

In veel gevallen ligt primaire focus op kostenbesparing

Stand van zaken en succes

In opdracht van IG&H Management Consultants heeft de Vrije Universiteit Amsterdam vorig jaar een onderzoek uitgevoerd naar het succes van internettoepassingen in de verzekeringsbranche. De centrale vraagstelling bij de gesprekken met 18 intermediair-verzekeraars en branchespecialisten was: "Hoe succesvol worden internettoepassingen in de Nederlandse markt van verzekeraars beschouwd en welke factoren hebben geleid tot succes of het ontbreken daarvan?" In deze bijdrage wordt een overzicht gegeven van de belangrijkste conclusies inzake de extranetten die worden gebruikt voor gegevensuitwisseling tussen verzekeraars en tussenpersonen.

Door Henk ten Bos

De verzekeringsbranche heeft de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met internet. Vaak middels een extranetapplicatie voor samenwerkend intermediair, maar ook met een website voor prospects en klanten. Na enkele jaren van onstuimigheid lijken de ontwikkelingen rond online toepassingen in rustiger vaarwater te zijn beland. Anno 2003 realiseren verzekeraars zich dat internet als verkoopkanaal en communicatieplatform toegevoegde waarde kan bieden, maar ook zijn grenzen kent.

BESCHIEDEN GEBRUIK

Uit het onderzoek blijkt dat zowel de aanleiding als de (huidige) doelstellingen voor extranetten primair gericht zijn op kostenbesparing. Weinig geïnterviewden

"Tussenpersonen vinden het zeer belangrijk dat 'de belofte' van het medium wordt ingelost"

geven expliciet aan rekening te houden met marktbehoeften. Dit betekent dat extranetten nog steeds voornamelijk 'inside out' en met efficiency als focus worden ontwikkeld. Verder blijkt dat de meeste maatschappijen het eigen extranet aan een relatief grote groep intermediairs beschikbaar stellen. Het daadwerkelijk gebruik is nog bescheiden: gemiddeld 5 tot 20 procent van de aanvragen of mutaties verloopt via de extranetten.

Het bescheiden gebruik van extranetten voor transacties staat niet in verhouding tot het aantal intermediairs dat de beschikking heeft over de extranetten. Dit betekent ook dat de efficiencydoelstellingen zeer waarschijnlijk niet gehaald zullen

worden. Extranet-aanbieders zullen daarom meer rekening moeten houden met marktbehoeften en meer 'outside in' te werk moeten gaan om het gebruik te verhogen.

Een belangrijke constatering is dat de functionaliteit voor schadeproducten in het algemeen meer op transacties is gericht dan voor de levenproducten. Toch geldt ook voor levenproducten dat extranetten steeds meer transactiegerichte functionaliteit aanbieden. Een aantal maatschappijen beschikt over verschillende extranetten, meestal voor verschillende product- en doelgroepen. Zij geven aan die extranetten op (korte) termijn te willen integreren in één corporate extranet dat alle (reeds beschikbare) functionaliteit bevat. Er wordt nog relatief weinig offerte- en rekenfunctionaliteit aangeboden. Partijen die dit wel doen, zeggen met name technische inspanningen te moeten verrichten om een en ander te realiseren en werkend te krijgen.

TIEN SUCCESFACTOREN

In het onderzoek zijn alle geïnterviewden gevraagd welke succesfactoren cruciaal zijn geweest voor hun extranet en welke zij achteraf hebben onderschat. Hieronder tien succesfactoren die met name betrekking op functionaliteit, organisatie/ICT en gebruik van de toepassing.

