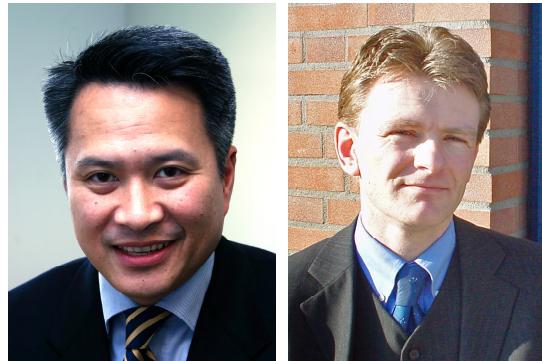


Marktontwikkelingen vergroten de noodzaak en kansen voor ketenintegratie

Ketenintegratie is een strategische pijler onder het beleid van veel verzekeraars. Miljoenen euro's worden besteed aan Extranetten en het efficiënt koppelen hiervan met de intermediair pakketten via GIM. In dit artikel gaan Frans Liem en Henk ten Bos in op de belangrijkste marktontwikkelingen die een verdere focus op ketenintegratie noodzakelijk maken.

Gelijktijdige ontwikkelingen zorgen voor toenemende onzekerheid binnen financiële sector

De financiële dienstverlening staat al enige tijd onder druk door een aantal ontwikkelingen. Dit is uiteraard geen nieuwe situatie. Met name door veranderende wetgeving worden verzekeraars al jaren gedwongen om steeds opnieuw alle creativiteit in te zetten om de consument te verleiden tot het kopen van financiële producten. De laatste tijd zijn de veranderingen echter in een stroomversnelling gekomen. Naast de wetgeving (met name het verscherpte toezicht vanuit de overheid dat z'n voorlopige hoogtepunt gaat vinden in de WFD) zien we een toenemende druk door onder meer de inzet van internettechnologie en een nieuwe generatie consumenten die zich anders gedragen dan voorheen.



Met name de combinatie van deze drie factoren zorgt voor fundamentele veranderingen in de huidige marktstructuren. Ketenintegratie zal in deze transformatie een strategische rol spelen en het succes van marktpartijen in belangrijke mate bepalen.

Bij de inzet van ketenintegratie zijn de volgende ontwikkelingen relevant:

1. het ontstaan van professionele, intermediaire distributiemodellen
2. toenemende druk op de marges vraagt om steeds lagere verwerkingskosten
3. de opkomst van zelfbediening op basis van internettechnologie neemt toe
4. de vraag naar meer service en toegevoegde waarde voor de klant
5. er vindt een ontbundeling van de waardeketen plaats

Er ontstaan nieuwe, professionele distributiemodellen die efficiënte procesintegratie met aanbieders zullen afdwingen

De manier waarop financiële producten worden gedistribueerd was tot voor kort redelijk overzichtelijk. Direct Writers en Banken verkochten rechtstreeks aan de eindconsument en Intermediair-maatschappijen richtten zich tot de tussenpersoon. Met name in dit laatste kanaal zien we de afgelopen tijd een versnelde concentratie ontstaan. Aan de ene kant slinkt het aantal kleine en middelgrote kantoren. Aan de andere kant ontstaan grote, modern ingerichte tussenpersonen zoals inkoopcombinaties en service providers, waar kleinere kantoren zich bij aansluiten. Deze professionele volumespelers hebben een sterke focus op efficiency en eisen dit op basis van hun inkoopmacht ook van hun primaire leveranciers, zoals de verzekeraars. De huidige front-office oplossingen van verzekeraars, zoals Extranetten en GIM-koppelingen, sluiten vaak onvoldoende aan op de behoefte van dit specifieke intermediair. Er is behoefte aan een verregaande *procesintegratie* met de verzekeraar, waarbij het werkproces van dit intermediair naadloos aansluit op de interne processen die nog bij de verzekeraar worden uitgevoerd. Verzekeraars kunnen deze vorm van maatwerk integratie faciliteren door flexibele "diensten" (*services*) aan te bieden die het intermediair op het door hem gewenste moment in zijn primaire proces kan worden 'gestekkerd'.

Toenemende druk op de marges vraagt om drastische verlaging van de verwerkingskosten door verregaande digitalisering van het primaire proces

Door versimpeling van producten, een prijsbewustere consument en steeds meer mogelijkheden voor vergelijking van producten via internet, wordt de druk op de marges steeds groter. De enige manier om deze druk op te vangen is door de verwerkingskosten in de totale keten drastisch te verlagen. Naast het koppelen van systemen met behulp van bijvoorbeeld GIM, vraagt dit om volledige automatische verwerking in de back-office (Straight Through Processing ofwel STP). Dit laatste is in andere sectoren

zoals bijvoorbeeld de betaling- en effectenwereld de afgelopen jaren gerealiseerd. Belangrijk leerpunt uit deze trajecten is dat STP geen technisch traject is dat alleen de ICT-systemen raakt, maar vooral een fundamenteel veranderingstraject is die de kern van de bedrijfsvoering raakt.

