

Rendement halen uit intermediaire ketenintegratie

Veel intermediairverzekeraars doen op dit moment grote investeringen in ketenintegratie. De belangrijkste reden voor het starten met elektronische gegevensuitwisseling tussen verzekeraar en tussenpersoon is de afgelopen jaren kostenreductie geweest. Behalve voor kostenreductie wordt ketenintegratie door maatschappijen echter steeds meer ingezet als wapen tegen de verdringing in de markt en als middel voor omzetacceleratie.

HENK TEN BOS EN KRISTELVAN REENEN

Lange tijd heeft in de verzekeringsbranche rondom ketenintegratie de discussie over standaarden bij elektronische gegevensuitwisseling de boventoon gevoerd. Juist het gebrek

aan standaards is in het verleden voor menig verzekeraar een struikelblok gebleken in realisatietrajecten. Inmiddels zijn er, zowel technisch als voor de inhoudelijke gegevensuitwisseling, voldoende mogelijkheden om ketenintegratie mogelijk te maken. Internetprotocollen, zoals HTTP en SSL, zijn inmiddels breed geaccepteerd en voor verdere applicatie-integratie is iedereen het er inmiddels over eens dat SOAP/XML (in de vorm van webservices) de te gebruiken technologie is.

Voor de inhoudelijke gegevensuitwisseling zijn de verzekeraars al enige tijd bezig met de ADN-berichtenstandaard. Ook deze lijkt nu eindelijk volwassen te worden in de vorm van de 'All Finance Datacatalogus'. In deze 'branchebibliotheek' worden uiteindelijk alle uit te wisselen gegevens voor aanvragen en mutaties van de verschillende verzekeringsproducten opgenomen. De

bibliotheek is door het E-business Platform') aanvaard als een branchebrede standaard. De technische en inhoudelijke standaards komen samen in de zogenaamde *Generieke Interface Manager*: Deze GIM, ontwikkeld door ASN (een van de leveranciers van administratiesoftware voor het intermediair), wordt gezien als de brancheoplossing voor kopp

Standaardisatie is vereist

intermediairs en verzekeraars. De marktbrede acceptatie hiervan verloopt helaas nog schoorvoetend. De systemen ondersteunen nog niet alle functies van de GIM en verzekeraars zijn hierdoor nog erg afwachtend om alvast zelf de koppeling in te bouwen in de eigen software. Door de

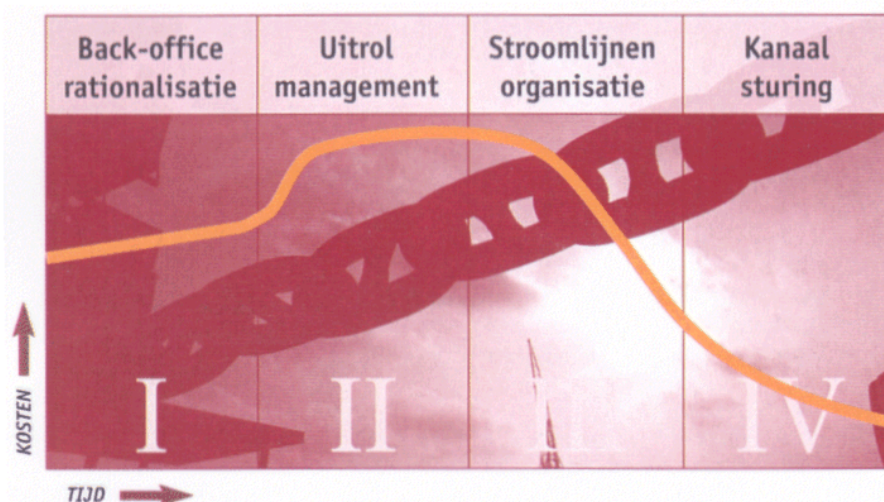
toenemende marktdruk en de ontwikkelingen bij een aantal collega-verzekeraars is het echter geen optie meer om nog langer te wachten op de 'definitieve doorbraak'. Verzekeraars die nu niet inspringen, dreigen de verliezers van morgen te worden. Het intermediair is inmiddels klaar voor ketenintegratie: ruim 70 procent maakt al in meer of mindere mate gebruik van extranetvoorzieningen en onderzoek wijst uit dat vrijwel iedereen verwacht dat het over een jaar of drie de gewoonste zaak van de wereld is om aanvragen en mutaties via internet af te handelen.

