

Ketenintegratie in het intermediaire kanaal

Onder de titel "Springplank naar Operational Excellence" heeft IG&H

Management Consultants een vijftal boekjes uitgegeven, met elk een aparte

titel. Banking & Finance zal de komende vijf nummers deze boekjes' en

resumé' publiceren. Het eerste deel is getiteld 'ketenintegratie in het

intermediaire kanaal' en is hoogst actueel gezien de implicaties van de

Wet Financiële Dienstverlening in Nederland vanaf 1 oktober 2005.

Een valkuil bij het vormgeven van 'operational excellence' is dat er te veel vanuit operationele problemen wordt gedacht. Het vormgeven van 'operational excellence' is een interactief proces tussen het strategisch denken van de onderneming, het tactisch ondernemen en het operationeel managen:

- > op het strategische niveau wordt de waardepropositie naar de markt vastgesteld;
- > van daaruit worden er tactische beslissingen genomen over de juiste invulling van de activiteiten, zoals: productontwerp, sourcing (make-or-buy) en keteninrichting;
- > vervolgens wordt vastgesteld wat het ambitieniveau is ten aanzien van de operationele performance en hoe dit zich verhoudt met de gekozen strategie en tactiek.

Kortom, 'operational excellence' is allereerst een zaak voor de operations directeur alleen. Het vraagt om een benadering die het bedrijf op alle niveaus raakt. De koppeling tussen markt, product en ICT is naar de mening van vele deskundigen essentieel bij het realiseren

van 'operational excellence' op maat.

Op basis van haar praktijkervaring onderkent IG&H vijf kerncompetenties, die tot een doorbraak kunnen leiden in 'operational excellence' en daarmee tot concurrentievoordeel:

1. Een doortastende aanpak van ketenintegratie en ketenmanagement;
2. Een selectieve sourcingstrategie;
3. Een vergaande mate van modulaire productflexibiliteit;
4. Een beheerste benadering van legacyproblematiek;
5. Het creëren van de juiste organisatorische context.

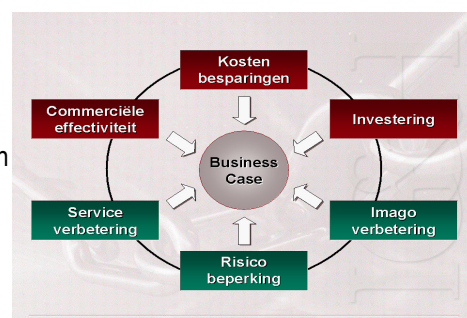
Over elk van deze thema's zal Banking & Finance een apart artikel publiceren in deze reeks.

Ketenintegratie 'op de helling'

Er wordt al jaren fors geïnvesteerd in ketenintegratie in de Nederlandse verzekeringsbranche. Ketenintegratie is een 'must' - daar is iedereen het wel over eens. Maar ondanks alle veelbelovende - en kostbare - initiatieven lijkt er van een echte doorbraak vooralsnog geen sprake. Wat is

er tot nu toe bereikt met alle investeringen in ketenintegratie? Wat staat ketenintegratie eigenlijk in de weg? En hoe kunnen de eventuele obstakels omzeild worden?

Verzekeraars werken aan extranetten en GIM-integratieprojecten. (GIM staat voor Generiek Interface Manager, zie verderop in dit artikel). Intermediair en systeemhuis moeten mee in de vaart der volkeren. Vermoedelijk zijn al enkele honderden miljoenen euro's uitgegeven om tot het huidige resultaat te komen. Oorspronkelijk miktte het SIVI (Standaardisatie Instituut voor Verzekeringen in de Intermediairbranche) erop om eind 2005 maar liefst 80% van de aanvragen en mutaties elektronisch aangeleverd en verwerkt te zien. Het bereiken van die



Een intermediair heeft baat bij een directe en geautomatiseerde afwerking van aanvragen en mutaties.

De technologie die daarvoor wordt gebruikt, interesseert hem niet.

doelstelling ligt echter nog ver weg. In het Schadebedrijf zijn enkele koplopers die de doelstelling inmiddels flink genaderd, maar voor de branche als geheel is het aandeel digitale aanvragen nog steeds erg klein. En dat terwijl ketenintegratie juist een belangrijk strategisch wapen kan zijn voor een schadeverzekeraar, om grip op de portefeuille en de eindklant te houden. In het meer adviesgevoelige Levenbedrijf stijgt het aandeel digitale aanvragen en mutaties nog aanmerkelijk langzamer. Elektronische aanlevering van gegevens aan verzekeraars mag bovendien niet worden verward met daadwerkelijke elektronische verwerking van verzekeringstransacties. Zeker in het Levenbedrijf zijn er maar weinig partijen die kunnen beweren dat zij met ketenintegratie wezenlijke verbeteringen hebben geboekt in kostenreductie, serviceverbetering en/of verkoopeffectiviteit. Het percentage digitale verwerking in de back-office blijft hier steken tussen de 5 en 25%. De sectoren Hypotheken en Pensioenen laten een vergelijkbaar beeld zien. Het primaire proces kent op dit moment nog steeds een hoge mate van niet-geautomatiseerde en dus handmatige handelingen.

