

REACTIE OP HET ARTIKEL VAN J. A. DE BOER INZAKE „DE KOSTPRIJSBEREKENING BIJ BANKEN”

door Drs. H. van Gelder

Wat vertraagd is het door J. A. de Boer in het M.A.B. van november en december 1973 gepubliceerde artikel „De kostprijsberekening bij banken” onder mijn aandacht gekomen, alsmede de meer recente reactie daarop van de heer J. Kraa.

Als de heer Kraa al met enige schroom zijn reactie schrijft hoe zal het dan iemand vergaan, die daarna pas de pen grijpt. Omdat ik echter - in tegenstelling tot de heer Kraa, bij wiens lof met betrekking tot het initiatief van de heer De Boer ik mij gaarne aansluit - toch wel enige substantiële kritiek op de verhandeling van De Boer heb, heb ik de schroomgevoelens maar overwonnen.

Ook ik zal de lijn van De Boer's artikel volgen:

A. De functie van de kostprijs bij banken

ad. 1 Als De Boer zegt, dat de banken de kostprijs nodig hebben voor de tariefstelling met betrekking tot de door hen verleende diensten, dan gaat mij dat wat ver. Het zijn typisch opvattingen in de geest van Limperg, Van der Schroeff c.s., die tot dit soort absolute uitspraken leiden. Natuurlijk zal niemand bestrijden dat een goede kennis van kosten en kostenstructuur een uiterst nuttig hulpmiddel is bij beslissingen t.a.v. „tariefstelling en prijzen”. De vraag is dan echter wel: „Welke kostprijs”? M.i. zelden of nooit de integrale kostprijs! Marginale, variabele of directe kosten zijn op korte termijn nodig voor het nemen van commerciële beslissingen. Op langere termijn zijn technieken van „Cash flow” analyse duidelijk superieur aan die van de integrale kostprijs.

Bovendien zijn elementen van gemeenschappelijke en samengevoegde kosten in het bankwezen zeer sterk; zijn de laatste - theoretisch - wel te scheiden, voor de eerste geldt per definitie, dat dit niet kan en iedere toedeling van deze kosten draagt dan ook zeer arbitraire elementen in zich. Ook mag de marktform waaronder banken opereren niet vergeten worden als wezenlijk element in de tariefstelling. Van „retailbanking” via zakelijke rekeningen naar „whole sale”, „corporate” en „institutional banking” opereren de banken op markten die uiteenlopen van bijkans „pure and perfect competition” tot sterk monopolistische en monosopnistische vorm; „price leadership” komt veel voor.

Tenslotte schiet m.i. de integrale kostprijs methode op langere termijn tekort door het negeren van dynamische elementen. Aangenomen dat de banken in 1967 op basis van de integrale kostprijs hun beslissingen hadden genomen, dan zou de kans zeer groot zijn geweest, dat de banken nu geen privé-rekeningen zouden voeren en dus ook geen persoonlijke leningen, hypotheek e.d. zouden verstrekken, geen reizen zouden verkopen, kortom geen „retailbanking” zouden bedrijven. Voor de P.C.G.D. zou dit ongetwij-

feld een zeer aantrekkelijke zaak zijn geweest.

Ik beweer niet, dat in de door De Boer geschetste situatie toentertijd alle langere termijn effecten door de betrokken beslissers verdisconteerd zijn, maar wel is het m.i. duidelijk dat de zgn. „commerciële” overwegingen op langere termijn geen plaats in de integrale kostprijs vinden.

ad. 2 Ten aanzien van het bepalen van winst en verlies op bepaalde bankdiensten is de integrale kostprijs van weinig nut en werkt in vele gevallen zelfs averechts. Winst en verlies per dienst wil men weten voor het nemen van planningsbeslissingen met betrekking tot de toekomst; men wil een bepaalde dienst entameren, uitbreiden, verminderen of afstoten. Voor dit soort beslissingen dient men zich - voor de korte termijn - te verlaten op marginale analyses (marginale, variabele, of directe kosten) en voor de langere termijn op „cash flow” analyses. Rekening moet worden gehouden met „economies of scale”. De opmerking van de heer Kraa met betrekking tot het kennen van de „kostprijs” per relatie is mij uit het hart gegrepen, onder het voorbehoud, dat ook hier ten aanzien van de integrale kostenbenadering dezelfde reserves gelden als t.a.v. die per dienst.