1. *Functionaliteit dient het KISS-principe (keep it stupid simple) uit te stralen om de perceptie te creëren van 'eenvoud'.* De complexiteit van een product doet niet ter zake, zolang de functionaliteit maar eenvoudig en snel te begrijpen is. Is de functionaliteit eenvoudig maar effectief, dan kan dat beeld overslaan naar het gehele product en dus bijdragen aan de commerciële kracht van het product.
2. *Relevante en up-to-date functionaliteit loont, te frivole vormgeving en minder relevante functionaliteit vormen een afbreukrisico.* Het internetadagium 'content is king' geldt ook voor extranetten. Alle informatie moet nuttig en up to date zijn. Informatie die geen toegevoegde waarde heeft, wordt al snel als overbodige luxe beschouwd. Enkele geïnterviewden geven zelfs aan dat 'te veel' ook de complexiteit van de site vergroot en voegen daaraan toe dat 'een complexe site bij het intermediair gevoelens van onveiligheid oproept'.
3. *Een projectmatige aanpak is nodig voor daadkrachtige realisatie, soms ook in 'greenfield'-verband.* Een benadering vanuit de business is daarbij essentieel. Breed gedragen is de visie dat een goede realisatie en uitrol van een extranetapplicatie input vereist vanuit diverse disciplines. Een projectmatige aanpak is daarbij vereist: 'De internettoepassing is een heel nieuw kanaal dat meerdere afdelingen bestrijkt, om snel te kunnen opereren is het verstandig om buiten de organisatie om te werken.' Algemene consensus bestaat over het feit dat het eigenaarschap

factoren bij extranetten

interviews blijkt dat bij velen dit oorspronkelijk niet het geval is geweest. In de loop der jaren is het besef echter gegroeid dat het begrip van de marktbehoefte en de noodzakelijke vertaling daarvan in een extranetapplicatie het beste bij de business belegd kan worden.

4. *Commitment vanuit de gehele organisatie is essentieel.* Met een extranet ontstaan veranderingen voor alle afdelingen; het is dan ook belangrijk dat deze de noodzaak van het extranet inzien. Daarvoor is een vorm van legitimatie nodig, die bijvoorbeeld verschaft kan worden door een directie in termen van beleid en concrete doelstellingen.

5. *De applicatie moet op technisch gebied 'gebruikersvriendelijk' en robuust zijn.* Het intermediair is in het algemeen commercieel ingesteld en wil zich niet verdiepen in technische zalven. De applicatie mag geen al te hoge eisen stellen aan de algehele IT omgeving of daarvoor gevoelig zijn; dit geldt in het bijzonder voor beveiligings- en installatie-issues. Meestal wordt eerst uitgerold naar de grotere kantoren. Argumentatie daarvoor is dat zij technisch vaak beter uitgerust zijn dan kleinere partijen en daarnaast een belangrijk deel van het totale gebruik voor hun rekening nemen. Voor het kleinere intermediair geldt ook dat 'de meesten onder hen nog met huis-, tuin- en keukencomputers werken waarbij je niet met proxyservers en LAN's hoeft aan te komen'.

6. *Systeemintegratie heeft de toekomst maar is nu vaak nog een brug te ver.* De geïnterviewden zijn het er over eens dat geïntegreerde systemen een belangrijke succesfactor zijn. Dit geldt zowel voor de ontsluiting van de backoffice-gegevens (achterwaartse integratie) als voor de koppelingen met administratiepakketten voor het intermediair (voorwaartse integratie). Een aantal maatschappijen is bezig met het realiseren van koppelingen, maar erkent dat dit een (tijds)intensief traject is: 'Bij elke nieuwe overname kwam er weer een backoffice bij, met als gevolg dat er nu tientallen verschillende zijn. Om dan de backoffice open te stellen is een groot karwei.'

7. *Gezien het verwachtingspatroon van het intermediair is 'doen wat beloofd wordt' in termen van respons- en verwerkingstijden een voorwaarde voor creëren van een positief imago.* Algemeen wordt aangenomen dat het intermediair rondom de applicatie hogere eisen stelt aan service dan bij 'traditioneel' zakendoen. De ervaring van enkele geïnterviewden leert dat het zeer belangrijk is om 'de belofte' van het medium in te lossen. Realiseren wat beloofd wordt - en de toegevoegde waarde van de applicatie in de praktijk bewijzen - is essentieel om draagvlak en gebruik te genereren.

