

FINANCIAL DISRUPTION

We always overestimate the change that will occur in the next two years and underestimate the change that will occur in the next ten¹

Ik ga u bekennen dat ik met enige schroom voor u sta. Vorige week had ik een voorbespreking met de CEO en ik kreeg toen met hetzelfde enthousiasme het heerlijke positieve verhaal van Y te horen. Ik heb vorige week een lezing voor X gegeven over nieuwe bancaire verdienmodellen en als ik weet had gehad van Y, dan had ik jullie als voorbeeld naar voren geschoven.

Dat ik Y niet ken is geen verrassing. Mijn expertise is de bancaire retailklant, op mijn visitekaartje bij Alex Vermogensbank stond niets voor niets ‘Chief Client Officer’.

In mijn lezingen voor banken waarschuw ik banken dat zij moeten oppassen niet teruggedrongen te worden tot de rol van ‘administratiekantoor’ – ik kom daar straks op terug- maar dat is nu precies wat Y doet en goed doet.

Kortom, wat is mijn boodschap vandaag?

¹ Bill Gates

De CEO heeft een terechte angst dat een marktaandeel van 40% jullie arrogant maakt, dat de in het verleden gekozen strategie tot in lengte van dagen succesvol zal zijn en dat je je onaantastbaar gaat voelen.

Ik heb via Alex Vermogensbank mijn reputatie verdiend als ‘uitdager van de bestaande orde’, nu noemt men dit in moderne managementliteratuur ‘*disruptive behaviour*’.

De bedenker van dit begrip is Clayton Christensen. Het was in 1997, dat lijkt niet lang geleden, maar het was nog vóór de start van Alex en dus nog voor de start van het massa-internet, schreef hij de bestseller “*The innovator’s dilemma: when new technologies cause great firms to fail*”².

Hij onderzocht onder andere de Amerikaanse Staalsector en zag dat de bestaande grote staalbedrijven het verloren van zogenaamde ‘mini-mills’, die weliswaar een staal van lagere kwaliteit produceerden, maar wel veel goedkoper. De grote staalconcerns onderkenden de concurrentie, maar vonden het eigenlijk wel goed zo. Ze waren toch niet geïnteresseerd in dat ‘domme bulkproces met lage marges’.

²

http://www.managementboek.nl/boekblog/interviews/3497/clayton_christensen_'mensen_leren_pas_als_zer_klaar_voor_zijn'

Wat een fout!

Zij realiseerden zich niet dat prijsvechters alleen maar floreren in een omgeving met duurdere concurrenten. En zodra het laatst geïntegreerde staalbedrijf zich had teruggetrokken, gingen de challengers op zoek naar nieuwe prooien en die vonden ze door meer kwaliteit te gaan bieden, maar nog altijd goedkoper.

Ik kan de ontstaansgrond van Alex niet beter omschrijven. Ook wij startten met een in de ogen van de 'grootbanken' inferieur nicheproduct dat wij tegen de helft van de prijs aanboden. De banken reageerden niet of nauwelijks, in ieder geval zeer defensief en hebben de markt voor massa-brokerage feitelijk volledig uit handen gegeven.

Het 'nicheproduct' was een groot succes en met de gemaakte winsten kon Alex achter de veel lucratievere vermogensbeheerklant aangaan.

In het vermogensbeheer is het 'point of no return' ook al bijna gepasseerd. Het zijn allang niet meer de hyperactieve kleine daghandelaartjes die het zelf willen doen. Nu gaan ook de lucratieve adviesklanten over die zich realiseren dat iedereen een paar wereldwijde trackers kan aankopen tegen een fractie van de kosten. Het gaat om 100 basispunten versus 10 basispunten.

Het 'provisieverbod' dat vorig jaar is afgedwongen door de regelgever en geheime rebates tussen producenten en banken verbiedt én *en passant* de tarifiering van het adviesgesprek regelt is door mij de belangrijkste verandering in 50 jaar genoemd en de gevolgen zullen de komende jaren pijnlijk duidelijk worden in de resultatenrekeningen van de banken.

Dit jaar verscheen een bijna even baanbrekend boek van twee Accenture-werknemers Downes en Nunes met als titel: "Big bang Disruption"³. Onder invloed van technologie gaat het 'onderuitschoppen van bestaande bedrijven' nog veel sneller dan in 1997. Ze noemen een paar producten: video camera's, pagers, atlanten, walkmannen, antwoordmachines, het kopen van een vliegticket of boeken hotel, restaurant gidsen, calculators en auto navigatiesystemen.

³ <http://www.accenture.com/microsites/bigbangdisruption/Pages/home.aspx>

Dat laatste wordt zo pijnlijk duidelijk als we naar Tom Tom kijken, de parel van Neerlands innovatiebeleid. Kijk naar de volgende koersgrafiek. De koersval, nee de koersverdamping, kwam echt niet alleen door de financiële crisis van 2008. Nee, in 2008 en 2009 trapte Google vol op het gas met haar Google Maps. <afbeelding 1>

En de verandering lijkt soms exponentieel te gaan. Een voorbeeld: Apple I-tunes werd in 2001 gelanceerd en werd met haar 'pay per song' een waanzinnig succes. Tien jaar later werd dat deel van Itunes bijna in een klap overbodig door Spotify met haar abonnementsgeld structuur.

De kernboodschap van het boek is dat de 'big bang disruption' er voor zorg draagt dat niet meer de onderneming het centrum van de economie is, maar dat het de macht heeft verschoven naar de consument, die voor het eerst toegang hebben tot zeer betrouwbare informatie en die informatie met elkaar delen.

In een lovende kritiek op het boek geeft Financial Times een advies aan bedrijven hoe zij 'disrupters' kunnen vermijden, hou u vast, volgens de FT moet je dan in het bankwezen zijn.

Helaas, ook die tijd is voorbij.

De financiële dienstverlener staat nu oog in oog met een aanstormende orkaan.

