Projects

# Global strategic issues in the banking environment

## **Globalisation**

- More sophisticated client needs and increasingly global finance requires that banks have strong global networks. There is a growing gulf between major global players like **Goldman Sachs, Deutsche Morgan Grenfell** and smaller European players

## **Low Risk Diversification**

- As margins are squeezed, possible low-risk areas include:
  - insurance
  - personal pension plans
  - mutual funds
  - mortgages
  - private banking

## **Pressure from Customers**

- Customers are becoming increasingly sophisticated in their requirements and will shop around for different products
- Retail banks and building societies are therefore enhancing their customer focus by offering low-price commodity products and developing sophisticated segmentation of their customer databases to implement lifestyle marketing

## **Erosion of Traditional Roles/ Structural Chance**

- Nature and pattern of employment is changing through a move to more part-time working and less likelihood of holding onto a 'job for life'. As a result the risks associated with long-term lending are increasing and consumers' buying habits changing

## **European Monetary Union (EMU)**

- Foreign exchange trading between participating countries will disappear and banks will have to find additional sources of profit
- Uncertainty for banks in those countries that do not participate
- 5 year preparation period required at estimated costs of £100-150m to large banks in Europe

## **Regulation**

- Imposition of greater and more complex rules can be expected (in both UK, Europe and potentially the US). This is driven by the needs of the consumer to understand and be made more aware of the product/service they are buying

## **Specialisation**

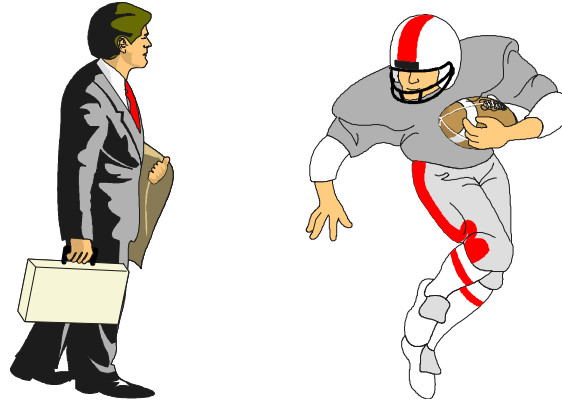
- As clients shop around, banks have stopped trying to be a one stop shop, as excellence is difficult to uphold in all areas
- Usually results in-split between either a focus on securities underwriting or the commercial banking side

## **Nature of Large Capital Projects**

- Biggest issues of debt and equity over next few years will potentially not be linked into Wall St corporations, but Eastern and Western European governments with privatisation projects, or emerging economies with large infrastructure programmes
- This would give an edge to European banks as issuers will have no particular affinity to US banks

# Kunde 1990 <==> 2000

- Den ikke bevidste forbruger
- Simpelt forbrugsmønster
- Begrænset fritid
- Lav købekraft
- Lav efterspørgsel



