

Sriniketh Chakravarthi

Sriniketh Chakravarthi leidt de Banking & Financial Services practice voor Cognizant in continentaal Europa. Daarnaast is hij verantwoordelijk voor de relatie met 's werelds grootste banken. Sriniketh heeft jarenlange ervaring in de Banking & Financial Services-industrie. Hij heeft nauw samengewerkt met klanten als JP Morgan Chase, UBS, Credit Suisse, Morgan Stanley, Blackstone en KKR.

VERANDERINGEN BETALINGS-INDUSTRIE GEVEN BANKEN KOPZORGEN

De betalingsindustrie heeft de afgelopen jaren te maken gehad met een aantal grote veranderingen. Regelgeving, zoals SEPA en de Payment Service Directive, heeft geleid tot meer concurrentie en een grote druk op kosten. Tegelijkertijd heeft de vraag naar innovatieve betaaldiensten geleid tot de opkomst van niet-bancaire partijen, zoals betalingsprovider PayPal en de komst van betalingssystemen, zoals Apple Pay en MasterCard. De traditionele betalingsindustrie kan dus wel een opknopbeurt gebruiken.

Tekst: Sriniketh Chakravarthi

Nederland was in het laatste kwartaal van 2014 het snelst groeiende land op het gebied van contactloos betalen in Europa. Er werden een miljoen transacties per maand gedaan. Om te begrijpen hoe Nederlandse banken de veranderingen in de betalingsindustrie hebben doorstaan, hebben we managers en IT-experts uit de top vier banken in Nederland geïnterviewd. Hieruit kwamen de volgende uitdagingen voor banken naar voren:

Regelgeving

Ongeveer 86 procent van de Nederlandse bankmanagers geeft aan dat het omgaan met wettelijke voorschriften de grootste uitdaging is bij het wijzigen van betaalprocessen. Meer dan 80 procent van de respondenten moest een deel van hun bestaande

technologie en bedrijfsprocessen herzien na de introductie van SEPA in Europa. De SEPA-richtlijnen zorgen voor uniformiteit van betalingen en meer mogelijkheden om deze automatisch te verwerken.

Stijgende kosten

De aanpassingen die nodig zijn om te voldoen aan de regelgeving leiden tot extra kosten. Dit is een grote uitdaging voor Europese banken: 57 procent van de respondenten geeft aan dat meer dan de helft van de IT-uitgaven wordt toegewezen aan projecten voor de naleving van regelgeving. Omdat de meeste Nederlandse banken nog steeds gebruik maken van verouderde systemen voor betalingsverwerking, is het onderhouden en ondersteunen van deze systemen erg kostbaar.

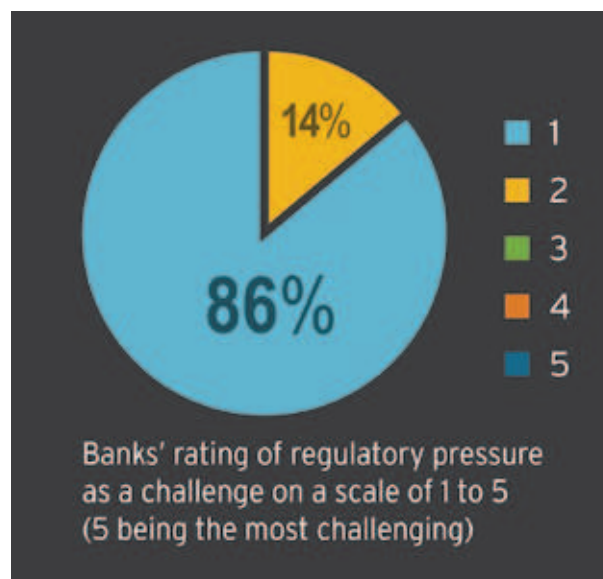
Ondanks dat banken de druk voelen om de kosten te verlagen, zegt 57 procent van de respondenten dat er op dit moment geen plannen zijn om de onderhoudskosten voor deze verouderde systemen te verlagen. Het is zelfs zo dat 43 procent verwacht deze hoge kosten te blijven houden om IT-systemen in de toekomst te kunnen onderhouden.

Andere klantbehoeften

Ongeveer 30 procent van de respondenten denkt dat de vraag naar meer innovatieve en concurrerende betaal-mogelijkheden zal toenemen bij klanten. Hierdoor is 28 procent van de respondenten geneigd om te investeren in mobiele- en *near field communication*-betaaloplossingen. Verder zijn vrijwel alle ondervraagden van mening dat het op tijd ontvangen van betalingen een topprioriteit van klanten is. Ongeveer 57 procent van de respondenten erkent dat hun huidige technologie en processen te slecht uitgerust zijn om klanten te voorzien in hun behoefte rond betaalmogelijkheden.

Verandering in operationeel betalingsmodel

Klantbehoeften, regelgeving en technologie blijven almaar veranderen. Daarnaast neemt de concurrentie van niet-bancaire spelers toe. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat banken steeds vaker bekijken of hun



Figuur 1. Verandering wet- en regelgeving is grootste uitdaging voor banken.

huidige operationele betalingsmodel wel duurzaam en toekomstbestendig is. De meeste respondenten vinden dat hun huidige betalingssysteem snel verouderd, duur is in onderhoud en toe is aan verbetering.