<afbeelding 2>

Er is een onderliggende trend in de financiële wereld om meer ‘zelf te doen’. Het ironische is dat dit de bekende ‘geest uit de fles’ is. Banken hebben veel handelingen verschoven naar de klant uit kostenoverwegingen, maar worden nu geconfronteerd met veel mondiger klanten, die het bankproduct nu, door eigen ervaring en de vele vergelijkingssites, op waarde kunnen schatten.

En die klant bemerkt dat de ‘keizer eigenlijk geen kleren aanheeft’. Dat bankproducten niet zó moeilijk zijn dat zij zo’n hoge marge eisen, dat bankieren natuurlijk een vak is, maar dat het vak overgewaardeerd is omdat de bankiers de producten express ingewikkeld maakten. En dat niet alle financiële innovatie ook een positieve bijdrage aan de maatschappij levert!

De volgende quote is zeer verhelderend.

“Banks are losing their monopoly on banking. Some bankers and analysts think that Google, Facebook, Amazon or the like will not fully enter a highly regulated, low-margin business such as banking. I disagree. What is more, I think banks that are not prepared for such new competitors face certain death”. <afbeelding 3>

Het is een quote ⁴ van de CEO van de Spaanse bank BBVA, Francisco González, een bron dus uit de schoot van het bankwezen zelf. BBVA is echt geen kleine bank, zij is vergelijkbaar met onze Rabobank en heeft een omvangrijk buitenlands netwerk. Deze uitspraak doet er dus toe.

Hij staat niet alleen. Ik ben een fan van visionair Peter Diamandis van de Singularity University. MIT beschouwt hem als één van de 15 invloedrijkste denkers ter wereld. Het TV-programma ‘Tegenlicht’⁵ heeft hem onlangs een ruim podium gegeven. Zijn stelling is dat als banken zich niet aanpassen, dan bestaan ze straks niet meer. Voor Diamandis is het de technologie die de ‘driver’ van de verandering is. Dat lijkt een open deur, maar pas op, ik heb in 1983 bij AMRO bank de eerste personal computer zien binnenrijden en gezien wat een verandering technologische vernieuwing kan geven.

Ook in eigen land lijkt dat besef door te dringen. Ik moest bij de voorbereiding van deze lezing denken aan dit plaatje, dat voorkwam in een speech van de nu ex-CEO ING Benelux Noordaa⁶. En die speech was niet in 2008.

<afbeelding 4>

⁴ <http://www.ft.com/intl/cms/s/0/bc70c9fe-4e1d-11e3-8fa5-00144feabdc0.html#axzz3E7OSJIYs>

⁵ <http://tegenlicht.vpro.nl/talksinhoud/peter-diamandis.html>

⁶ <http://www.slideshare.net/ING/reinventing-bankingh>

Noordaa waarschuwt voor de fenomenale opmars van de 'smart phone' die er voor zorgt dat de telefoon de portemonnee én de toegangspoort tot bancaire dienstverlening wordt. **<afbeelding 5>**

En dan kan het gevaar inderdaad van buiten de bankensector komen en zijn de nieuwe concurrenten Square, Pay Pal , Google, Apple, Facebook, Vodafone, T-Mobile, Moven, Western Union of VISA. **<afbeelding 6>**

Is het echt bedreigend? Ja. Vraagt u zichzelf af, wat is eigenlijk nog een bank? Vraag het uw kinderen! Mijn kinderen hebben nog nooit een bankkantoor van binnen gezien. Er is ook niets te zien.

En ik kan het niet te vaak benadrukken, wie het klantcontact heeft is de winnaar. En ik ben er van overtuigd dat klanten gaan bepalen of een dienst of product een *bank*product is, niet een toezichthouder of de banken zelf.

Banken lopen het risico het sluitstuk in de keten te worden. Want partijen als Google, Apple en T-Mobile gaan tússten de klant en bank zitten. En als zij het de klant echt gemakkelijk maken om betalingsverkeerdata te uploaden naar bijvoorbeeld Google's Money Manager of Apple's Passbook, dat wil zeggen volledig geautomatiseerd én winstgevend, dan neemt Google het klantcontact over en resteert voor de banken niet meer dan de rol van een administratiekantoor. En daar heeft Google geen vergunning voor nodig.

Ik vind het als bankier illustratief en bedreigend dat bij koffieketen Starbucks 33% van alle transacties lopen via hun eigen kaart. Daar zit dan geen bank tussen.

Ik ben zowel geschrokken als verrast door de houding van T-Mobile USA. Waar zijn zij met Mobile Money mee bezig?

Kijk naar <**afbeelding 7**>, ik zie weinig verschil met het openen van een rekening-courant of deposito bij een bank. Alleen heeft 'telecombedrijf' T-Mobile 47 miljoen potentiële bankklanten, bijna evenveel als een van de grootste banken ter wereld, de Bank of America.

⁷ <http://thefinancialbrand.com/37341/mobile-banking-prepaid-checking-underbanked-competition/>

En niet zomaar klanten, deze klanten hebben hun bank letterlijk altijd bij zich, weliswaar alleen nog maar op de 'simkaart', maar toch. En geld 'uit de muur' halen is geen probleem, T-Mobile heeft ook nog eens 42.000 ATM's.

Voor banken moet het zeer bedreigend zijn dat zij zich in de markt zetten als prijsvechter; zie <**afbeelding 8**>.

Achter T-Mobile staat, naast VISA, overigens wél een bank. Wie? The Bancorp Bank, opgericht in 2000. Deze bank heeft als businessmodel om alleen de rol van administratiekantoor te vervullen; zie <**afbeelding 9**>. Dat moeten jullie herkennen.

Hebben de telecombedrijven een op het oog ijzersterke propositie, de uitgangspositie van Apple is nog veel sterker. Zij heeft niet alleen de 'simkaart', waardoor plastic kaarten niet meer nodig zijn, maar ook de fysieke 'branch' in de vorm van de Iphone. En een 'brand-loyalty' waar je koud van wordt.

Bij Apple praat je over 800 miljoen 'klanten', waarvan 575 miljoen geregistreerde creditkaarten via I-Tunes. Daar kunnen banken alleen maar van dromen.