8. *Selectieve uitrol helpt sneller tot creëren draagvlak en gebruik.* Hoewel de meeste deelnemers als doel hebben om op termijn alle intermediairs toegang te geven tot het extranet, geven enkele geïnterviewden

lectief beleid te voeren. Het voornaamste doel daarvan is om sneller draagvlak en gebruik te creëren. 9.

'Outside in'-benadering met het intermediair is voorwaarde voor beter gebruik. Hoewel de meningen verschillen of en in welke fase het intermediair betrokken dient te worden bij de realisatie, geven de meeste geïnterviewden aan steeds meer af te stappen van de 'inside out'-benadering. Bij tegenvallend gebruik noemen velen met name dit element als belangrijke factor. Het besef is gegroeid dat te weinig stilgestaan is bij de werkelijke wensen van de gebruikers.

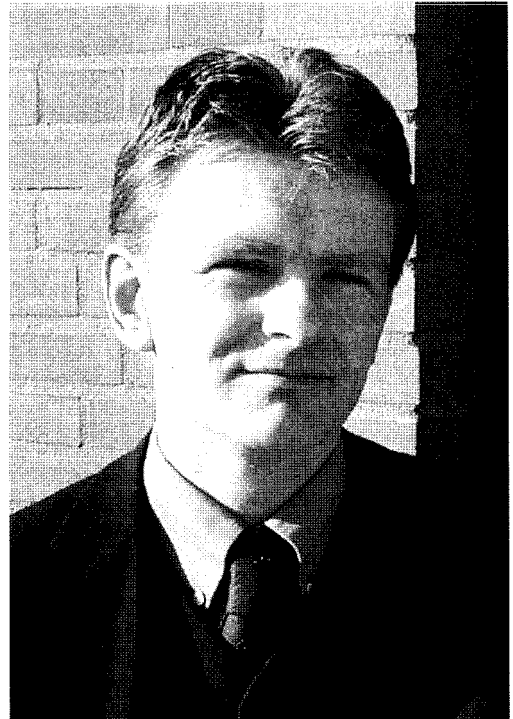
Typend is daarover de opmerking: 'Wij dachten dat wij het schitterend voor elkaar hadden, we garandeerden binnen twee dagen een aanvraag verwerkt te hebben. Achteraf bleek dat het intermediair dit helemaal niet interesseerde. Als de aanvraag er twee weken over deed, was het ook goed. Als het er dan maar was.'

10. *Rol van buitendienst is belangrijk en cruciaal voor welslagen implementatie.* Algemeen erkend wordt dat de rol van de buitendienst groot is bij het laten slagen van een Extranet implementatie. Het is im-

mers veelal de buitendienst die het directe contact onderhoudt met het intermediair. Dit vergt wel een aangepaste rol van de buitendienst: zij moeten klaarstaan voor vragen en ondersteuning kunnen bieden. Zo moet het bijvoorbeeld niet: 'De buitendienst zag het als een verkoopmiddel, het was een mooie binnenkomer om te kunnen zeggen dat er nu ook een extranet bestond.' Dit betekent wel dat zij goed getraind moeten worden, zodat zij volledig op de hoogte zijn van in ieder geval de functionaliteit en de meerwaarde die de extranetvoorziening biedt voor de gebruikers.

* *Henk ten Bos is consultant Frontoffice Solutions bij IG&H Management Consultants te Woerden*

Het onderzoek is uitgevoerd door Tom Konings van de Vrije Universiteit Amsterdam. Meer informatie is te verkrijgen bij Henk ten Bos (h.tenbos@igh.nl) en Frans Liem (fliem@igh.nl) van IG&H Management Consultants uit Woerden.



Henk ten Bos.