



*E-business in finance*

# Strategische herbe noodzaak

A vertical illustration on the left side of the page. It depicts a man in a blue suit and dark hair, looking down with a slightly concerned or thoughtful expression. Below him is a large, stylized red smiley face with black eyes and a wide, open mouth. The background is a textured green field with a yellow sky above. The word 'zinning' is written in large, white, serif font across the bottom of the illustration.

# zinning

Illustratie: Leon van Leeuwen

De laatste jaren is bij financiële dienstverleners de meeste aandacht uitgegaan naar de front-office. Door de back-office vrijwel ongemoeid te laten werd hierdoor de eigen inefficiëntie vaak nog duidelijker zichtbaar voor de klant. Illustratief is de e-mail die geprint of via de fax dagen later bij een back-officemedewerker belandt of de tracking & tracing - button, die na ingave van een ordernummer slechts 'in behandeling' meldt. Na de eerste wilde jaren experimenteren met internet zijn veel financiële dienstverleners inmiddels in een proces van herbezinning terechtgekomen: herbezinning op het gebruik van internet en zelfs op de bedrijfsstrategie. Door de kopieermogelijkheden van internettoepassingen wordt de strategische positionering van de organisatie steeds belangrijker. In dit artikel licht auteur Ton Pijpers deze ontwikkelingen nader toe.

*Ton Pijpers*



Financiële producten lenen zich vanwege hun niet-fysieke karakter bij uitstek voor het online zakendoen. De eens zo bedagde financiële sector is sinds de opkomst van internet dan ook behoorlijk in beweging gekomen. Banken en verzekeringsbedrijven, door Bill Gates ooit "de dinosaurussen van de nieuwe economie" genoemd, hebben zich massaal op internet gestort. Aanjagers van deze ontwikkeling waren vooral de financiële dotcom-bedrijven, die gebruikmakend van nieuwe technologie en nieuwe bedrijfsmodellen, de traditionele bedrij-

andere financiële dienstverleners sprake van een strategische herbezinning. Door de recente economische groeivertraging wordt bij veel banken en verzekeraars pas op de plaats gemaakt en is men vooral bezig met rationalisatie en kostenbesparingen. In plaats van CRM-projecten "omdat de concurrentie er ook mee bezig is", geeft men nu prioriteit aan e-businessprojecten die keiharde euro's opleveren. De meest recente ervaringen leren dat vooral het verder automatiseren en online brengen van de primaire bedrijfsprocessen het

service - dat wil zeggen investeren in een duurzame, interactieve relatie met de klant - kan heel effectief zijn. Klanten behouden is immers goedkoper dan nieuwe klanten acquireren. Alles draait daarbij om de 3 g's: gemak, genot en gewin. Voor het zo goed mogelijk bedienen van de klant is optimalisatie van de fulfilmentprocessen overigens de belangrijkste randvoorwaarde.

### 2. *Transparantie & commodisering.*

In het pre-internettijdperk was de financiële dienstverlening een ondoorzichtige markt. Door internet is het productaanbod transparant geworden. Dit is vooral de verdienste geweest van (semi-)onafhankelijke vergelijkingssites als *Independer.nl*, *MrFinch* en *Wellowell*. Een transparante markt heeft tot gevolg dat veel bank- en verzekeringsproducten zogenaamde 'commodities' worden: eenvoudige, herkenbare producten, die weinig onderscheidend te maken zijn en die men met hoge volumes en lage marges verkoopt (salaris-, spaarrekeningen, auto- en reisverzekeringen, leningen).

### 3. *Tweedeling tussen commodities en adviesproducten.*

Door de geschetste 'commodisering' kunnen financiële dienstverleners alleen echte toegevoegde waarde leveren met adviesgevoelige financiële producten, totaaloplossingen en individueel maatwerk. Elke zichzelf respecterende assurantietaalpersoon doet tegenwoordig aan 'personal finance'. De processen om deze adviesgevoelige producten te leveren zijn complex van aard, kennen lage volumes, een hoge arbeidsintensiviteit, maar ook hoge marges. Bij de ontwikkeling van dergelijke producten is time-to-market essentieel: wie via korte innovatiecycli als eerste nieuwe producten naar de markt brengt, is in staat heel snel een groot marktaandeel op te bouwen.