En volgens techneuten heeft Apple ook nog eens een bijzonder sterke beveiligingsschil gebouwd. Maar het allerbelangrijkste is dat Apple haar 'Apple Pay' benadert vanuit de optiek om een probleem voor de consument op te lossen. Dat geeft haar echt een 'edge'. En de banken zijn gedwongen mee te spelen met de Apple-spelregels!⁸

De nieuwe financiële dienstverleners praten niet meer over de betaalrekening of de pinpas, maar over de 'wallet', het digitale huishoudboekje. En in die Wallet zit meer dan geld. Loyalty-punten, bitcoins, het Starbucks-saldo, het zit er allemaal in. Het beheren én gebruiken van klantdata, the bekende Big Data, zal een bank omvormen tot een 'digitale persoonlijke assistent'.

Banken denken nog 'als we de transactie maar snel en foutloos verwerken, dan zijn klanten tevreden'. Natuurlijk, dat moet ook, maar dat is nu een 'dissatisfier' geworden.

Het slim gebruiken data, natuurlijk na toestemming, en vervolgens de klant adviseren over de financiële huishouding, door advies te geven over waar, wat te kopen met evt. korting óf juist niet te kopen, en is dat niet eigenlijk de werkelijke 'raison d'être' van een financiële instelling?

⁸ <http://dealbook.nytimes.com/2014/09/11/banks-did-it-apples-way-in-payments-by-mobile/>

Maar het stopt niet bij betalen. De beer is echt los. Klanten bediscussiëren nu ook de toegevoegde waarde van een bank in haar kernactiviteiten: het sparen en het lenen. Over 'disruptive' gesproken.

Natuurlijk, crowdfunding en Krediet Unies betekenen in absolute getallen helemaal niets, maar het is m.i. meer dan een 'populair gespreksonderwerp', zoals de CEO van ABN AMRO, Zalm⁹, onlangs zei op BNR.

Ik ben bang dat je dan niet helemaal door hebt wat er gaande is. Zalm richt zijn aandacht teveel op de platformen die eigen vermogen ophalen en dan ook vaak voor sociale doelen. De groei zit in vastrentende financiering: zijn kernbedrijf.

En Zalm lijkt geen zicht te hebben op de grootste groeier onder de crowdfunding-initiatieven, namelijk de markt voor consumentleningen. In de VS wordt de markt voor dit soort leningen op 2800 miljard dollar geschat.

<afbeelding 10>

Zalm heeft 100% gelijk als hij stelt dat kredietverlening een vak is, een ambacht. Alleen die expertise is nu in te kopen en zelfs die expertise wordt vervangen door slimme computerprogramma's. **<afbeelding 11 >**

En laten we niet vergeten, er is erg veel marge te verdelen! Niets 'goede doelen' of 'social impact'. Het gaat om harde euro's. **<afbeelding 12>**

⁹ <https://twitter.com/BNRBarbara/status/401673615495921664>

Ik geef u een privé-voorbeeld. Ik heb de lening van mijn bakker overgenomen. Deze lening had een rente van 8%. Spaargeld levert maximaal 2%. We hebben een tarief van 5% afgesproken met de bakkerij als onderpand.

In de VS en UK is The Lending Club zeer succesvol. Sinds haar ontstaan in 2007 heeft zij 5 miljard dollar bemiddeld. Let wel, 83% is herfinanciering van bestaande bankleningen en een default rate van vooralsnog slechts 3%.

De Lending Club, met onder andere Google als aandeelhouder, is zo succesvol dat institutionele beleggers groot inschrijven en geloof het of niet, gebruik maken van 'High Frequency Trader technieken' om 'er snel bij te zijn'.

De groeicijfers in de VS en UK zijn fenomenaal. <**afbeelding 13**>

Het businessmodel voor deze peer-to-peer lening is de verdeling van de marge, maar óók het volledig via internet afhandelen van de kredietvoorstellen. Alle overbodige franje is weggesneden.

En ik zou niet weten waarom ook niet hypotheekleningen ook niet via peer-to-peer platformen gearrangeerd gaan worden.

Het is een enorme markt. We zijn niet voor niets ‘wereldkampioen hypotheekschuld’. Laten we er niet om heen draaien, onze banken zijn eigenlijk hypotheekbanken geworden. <**afbeelding 14**>

En mocht u denken dat hypotheek een zo complex product zijn dat het echt niet via peer-to-peer financiering kan lopen, dan ga ik u uit de droom helpen.

De bulk van de hypotheek zijn rechttoe rechtaan, zeker nu de wetgever heeft bepaald dat ingewikkelde hypotheek niet meer mogen. Dat zal de administratie ook een stuk gemakkelijker gaan maken.

In het verzekeringsblad AMWEB¹⁰ van juli 2013 gooide ik de knuppel in het hoenderhok van de hypotheekadviseurs. Ik had kennis gemaakt met de start-up ‘Eyeopen’¹¹, die het hypotheekadvies volledig geautomatiseerd hadden en ik liet AMWEB optekenen dat een hypotheekadvies automatiseren echt eenvoudiger was dan een beleggingsportefeuille-advies. Het werd mij niet in dank afgenomen. Inmiddels is het bedrijf door Aegon gekocht!

In de VS en de UK kan het al.

¹⁰ <http://amweb.nl/branche-724322/weet-je-wat-makkelijk-is-hypotheekadvies>

¹¹ <https://www.eyeopen.nl/>

De Amerikaanse website www.nationalfamilymortgage.com¹² heeft nu 200 miljoen dollar verhandeld. Ik weet het, peanuts, zeker in de VS, maar 'lets wait and see'. Zie <**afbeelding 15**>

En zie bijvoorbeeld ook www.money360.com¹³. <**afbeelding 16**>

We staan nog maar aan het begin. In Nederland komt de concurrentie langzaam op gang. Ik ben zelf actief op MKB leningen-platform "geld voor elkaar"¹⁴ en vorige maand werd ik uitgenodigd om deel te nemen in een Nederlandse 'Lending Club' start-up.