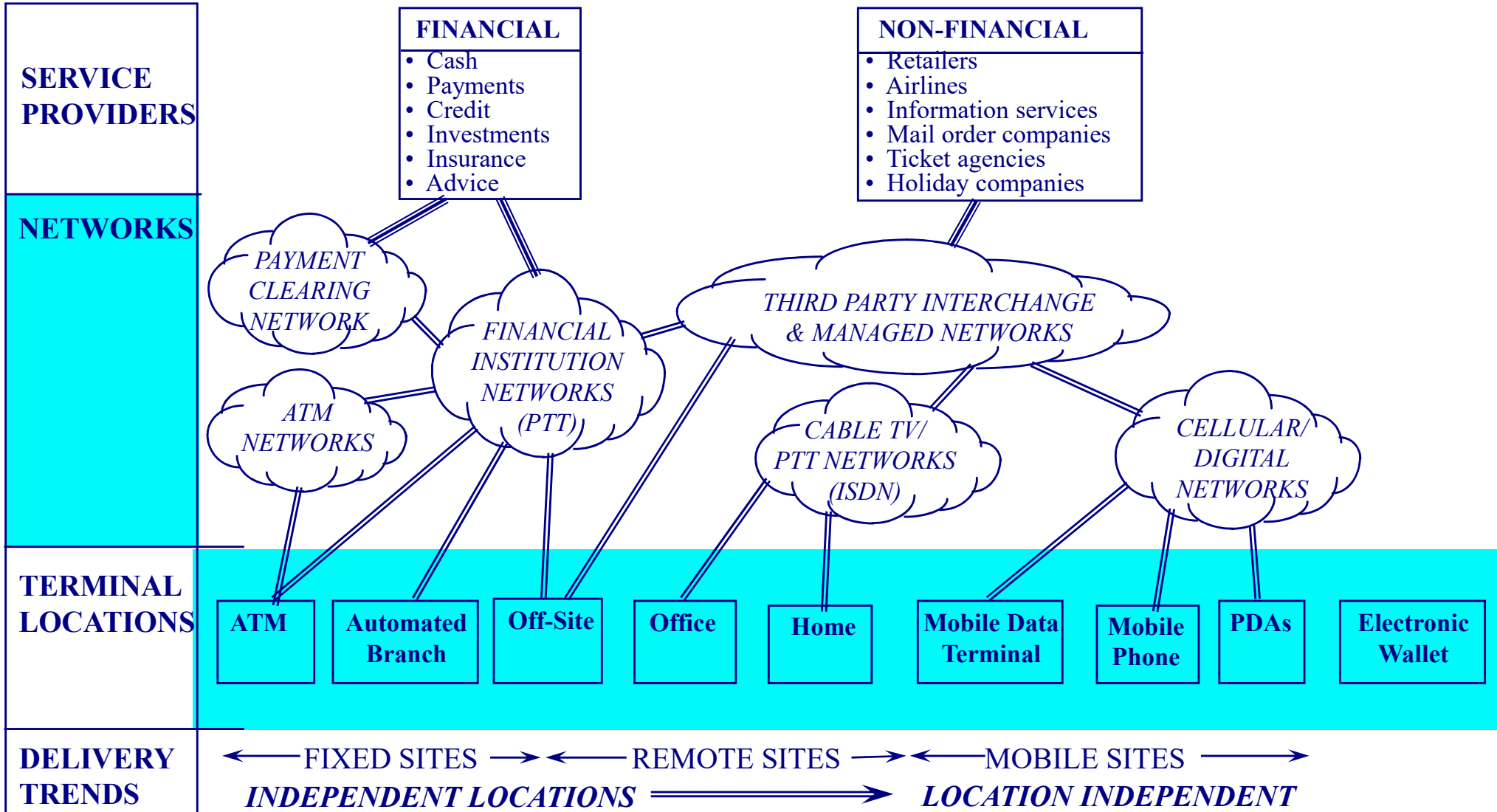
- Den bevidste forbruger
- Sofistikeret forbrugsmønster
- Mere fritid
- Større efterspørgsel
- Multimedier
- Arbejder hjemme

