

Kobelco verhoogt efficiency met nieuwe processen en systemen

KLAAR VOOR DE TOEKOMST

Startende bedrijven maken zich nog geen zorgen om hun processen en systemen, daarvoor zijn ze veel te druk bezig met het innemen van een positie in de markt. Hebben ze die positie eenmaal, dan blijkt er vaak veel efficiencywinst mogelijk.

Door Mirjam Hulsebos

Kobelco behaalde efficiencywinst door drie beslissingen: de implementatie van een CMS, de ontwikkeling van een maatwerk back-office systeem en het herinrichten van processen. Kobelco is een van oorsprong Belgisch bedrijf in de financiële dienstverlening dat een unieke dienst verleent: het vormt een platform tussen enerzijds banken en verzekeringsmaatschappijen die levensverzekeringen en beleggingsverzekeringen aanbieden, en anderzijds de intermediair die deze producten verkoopt. Aan de intermediairs biedt het bedrijf maatschappij-overschrijdende (vaak) innovatieve oplossingen, alsmede ondersteuning op het gebied van sales en administratie. Voor banken en verzekeraars vormt het platform een snelle manier om het aantal intermediairs uit te breiden. Kobelco maakt een kernactiviteit van wat de intermediair en de banken en verzekeraars altijd als nevenactiviteit beschouwden: het stroomlijnen van de processen en informatiestromen, en dat op een zeer kostenefficiënte wijze. Er is in heel Europa geen vergelijkbare organisatie te vinden.

Nieuwe dienst

Het bedrijf is bijna elf jaar geleden opgericht in België. Op dat moment richtte de dienstverlening zich uitsluitend op

levensverzekeringen. Om ook beleggingsverzekeringen te kunnen aanbieden, opende Kobelco eind 2000 een tweede vestiging in Luxemburg. CIO John Poche: "Vanuit Luxemburg kun je beleggingsproducten in vrije dienstverlening aanbieden. Dat was daarom het ideale land om te starten met een nieuwe dienst, die we overal in Europa kunnen aanbieden. De beleggingsmarkt is een internationale, de markt voor levensverzekeringen niet. Fiscale producten verschillen immers per land. Je kunt niet zomaar een Belgische levensverzekering in Nederland aanbieden, al wordt dat met de Europese wetgeving wel steeds gemakkelijker. Maar als je al een product hebt ontwikkeld dat aan alle eisen voldoet, dan is dat commercieel niet interessant, want zou jij als Nederlandse een Belgische levensverzekering afsluiten? Voor beleggingen geldt dat alles echter niet. Vandaar dus dat we voor de beleggingsverzekeringen vanuit Luxemburg opereren, zodat we die op termijn in andere Europese landen kunnen aanbieden."

Een nieuwe dienst en een nieuwe vestiging stelde heel andere eisen aan de systemen, herinnert Poche zich. "Ik ben begin 2000 hier begonnen, juist toen we in Luxemburg startten. Het bedrijf telde toen een man of 15." Het was nog altijd een start-up, met de sfeer die daar bij hoort: kansen pakken en je later pas zorgen maken hoe je die inpast in je organisatie. Het Luxemburgse bedrijf werd geheel los van de

Belgische activiteit opgezet. “De processen van beide bedrijven waren exact hetzelfde, alleen de producten verschilden. In België werkten we met standaard software, maar voor Luxemburg voldeed die niet omdat we juist op het gebied van beleggingen functionaliteit nodig hadden. We hebben toen voor onze Luxemburgse vestiging het Belgische standaardpakket als uitgangspunt genomen, afgeslankt tot puur de functionaliteit die we nodig hadden en vervolgens hebben we er zelf functionaliteit op beleggingsgebied bij ontwikkeld”, vertelt Poche.

Dubbele databases

Op die manier ontstonden twee softwarepakketten die volledig onafhankelijk naast elkaar werkten. In de ene database staan alle intermediairs die gewone verzekeringsproducten van Kobelco verkopen, in de andere de intermediairs die beleggingsverzekeringen afnemen. En dat is niet echt handig, weet Marketing & Communication manager Sophie Smeets. “Want er is natuurlijk een groep klanten die beide producten verkoopt. Die komen nu in beide databases voor. Dat betekent dat een adreswijziging twee keer moet worden doorgevoerd, maar wat te denken van een marketingactie waarbij je alle intermediairs een mailing wilt sturen? Dan hebben wij een hoop werk aan het ontdebellen van die beide bestanden.”