En www.geldvoorelkaar.nl en ook een www.kapitaalopmaat.nl¹⁵ hebben hun eigen administratie-platform gebouwd. De reden? Het is niet duur of moeilijk meer om zelf te administreren. Maar belangrijker is dat de administratie geen achterliggend proces meer is, maar front-office. Een couponbetaling is uiteindelijk het enige contact nog met de digitale klant. Dat willen ze niet uit handen geven.

En ik wil best nog even verder in de toekomst kijken.

¹² <http://finance.yahoo.com/news/national-family-mortgage-hits-200m-143223635.html>

¹³ <http://www.money360.com/>

¹⁴ <http://www.geldvoorelkaar.nl/geldvoorelkaar/startpagina.aspx>

¹⁵ <https://www.kapitaalopmaat.nl/Crowdfunding-Nederland>

Kijk eens hoe 'bitcoin' werkt. Vergeet even de koers van de bitcoin. Dat is niet meer en niet minder dan beleggen. Maar de 'block-chain' werkwijze¹⁶ is natuurlijk het ultieme 'zelf doen'. Iedereen wordt zijn eigen bank! En de 'block-chain' administreert netjes alle mutaties. Het kan een paradigm-shift zijn in de wereld van lenen, sparen en betalen.

Moeten banken en bedrijven in paniek raken?

Nee, laat je niet gek maken door de Christensen's en Adjied Bakassen van deze wereld.

Ik gaf aan dat de banken op hun drie kerntaken worden uitgedaagd en dat het gevaar van alle kanten komt. Vooralsnog vinden de toezichhouders en de maatschappij dat de banken nog even van hun beschermde positie mogen genieten, maar het overduidelijke misbruik dat de banken ervan hebben gemaakt, geeft 'challengers' wel voor het eerst een echte kans.

¹⁶ <http://blockchain.com/>

En ik blijf met beide benen op de grond. Banken bestaan al heel lang en hebben zich altijd weten aan te passen aan veranderingen in de maatschappij en hebben daarbij nooit hun ogen gesloten voor technologische ontwikkelingen. Dat het echter langzaam gaat en dat banken soms onneembare en onwrikbare bastions zijn is waar, maar ook zo logisch. Geld is conservatief, dus moeten banken het ook zijn, vraag het de klant maar! Kijk maar eens naar het gebruik van chartaal geld. Al jaren roept iedereen dat contant geld gaat verdwijnen. De cijfers laten zien dat zelfs in het vooruitstrevende Nederland het gebruik van contant geld sinds 2000 ongeveer gelijk is gebleven.

Ter illustratie geef ik dan altijd het voorbeeld van de Berenberg Bank uit Duitsland. Deze bank is door de crisis komen bovendrijven en daar zijn twee goede redenen voor. In de eerste plaats is de bank opgericht in 1590 en daarmee de op één oudste bank te wereld. Maar de oprichters, de familie Berenberg, zijn nog altijd de grootste aandeelhouder.

Kijk eens goed naar dit plaatje van het jaarverslag over 2013 en je weet dat banken niet zomaar verdwijnen. Een lege omslag: saaiheid troef, conservatisme loont, al 424 jaar. <afbeelding 17>

De tweede reden waarom de Berenberg Bank succesvol was in de crisis is dat de directie altijd hoofdelijk¹⁷ aansprakelijk is geweest, ‘skin in the game’ zoals dat heet. Dat leidt tot daadwerkelijk ‘klantgericht denken’. Je kijkt wel uit om grote risico’s aan te gaan voor een grote korte termijn bonus of producten te verkopen die je zelf niet snapt als de consequentie is dat je ‘huis en haard’ kwijt raakt.

Natuurlijk, we kennen allemaal de verhalen van Kodak, Polaroid, Nokia en iedereen ziet dat Booking.com de reiswereld echt fundamenteel heeft veranderd. Maar eergisteren had ‘*1 vandaag*’ een uitzending over het bedrijf Fuji film¹⁸. Dit bedrijf ontwikkelde filmrolletjes, nou dan weet je het wel.

Nee dus.

Fuji Film is nu een van meest geavanceerde bedrijven in Nederland, bijna volledig gerobotiseerd, winstgevend en maakt.....digitale camera’s.

¹⁷ <http://www.berenberg.de/en/partners.html>

¹⁸ http://www.eenvandaag.nl/binnenland/54230/veel_arbeid_verdwijnt_door_robotisering

In de New Yorker¹⁹ van juli van dit jaar stond een bijtende kritiek van een historica van Harvard, die ‘disruptie’ als een mythe wegzet. Haar belangrijkste boodschap is dat bestaande bedrijven moeten oppassen met wilde avonturen. Beter is dat zij hun ogen en oren open houden, investeren in start-ups en de succesvolle bedrijven later opkopen.

Toch blijft de hamvraag: Hoe bescherm ik mij tegen zelfgenoegzaamheid?

Mijn belangrijkste les bij Alex Vermogensbank was dit:

“luister niet alleen naar wat je klant zegt, maar kijk ook naar wat je klant doet”

Klanten kunnen absoluut niet voorspellen waar ze behoefte aan hebben. Er is een hilarische youtube video van Frans Bromet te zien waar klanten in 1999 gevraagd worden naar nut van mobiele telefoon²⁰. <**afbeelding 18**>

Ik geloof in experimenten en vervolgens goed meten wat het resultaat is. Het is de strategie van Google en ook van Booking.com. Maar het is op de korte termijn een dure strategie. Je moet als bedrijf sterk staan ten opzichte van kortademige aandeelhouders. Geen eenvoudige zaak.

¹⁹ <http://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>

²⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=0u0RQk2Z1-o>

Kijken wat je klant doet eist data-analyse, maar ook persoonlijke observatie. Bij Alex werden klanten die zonder duidelijke reden hun rekening opzegden, altijd door de directie gebeld.

En, als het even kan, test je eigen producten. Verbaas je dan eens over de bureaucratie die over je organisatie en je klanten wordt uitgegoten!