## INDFLYDELSE PÅ FORRETNINGSSYSTEMER

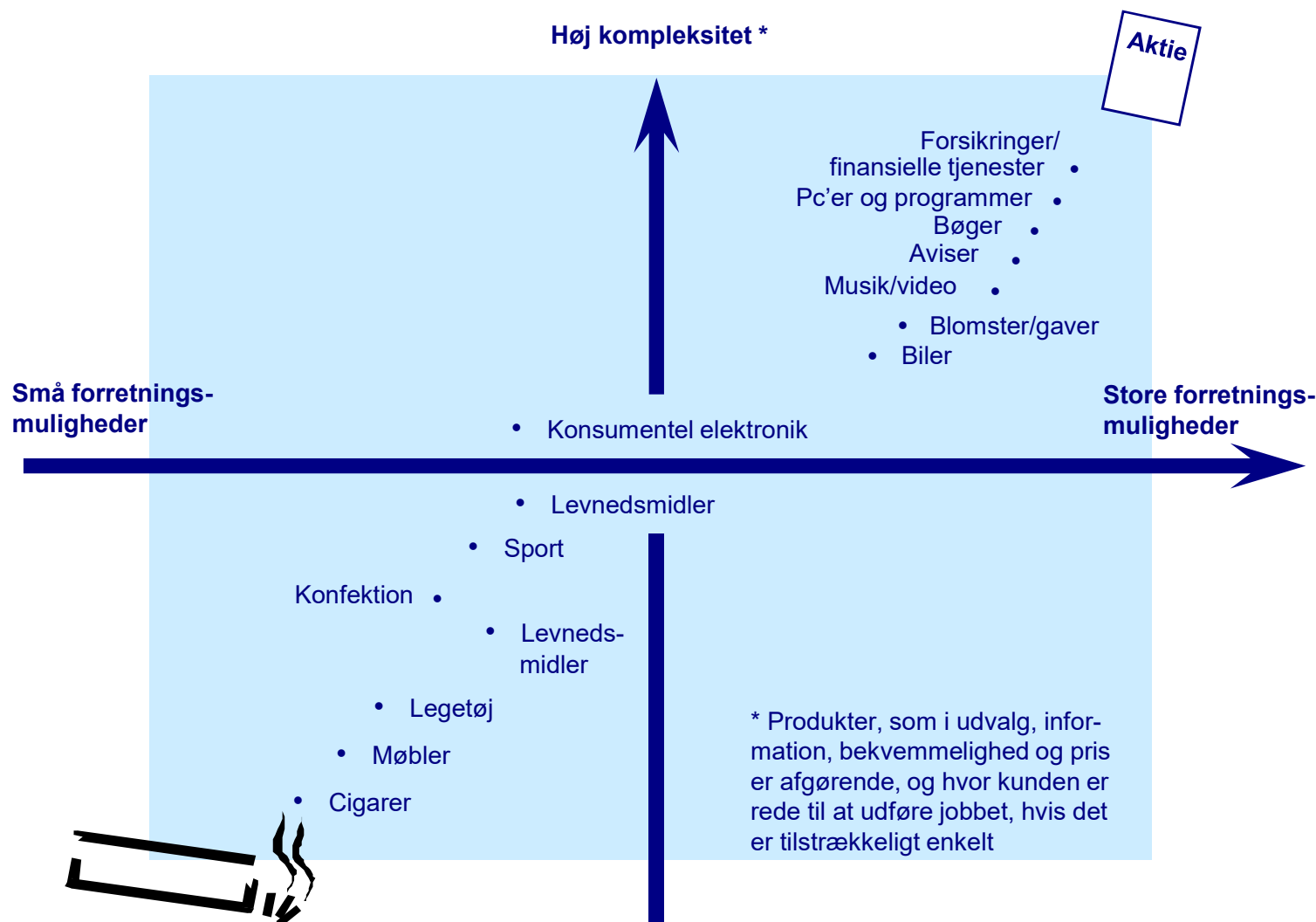
- Lokale filialer
- Personlig kontakt
- Betaling med kontanter
- Standardprodukter
- Lokationsuafhængig
- Home banking
- Individuel prisfastsættelse
- Styring af kundens livscyklus
- Individuelle betalingsprofiler/aftaler