Het was helder: wilde Kobelco de exponentiële groei die het sinds eind 2000 doormaakte kunnen doorzetten, dan moest er wat gebeuren om de processen van de beide bedrijven beter te integreren. Helemaal omdat er inmiddels zelfs een derde tak van sport was ontstaan: een IT-bedrijf dat onder Johns leiding is opgestart en dat behalve software voor Kobelco ook maatwerkoplossingen voor derden ontwikkelt en implementeert. Poche: “We hebben een eigen IT-afdeling die nu ook werkt voor bedrijven van een vergelijkbare omvang en met een vergelijkbare problematiek.”

Productontwikkeling

Om niet alleen de processen maar ook de systemen van de verschillende bedrijven beter te integreren, wordt op dit moment hard gewerkt aan een nieuw maatwerk back-office systeem dat de Belgische en Luxemburgse operatie ondersteunt. Het is de bedoeling dat deze software begin 2008 wordt uitgerold.

Eén van de grote voordelen van het nieuwe systeem is een centrale interface naar de beide klantendatabases, waarvan Smeets met haar afdeling veel profijt verwacht. “We kunnen de databases niet compleet samenvoegen vanwege juridische redenen. De Belgische database blijft op Belgisch grondgebied, de Luxemburgse blijft in Luxemburg, en er komt nu een derde database die een interface tussen die twee vormt zodat Customer Care centrale toegang krijgt. De informatie wordt alleen samengevoegd op persoonsniveau en daarachter direct gesplitst.” Dat blijft onhandig, maar de financiële wereld kent nu eenmaal haar strikte regels.



John Poche van Kobelco: “We blijven werken met een monodistributiemodel”.

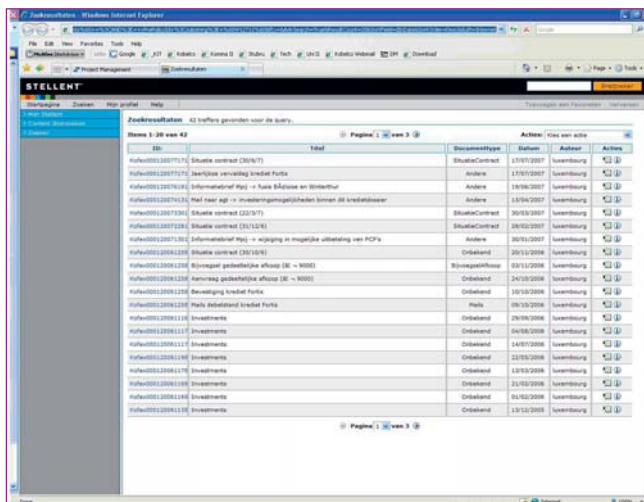
Ook op andere terreinen kan Kobelco met het nieuwe back-office systeem winst behalen. In het Belgische bedrijf worden veel van de administratieve taken die nu nog handmatig worden uitgevoerd, straks geautomatiseerd. En in Luxemburg zullen de medewerkers profiteren van veel meer informatie over de intermediair. Bovendien ondersteunt de nieuwe software productontwikkeling veel beter, meent Poche. “We blijven werken met een *monodistributiemodel*, zoals we dat zelf noemen. Dat betekent dat we zelf nooit rechtstreeks aan eindklanten verkopen, maar we gaan wel informatie over hen verzamelen teneinde intermediairs daarmee te ondersteunen. Dan moet je denken aan adviesdiensten voor de intermediair zoals: ‘De waarde van fonds x gaat waarschijnlijk straks zakken’. Kobelco biedt de intermediair diverse tools zodat de makelaar zelf rapporten kan genereren op basis van alle informatie in zijn database, bijvoorbeeld over de klanten met fonds x in portefeuille. Hij kan deze dan aanschrijven en relevant advies verlenen.” Met de huidige software is dit soort diensten niet mogelijk. Maar voor Poche houdt het hiermee niet op, sterker, het is pas het begin. “We willen straks ook eindklanten toegang geven tot ons platform via de intermediair. Niet voor alle eindklanten is dit interessant. Daarom kan de intermediair de klanten selecteren die van deze dienst gebruik kunnen maken. IT-wise staat dit allemaal klaar, nu moet alleen marketing-wise nog worden uitgedacht hoe we dit in de markt gaan zetten”, lacht hij naar Smeets.