### 4. *Ontkoppeling van productie en distributie.*

Door internettechnologieën is het mo-



ven in hun bestaan leken te gaan bedreigen. De aanvankelijke verwachting dat 'pure play'- of 'internet only'-spelers binnen onafzienbare tijd de financiële markt zouden overnemen, is niet uitgekomen. De succesformule is 'clicks & bricks': bestaande banken en verzekeraars die hun diensten op internet aanbieden, ondersteund door bakstenen filialen. Voordelen van de traditionele ondernemingen zijn hun al aanwezige, gigantische klantenbestand, hun grote financiële reserves en bovenal hun betrouwbare imago. Vooral dit laatste is in deze bedrijfstak essentieel. Een voorbeeld van 'clicks & bricks' was Moneyplanet, het initiatief van ABN AMRO en Planet Internet dat na een forse investering al vrij snel werd afgeblazen. Inmiddels is ook bij veel

beste resultaat oplevert. Investerings in digitale archivering en ontsluiting van informatie, documentmanagement, business process management (waaronder workflowmanagement) en enterprise application integration zijn bij uitstek technologieën die zich - mits op de juiste wijze geïmplementeerd - in zeer korte tijd kunnen terugverdienen.

### Ontwikkelingen door internet

Internet heeft in de financiële wereld een aantal belangrijke ontwikkelingen veroorzaakt:

1. *Vergroting van de macht van de klant.* Door internet is het de klant die het koopproces stuurt, meeproduceert (zie het internetbankieren) en service op maat vraagt. Op internet is de service het product. Investeren in

gelijk geworden de distributie van financiële producten te scheiden van de productie ervan. Het is met name bij de commodities goed mogelijk (informatie over) producten en diensten te distribueren zonder deze zelf te produceren. Door de ont koppeling van productie en distributie is een hernieuwde focus mogelijk op de kernactiviteiten van de onderneming, uitbestedingsvraagstukken en allianties met businesspartners. Over de ontwikkeling van het 'ontbundelen' van ondernemingen hebben Hagel en Singer een boeiend artikel geschreven in Harvard Business Review<sup>1</sup>.

#### 5. Verdere internationalisering, tijd- en plaatsafhankelijkheid.

Door overbrugging van de traditionele grenzen die met internet mogelijk is, ontstaan er nieuwe kansen op nieuwe markten voor bestaande banken en verzekeraars maar ook voor nieuwe spelers op de lokale, Nederlandse markt, wat een bedreiging kan zijn voor de lokale marktpartijen.

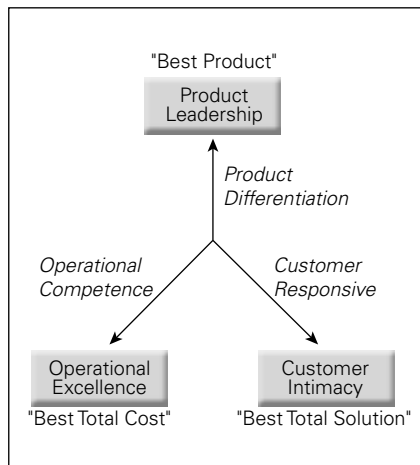
#### 6. Disintermediation/reintermediation.

Momenteel wordt zestig tot zeventig procent van alle verzekeringsproducten in Nederland via assurantiëtsenpersonen verkocht. Nieuwe media als het web en callcenters bieden aanbieders van financiële producten en diensten meer mogelijkheden direct zaken te doen met eindafnemers en op die manier de tussenpersoon over te slaan (disintermediation). Tegelijkertijd treedt reintermediation op, vooral omdat de eerdergenoemde transparantie een enorm informatieoverschot tot gevolg heeft. Reintermediation kan dit vraagstuk op de volgende manieren oplossen: de markt doorzichtig maken (navigators), vraag en aanbod bij elkaar brengen (e-marketplaces) en integratie bewerkstelligen met eventgebaseerde websites (affinity-sites), zoals make-laars, autodealers en intranetten van grote ondernemingen (e-benefit portal). Daarnaast blijven er doelgroepen bestaan voor wie persoonlijk ad-

vies onontbeerlijk is, vooral bij de moeilijkere zaken als een hypotheek.

#### Meer aandacht voor bedrijfsstrategie

Al deze ontwikkelingen stellen financiële dienstverleners voor strategische vraagstukken. Wat zijn onze kerncompetenties, waar zijn we goed in en wat moeten we uitbesteden? Hoe



*Bedrijven moeten bij het vaststellen van hun strategie kiezen uit één van de drie opties.*

ziet ons bedrijfsmodel eruit en zijn er mogelijkheden voor andere bedrijfsmodellen? Is het nodig met andere bedrijven binnen of buiten de keten samen te werken? Hoe gaan we om met nieuwe distributiekanaalen, wat gebeurt er met de bestaande kanalen en het netwerk aan filialen? Om deze vragen te kunnen beantwoorden moeten we buurten bij Michael Porter, de strategiegroeroe die in Harvard Business Review een baanbrekend stuk over de strategische implicaties van internet publiceerde<sup>2</sup>.