# Den teknologiske indvirkning

*Kanaler substitueres med stigende hastighed...*

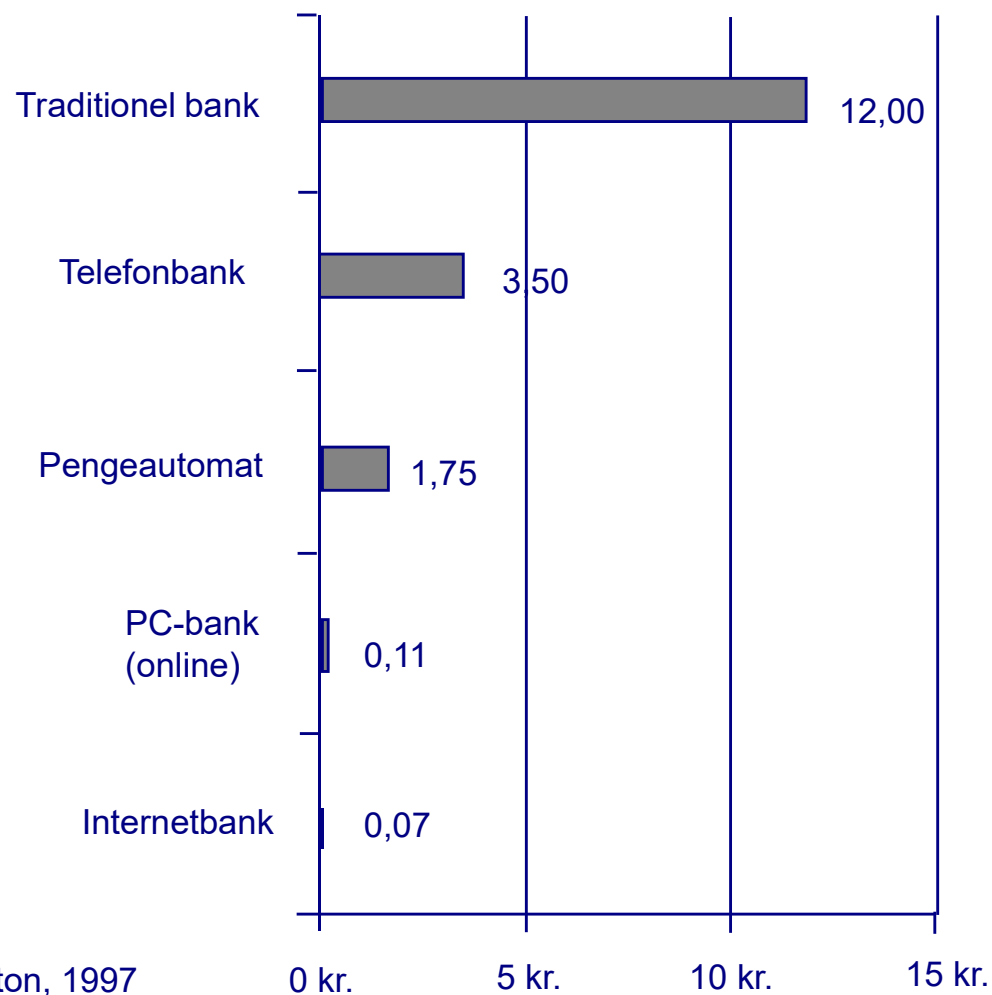


# Ikke alt kan sælges via Internettet *men store muligheder for finansielle ydelser*



# Internet-banken

## *Omkostning pr. transaktion*





# First Direct - en revolution i bankverdenen?

- Tilbud om ydelser er specielt fokuseret på det travle forretningssegment
- Omkostningsniveauet er det halve af filialomkostningsniveauet
- Over 50% af medarbejderne kommer ikke fra branchen - veluddannede
- Selektivt salg og individuelt udfærdigelse af tilbud (dvs. mennesker, proces og teknologi)
- Over 1 mio. kunder, primært fra andre banker
  - vokser stadig med 7.500 kunder om måneden
  - ringe kanabilisering
- Mere end 50% bruger First Direct som deres eneste bankforbindelse



## IT-drevne banker i vækst i Europa

- Telefonbaserede bankkonti i UK: 7% ==> 30% i år 2000
- Telefonbaseret investeringssalg i UK: 15% ==> 25% i år 2000
- Rabobank: > 400.000 kunder bruger telefonbankservice
- Comdirect har full range (electronic) banking til halve gebyrer
- Bank 24 rettet mod den unge, techno-literate generation
- Internet-banking vil præge den nye generation af bankkunder
- Lån & Spar InternetBank har fået 5.000 kunder de første 4 mdr.
- Jyske Netbank har fået 18.500 kunder de første 2 måneder
- Difko først med handel over Internettet med aktier og obligationer noteret på Københavns Fondsbørs

# De væsentligste udfordringer

## *Markedsvilkårene skærpes*

- Øget konkurrence
- Kundeloyaliteten faldende
- Kundebehov og -krav skærpes
- Grænser udviskes (brancher og lande)
- Nye ikke-finansielle aktører, bl.a. i kraft af IT
- Nemmere og billigere etablering for nye aktører i sektoren - barriererne formindskes
- Euro'ens indførelse - større gennemsigtighed
- Overkapacitet bliver stadig mere åbenbar

# De væsentligste udfordringer

## *Teknologi og struktur*

- Ny teknologi for informationsudveksling, handel og distribution ændrer sektoren
- Fusioner fortsætter - konstante strukturændringer
- Forandringerne omfang og hastighed øges