“Dat is vooral een kwestie van een andere manier van communiceren. Naar particulieren moet je een ander taalgebruik hanteren dan naar professionals”, weet zij. Veel van de content zal dus voor de nieuwe doelgroep herschreven moeten worden.

CMS

Over het beheer van deze extra informatielaag op de website, maakt Smeets zich geen zorgen. Twee jaar geleden implementeerde Kobelco immers al een CMS dat het beheer van de websites sterk vereenvoudigde. Dat was destijds ook nodig, want internet is de belangrijkste levensader van het bedrijf, weet Poche. “We haalden lang niet het maximale uit ons extranet voor intermediairs, terwijl dat wel het belangrijkste communicatiemiddel met hen is. Via het extranet kan een intermediair zijn volledige portefeuille in real-time volgen. Verder levert de site administratieve ondersteuning, ondersteuning op het gebied van sales, we bieden online naslagwerken en via de site kunnen intermediairs een enorme kennisbank ontsluiten met tools en honderden documenten. Het extranet vormt dus het hart van onze onderneming, maar we hadden eigenlijk geen goed CMS om de bulk aan informatie op een fatsoenlijke manier te beheren. Daar gingen veel te veel manuren in zitten.”

Een korte oriëntatie zette Poche al snel op het spoor van Stellent, dat onlangs is overgenomen door Oracle. “Oracle Content Management System (OCMS) biedt mogelijkheden die we daarvoor niet hadden: full text search, het beheren van workflows, documenten goedkeuren, standaardmethodes om relevante mensen op de hoogte kunnen houden van relevante documenten, wiki’s om naar analogie van Wikipedia een *knowledge base* te bouwen, het bijhouden van verschillende versies van documenten en de distributie van nieuwsbrieven.” De software kon alles wat Kobelco zocht, en dat alles ook nog op een zeer gebruiksvriendelijke manier.



Afbeelding 1: Stellent gebruikersscherm.

“De snelheid van werken en positieve reacties van eindgebruikers zijn voor mij uniek”, zegt Poche. “Normaal gezien is er altijd wel commentaar van medewerkers bij de implementatie van nieuwe software, maar nu dacht ik een paar dagen na de oplevering: ‘er is iets mis met mijn telefoon, anders had deze vast roodgloeiend gestaan.’ Toen het dat niet was, dacht ik: gebruiken ze het systeem wel? Maar nee, iedereen was enthousiast. De software heeft een hele lage instap voor de gebruiker: zonder kennis red je je ermee. Op een hele slimme manier hebben ze ervoor gezorgd dat het toevoegen van metadata nooit meer werk met zich meebrengt voor de gebruiker, terwijl je documenten toch eenvoudig terug kunt vinden.” Succesfactoren van de implementatie zijn een goede communicatie en een juiste integratie. Heel vaak gaat het daar mis, weet ervaringsdeskundige Poche. “In veel situaties bedenken consultants ‘de ideale velden in metadata’. Nou, je kunt je wel voorstellen wat dat in negen van de tien gevallen betekent voor de eindgebruiker! Maar die zit niet te wachten op meer werk. Wij hebben de gebruikers erbij betrokken, zij hebben mee kunnen bepalen welke velden van metadata zij invullen. Ze weten nu dus ook waarom ze die velden invullen.”