Internet biedt volgens Michael Porter een bedrijf op zich geen toe te eigenen voordelen, ook omdat het op open standaarden is gebaseerd. Het is eerder een neutraal gereedschap dat eenieder dezelfde voor- en nadelen kan opleveren. Door de kopieermogelijkheden van internettoepassingen

en het massaal uitbesteden van (niet-differentiërende) processen wordt het behalen van operationele voordelen steeds moeilijker. Juist daarom wordt het volgens Porter steeds belangrijker na te denken over bedrijfsmodellen en strategische positionering. Alle genoemde ontwikkelingen met betrekking tot de productie en distributie van financiële producten kunnen grote consequenties hebben voor de wijze waarop bedrijven zakendoen en in hun omgeving staan. Het nieuwe bedrijfsmodel kenmerkt zich door een verdergaande segmentering van bedrijfsfuncties, zowel aan de voorkant richting klant als aan de achterkant van het proces (back-officediensten, e-business-partners, ASP's, et cetera). Deze segmentering is steeds vaker een consequentie van keuzes ten aanzien van de strategische positionering van organisaties.

#### Mogelijke strategieën

Treacy en Wiersema stelden midden jaren negentig<sup>3</sup> dat organisaties die een leidende positie in een bepaalde markt willen verwerven in hun bedrijfsstrategie moeten kiezen voor één van de volgende drie opties (zie afbeelding):

- Customer intimacy: het leveren van de beste totaaloplossing en daarmee veel toegevoegde waarde voor de klant;
- Product leadership: het verkopen van het beste product in de markt;
- Operational excellence: de bedrijfsprocessen zodanig inrichten en beheersen dat de organisatie het product met de laagste prijs kan leveren aan de klant.

Volgens Treacy & Wiersema zijn ondernemingen die deze drie aandachtsgebieden proberen te combineren, gedoemd in het middensegment van de markt te blijven hangen. Echte marktleiders zouden voor één van de drie opties moeten kiezen en aan de overige twee net voldoende aandacht

besteden om niet onder het niveau te zakken waarop de klant minimaal rekent. De vraag is of de theorie van Treacy & Wiersema zeven jaar later nog steeds opgaat. De dotcoms hebben natuurlijk heel nuttig pionierswerk gedaan door de klantrelaties centraal te stellen. Echter, naast het mooie gepersonaliseerde front-end richting klant en de 7 x 24 uur-ondersteuning van het koopproces, moeten er natuurlijk ook ouderwets producten en diensten met een bepaalde kwaliteit worden geproduceerd en geleverd om werkelijk in de behoefte van klanten te voorzien. Dankzij internet is het echter mogelijk als individueel bedrijf accenten te leggen door het doorontwikkelen van elk van deze kerncompetenties. Hierna worden daartoe de volgende internetstrategieën behandeld, welke deels zijn gebaseerd op een indeling van R. Tolido<sup>4</sup>:

- De relatiemanager (gebaseerd op customer intimacy);
- De (directe) aanbieder van commodities+ (gebaseerd op een mix van de bedrijfsstrategieën operational excellence en product leadership);
- De aanbieder van infrastructuur (gebaseerd op operational excellence).

### **De relatiemanager**

Klanten verwachten niet alleen een optimale service, maar ook een consistente benadering van de bank of verzekeraar. Financiële bedrijven die de klant en zijn voorkeuren kennen, daarom maatwerk kunnen leveren en de klant via diverse kanalen consistent kunnen bedienen (geïntegreerde multichannel distributie), hebben daarom de toekomst. Een andere mogelijkheid voor relatiemanagers voor het creëren van toegevoegde waarde wordt gevormd door het concept employee benefits. Dit zijn collectieve contracten met werkgevers, waarbij men alle arbeidsvoorwaarden van de individuele werknemers van die werkgever via het bedrijfsin-

tranet beheert. Werknemers kunnen dan bijvoorbeeld in één oogopslag zien hoeveel ze aan het eind van de rit overhouden. Bovendien kunnen ze meteen via het net contact met de verzekeraar leggen en vragen stellen over andere producten en diensten (cross selling).