Per dienst en per client is een analyse van de bijdrage ter dekking van diverse „overhead” e.a. niet direct allocerbare kosten wellicht het meest zinvol.

ad. 3 Op dit punt heb ik niet veel commentaar, hoewel naar mijn mening kennis van de integrale kostprijs hiervoor zeker geheel niet nodig is.

Vanuit een standpunt van „responsibility-accounting” zijn marginale afwegingen effectiever dan gemiddelde (integrale).

Het hoofddoel van een systeem van „responsibility-accounting” moet zijn het verschaffen van die informatie, die het iedere individuele leider van een afzonderlijk deel van de bank, van een bijkantoor of afdeling mogelijk maakt zijn eigen initiatieven te ontplooiën opdat het onderdeel waar hij verantwoordelijk voor is, zodanig functioneert, dat de belangen van de bank als geheel op de beste wijze worden gediend. Dit kan alleen indien de marginale gevolgen (vanuit de bank als geheel gezien) van zijn acties hem bekend zijn.

Neem bijvoorbeeld het geval waarin de directeur van het bijkantoor moet beslissen of hij in het komende kwartaal nog eens f 1.000.000,— „vaste uitleningen” (terminologie van De Boer) zal uitzetten. Het vaststellen van de marginale netto opbrengst van deze leningen is wellicht niet al te moeilijk (bruto-interest minus marginale kosten van het verlenen en verwerken van de leningen, alsmede een marginale voorziening voor het debiteurenrisico) voor het bijkantoor, maar het vaststellen van de „opportunity cost” voor de bank van het aanwenden op deze wijze van f 1.000.000,— in plaats van op de beste alternatieve wijze kan hij niet zonder meer. Indien de „opportunity cost” hoger is dan de marginale opbrengsten van de overwogen uitzettingen kunnen bedoelde leningen beter niet gegeven worden; het omgekeerde is ook waar. Integrale kostprijzen op basis van welke ook van de vier door De Boer genoemde methodes zijn niet relevant en wellicht misleidend omdat zij de „opportunity cost” niet representeren.

M.i. legt De Boer een te gering accent op de rol welke kosten en kostenstructuur in de planning spelen en legt hij daardoor een te groot accent op de integrale kostprijs. Wellicht wordt dit mede veroorzaakt door het feit dat De Boer nergens expliciet de doelstellingen van het bankbedrijf vermeldt en daardoor ook geen planningsdoelstelling ontwikkelt. Ook wordt uit zijn betoog niet duidelijk of hij het probleem van de bepaling van omvang en structuur van de balans nu wel of niet ziet liggen binnen het beslissingsbereik van de leiding; kan de leiding welbewust die omvang en structuur beïnvloeden of niet, en zo ja, welke onderdelen dan wel en niet, en in welke mate en op welke termijn?

B. De door de banken verleende diensten

Ook hier wreekt zich m.i. het ontbreken van een doelstelling of verzameling van doelstellingen van de leiding. M.i. leidt dit er toe, dat De Boer zijn uitgangspunt zoekt in de verleende diensten en niet in de doelstelling. Indien we als doelstelling het maximaliseren van de winst veronderstellen dan behoeven we bij het liquiditeitsbeheer niet te spreken van een pseudodienst. Het liquiditeitsbeheer is dan een zelfstandige beleidsvariabele, terwijl tegelijk duidelijk wordt, dat ook de activiteiten welke de creditgelden verschaffen volwaardige diensten zijn; banken kunnen nl. ook bij de inkoop winst maken!