# De væsentligste udfordringer

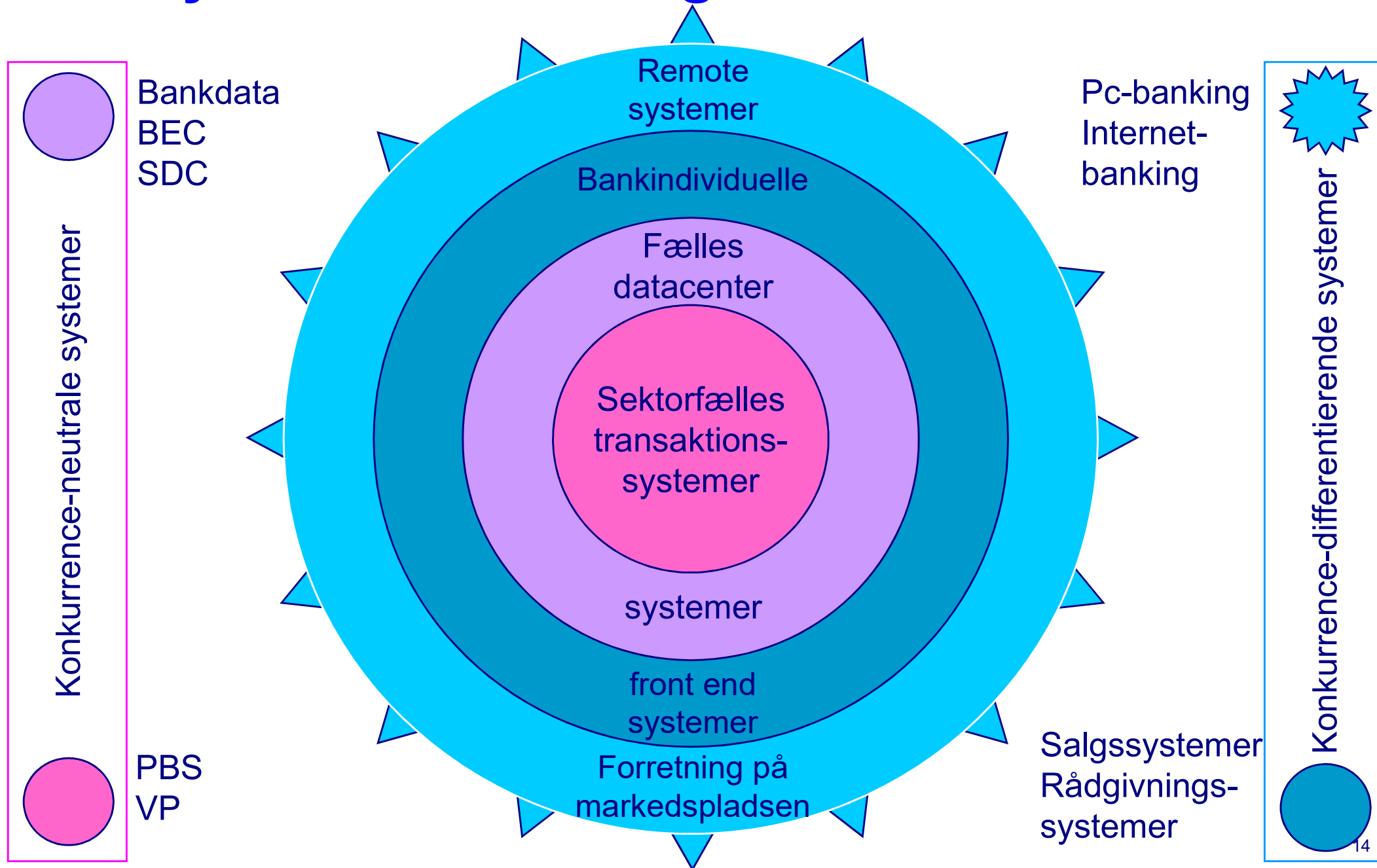
## *Ændringer i driftsopgaver og ledelse*