Ketenintegratie is een natuurlijk migratieproces

Veel van de 'business cases' die voor ketenintegratie projecten worden opgesteld, zijn op dit moment echter niet reëel. De scope van de trajecten is veel te beperkt of er wordt alleen naar de korte termijn gekeken. Veel aandacht gaat daarbij uit naar de front-end-toepassing of een extranet, terwijl hier juist niet de echte kritische investeringen in zitten. Deze zitten veel meer in de organisatorische condities voor ketenintegratie dan in de techniek of de oplossing zelf. En het zijn juist deze condities die bepalen of de investering in ketenintegratie uiteindelijk rendabel zal worden. Deze condities zullen dan ook één voor één ingevuld moeten worden om succes te kunnen boeken met ketenintegratie.

De volgende figuur geeft aan hoe ketenintegratie als een strategisch migratietraject kan worden aangepakt:

We onderscheiden de volgende 4 fasen en bijbehorende randvoorwaarden



Back-office rationalisatie

Ketenintegratie begint voor de meeste organisaties aan de 'achterkant', omdat de back-offices eerst in sterke mate opgeschoond moeten worden, voordat er gestart kan worden met ontsluiten naar het intermediair. De meeste back-offices torsen immers een enorme lading aan product- en portefeuillehistorie met zich mee. Dit allemaal in één keer willen ontsluiten via ketenintegratie is een haast onmogelijke taak. Starten met ketenintegratie wordt dan net zoiets als willen vliegen met een vliegtuig dat veel te zwaar beladen is: je komt gewoon niet van de grond, hoe groot de investeringen in de voorkant ook zijn. Ketenintegratie begint daarom met het rationaliseren van de back-office. Dit betekent overigens niet dat alles op orde zou moeten zijn, voordat kan worden begonnen met de functionaliteit aan de voor het intermediair bedoelde voorkant. Vaak kan al een begin worden gemaakt door te kiezen voor het deel van de systemen of producten dat al wel op orde is.

Uitrolmanagement

Veel ketenintegratie-oplossingen worden na hun introductie nauwelijks gebruikt. Hierdoor treedt kostenstapeling op: het digitale kanaal heeft een aanzienlijke investering gekost, echter het levert onvoldoende efficiency of kostenvoordelen op. Het is daarom cruciaal om in deze fase via krachtig uitrolmanagement het gebruik van het nieuwe medium door het intermediair te vergroten. Pas wanneer een substantieel deel van transacties via het nieuwe, goedkopere, kanaal wordt gedaan, begint ketenintegratie vruchten af te werpen. Deze belangrijke fase, waarin veel intermediairverzekeraars op dit moment

verkeren, wordt verderop in dit artikel toegelicht.

Stroomlijnen eigen organisatie

nadat een aanzienlijk percentage van de transacties elektronisch door het intermediair wordt aangeleverd, moet de eigen interne organisatie daarop worden gestroomlijnd. Handmatig werken is door digitaal werken sterk gereduceerd. Achterstanden zijn verdwenen, waardoor medewerkers de meeste tijd kunnen besteden aan ondersteuning en specialistisch werk. Dit is de fase waarin reductie van het aantal FTE's voor de administratieve verwerking mogelijk wordt. De kostenreductie die bij aanvang van het ketenintegratieprogramma voor ogen stond, kan nu daadwerkelijk worden geïncasseerd.

Kanaalsturing

Tenslotte moet er nog een laatste stap genomen worden om de traffic naar het goedkopere kanaal te sturen. Dit kan onder andere door drempels op te werpen voor het gebruik van de oude, traditionele kanalen. Uiteindelijk betekent dit het voorgoed afsluiten van de oude weg. Een niet altijd even populaire maatregel, omdat dit ook kan betekenen dat er afscheid genomen moet worden van bepaalde klanten. Echter om **werkelijk rendement te halen** zal ook deze stap genomen moeten worden.

In de praktijk kunnen de hierboven genoemde fasen vaak (geheel of gedeeltelijk) parallel worden uitgevoerd en is het mogelijk daardoor een versnelling te bereiken. Het is echter wel van belang om iedere fase volledig te doorlopen, omdat alleen dan rendement wordt behaald.

Uitrolmanagement

De meeste intermediairverzekeraars bevinden zich momenteel in de tweede fase van het migratietraject. Veel van de investeringen richten zich op een extranet dat concurrerend moet zijn met dat van andere maatschappijen. In de praktijk blijkt echter dat het gebruik door het intermediair enorm tegenvalt. Hoe dit nu precies komt, wordt vaak niet goed onderzocht. Daardoor blijft het extranet steken in een technisch hoogstandje en levert het niet het verwachte rendement op.