Er is bij mij weinig twijfel dat nieuwe toetreders vol inzetten op het prijsbeleid. Marktleiders hebben vaak een vette marge en zijn niet bereid pro-actief te handelen. Vaker echter kúnnen ze niet handelen door een veel te hoog kostenniveau.

Het in de hand houden van de kosten is dan ook les nummer 2. Het houdt je wendbaar, het geeft je de tijd om eerst na te denken alvorens in paniek iets te ondernemen.

En als jullie je beschermd voelen doordat jullie business toch vooral B-t-B is en de disruptors vooral aan de B-t-C kant lijken te zitten, dan sluit ik af met een voorbeeld dat jullie wakker zal schudden.

We kijken naar Euronext, een bedrijf dat alleen tussenpersonen, banken en brokers, als klant heeft. Lekker overzichtelijk dus. Alleen zitten achter die tussenpersonen retailklanten die mopperden over hoge tarieven die het rendement nekten.

Euronext was een monopolistische marktleider met marktaandeel van 100% en veel en veel te duur. Een krankzinnig duur pand en exorbitante salarissen. Ze wilden en konden niet omlaag met tarieven.

En dus besloot Alex een concurrerende beurs op te zetten, samen met paar andere ontevreden klanten van Euronext en TOM²¹ was geboren.

Zes jaar later is Euronext 75% van haar retailomzet kwijt geraakt aan TOM. En pas deze week gingen de tarieven bij Euronext met 50%²² omlaag, het is echter *'too litte, too late'*.

Niemand is veilig.

Ik dank u voor uw aandacht.

²¹ <http://www.tomgroup.eu/nl/>

²²

<http://www.v eb.net/content/HoofdMenu/Home/Nieuwsoverzicht/Artikelen2014/euronextoptiesomlaag.aspx>

Afbeelding 1



Afbeelding 2



Afbeelding 3

“Banks are losing their monopoly on banking. Some bankers and analysts think that Google, Facebook, Amazon or the like will not fully enter a highly regulated, low-margin business such as banking. I disagree. What is more, I think banks that are not prepared for such new competitors face certain death”.

Afbeelding 4

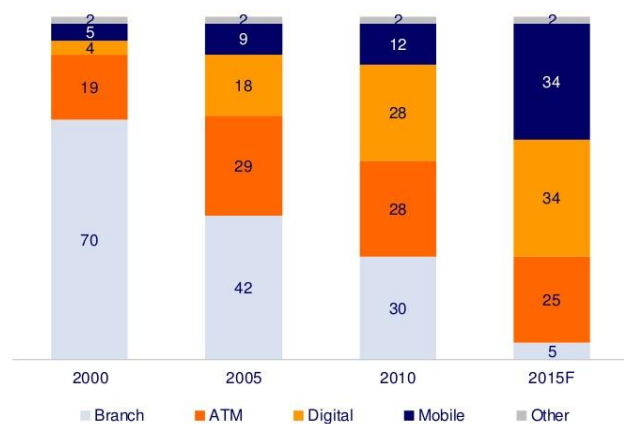


Afbeelding 5

Technology is changing the way we interact with our customers...

Massive shift to mobile and direct channels expected to be main channels in all European Markets

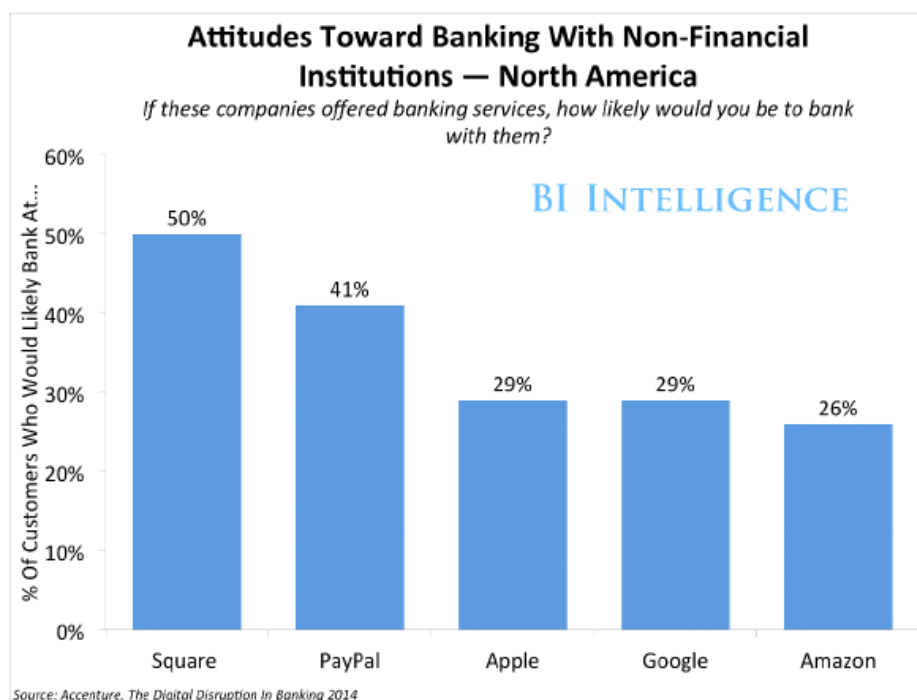
% of interactions, Europe 2010



- Online and mobile banking are fast becoming the norm: while it was once a competitive advantage, this is no longer a differentiator



Afbeelding 6



Afbeelding 7

The screenshot displays the T-Mobile Visa Prepaid Card website. At the top, the T-Mobile logo is on the left, and navigation links for 'HOW IT WORKS', 'GET A CARD', 'ACTIVATE/REGISTER CARD', and 'NEED HELP?' are in the center. A 'VISA LOGIN' button is on the right. The main content area is divided into three columns. The left column contains a vertical menu with sections: 'Overview' (Purchase, add money, activate and use), 'Add Money' (Cash, Direct deposit, Reloadit Pack and more), 'Mobile Money App', 'Benefits' (T-Mobile Wireless Customer, Free Direct Deposit, Tax Refund), 'Activate/Register Card' (Online or over the phone), and 'Use Your Card' (Make purchases, pay bills, get cash back, and more). The middle column features a 'How it Works' section with a video player and four steps: Step 1 (Purchase a T-Mobile Visa Prepaid Card in-store or online), Step 2 (Add Money to your Card Account), Step 3 (Activate your T-Mobile Visa Prepaid Card online or by calling 1866-306-9636), and Step 4 (Use your card to make purchases and shop online). The right column contains 'Activate/Register Card' (Get Started), 'Need a card?' (Get a Card Online), 'Find a Store' (Click here to find a store near you), and 'Quick links' (Get a Card, Activate/Register Card, Add Money, Set PIN, FAQs, Set Up Online Access).