- Ændring i arbejdsopgaver og filialstruktur
  - differentieret filialprofil (services)
  - fra produktrevet til kundebehovsrevet bank
  - fra ekspeditionsmedarbejder til sælger/rådgiver
- Ændring i ledelsesopgaver
  - pres på hurtigere præstationer/resultater
  - øget fokus på markedssegmentering
  - salgsledelse versus filialledelse
  - øget behov for informationer
  - beslutningsstøttesystemer mere komplekse
- Endnu større vægt på Risk Management

# Markeds- og teknologiudviklingen kræver...

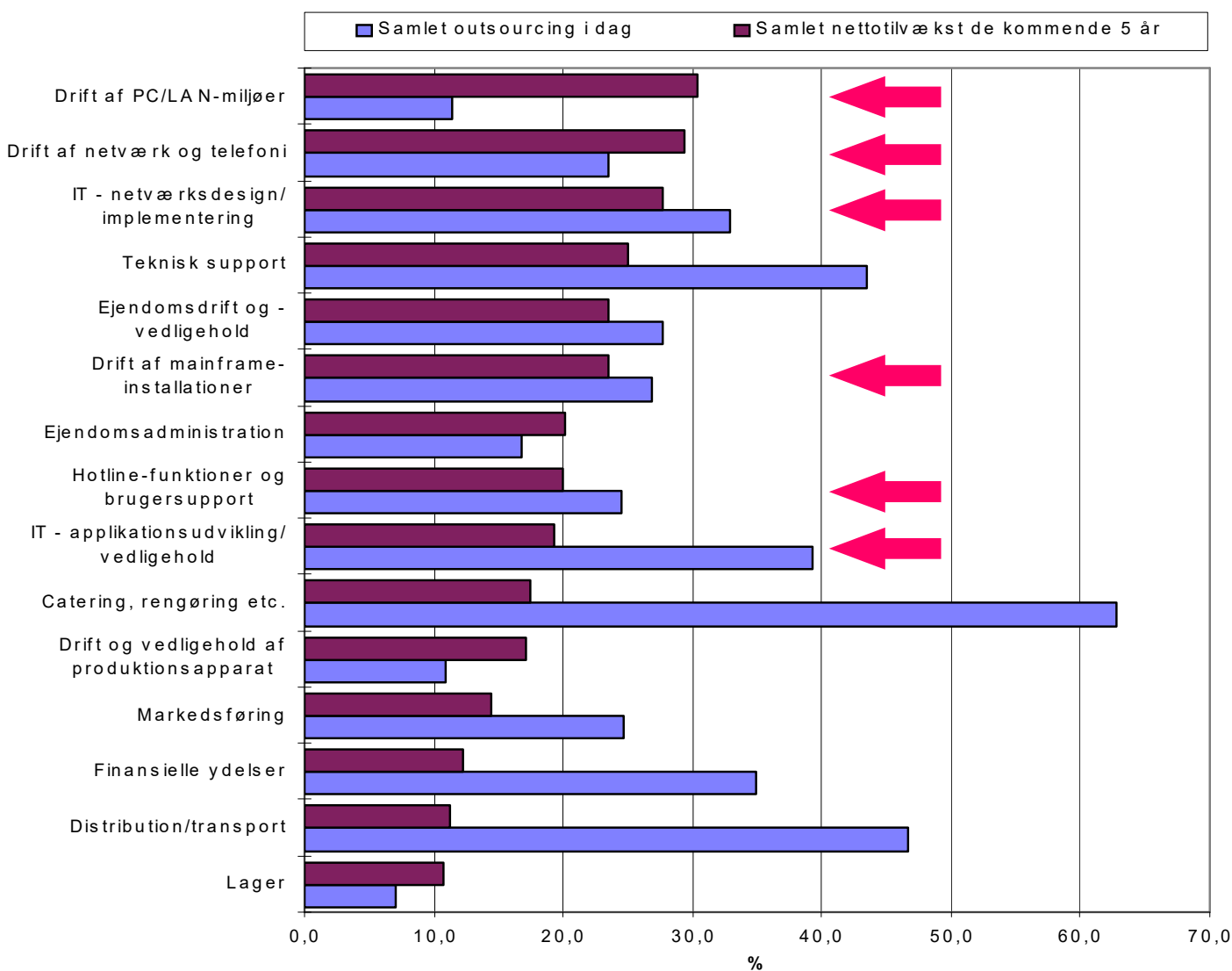
- Sammenknytning af forretningsudvikling og IT-udvikling
- Øget forandringsparathed
  - bankforretning  $\Leftrightarrow$  IT
- Fokus på distributionsform og ydelser, der bygger på konkurrencedifferentierende IT-systemer forskellige fra de traditionelle
- Hurtigere og mere effektiv systemudvikling
- En effektiv IT-infrastruktur, internt og eksternt
- Skelnen mellem forskellige lag i IT-infrastrukturen
- IT-drift med høj sikkerhed og lav stykomkostning