Ketenintegratie moet leiden tot verbeterde service en meer toegevoegde waarde voor de klant

Naast verlaging van de kostprijs moeten de voordelen van ketenintegratie zich ook vertalen naar een onderscheidende propositie voor de klant, bijvoorbeeld in termen van snelheid, gemak en overzicht. Aanbieders (maar ook grote distributeurs) ontwikkelen in dit kader steeds vaker gespecialiseerde producten die toegesneden zijn op een specifieke markt. Vaak zijn dit integrale financiële concepten, waarin verschillende product(componenten) uit diverse fabrieken worden gecombineerd, zoals een beleggingshypotheek met woonlasten- en schadeverzekeringspakket. Het serviceniveau van dit soort complexe concepten stelt zonder meer hoge eisen aan de informatievoorziening en de interne verwerkingsprocessen. Maar ook bij piekbelastingen moet men altijd hetzelfde serviceniveau's kunnen blijven garanderen. Zonder ketenintegratie en verregaande automatisering van de processen kan deze gespecialiseerde dienstverlening daarom niet succesvol aangeboden worden.

Internet zal een steeds belangrijkere rol spelen in het contact met de klant

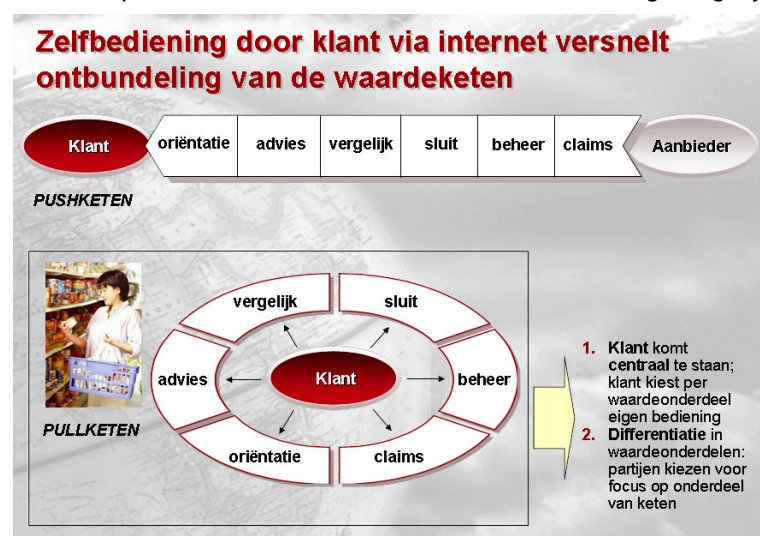
Aan het eind van de 90'er jaren is door financiële dienstverleners geëxperimenteerd met de inzet van internet in het contact met de eindklant. Opgejaagd door jonge "DotCom"-bedrijven hebben veel verzekeraars geïnvesteerd in vernieuwende concepten die uiteindelijk niet de belofte konden waarmaken die vooraf werd beloofd. Met het uiteenspatten van de DotCom-zeepbel zijn ook de meeste van dit soort initiatieven als een nachtkaars uitgedoofd.

Zoals ook door het onderzoeksbureau Gartner wordt aangegeven heeft nieuwe technologie na een fase waarin er vooral veel hype plaats vindt, tijd nodig om tot volwassenheid te komen. Recente ontwikkelingen in de branche lijken er op te wijzen dat dit moment voor serieuze inzet van internet aangebroken is. We zien vanuit de consument een recente hernieuwde belangstelling voor het gebruik van internet bij het zoeken naar en afsluiten van financiële producten. Deze trend is het meest duidelijk zichtbaar bij de eenvoudige "simple-risk" producten. Met name wat jongere bedrijven, zoals Independer, weten internettechnologie inmiddels effectief in te zetten richting de consument en winnen marktaandeel ten opzichte van de traditionele partijen.

Verzekeraars zijn zich op dit moment aan het heroriënteren op de manier waarop internet als medium naar de consument nog effectiever kan worden ingezet dan tot heden het geval was. Direct writers hebben daar uiteraard een voorsprong ten opzichte van de intermediaire distributie, omdat het distributiemodel van de eerste groep zich hiervoor vrijwel direct leent.

Zelfbediening door consument via internet versnelt de ontbundeling van de waardeketen

Door de opkomst van het internet en het veranderende gedrag bij de consument zien we in de financiële



dienstverlening steeds meer vormen van zelfbediening ontstaan. Hierbij verandert de waardeketen van een "pushketen", waar alle onderdelen van leverancier tot aan distributeur min of meer vast aan elkaar geschakeld zijn, naar een "pullketen". De klant staat hier centraal en kiest deze zelf per onderdeel zijn eigen bediening, bijvoorbeeld direct via internet of toch via een echte adviseur (zie de illustratie).

Voor de spelers uit de financiële dienstverlening betekent dit differentiatie. Elke partij moet goed kijken naar de onderdelen van de waardeketen waarvan duidelijk is dat daar de meeste toegevoegde waarde

kan worden geboden aan de klant. Tegelijkertijd betekent deze ontwikkeling ook dat er samengewerkt moet worden met andere spelers die succesvol zijn op andere onderdelen in de keten. De functionaliteit die verzekeraars t.b.v. ketenintegratie realiseren moet daarom aansluiten op deze ontbinding van de keten.

Frans Liem en Henk ten Bos zijn werkzaam als Managing Director respectievelijk Expert Consultant bij IG&H Management Consultants uit Woerden en gespecialiseerd in E-business vraagstukken bij financiële dienstverleners.