Als we de hoofdbedrijvigheid bij banken omschrijven als: „Het aantrekken en uitzetten van gelden, het doen van transacties op de geld- en kapitaalmarkt, alsmede het verlenen van andere diensten”, dan is het duidelijk dat het leeuwendeel van die diensten aangeboden wordt ten einde de hoofdtaken te vervullen. Gezien de aard van het bankbedrijf vormen de diensten, alsook de wijze van uitvoering en presentatie vaak de belangrijkste concurrentiemiddelen waarover de banken beschikken. Ik onderschrijf de opvattingen van Kraa met betrekking tot verbondenheid van R.C. en betalingsverkeer dan ook ten volle.

C. De toerekening van de rentekosten aan de uitzettingen

De Boer en Kraa zijn het er over eens, dat dit een moeilijk probleem is en ik deel die mening ten volle. Echter niet alleen bij banken is de „transferpricing” een gewichtig en moeilijk probleem.

Alle door De Boer genoemde methoden hebben naast hun eigen specifieke bezwaren als hoofdbezwaar, dat ze op basis van gemiddelden werken.

Aangezien m.i. de kostprijsberekening volgens welke methode dan ook een prospectieve georiënteerdheid dient te hebben, is het werken met gemiddelden niet relevant en mogelijk misleidend. In een - historische, retrospectieve - balans bestaan posten als deposito's op termijn, spaargelden, persoonlijke leningen, hypotheekleningen, leningen op termijn e.d. altijd uit een mengsel van oudere en jongere posten, die gezamenlijk tot een gewogen gemiddeld rendement (kosten) leiden, hetgeen slechts een gering of geen verband houdt met de huidige (markt)prijzen van deze vermogensvormen.

Juist bij een prospectieve opstelling ten behoeve van de planning is het nodig een marginale beschouwingswijze toe te passen. We zullen moeten analyseren wat de effecten van al of niet door de leiding beïnvloede prijs en volumina veranderingen zijn, opdat een optimaal beleid gevoerd kan worden.

Afgezien van voorgaande punten vraag ik mij ook af hoe De Boer in het voorbeeld op blz. 499 aan een „cost of capital” van 7,025% komt.

Ten aanzien van vraagstukken van liquiditeit, opvraagbaarheid, omloopsnelheid, bewegelijkheid van saldi e.d. wil ik gaarne een paar opmerkingen maken:

1e. Het is onjuist om zoals de „rendementsberekening” in twee fasen (rb2f) doet, de omloopsnelheid als uitgangspunt te nemen. Deze aanpak gaat voorbij aan het feit dat betrokken vermogensvorm in principe permanent ter beschikking kan staan. Dagelijks opvraagbare RC-creditsaldi worden nooit „en bloc” weggetrokken en de opvolging zorgt er voor dat een belangrijke „ijzeren voorraad” gegarandeerd is.

RC creditgelden behoeven dus zeker niet uitsluitend voor het financieren van dagelijks opzegbare leningen te dienen. Trouwens de laatste zijn in totaliteit ook niet naar willekeur door de leiding te variëren maar zijn in sterke mate gevoelig voor de graad van economische bedrijvigheid. Volgens deze methode komen de creditgelden in RC alleen in aanmerking om de allerkortst lopende activa te financieren. Dat het voorbeeld op blz. 501 de kasvoorraad onder deze allerkortst lopende activa rekent, toont aan dat deze methode geen werkelijkheidswaarde bezit.

Zowel de gedetailleerde conversiemethode, als de „rb2f”, als de „causale methode” suggereren, dat opvragingen van klanten ten laste van een bepaald type rekening voldaan zouden moeten worden uit de overeenkomstige activa rubriek, dit is m.i. een wat naïeve beschouwingswijze. Omdat bv. spaargeld wordt opgenomen is het - zeker op korte termijn - niet strikt noodzakelijk specifieke activa in omvang te doen verminderen.

2e. Een tweede probleem inhaerent aan ieder van de genoemde methodieken is de er uit resulterende liquiditeitsvoorziening. De totale omvang van de derdengelden is positief gecorreleerd met de graad van economische bedrijvigheid; een toename van de derdengelden leidt (volgens deze methodieken) onherroepelijk tot een proportionele verhoging van de liquiditeiten, terwijl juist op dat moment de vraag naar leningen sterk toeneemt. Een relatieve achteruitgang van de liquiditeit (liquiditeitsquote) in tijden van oplevende of sterke economische bedrijvigheid lijkt mij een volkomen gewettigde zaak.