# Nye konkurrencelag i IT-infrastrukturen



# Væksten i outsourcing er koncentreret om hjælpe-, støtte- og IT-opgaver

Outsourcing idag og samlet nettotilvækst de kommende 5 år



IT-området vokser mest, og på flere områder forventes mere end en fordobling om 5 år

Høje vækstrater - omend fra et lavere niveau - ses også for drift og vedligehold af produktionsapparat samt lager

Outsourcing af catering/ rengøring ligger allerede i dag på et højt niveau med udsigt til yderligere vækst



# Billeder for den finansielle IT-sektor

## *Systemudvikling og -support*

Kritisk succesfaktor: Time to Market og høj fleksibilitet i  
forretnings- og IT-udvikling

- Nødvendigt at integrere systemudviklingen og implementeringen i forretningsudviklingen
- IT bestemmer i stadig højere grad forretningsudviklingen
- Konkurrencedifferentierende programudvikling og komponentintegration (de 2 yderste lag) kan outsources
- Systemudvikling, -support og -forvaltning er en voksende IT-omkostning

*Hvor længe har bankerne råd til at udvikle de  
transaktionstunge systemer parallelt i datacentrene?*

# Billeder for den finansielle IT-sektor

## *Drift*

### Kritiske succesfaktorer:

- Stabil drift med høj driftseffektivitet
- Høj grad af datasikkerhed
- Lav stykomkostning

### Struktursituationen:

- Den Danske Bank har valgt stordrift sammen med Maersk
- Unibank har adskilt udvikling og drift - let at outsource drift
- Hvornår vil Jyske Bank outsource drift?
- Hvad vil Kapital Holding med drift i BG Bank og RD?
- Er Bankdata, BEC og SDC klædt rigtigt på til at drive systemer i de to yderste lag?
- Er det rationelt at opretholde drift i både Bankdata, BEC og SDC?

*Der er flere alternativer for strukturændring og stordriftsfordele på driften i den finansielle IT-sektor*

# PBS med eller uden megabankerne

## *Uændret PBS eller PBS uden de store banker*

### PBS uændret - med megabankerne

- Intet applikationsfællesskab med bankdatacentralerne på de traditionelle systemer
- Driftsfællesskab med bankdatacentralerne kan give stordriftsfordele
  - kan ske i fælles driftsselskab eller hos neutral tredjepart
- Hvad vil pengeinstitutterne (PBS-ejerne) med PBS' lønsystemservice?

### PBS uden megabankerne (scenarier)

- Megabankerne trækker udvikling og drift hjem
- Megabankerne kan alliere sig med udenlandske kortoperatører
- Jyske Bank?
- Øvrige banker har tradition for fælles IT-aktiviteter i Bankdata, BEC og SDC
- Giver anledning til radikal strukturændring i bankdatacentralerne

*Smart Card-teknologi kan medføre større systemsynergi med bankcentralerne og strukturforskydninger - - - stopper det her?*

# Epilog

- Planlægningern af den forretningsstrategiske og konkurrencedifferentierende IT-udvikling får øget betydning og kan ikke outsources
- Der vil i de kommende år være kritisk knaphed på IT-ressourcer, der kan gennemføre en forretningsdrevet systemudvikling
- De grundlæggende bogføringssystemer vil ikke være en konkurrenceparameter
- IT-drift vil ikke være kritisk, men der vil være øgede krav til omkostningseffektivitet
- IT-drift vil være velegnet for outsourcing
- Hvordan vil en traditionel centralistisk edb-central håndtere en i stigende grad decentral informationsteknologi?

*Udviklingstendenserne giver anledning til overvejelser om strukturændringer i den finansielle IT-sektor*