De meeste Nederlandse verzekeraars zien de assurantietussenpersoon als een strategisch belangrijke schakel voor een klantgerichte aanpak. Omdat de tussenpersoon veel kennis heeft van de klant en diens omstandigheden, kan het zeer nuttig zijn de tussenpersoon te integreren in de eigen processen, bijvoorbeeld voor marketingdoel-einden. Anderzijds is het ook mogelijk bepaalde eenvoudiger processen over te hevelen naar de tussenpersoon (de 'extended office'). Met behulp van specifieke internetapplicaties kan men de gegevensuitwisseling tussen de tussenpersoon en de gelieerde verzekeringsmaatschappij ondersteunen en personaliseren. Hierbij biedt de verzekeringsmaatschappij de inhoudelijke informatie in polissen en dergelijke via de browser aan de tussenpersoon aan en wordt de feitelijke polis op basis van profielinformatie van de betreffende tussenpersoon van zijn specifieke formaat, logo en bedrijfsinformatie voorzien. Relevant hierbij zijn ook (e-CRM-)applicaties voor online interviewing op het point-of-sale van verzekeringsproducten, bijvoorbeeld in bankkantoren of op het web. Dit geeft potentiële klanten de mogelijkheid online advies te vragen aan de dichtstbijzijnde tussenpersoon van de aanbiedende verzekeraar.

### **De aanbieder van commodities+**

Bij commodities concurreert men op prijs. Om succesvol te zijn met commodities moeten aanbieders daarom hoge volumes omzetten. In deze markt zien we dan ook een ontwikkeling naar verdere schaalvergroting. De transactiekosten en prijzen van commodities zijn door de online verkoop

via internet weliswaar verlaagd, maar er zijn nog steeds verschillen. Net als in de levensmiddelenbranche zijn er discounters en aanbieders van extra service, die 'smart pricing' toepassen op slimme productvarianten en producten met een net iets hogere toegevoegde waarde: de commodities+. Het snel en gemakkelijk via een website bestellen van een commodity-product wekt de verwachting dat de klantorder ook snel en efficiënt wordt afgehandeld. De opkomst en ondergang van veel dotcom-bedrijven heeft aangetoond dat fulfilment van klantorders de meest kritische succesfactor voor e-business is. Niet alleen voor fysieke goederen, maar ook voor niet-fysieke financiële producten en diensten vraagt e-fulfilment om grote aanpassingen in de bedrijfsvoering van de ondernemingen. Waar veel menselijke schakels worden ingezet om de onvolkomenheden van systemen te compenseren, moet men nu alle systemen naadloos aan elkaar koppelen (zero latency). Het realiseren van dit concept is een gigantische klus. De legacy-systemen zijn van oudsher functioneel of productgericht ingericht, klant en proces zijn versnipperd, waardoor het integrale klantbeeld maar moeilijk te reconstrueren valt en doorlooptijd en kwaliteit van het proces nog steeds onder de maat zijn.

De ICT-strategie van leveranciers van commodities zal zich moeten richten op het openstellen van de product- en transactiesystemen in de back-office en het uitwisselen van gegevens door middel van XML. Standaardisatie van gegevensuitwisseling is essentieel om prijsvergelijkingsites en thematische (affiliate-) websites zo goed mogelijk te kunnen bedienen en daarnaast de back-officeprocessen te kunnen laten afhandelen door middel van business process outsourcing of een ASP. Overigens is het goed mogelijk om van commodity-aanbie-

der door te groeien naar relatiebouwer. Hiervoor is het nodig om door cross selling de positie op de online markt uit te bouwen, steeds meer producten in het assortiment op te nemen tot een volwaardig portfolio ontstaat en aan te sluiten bij communities en loyaliteitsprogramma's.

### De aanbieder van infrastructuur

De scheiding tussen productie en distributie van financiële producten kan grote consequenties hebben voor banken en verzekeraars: gaan zij hun eigen distributiekanaal in stand houden of concentreren zij zich op het ontwikkelen van producten en diensten, eventueel ook voor andere labels? Door concentratie op productie kan men enorme schaalvoordelen en daardoor efficiencywinsten behalen, met name door bundeling van de back-offices. Bevorderlijk voor deze ontwikkeling is ook het feit dat financiële producten onderling steeds meer op elkaar gaan lijken en sterk vergelijkbare eigenschappen zoals dekkingen en betaalafspraken hebben en daarmee eenvoudiger zijn onder te brengen in een standaardadministratie. In de banksector vormt het concept van Straight Through Processing (STP) de trigger voor standaardisatie en verdere automatisering van het transactieverkeer en dus optimalisatie van de back-officeprocessen. Dat STP steeds belangrijker wordt, is in dit blad onlangs nog uitgebreid beschreven door Fred van Leeuwen en Jeroen Stoffele<sup>5</sup>. Daarnaast ontstaan binnen de grotere financiële concerns als ING min of meer 'merkloze' shared back-offices, waarbinnen de verwerking van verschillende producten van verschillende merken op een zoveel mogelijk gestandaardiseerde, dus efficiënte wijze gebeurt.

