

figuur 1

Strategy wordt geformuleerd hoe de vier performancedoelstellingen moeten worden 'geoperationaliseerd' op vier richtinggevendende beslissinggebieden (zie figuur 1).

Eerst dient men scherp te krijgen op grond van welke uitgangspunten de financiële dienstverlener haar beleid bepaalt voor de communicatie en interactie met de klant, voor alle communicatie- en distributiekanalen (eerste beslissinggebied). Succesvol zijn vereist een omslag in de mentaliteit: de financiële dienstverlener van de toekomst verkoopt niet primair producten of diensten maar speelt vooral in op de oplossingen voor de klant (tweede beslissinggebied). De uitgangspunten voor het bereiken van flexibiliteit dienen te worden uitgewerkt. Zowel door externe flexibilisering, het inrichten volgens het assemblage model (derde beslissinggebied), als door interne flexibilisering, het stroomlijnen van de interne organisatie en besturing (vierde beslissinggebied).

waardeketen inclusief alle interacties met de klant als één geheel wordt beschouwd en geregisseerd. Operations beslaat volgens onze definitie alle schakels van de waardeketen inclusief de commerciële processen. Het managementdenken in de financiële dienstverlening staat voor een paradigma-omslag: operations in aansturen vanuit het marktperspectief, nauw gekoppeld aan de strategie. Operations zal van buiten naar binnen moeten gaan werken. Om de doelen te behalen, dient de organisatie flexibiliteit en wendbaarheid te ontwikkelen, om zo in de nieuwe marktcontext het aanbod telkens snel en soepel aan te passen aan veranderingen in de vraag.

keling. In de dagelijkse praktijk zijn deze doelstellingen vaak echter botsende tegenkrachten in plaats van ankers voor een succesvol aanbod.

Bijvoorbeeld:

- Compliance is kostenverhogend en belemmert innovatie
- Klanttevredenheid is kostenverhogend
- Innovatie staat op gespannen voet met betrouwbaarheid of efficiency.

**Vier strategische beslissinggebieden**

Een Operating Strategy betekent een flexibele inrichting van de operatie waarbij de performancedoelstellingen op consistente wijze worden verenigd in een dynamisch product- en dienstenaanbod in interactie met de klant. In de Operating

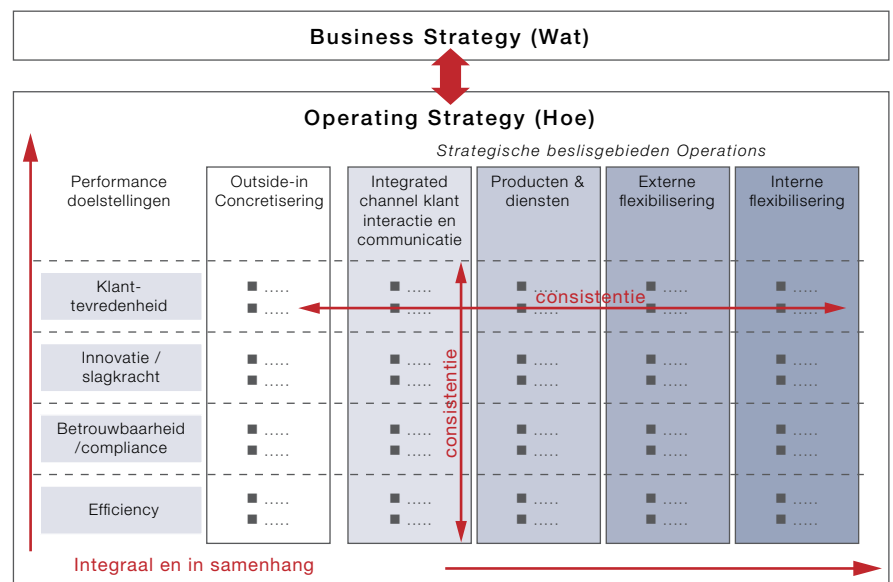
Elke financiële dienstverlener dient zijn Operating Strategy consistent in te vullen vanuit de marktspecifieke behoeften, gericht op de eigen organisatie en competenties. De Operating Strategy-matrix, waarin de diverse beslissinggebieden in samenhang worden uitgewerkt, vormt de basis, startend met concretisering van de algemeen geldende performancedoelstellingen.