Sourcing

De toenemende concurrentie en druk op kosten dwingen Nederlandse banken om hun sourcing-strategie



Figuur 2. Wat is meest gesteunde outsourcing-strategie?

te herzien. Banken staan onder druk om kosten te verlagen, zich te richten op kerntaken en het gebrek aan gekwalificeerde middelen in het verwerken van betalingen aan te pakken.

Nederlandse banken zijn terughoudend met het inschakelen van diensten van externe partijen voor het beheren van alle aspecten van het betalingsproces. Ondanks dat 72 procent van de respondenten voorstander is van het zelf beheren van betalingen, gelooft 80 procent dat betalingen moeten worden herzien en dat kosten moeten worden bespaard in het bestaande model.

Ongeveer 86 procent van de Nederlandse financiële instellingen besteedt al taken uit of staat open voor het idee om niet-essentiële betalingsverwerkingsactiviteiten uit te besteden.

Controleverlies wordt als reden genoemd om betalingsprocessen niet uit te besteden. Nederlandse banken hebben weinig behoefte om de volledige controle van hun betalingsverwerkingsdiensten over te dragen aan derden. Toen er gevraagd werd om de verschillende sourcing-modellen te beoordelen noemde 43 procent van de respondenten 'Shared Service Model' en 'Selective Outsourcing' als meest gewenste toekomstige sourcing-strategieën.

Als het gaat om sourcing-strategieën voor leveranciers, geeft bijna 96 procent van de ondervraagde banken aan graag gebruik te willen maken van een gediversifieerd model voor meerdere leveranciers. Ongeveer 43 procent is van mening dat het werken met meerdere leveranciers banken toegang geeft tot de laatste marktinzichten en technologieën, omdat elke leverancier een eigen expertise heeft.

Ongeveer 17 procent van de respondenten vindt dat een gediversifieerde sourcing-strategie meer kosten met zich meebrengt, doordat het moeilijk is om meerdere leveranciers te begeleiden. Ook vindt 14 procent van de respondenten dat het hebben van te veel leveranciers leidt tot een gecompliceerd technologisch landschap dat lastig te beheren is.

Technologie

Technologie blijft een belangrijk aandachtspunt voor Nederlandse banken. Meer dan 90 procent van de banken ondervindt hinder van verouderde IT-applicaties voor betalingsverwerking. Van de respondenten vindt 43 procent dat de technologische uitdagingen die komen kijken bij het gebrek aan flexibiliteit, aanpassingsvermogen en schaalbaarheid de grootste obstakels zijn voor stabiliteit in betalingsverwerking en hoge klanttevredenheid. Ongeveer 80 procent van de ondervraagde banken zegt bezig te zijn geweest met onderzoek om hun IT-applicaties voor betalingen te moderniseren en te herzien.

Processen

Ruim 43 procent van de respondenten vindt gefragmenteerde technologische landschappen en regelgeving over het doorvoeren van veranderingen een uitdaging voor het verwerken van betalingen. Dergelijke taken worden vaak handmatig verwerkt, wat leidt tot inefficiëntie. Ongeveer 30 procent van de respondenten gelooft dat het gebrek aan inzicht in betalingsprocessen vaak leidt tot operationele uitdagingen tijdens dagelijkse werkzaamheden.

De meeste respondenten geven toe dat ze niet veel hebben geïnvesteerd in de ontwikkeling van mogelijkheden en oplossingen om betalingen en gerelateerde betalingsinformatie te volgen. Toch gelooft het merendeel van de respondenten dat ze voldoende kennis in huis heeft als het gaat om betalingen (vooral internationale, grensoverschrijdende betalingen). Dit

'Banken blijven overwegen om betalingen in te zetten als strategisch bedrijfs onderdeel'

terwijl 14 procent vindt dat het hebben van een decentraal operationeel model voor het verwerken van betalingsactiviteiten (met gedistribueerde kenniscentra) niet leidt tot inefficiëntie.

Hoewel er verschillende uitdagingen zijn waar banken mee worden geconfronteerd, blijkt uit het onderzoek dat banken toch blijven overwegen om betalingen in te zetten als strategisch bedrijfs onderdeel. Het onderzoek wijst er ook op dat de meeste Nederlandse banken zich bewust zijn van de noodzaak om hun operationele betalingsmodellen te transformeren, gezien de groeiende focus op het centraal stellen van de klant en klantervaringen.

Bij klantgerichtheid moet er inzicht zijn in de behoeften van klanten. Deze moeten worden gekoppeld aan het marktaanbod, waarbij er tegelijkertijd consequent een goede klantervaring wordt geboden. Dit in tegenstelling tot de goed afgeschermd productbenadering die traditioneel wordt gehandhaafd. Het centraal stellen van de klant wordt de belangrijkste stimulans voor differentiatie in de bankensector en banken zullen dit moeten integreren in de betalingsmogelijkheden.

Een duidelijk omschreven sourcing-strategie, toekomstbestendige betalingssystemen, krachtige besturingsmodellen en proactieve inspanningen om talent te behouden en managen, zijn de belangrijkste factoren voor een bank om zich te onderscheiden en concurrentievoordeel te behalen. «