Bedrijfskritisch

“Veel van onze core business draait nu op het Oracle CMS”, vervolgt hij. “Laat me een voorbeeld geven. Wij werken sinds drie jaar zoveel mogelijk papierloos. Dat betekent dat alle documenten die hier binnenkomen, worden gescand. Dat komt allemaal in OCMS terecht. Daarbij zitten bijvoorbeeld alle inkomende facturen. En ook alle uitgaande facturen worden in OCMS opgeslagen. Dat betekent dus kortweg dat als het CMS plat gaat, ook een proces als de administratie eruit ligt. De mensen van de administratie beseffen niet eens dat ze vanuit de back-office applicatie regelmatig switchen naar het CMS, hun werkomgeving blijft gewoon het back-office systeem.”

De tijdswinst die dat oplevert is gigantisch, weet Poche. “Als we vroeger alle onderliggende documenten bij een polis wilden verzamelen, dan moesten we die in ordners bij elkaar zoeken. Nu kunnen onze medewerkers met een druk op de knop alle correspondentie en documenten bij een polis inzien. Daardoor hebben we puur op de administratie al twee tot drie mensen uitgespaard. Niet door mensen te herplaatsen, maar doordat we onze groei van gemiddeld zo’n 20 tot 30 procent per jaar nog altijd met hetzelfde aantal medewerkers kunnen opvangen.”

In de drie bedrijven – België, Luxemburg en het IT-bedrijf – werken momenteel 68 mensen, met een doel om dit jaar nog naar 77 te groeien. “We hebben nog zo’n tien vacatures”, weet Poche. Maar ook in België is de arbeidsmarkt weer krap en valt het niet mee om aan goed personeel te komen.

Standaardklussen automatiseren

Reden te meer om de efficiency nog verder te verhogen. Al kwam die gedachte nu niet eens van het management, maar

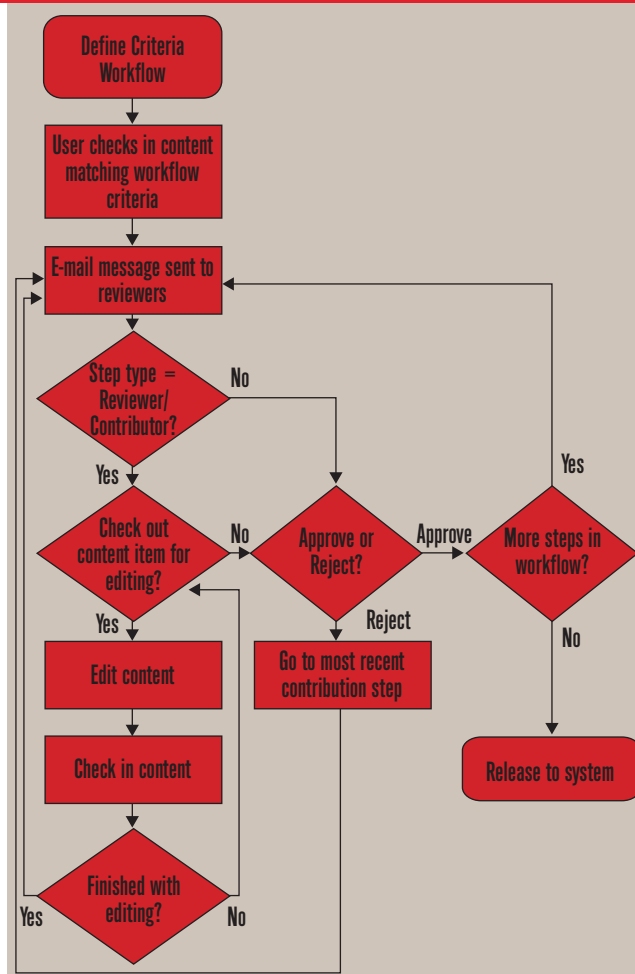
van de werkvloer. Die zagen nog veel manieren om efficiënter te werken en om 'rotklussen' te automatiseren. Het Nederlandse adviesbureau Sherpas werd ingehuurd om de processen door te lichten. In plaats van een top-down benadering met het management aan het stuur, lieten zij het hele project over aan de werkvloer. In 'on the floor workshops' werd in kaart gebracht hoe de processen verliepen en waar ze efficiënter konden worden ingericht en beter geïntegreerd. Smeets geeft een voorbeeld. "Customer care zat helemaal achteraan in het proces. Voor de intermediair was onze sales altijd het enige aanspreekpunt. Dat betekende dat onze verkopers veel tijd kwijt waren met het beantwoorden van standaardvragen. Nu hebben we beheerders op kantoor aangesteld die als aanspreekpunt voor dagelijkse problemen van onze intermediairs fungeren. De verkopers worden zo ontlast en kunnen zich focussen op sales, terwijl er op kantoor mensen verantwoordelijk zijn gemaakt voor het vergaren van zoveel mogelijk klantkennis. Vroeger was Marketing verantwoordelijk voor die klantkennis, maar dat is nu dus in zijn geheel naar de beheerders geschoven. Die krijgen nu een centrale rol in het proces. Ze zijn hoofdverantwoordelijk voor customer care. Dat betekent wel dat die mensen veel meer productkennis moeten hebben, dus daar zijn ze in getraind."