De belangrijkste oorzaak van dit falen is de zeer beperkte investering van verzekeraars in de uitrol van oplossingen. Er wordt veel geld besteed aan de realisatie van functionaliteit. Dit gebeurt over het algemeen vanuit een inside-out-gedachte. Onder het

BEGRIPPEN EN AFKORTINGEN

ADN Het Assurantie Data Netwerk, vanaf begin jaren 90 gebruikt voor digitaal berichtenverkeer in de verzekeringsbranche

E-business Platform De brancheorganisatie waarin zowel verzekeraars als tussenpersonen zijn vertegenwoordigd en die tot doel heeft het gebruik van e-business-toepassingen te bevorderen.

http Hypertext Transfer Protocol. Het formaat waarin gegevens tussen een webserver en een Internet Browser worden uitgewisseld.

SOAP/XML Simple Object Access Protocol. Dit protocol maakt o.a. gebruik van de berichtenstandaard

SSL Secure Sockets Layer. Een standaardprotocol waarbij gebruik wordt gemaakt van digitale certificaten om de identiteit van diensten en gebruikers op internet te kunnen verifiëren.

XML voor het definiëren van berichten en wordt door alle grote marktpartijen gezien als de defacto-standaard voor applicatie-integratie.

motto 'wij weten we hoe het intermediair werkt en waar het behoefte aan heeft' worden op zich fraaie oplossingen gebouwd, maar deze blijken na introductie toch net niet aan te sluiten bij de werkwijze van de gekozen doelgroep.

De uitrol is bij dergelijke projecten slechts een sluitpost. Aan het einde van de realisatieperiode wordt de toepassing met veel commerciële franje geïntroduceerd bij alle intermediairs die met de verzekeraar zaken doen. Toepassingen worden alleen

echter gebruikt wanneer het intermediair er ook zelf een duidelijk voordeel bij heeft en wanneer deze past bij de manier waarop het intermediair gewend is te werken.

De belangrijkste elementen van een succesvolle uitrolstrategie zijn daarom:

- Stel vooraf vast naar welke doelgroepen van intermediairs er uitgerold dient te worden en maak hiervoor een aparte 'business case'; kijk daarbij welke investering noodzakelijk is om aan te sluiten bij de wensen van het intermediair en bepaal of deze investering de moeite waard is.
- Bepaal de specifieke behoeften van iedere doelgroep. Kijk daarbij zowel naar de gewenste infrastructuur (technisch en functioneel), als naar de benodigde begeleiding, training en ondersteuning bij het in gebruik nemen van de oplossing. Het is belangrijk dat de oplossing vanaf de start stabiel is en dat het intermediair wordt geholpen bij vragen en problemen. Wordt hieraan te weinig aandacht besteed, dan is de kans op afhaken groot. Het daarna opnieuw aangehaakt krijgen kost ongelooflijk veel meer energie.
- Voer continue toetsingen met de doelgroep uit. Vanaf de prille start tot en met de daadwerkelijke invoering van de oplossing moeten de ideeën worden voorgelegd aan het intermediair en waar nodig worden bijgesteld. Effectieve middelen voor deze toetsing zijn panels, prototyping-sessies en het gebruik van pilots bij het enthousiaste intermediair, waar je als verzekeraar wel een potje kunt breken.



HENK TEN BOS, KRISTEL VAN REENEN

- Zet projectmatig en resultaatgericht uitrolmanagement op. De projectorganisatie die voor de invoering zorgt, moet de beschikking hebben over meetinstrumenten om actief te kunnen monitoren en bij te kunnen sturen wanneer de metingen laten zien dat de benodigde doelstellingen (bijvoorbeeld het aantal digitale transacties) niet worden gehaald.

Een uitrolstrategie die op deze manier is ingericht, levert een oplossing die voor het intermediair echt toegevoegde waarde heeft. Hij is minder tijd kwijt aan z'n administratie en kan deze tijd effectief besteden aan advies en verkoop. **x**

¹⁾ Zie kader met uitleg van begrippen en afkortingen

Henk ten Bos (h.tenbos@igh.nl) en **Kristel van Reenen** (k.vanreenen@igh.nl) zijn werkzaam bij IG&H Management Consultants te Woerden en houden zich onder meer bezig met het begeleiden van ketenintegratieprogramma's in de verzekeringsbranche.