Liquiditeiten kunnen worden aangehouden om een aantal redenen:

1e. Om aan opvragingen te voldoen.

2e. Om aan de vraag naar leningen te kunnen voldoen.

3e. Om een bewust actief liquiditeitsbeleid te voeren dat aanpassingen en anticipatie op marktontwikkelingen mogelijk maakt.

4e. Noodgedwongen op grond van overheidsvoorschriften.

5e. Noodgedwongen doordat de banken (structureel) onvoldoende vraag naar leningen hebben.

6e. Om toevallige fluctuaties in in- en uitgaande geldstromen te vereffen.

Ad 4 vormt de minimum liquiditeitspositie, hoewel het in een aantal landen niet verboden is deze tijdelijk te onderschrijven. Ad 1, 2 en 3 zijn overlap-pend en hoogste is weliswaar autonoom maar zeker niet onveranderlijk.

Ad 2 en 3 zijn sterk complementair. In perioden, dat de vraag naar leningen sterk aantrekt zullen liquiditeiten afgestoten worden.

Ad 1. In tijden van grote economische bedrijvigheid zullen de opnamen relatief achterblijven.

In een actief liquiditeitsbeleid zal voorts geanticipeerd worden op voor-spelde (verwachte) geldmarktontwikkelingen, waarin rekening gehouden wordt met de betalingen van en aan de rijksoverheid; betalingsbalansontwik-kelingen, mutaties in de chartale geldsomloop, rente-ontwikkelingen in binnen- en buitenland, kredietvraag, e.d. Ad 5 doet zich voor bij die banken, welke structureel in de geldmarkt optreden als gevers van Call geld, inter-bancaire deposito's, kasgeldleningen e.d. Het omgekeerde doet zich ook structureel voor bij sommige banken in Nederland o.a. bij de Nederlandse vestigingen van buitenlandse banken.

We mogen aannemen dat ad 2 voor een goed geleide bank de hoofdreden voor het aanhouden van liquiditeiten is en daar volgt dan uit dat de liquidi-teitsquote niet constant is, maar zich acyclisch gedraagt.

Met bovenstaande wordt ook ingegaan op een ernstig bezwaar mijnerzijds tegen de opvattingen van De Boer, die het aanhouden van liquiditeit wil vergelijken met het uitvalprobleem bij de industriële productie. Naar mijn mening een slechte analogie aangezien op deze manier slechts een enkel aspect van het liquiditeitsbeheer onder de aandacht komt.

3e. Zowel de gedetailleerde conversie als „rb2f” negeren de relaties tussen bronnen en aanwending van vermogen, terwijl de causale methode van De Boer de relaties m.i. wat overdrijft door ze ten aanzien van RC creditgelden en RC krediet lineair en deterministisch te veronderstellen. Alle drie de methoden gaan echter volledig voorbij aan de kostenimplicaties van deze relaties. Juist de circulairiteit is hier van belang. Als de RC-kredieten veroor-zakend zijn voor de RC-creditgelden dan is het niet juist om de rentekosten van de RC-creditgelden zonder meer toe te rekenen aan de RC-kredieten aangezien er weer RC-creditgelden nodig zijn voor het verlenen van RC-kre-dieten. Er is hier sprake van een soort „multiplier” effect, waarbij De Boer een marginale geneigdheid tot bijschrijving in RC van 1,00 veronderstelt. Als deze relatie bestaat - er is mede op grond van onderzoeken in de V.S. naar het zgn. „loan/demand deposit feedback mechanism” alle reden voor dit aan te nemen - dan is het duidelijk, dat de kosten toerekeningen van ieder van de drie gewraakte methodes dit verschijnsel geen recht doen¹).