Voorbeeld van een onderneming die zich in navolging van Amerikaanse bedrijven als Alltel volledig gespecialiseerd heeft in back-office-activitei-

ten is het Nederlandse Stater (een spin-off van Bouwfonds Nederlandse Gemeenten). Dit bedrijf verzorgt het beheer van hypotheekleningen voor een groot aantal hypotheeklabels waaronder ABN AMRO, ABP, Aegon, Delta Lloyd en Bouwfonds zelf (totaal circa dertig procent van de Nederlandse hypotheekmarkt). Aanbieders zonder back-office als eubos.nl en Basic-Life maken hier ook graag gebruik van. Een voorbeeld in de banksector is Bibit, dat zich heeft gespecialiseerd in het afhandelen van betalingen vanuit webwinkels en Anachron, dat zich bezighoudt met e-billing (het via internet presenteren en betalen van rekeningen in het zakelijk en consumentenverkeer). Deze voorbeelden geven aan dat de voor het betalingsverkeer benodigde operationele kennis in toenemende mate ook bij niet-banken en ICT-servicebedrijven beschikbaar is. De van oudsher hechte relatie tussen bedrijf en bank die het betalingsverkeer afwikkelt, wordt dan ook losser. Een bedrijf kan makkelijker besluiten om een deel van betalingsverkeer elders onder te brengen. Hierdoor wordt de bancaire rol in het retailbetalingsverkeer langzamerhand gereduceerd tot die van leverancier van basisvoorzieningen als incasso, acceptgiro of e-bankieren. Gevolg is dat banken nog meer moeten trachten operationeel te excelleren in die processen of (als dat niet lukt) het hele proces uit te besteden aan goedkopere concurrenten en zich te richten op een van de andere competenties. Voorbeeld hiervan is de Deutsche Bank die het transactieverwerkend gedeelte heeft afgesplitst. Deze afsplitsing, de Europäische Transaktions Bank, biedt nu ook transactieverwerkingscapaciteit aan voor andere banken.

Kritische succesfactoren bij deze strategie zijn de mate van standaardisatie van processen en systemen, de robuustheid en schaalbaarheid van de ICT-architectuur en -infrastructuur,

de openheid van processen en systemen voor integratie met business partners en tot slot beveiliging en authenticatie.

### Uitbesteden

Op de langere termijn zullen financiële bedrijven er niet aan ontkomen zich langzamerhand te beperken tot de meest winstgevendende kernactiviteiten teneinde de sterke internationale concurrentie het hoofd te bieden. Door de toenemende transparantie en allerlei nieuwe vormen van samenwerking die internet als algemeen gereedschap mogelijk maakt, laten de diverse functies van financiële dienstverleners (kerncompetenties klantintimiteit, productinnovatie en procesoptimalisatie) zich makkelijk ontkoppelen. Door slim gebruik van internettechnologie kunnen financiële dienstverleners zich verder ontwikkelen tot relatiemanager, aanbieder van commodities of aanbieder van infrastructuur. De processen waarin men niet wil of kan excelleren kunnen simpelweg worden uitbesteed aan goedkopere concurrenten. Net als in de industrie zal de uitbestedingsquote (bedrag aan ingekochte diensten als percentage van de totale kosten) in de financiële sector minimaal vijftig procent gaan bedragen. Dit zal leiden tot een ware ontbundeling van ondernemingen.

### Literatuur

1. J. Hagel en M. Singer, Unbundling the Corporation, Harvard Business Review, March-April 1999.
2. M. Porter, Strategy and the Internet, Harvard Business Review, March 2001.
3. M. Treacy en F. Wiersema, The Discipline of Market Leaders, Addison-Wesley, 1994.
4. R. Tolido, Technologische smaakmakers in Financial Services, Business Consultant, maart 2001.
5. F. van Leeuwen en J. Stoffele, Wat workflow praktisch toevoegt aan STP, Business Process Magazine, december 2001.

### Ton Pijpers

Ton Pijpers ([ton.pijpers@atosorigin.com](mailto:ton.pijpers@atosorigin.com)) is senior business consultant en projectmanager bij Atos Origin.