Commercie en operatie kunnen niet langer gescheiden werelden zijn. Om de markt blijvend succesvol te bedienen dient de totale operatie te worden uitgelijnd op performance-doelstellingen. Elke financiële dienstverlener bepaalt op basis van klantbehoeften, marktpositionering en concurrentieveld zijn specifieke performance-doelstellingen. Succesvol zijn vergt dat tegelijkertijd vier performancedoelstellingen worden behaald, te weten:

- Klanttevredenheid en -beleving gedurende de continue koopcyclus
- Innovatie en slagkracht
- Betrouwbaarheid (compliance)
- Efficiency/lage kosten

Realisatie van de doelstellingen legt samen met adequate marketing de basis voor een bovengemiddelde omzetontwik-

figuur 2



## Lean Thinking in de financiële sector

Dat financiële instellingen hun operations optimaliseren en kostenniveaus verlagen is niet nieuw. Men dacht hierbij tot nu toe in termen van operational excellence en straight through processing.

Wel nieuw is dat de branche haar doelen wil bereiken door het adopteren van een nieuwe manier van denken: Lean Thinking. Een benadering waarvan de basis lang geleden werd gelegd bij Toyota. Lean Thinking is toepasbaar op zowel de basisprocessen van klant tot klant, op de volledige distributieketen, financiële processen, het vervaardigingproces van managementinformatie en op het product-ontwikkelproces.

De basis van Lean Thinking is het wegwerken van belemmeringen die maximale klanttevredenheid tegen de laagst mogelijke

kosten in de weg staan. Hierbij wordt ingespeeld op het bereiken van de basistevredenheid over bereikbaarheid, foutloosheid en levertijd, én op de perfectie hiervan: optimale bereikbaarheid van binnen- en buitendienst, volledige foutloosheid en alle vormen van levering aan de klant. De in een lean programma voorgestelde maatregelen worden beoordeeld op hun bijdrage aan de best concurrerende prijs, de laagst mogelijke totale kosten en de meest eenvoudige manier van consumptie door de klant.

Lean Thinking wordt breed gebruikt – Toyota, Philips, de Britse retailer Tesco, diverse vliegtuigmaatschappijen, ziekenhuizen en Amerikaanse verzekeraars passen het gedachtegoed met succes toe. Het is een toegankelijke manier van denken: reduceer alle verspilling die maximale klantwaarde in de weg staat. Een lean programma begint daarom ook bij het tekenen van een value chain map; een productieproces getekend in stappen, doorlooptijd en kwaliteit. Per productiestap wordt de werkwijze - de samenwerking tussen mensen onderling en hun machines - in kaart gebracht. Hiernaast wordt een consumptieproces getekend in de stappen die de klant neemt om te komen tot afname van het product of de dienst.

In de financiële sector zijn communicatie en handelen zeer belangrijk. Een procesketen bestaat nagenoeg altijd uit nauwe interactie tussen mensen onderling, mensen met hun systemen en systemen onderling. Hier is Lean Thinking zelf niet anders dan in bedrijven als Toyota, echter de toepassing ervan wel.



## De missie van de COO: realiseren van de Board-agenda

### De COO zorgt voor echte waarde uit de operatie

Een professionele en excellente operatie wordt een krachtig concurrentiewapen.

IG&H interviewde 20 COO's van voornamelijk Nederlandse ondernemingen, om hun visie over de veranderende rol van operations op te tekenen.

De geïnterviewden noemen de volgende oorzaken voor de toenemende impact van operations:

- Uitvoering wordt dé succesfactor voor bedrijven
- Procesinnovaties leiden tot concurrentievoordeel
- Operationeel risico kan leiden tot

reputatieschade

- Individuele processen zijn uitontwikkeld
- Toenemend aantal partnerships en meer outsourcing
- Toenemende complexiteit.

Operations zou dan ook meer bij de strategievorming betrokken moeten zijn. De Chief Operations Officer (COO) is de aangewezen persoon om deze rol waar te maken. Hij zit midden in de operatie en

Lean Thinking is één van de proposities waarin IG&H zich onderscheidt, door onze kennis van operating strategy en de markt, gecombineerd met executiekracht.

IG&H heeft expertise en ervaring opgebouwd in het begeleiden van organisaties bij het opzetten van een lean programma, de training en begeleiding van uw eigen lean champions, het versterken van teammanagers en het implementeren van gestroomlijnde processen.

Lean thinking is bijzonder bruikbaar bij het streven naar optimale levering van klantwaarde en niet meer weg te denken uit de financiële sector.



kan hierdoor de ontwikkelingsrichting van de onderneming sterk beïnvloeden. Inmiddels heeft reeds 20% van de vijftig grootste Nederlandse ondernemingen een COO of vergelijkbare functie. Naar verwachting zal, door het toenemende belang van operations, dit percentage oplopen.

### Balans in de bestuurskamer

De aanwezigheid van een COO kan zorgen voor de balans tussen financiële, commerciële en operationele drivers binnen een organisatie. De COO brengt een integraal perspectief en een check op haalbaarheid. Deze checks and balances zijn nodig om te komen tot een betere besluitvorming.