Afbeelding 8

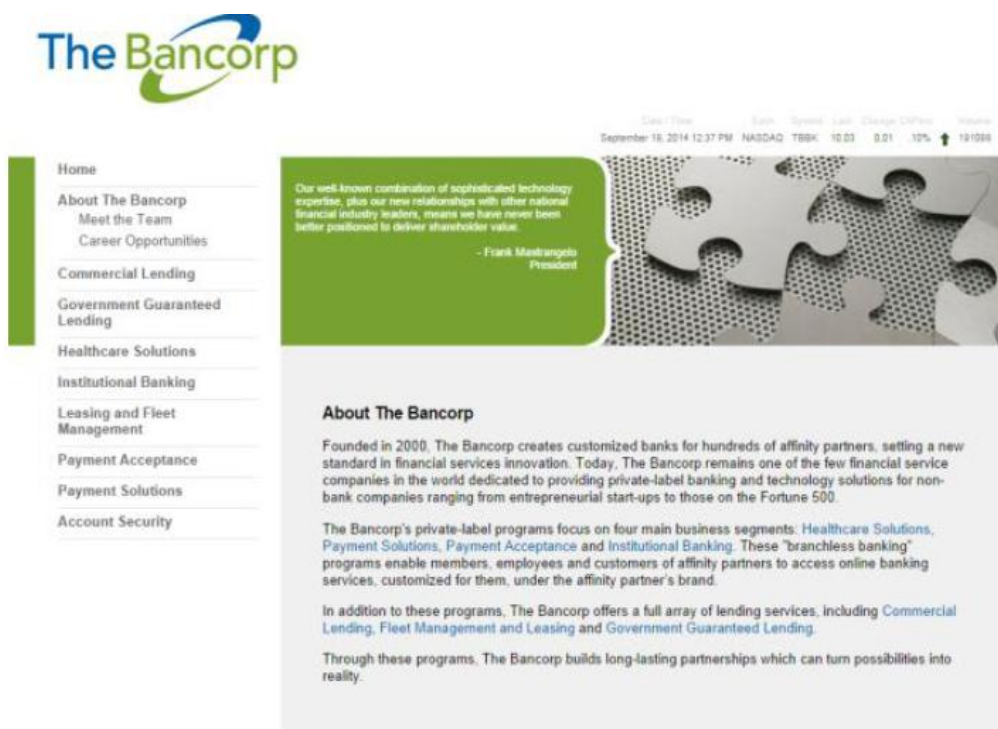
Bring your money to T-Mobile, and free yourself from checking fees at the bank.

We think it's wrong to charge you high fees to use your own money. That's why we created Mobile Money. T-Mobile customers pay \$0 for things they do every day:

- \$0 Purchase fee
- \$0 Reload fee in T-Mobile stores
- \$0 Monthly maintenance fee
- \$0 Withdrawal fees at in-network ATMs

Keep your \$

Afbeelding 9



Afbeelding 10



Afbeelding 11

Kreditech DIGITAL LENDING 24,884 people like this

WHAT WE DO | WHO WE ARE | WORK WITH US | PRESS | CONTACT | BLOG

BIG DATA CONSUMER LENDING

Kreditech is a BIG DATA infrastructure that allows for credit bureau independent acquisition, identification, scoring and retention management in consumer lending.

We provide breakthrough customer service levels in online / mobile consumer lending. Paperless convenient application, real time scoring & payouts, data driven product recommendations and innovative credit cards are just the beginning for our mission to set a new service level in consumer lending.

5 billion
UNSCORED PEOPLE
WORLDWIDE

1
SOLUTION: BIG DATA
BASED SCORING

0
CREDIT BUREAUS
INVOLVED

The Economist | TechCrunch | VentureBeat | Forbes | CNN | YouTube | BuzzFeed | Entrepreneur | Zinnov