Springplank naar 'operational excellence'

Invoer en acceptatie bij de bron, bijna geen papier en geïntegreerde ICT zijn enkele aspecten van de bedrijfsvoering

ketenintegratie bijdraagt aan een excellente performance in termen van kosten en servicegraad van het primaire proces. Ketenintegratie houdt in, dat partijen in dezelfde keten via digitale/elektronische middelen met elkaar samenwerken. Door op een efficiënte manier met elkaar samen te werken, verlagen zij samen de kosten per partij in de keten - en daarmee uiteindelijk ook de prijs per product. Door de keten optimaal in te richten, kan iedere partij (schakel) in de keten zich bovendien toeleggen op datgene waar zij het beste in is. Zo neemt de servicegraad in de totale keten toe. Daar profiteren de partijen onderling van - en uiteindelijk ook de eindklant.

In de praktijk is de branche nog niet zo ver. Er is dus een reëel risico dat er uiteindelijk alleen maar een extra distributiekanaal wordt geopend zonder dat de beoogde efficiencywinst wordt binnengehaald. Er is al heel veel geld geïnvesteerd in ketenintegratie. Hoeveel moet hier nog bij om te bereiken dat de overgrote meerderheid van aanvragen en mutaties wel digitaal wordt aangeleverd en verwerkt - en, belangrijker nog, dat daar ook werkelijk in klinkende munt meetbare winst mee wordt geboekt?

De contouren voor succes zijn bekend

Ketenintegratie loopt niet langer stuk op de technologie. Waar veel ICT afdelingen vroeger nog een diepgaand en uitgebreid onderzoek moesten doen naar de 'beste' technologie kunnen we tegenwoordig gewoon vertrouwen op de open Internet-standaarden die inmiddels behoorlijk uitontwikkeld en gemeengoed zijn geworden. Hierbij is het ook belangrijk om, waar mogelijk, gebruik te maken van specifieke technologische standaarden en protocollen die voor de verzekeringsbranche beschikbaar zijn. Voorbeelden van dergelijke standaarden zijn het Assurantie Data Netwerk (ADN), de Generieke Interface Manager (GIM), de All

Finance Datacatalogus (AFD) en het Hypotheken Data Netwerk (HDN).

Veel verzekeraars bouwen momenteel met de systeemhuizen aan GIM. Voor het intermediair is de toegevoegde waarde van de huidige GIM-implementaties echter nog beperkt: GIM werkt nog maar voor een klein aantal producten van een beperkt aantal maatschappijen, en ook nog maar voor een klein aantal processen. Toch is het belangrijk om GIM verder te blijven implementeren. Voor het intermediair is een koppeling van zijn administratie met de applicaties van de verzekeraars immers essentieel voor een soepel lopend proces. Verzekeraars en systeemhuizen moeten de implementatie van GIM vooral richten op de producten waar veel geld in omgaat en die de acceptanten en intermediairs veel werk kosten. Dit geldt ook voor processen. Daar waar de meeste inspanning zit is de meeste winst te behalen.

Al met al is er qua techniek en standaards voldoende voorhanden om digitale transacties tussen intermediair en maatschappij mogelijk te maken. Dit 'voorwerk' heeft helaas nog niet geleid tot één alles overkoepelende, complete branchestandaard voor ketenintegratie, maar die komt er wel. We verwachten echter dat er daarnaast ook initiatieven gaan ontstaan bij grotere intermediairs voor 1-op-1-communicatie.

Ketenintegratie moet een nieuwe impuls krijgen.

Een gesloten digitale keten in de branche waarbij transacties volledig automatisch in systemen worden verwerkt is daarvoor een vereiste.

Op zoek naar een nieuwe impuls

De werkelijke doorbraak in ketenintegratie kan volgens de meeste deskundigen alleen worden bereikt met een radicale hervorming van de organisatie, processen en systemen. De huidige aanpak bij trajecten voor ketenintegratie gaat hierin niet ver genoeg en verzandt momenteel in een moeizame afstemming en discussie over de uitwisseling van gegevens tussen intermediairs en verzekeraars door middel van standaarden.