¹) „Furthermore, no cost analysis can reflect the collateral advantages of a bank, remaining competitive - the potentially profitable volume of related business obtained from savings deposit customers”, schrijft Crosse over de relatie spaargelden, hypotheke en consumptieve leningen (Howard B. Crosse, Management Policies for commercial Banks), Englewood Cliffs, N.J. Prentice Hall Inc. 1962, p. 89.

4e. De drie gewraakte methoden leiden tot een te grote nadruk op de korte termijn v.w.b. de structuur en omvang van de balans. Dynamische elementen, toekomstverwachtingen, voorspellingen en plannen spelen geen rol. Nut en noodzaak van planning wordt langzamerhand overal - ook in het bankwezen - erkend en hoewel de toekomst slechts gebrekkig te voorspellen en te plannen is, is dat altijd beter dan te doen of ze niet bestaat.

Een van mijn ernstigste bezwaren geldt dan ook de volkomen statische aanpak van De Boer.

5e. Elk van de drie methoden splitst de bank min of meer kunstmatig op in een aantal sub-banken. Dit belemmert een totaalvisie.

6e. Hier verval ik in herhaling, maar nogmaals wil ik benadrukken dat de integrale (gemiddelde) kostprijs als hulpmiddel bij de besturing van het bankbedrijf (en niet daar alleen) en bij het nemen van beslissingen niet relevant is en zelfs gevaarlijk kan zijn. Alleen al het gewicht van „oudere” posten ter debet- of ter creditzijde maken de integrale benadering volkomen onbruikbaar als beleidsinstrument.

Met een paar aanvullende opmerkingen wil ik deze - te lange - reactie afsluiten.

a. Verschillende auteurs²⁾ hebben gewezen op de mogelijkheden van Mathematische Programmering als hulpmiddel tot vaststelling van de omvang en structuur van de balans. Deze methoden van „Dynamisch Balansbeheer” zijn m.i. zeer effectief t.b.v. het plannen van stimulering of afremming van activiteiten welke hun weerslag vinden in de omvang van de diverse balansposten en waarvan het resultaat - binnen het raam van de restricties - het meest bijdraagt tot het ondernemingsdoel. Zonder te pretenderen dat met Mathematische Programmering het laatste woord gezegd is en zonder te suggereren, dat dit een eenvoudige zaak zou zijn, meen ik toch dat deze technieken duidelijk superieur zijn aan methodes berustende op integrale kostprijsberekening.

²⁾ Een van de eerste bijdragen op dit terrein is:

„Inter-Temporal Analysis and Optimization of Bank Portfolio's”, *D. Chambers and A. Charnes*, Management Science, Vol 7, no. 4 (july, 1961).

Verder is baanbrekend werk verricht door o.m. Cohen en Hammer: *J. Cohen, Kalman and Frederick S. Hammer*, „Linear Programming and Optimal Bank Asset Management Decisions”, Journal of Finance Vol 22, no. 2 (may, 1967).

Europese bijdragen zijn o.a.:

— „Die Optimal Planning von Kapitalbeschaffung und Kapitalverwendung einer Kreditbank mit den Methoden der Unternehmensforschung”: *Dr. Hermand Meyer zu Selhausen*, Instituts für Bankwirtschaft und Bankrecht an der Universität zu Köln (1970).

— „Programming Bank Portfolio's in the Netherlands: a linear programming approach”, *Kalman J. Cohen en Hans van Gelder*, XX International Meeting of the Institute of Management Science, Tel Aviv, 1973.

— „Bank Planning Models”, *Neil v. Sunderland*, Paul Haupt, Bern en Stuttgart, 1974.

b. De opmerkingen van De Boer t.a.v. verschillen in rentevergoeding op diverse soorten spaargelden raken m.i. een veel ruimere problematiek.