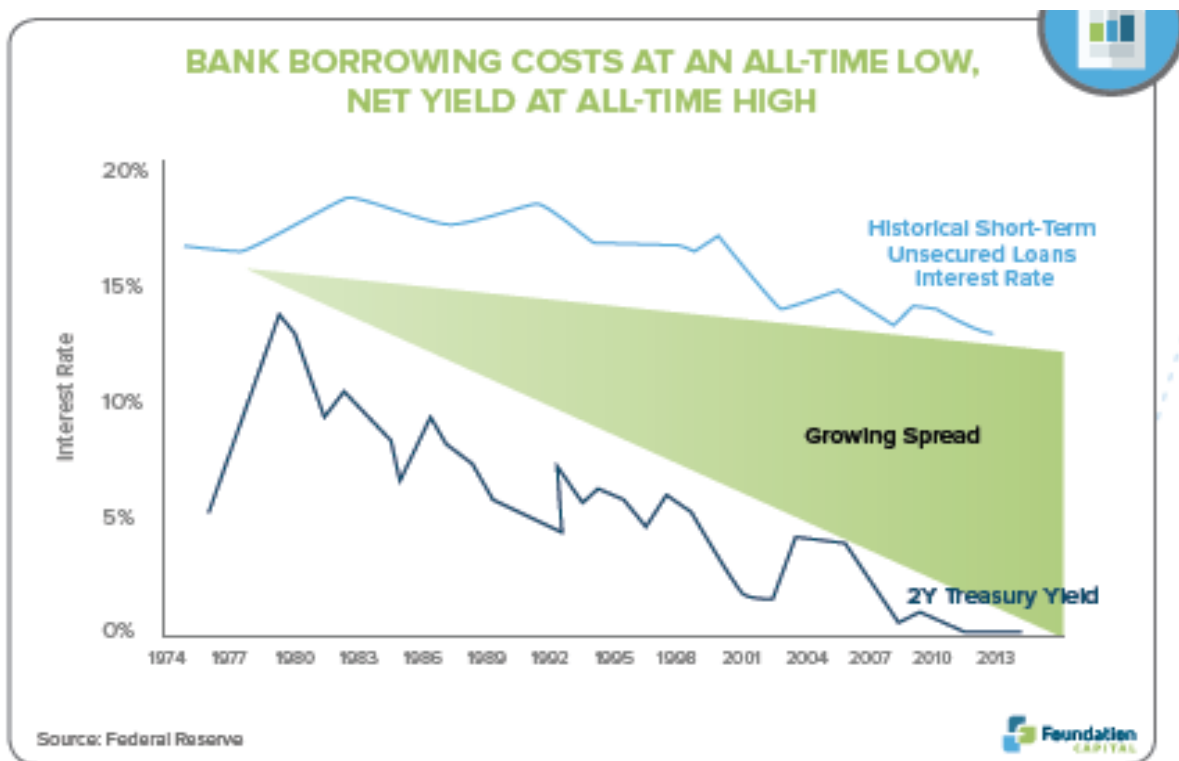
What Kreditech is

Kreditech uses big data and complex machine-learning algorithms to serve a simple mission: make faster, better, more sustainable credit decisions. The technology is fully automated and identifies and scores individuals online in seconds – based on up to 15,000 different data points. Via its consumer platforms Kredito24 and Zaimo, the customer completes the application process paperless in seconds. Customers apply online, mobile or via SMS and receive the funds into their bank account, credit card or

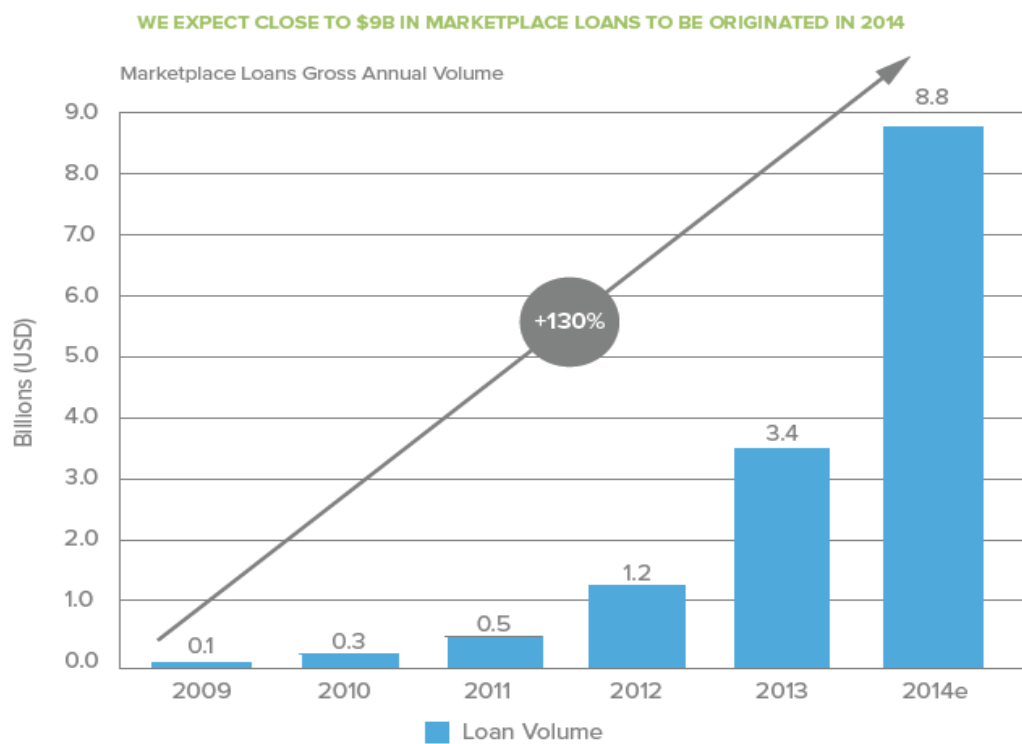
Who Kreditech is

Founded in February 2012 by Sebastian Diemer (CEO) and Alexander Graubner-Müller (CTO), Kreditech is profitable in five of its markets. Investors have recently valued the company at USD 190m. A team of 140 passionate employees from 36 nations is working on the future in digital banking from Kreditech's headquarters in Hamburg, Germany.