Ketenintegratie moet een nieuwe impuls krijgen. Een gesloten digitale keten in de branche waarbij transacties volledig automatisch in systemen worden verwerkt is daarvoor een vereiste. Het intermediair begint in zijn eigen administratie met de invoer van gegevens, deze worden meegenomen naar het Extranet van de verzekeraar, en wanneer hier de transactie compleet is gemaakt, worden de gegevens direct verwerkt in de back-office van de verzekeraar en in de administratie van het intermediair. In principe zou je deze keten in specifieke situaties zelfs nog verder kunnen uitrekken: ook de eindconsument zou een deel van de invoer, zoals eenvoudige mutaties, van het intermediair kunnen overnemen. Ook aan de andere kant van de keten is winst te behalen. De verzekeraar kan relevante gegevens elektronisch doorgeven aan weer andere partners, bijvoorbeeld de Belastingdienst of in geval van schade een bedrijf dat zich bezighoudt met het herstellen van schades. In het bancaire betalingsverkeer en de effectenhandel is deze gesloten keten inmiddels succesvol gerealiseerd en staat

Alleen een pro-actieve en integrale benadering van "operational excellence" leidt tot concurrentievoordelen.

bekend als 'Straight Through Processing' (STP). STP biedt een veel scherper en uitdagender paradigma voor het bereiken van de ketenintegratie doelen, omdat het zich waar mogelijk richt op het elimineren van alle handmatige handelingen in de totale keten.

Werk vanuit een integrale business case

Hoewel het aan het veranderen is bij verzekeraars, worden de meeste initiatieven rond ketenintegratie nog steeds als doel op zich gezien. Bijvoorbeeld: 'We willen marktleider worden op het gebied van ketenintegratie, of 'Ketenintegratie is de komende jaren hoofdprioriteit voor ons bedrijf'. Daarmee vergeet men ketenintegratie te zien als onderdeel van een bedrijfsstrategie die inspeelt op de huidige marktstructuren en -behoeften met als einddoel een acceptabel rendement voor de aandeelhouders.

Het ontbreekt in de meeste gevallen dan ook aan een integrale business case, waarin strategie en verkenning worden vertaald naar doelen te behalen via ketenintegratie.

Werken vanuit een echte business case betekent: veel breder, haast holistisch kijken naar de toepassing van ketenintegratie. Waar draait het nu echt om voor partijen in de waardeketen - in termen van zowel harde als zachte voordelen? En hoe kun je met ketenintegratie hier optimaal invulling aan geven?

Het gaat niet alleen om platte doelstellingen zoals het bereiken van x digitaal verkeer. De vraag is vooral: "Hoe gaat ketenintegratie echt bijdragen aan doelstellingen als kostenreductie of verkooeffectiviteit?". Er moet expliciet rekening worden gehouden met het politieke krachtenveld waarin de business case dient te worden gerealiseerd. Wat de ene partij graag wil, kunnen andere partijen als uiterst bedreigend ervaren. Dergelijke aspecten moeten van meet af aan in de overweging worden betrokken.

Strategische inbedding

De business case - en daarmee een ketenintegratie traject - vereist een duidelijke strategische inbedding. Vanuit welke strategische visie concurreert de onderneming? Oftewel: welke wedstrijd wil men winnen? Voor veel financiële dienstverleners ligt in de huidige markt - onder andere vanwege de aftopping van de hypotheekmarkt en andere veranderingen in de fiscale regelgeving - de keuze duidelijk bij 'operational excellence'. De inzet op ketenintegratie valt dan ook goed te verklaren vanuit deze strategische achtergrond.

Een tweede strategische vraag die een verzekeraar zich zou moeten stellen, is: 'Op welke manier kan ik de keten zodanig inrichten dat iedere partij in de keten haar rol zo goed mogelijk kan invullen?'. In het verleden was deze vraag niet of nauwelijks aan de orde bij veel verzekeraars. Het intermediair verkocht producten, al dan niet ondersteund door offertesoftware van de maatschappij. De aanvraag voor een verzekering kwam vervolgens op papier binnen, waarna iemand bij de verzekeraar de acceptatie uitvoerde en de polis ging administreren. Ketenintegratie, ondersteund door de moderne technologie, biedt de mogelijkheid om bestaande processen opnieuw in te richten ondersteund door technologie en ze daarmee veel efficiënter te laten verlopen.