1e. Moet worden uitgegaan van formele of van materiële opvraagtermijnen? Met De Boer meen ik dat voor wat de opvraagbaarheid (!) van materiële (historische, empirische of verwachte?) termijnen moet worden uitgegaan. Iets anders is het dat de onderscheiding kort/lang niet alleen slaat op de opvraagbaarheid maar evenzeer op de termijn, waarop rente-aanpassing mogelijk is. Euro-dollarleningen hebben vaak een looptijd van 10 tot 15 jaar maar met halfjaarlijkse rente-aanpassingen. „Mismatching” vanuit een rente-technisch standpunt houdt duidelijke risico's in; lang met kort financieren en omgekeerd is een speculatieve zaak, die echter duidelijk bij de functie van de bankier behoort. Natuurlijk mag het rente risico niet te groot worden, maar de grenzen zijn alleen te benaderen als men de risicovoorkeur van de leiding kent alsmede de samenstelling van de portefeuille van activa en passiva. Het is duidelijk, dat de klassificatie van het lange en het korte bedrijf zoals DNB die hanteert hier niet van toepassing is; b.v. de Rabo-banken geven veelal hypotheekleningen met jaarlijkse rente-aanpassing, terwijl de algemene banken meestal de rente voor 5 jaar vast aanbieden. Beide vormen vallen voor DNB onder het lange bedrijf.

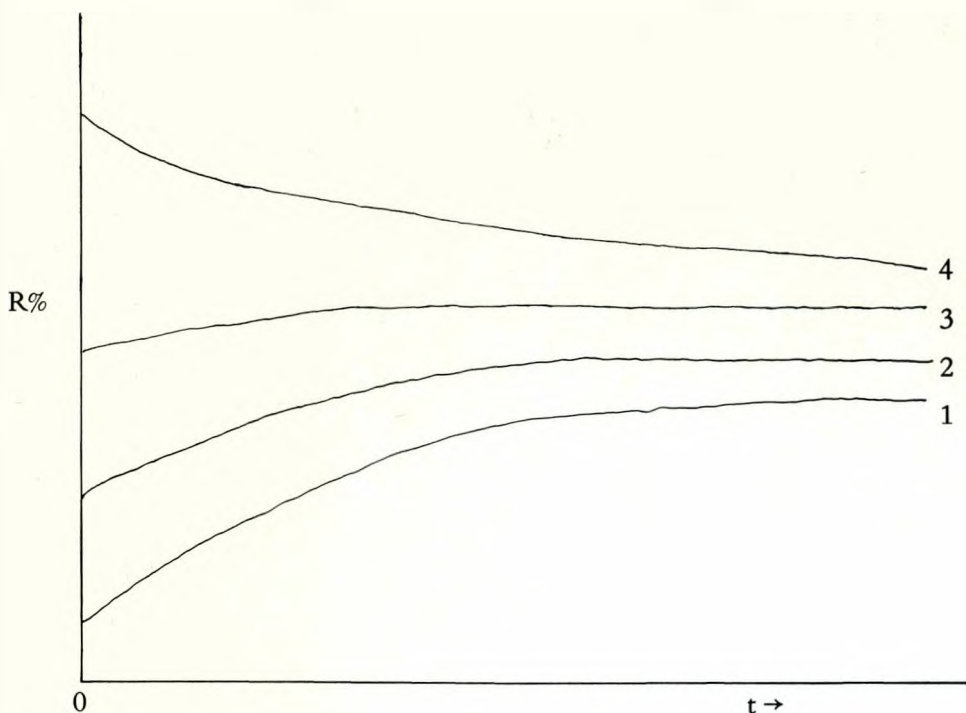
In wezen is dit een probleem analoog aan de vraagstukken van partiële of totale financiering. Euro-valuta depositi's o/g en u/g zijn veelal typische partiële financieringen. Naar mijn mening is het „matching” vraagstuk adequaat te verbeelden in een lineair programmeringsformulering.

2e. Met de argumenten die De Boer geeft voor het verschil in rentevergoeding op spaargelden bij verschillende looptijden, ben ik het in grote trekken oneens.