Afbeelding 12



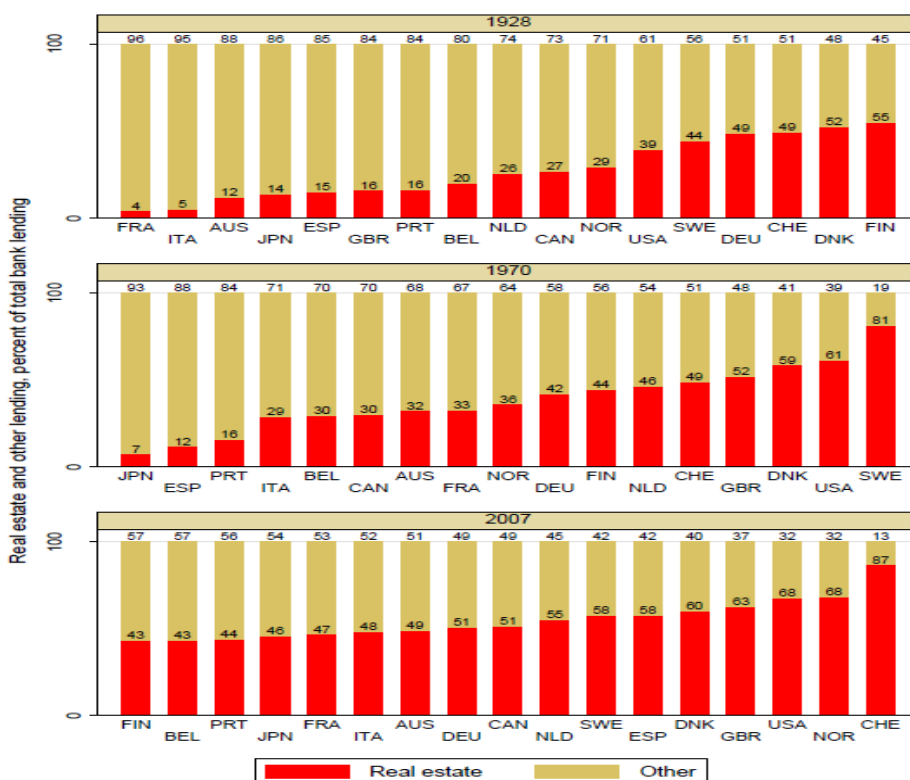
Afbeelding 13



Source: Lending Club, Prosper, Funding Circle, Zopa, RateSetter, Liberum

Afbeelding 14

Figure 3: Three snapshots of the real estate share of bank lending: 1928, 1970, and 2007



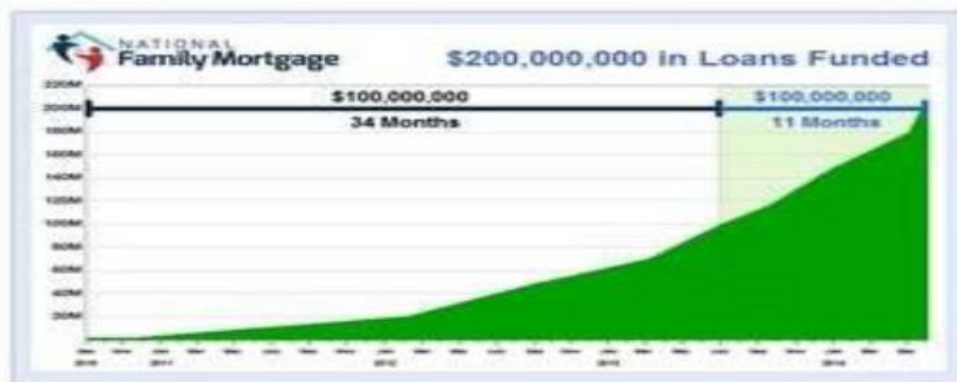
Notes: Share of mortgage lending to total lending in 1928, 1970, and 2007 for each of the countries in the sample. See text.

Afbeelding 15

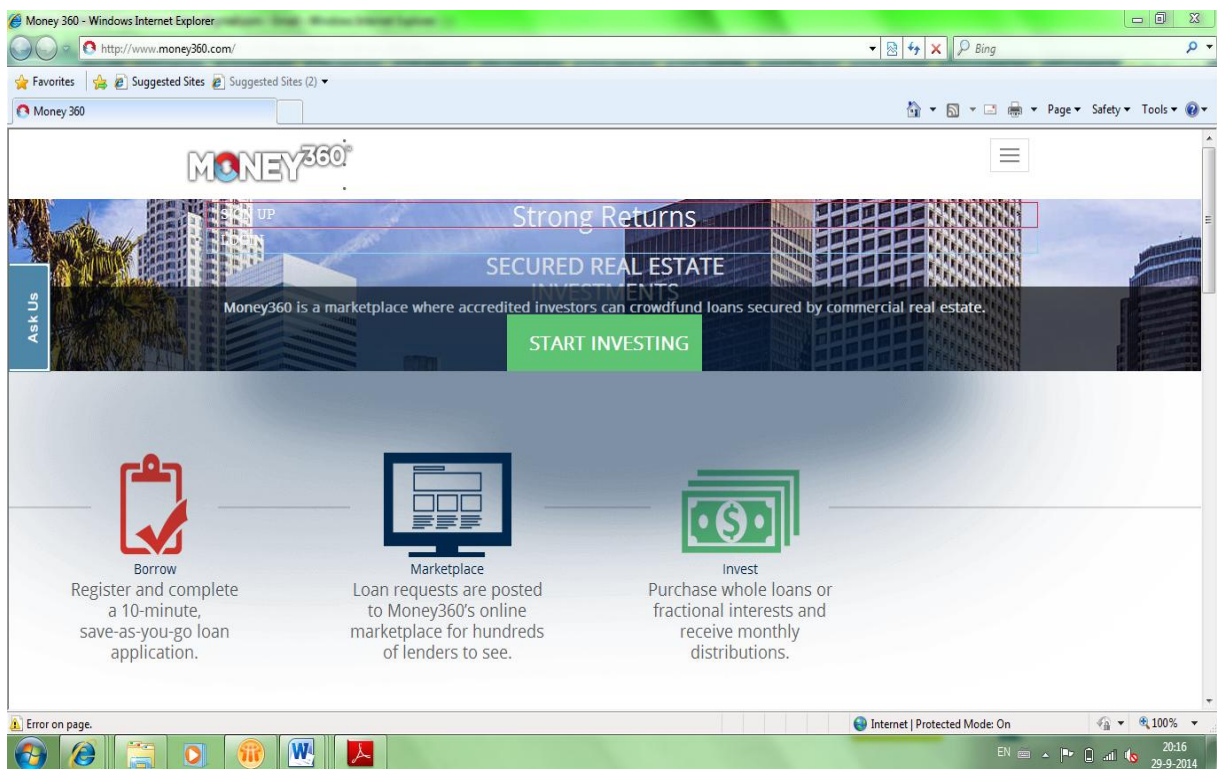
National Family Mortgage Hits \$200M in Peer-to-Peer Lending

Family Loan Company Originated Over \$15M in June 2014

National Family Mortgage, LLC June 25, 2014 10:32 AM



Afbeelding 16



Afbeelding 17



KLANTEN WETEN ECHT NIET WAT ZE STRAKS WILLEN !

<https://www.youtube.com/watch?v=0u0RQk2Z1-o>