Snelle terugverdientijd

Op zich is het natuurlijk aantrekkelijk om direct een zo compleet mogelijk aanbod voor het intermediair te hebben. Toch is het geen goed idee om te proberen de functionaliteit voor alle producten en alle processen in één keer tegelijk te realiseren. Dat leidt onvermijdelijk tot omvangrijke, langdurige en slecht beheersbare projecten en daarmee zelden tot een gerealiseerde business case. Door de kosten en knelpunten per proces en product in kaart te brengen en deze te combineren met de wensen van het intermediair, ontstaat zicht

op de meest gewenste ketenintegratie functies. Vanuit dit inzicht kan vervolgens een slimme vertaalslag worden gemaakt naar haalbare oplossingen die snel resultaat opleveren voor zowel intermediair als verzekeraar. Zo worden de investeringen snel terugverdiend en ontstaat ruimte voor nieuwe investeringen in volgende releases.

Goede onderbouwing businesscase essentieel

Vrijwel iedere organisatie neemt een aantal 'harde factoren mee in de business case: investering en besparingen gecombineerd met commerciële effectiviteit. Denk hierbij aan zaken als FTE-reductie als het gaat om besparingen, en transitie-, project-, personeels-, opleidings- en ICT- kosten als het gaat om de investering. Een goed voorbeeld van commerciële effectiviteit is het aanpakken van achterstanden bij de verwerking van aanvragen. Door langere verwerkingstijden en bijbehorende reactietijden vanuit de maatschappij naar het intermediair wordt potentiële omzet gemist. Maatschappijen doen er alles aan om de achterstanden in te lopen door extra tijdelijke medewerkers in te zetten of overwerkdagen in te stellen. Deze maatregelen leiden tot extra kosten, terwijl het niet direct leidt tot resultaten omdat een deel van de verwerkte aanvragen toch te laat wordt afgehandeld. Door ketenintegratie effectief in te zetten, kunnen organisaties beter omgaan met piekbelastingen en wordt de kans op het missen van omzet teruggedrongen. Tevens hoeft er dan minder een beroep te worden gedaan op tijdelijke inhuur en behoren overwerkmomenten tot het verleden.

Zachte factoren worden minder vaak in de businesscase meegenomen. Een voorbeeld hiervan is serviceverbetering. Zeker bij combinatieproducten bij hypotheek is er druk telefonisch verkeer tussen intermediair en maatschappij over de actuele status van de aanvraag. Door de voortgangs- en managementinformatie die in het aanvraagtraject wordt verzameld ter

beschikking te stellen aan het intermediair kan het aantal telefonische verzoeken worden gereduceerd met als gevolg een lagere belasting op het Call Center. Een ander 'zacht' element is risicobeperking. Hierbij denken we vooral aan de operationele risico's. De baten van een beter operationeel risicomanagement zijn op voorhand moeilijk te kwantificeren, maar zeker is dat door automatische acceptatie van aanvragen het aantal contactmomenten van medewerkers op een dossier geminimaliseerd worden.

Zelfbediening wordt belangrijk

Na het succes van het internet-bankieren lijkt ook de verzekeringsmarkt toe aan een hernieuwde belangstelling voor het internet. Dit geldt met name voor commodity-producten die minder adviesgevoelig zijn. Eén oorzaak is dat de consument in toenemende mate zijn eigen financiële zaken wil regelen. Het internet speelt bij deze trend naar zelfbediening een dominante rol, vergelijkbaar met de rol die de supermarkt door de jaren heen heeft ontwikkeld in de retail sector.

Voor dienstverleners die werken met intermediairs ontstaat door deze trend, waarbij de consument meer en meer centraal komt te staan en de traditionele waardeketen wordt ontbundeld (zie illustratie), een lastig dilemma. Hoe kunnen zij een adequaat antwoord verzinnen ter bescherming van hun marktaandeel zonder een kanaalconflict te veroorzaken met hun intermediaire klant? De financiële dienstverleners zullen daartoe in eerste instantie de volgende drie kernvragen moeten beantwoorden:



- Moeten ze het 'eigen' intermediair met allerlei vormen van ondersteuning helpen om de strijd op internet aan te gaan?
- Moeten ze een alternatief direct kanaal op het internet opzetten of verder uitgebouwen, eventueel onder een apart merk?
- Of zoeken ze de samenwerking op met (potentieel) succesvolle distributiepartijen op internet waarbij ze de rol van toeleverancier kiezen?

Voor de invulling van een eindklant gerichte ketenintegratie-strategie zijn verscheidene ketenmodellen mogelijk. Het maximaliseren van 'traffic' en 'conversie' (van bezoeker naar koper) zal in ieder geval voor elk van deze modellen de belangrijkste doelstelling moeten zijn. >

Dit eerste deel van onze serie over 'operational excellence' is tot stand gekomen met medewerking van IG&H Management Consultants uit Woerden. In het volgende nummer van Banking & Finance zullen we nader ingaan op Business Process Sourcing in het kader van de vijf issues van onze reeks over 'operational excellence'.

www.igh.nl