Natuurlijk drukken verwerkingskosten veel zwaarder op kleine veelvuldig muterende rekeningen dan op grote, weinig muterende rekeningen. Indien er een duidelijke correlatie bestaat tussen omvang, mutatiefrequentie en looptijd dan is er inderdaad reden om op kort lopende - en dus kleine frequent muterende - spaarrekeningen minder rente te vergoeden dan op lang lopende - en dus grote en infrequent muterende - rekeningen. Toch is bovenstaande maar een deel van het verhaal. Het is een overbekend fenomeen op geld en kapitaalmarkt, dat „kort geld” - kortlopende schuldtitels - in het algemeen minder rendeert dan lang geld.

De zgn. rendementscurve (in de Amerikaanse en Engelse literatuur: „Yield curve” of „term structure of interest rates”) beschrijft de relatie tussen rendement en resterende looptijd voor risicoloze schuldtitels, d.w.z. staatspapier. Het debiteuren en valuta risico zijn voor papier van de Centrale Overheid in de landsvaluta nihil.

Analyse van rendementen op bedoelde risicoloze schuldtitels over langere perioden levert een aantal realisaties van de rendementscurve op; deze laatste zijn momentopnamen. Het is in de VS mogelijk gebleken een aantal wiskundige functies op bevredigende wijze aan de waargenomen rendementscurves aan te passen. De waargenomen rendementscurves kunnen ongeveer als volgt geklasseerd worden.



r = rendement

t = resterende looptijd

- 1 De aanvankelijk vrij sterk stijgende en later vlakker verlopende curve. Typisch voor een in het algemeen relatief laag niveau van de rente.
- 2 De wat minder sterk stijgende en duidelijk afvlakkende curve. Typisch voor een relatief hoger niveau van de algemene rentevoet.
- 3 Een zeer zwak stijgende, bijkans vlakke rente curve. Een typisch instabiele overgang in een periode van duidelijk oplopende rentevoet.
- 4 Een dalende rentecurve. Kort geld is duidelijk duurder dan lang geld. Kenmerkend voor een instabiele overgangssituatie, meestal tegen of op het hoogtepunt van een periode van sterk oplopende rente. Anticipatie op rentedaling veroorzaakt markteffecten aan vraag en aanbodzijde, die door optreden van relatieve schaarste en overvloed de situatie extra accentueren.

N.B. Een analoge situatie doet zich voor als bij een extreem lage rente op duidelijke rentestijging geanticipeerd wordt.

De situatie ad 1 en 2 zijn normaal, in die zin dat ze over zeer lange perioden duidelijk prevaleren.

In het algemeen kunnen we m.i. veilig stellen, dat kort geld goedkoper is dan lang geld.

Indien de door De Boer beschreven relatie tussen looptijd en verwerkingskosten zich manifesteert, betekent dit een relatieve verhoging van de kosten

van kort aangetrokken spaargelden, met als consequentie een verlaging van de rentevergoeding op deze middelen en/of een duidelijk beleid dat probeert ook op andere wijze meer langlopende spaargelden aan te trekken.

Mijn vertogen over „mismatching” en rendementscurven betekent absoluut niet, dat ik nu een voorstander van de gedetailleerde conversie of van de „rb2f” zou worden. Wel meen ik dat deze aspecten op een adequate wijze in het raamwerk van een LP voor dynamisch balansbeheer geïncorporeerd kunnen en moeten worden.

Op de overige punten van het artikel van De Boer wil ik nu niet ingaan, omdat ik meen dat deze reactie al veel te lang geworden is; terwijl bovendien al wat hierboven over integrale kostenberekening is gezegd ook daarop van toepassing is.

Hoewel uit bovenstaande duidelijk is geworden, dat ik het op een aantal punten met De Boer hartgrondig oneens ben, wil ik toch mijn grote waardering voor zijn artikel uitspreken.

Ten eerste heeft hij het mij erg gemakkelijk gemaakt mijn ideeën te ventileren; het is veel eenvoudiger je ergens tegen af te zetten dan een oorspronkelijke bijdrage te leveren.

Ten tweede - en deze reden is belangrijker dan de voorgaande - is zijn artikel een goede bijdrage in de m.i. zeer noodzakelijke theorievorming over de bedrijfseconomische en financiële management aspecten van het bankbedrijf.