Een ander voorbeeld is de communicatie tussen intermediair, Kobelco en de financiële instellingen. Smeets: "Onze intermediair krijgt commissie bij het afsluiten van een verzekering en ook nog eens aan het eind van het jaar op het totale portfolio, mits polissen langer dan vier jaar blijven staan. Heft een klant binnen vier jaar zijn levens- of beleggingsverzekering op, dan moet de commissie pro-rata worden teruggestort. Nu vindt dat proces nog handmatig plaats: wij krijgen via een e-mail te horen dat een klant opzegt en moeten dat handmatig verwerken. Doen we dat niet tijdig, dan zijn we ook nog aan het voorschieten aan de bank of verzekeringsmaatschappij bij wie de polis loopt. Door dat te automatiseren, besparen we niet alleen op mankracht, maar verdienen we op ook op de rente doordat we tijdig de commissie van de intermediair terugvragen."

Gedaantewisseling

Poche is er trots op dat de organisatie in korte tijd een omslag heeft weten te maken. "Dat komt doordat de mensen het nieuwe proces min of meer zelf hebben bedacht. Het is ingericht op hun eigen suggesties, zij weten zelf immers het best hoe ze efficiënter kunnen werken. Wij zijn er als management nauwelijks bij betrokken geweest. Wij hebben alleen gekeken of er aan de nieuwe werkwijze aspecten zaten die indruisen tegen onze strategie, en dat was eigenlijk nauwelijks het geval."

Het verraste Poche des te meer omdat hij in zijn vorige baan als IT-project manager bij Delta Lloyd Life de nodige veranderingsprocessen had begeleid. "Ik dacht, oei oei, dat wordt weer vechten. Normaal gesproken slokt people management



Afbeelding 2: Oracle CMS workflow.

het leeuwendeel van de tijd van een dergelijk veranderings-traject op. Maar omdat de mensen op de werkvloer hier zelf aan het roer stonden en wisten dat er naar ze werd geluisterd, verliep het eigenlijk allemaal heel soepel."

Al met al heeft Kobelco de afgelopen twee jaar een forse gedaantewisseling ondergaan. En het eind is nog niet in zicht: begin 2008 wacht nog de implementatie van een geheel nieuw maatwerk back-office systeem. Poche verklaart de inhaalrace: "We zijn een jong en sterk groeiend bedrijf, dan loop je gewoon achter de feiten aan. Dat is inherent aan start-ups: je pakt kansen en bedenkt daarna pas hoe je die activiteiten beter integreert. We hebben nu diensten die we drie jaar geleden niet hadden. Die zijn nooit goed in de processen ingebed. We zijn nu in de fase dat we de ruimte tussen de werkelijkheid en ons ideaalbeeld zo klein mogelijk proberen te maken. Maar je komt er nooit. Het is een dynamische markt, morgen kan er een kans zijn om een nieuwe dienst te ontwikkelen, en dan zullen we die kans zeker pakken."

Wel zijn de processen nu zo ingericht dat ze het eenvoudiger toelaten nieuwe diensten te integreren. En ook zijn de IT-systemen daarop aangepast: zowel het Oracle CMS als het nog te implementeren back-office systeem bieden de nodige flexibiliteit. Kortom: Kobelco is klaar voor de toekomst.

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.