Het domein van de COO verschuift van deelgebieden naar verantwoordelijkheid voor integrale processen. De COO heeft hierbij de essentiële taak om functies en activiteiten integraal op elkaar af te stemmen. De cruciale aansluiting tussen markt en operatie vindt plaats binnen het nieuwe domein van de COO. De verantwoordelijkheid verschuift hierbij van een puur functionele naar een integrale business verantwoordelijkheid.

### Ontwikkeling van de COO

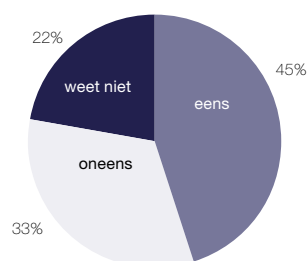
IG&H herkent vier verschillende rollen van COO's:

- Trouble shooter: beheersen en oplossen van issues rond kwaliteit, processen en mensen
- Bouwer: integreren en standaardiseren van processen en

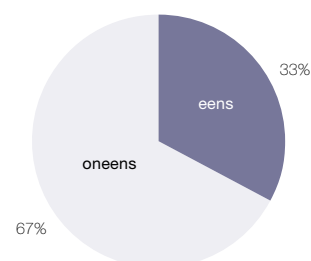
operationele systemen

- Architect: focus op continue verbetering
- Ondernemer: waarde creëren op basis van unieke operationele kenmerken.

Welke rol het meest effectief is bepaalt de situatie waarin de onderneming zich bevindt. Het is de uitdaging om als COO de juiste rol of combinatie van rollen te vinden die voor deze situatie succesvol is.



Figuur 1: "Operationele verbeteringen creëren meer aandeelhouderswaarde dan fusies en overnames"



Figuur 2: "Operations krijgt structureel te weinig aandacht van de Raad van Bestuur"





## Executive Breakfast: de strategische rol van Operations

Op 11 oktober jongstleden kwamen bij het kriecken van de dag 10 operations-verantwoordelijken van financiële dienstverleners samen in de boardroom van restaurant Lute te Ouderkerk a/d Amstel, om met elkaar te spreken over de veranderende rol van operations binnen de financiële dienstverlening.

Als speciale gast was Mieke Damen, COO van Mexx, aangeschoven om te inspireren met ervaringen uit een totaal andere branche.

Mieke Damen opende prikkelend met de veranderende rol van operations in haar sector: van oudsher maakte men in de kledingbranche 2 collecties per jaar, tegenwoordig zijn dat er 18! De steeds veeleisender klant vereist een grotere snelheid en flexibiliteit van operations. Dit geldt ook voor de financiële dienstverlening, waar volgens aanwezigen nog altijd teveel vet op de botten zit. Internet en wetgeving zorgen er nu voor dat de diensten veel transparanter worden, wat meer druk zet op een goede levering en service. Operations in nauw contact laten staan met de klant is daarbij volgens

veel essentieel, er werden dan ook veel vernieuwende ideeën uitgewisseld rondom operations en klantcontact.

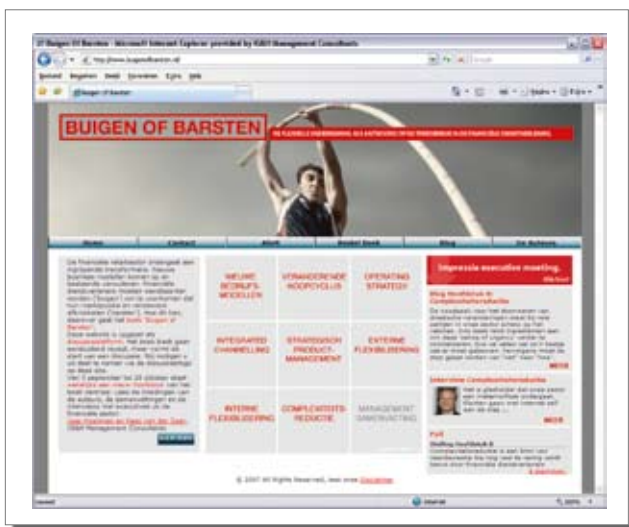
Na twee uur intensieve discussies werd duidelijk dat partijen voor een grote uitdaging staan, waarbij elke partij met eigen energie en creativiteit hun invulling hieraan geeft. En ook onze 'branchevreemde' gasten waren geïnspireerd: de manier waarop financiële dienstverleners hun merkbeleving doorvoeren in vele aspecten van de operatie is zeer interessant voor andere branches. En zo mocht terecht gesproken worden van een goede kruisbestuiving op het gebied van operations! Allen waren enthousiast over het COO initiatief van IG&H en willen graag hierop aangehaakt blijven.

16 November aanstaande organiseert IG&H een brancheoverstijgende sessie voor COO's, met als thema 'De ontwikkeling van het COO-domein'. De resultaten uit ons tweede COO-onderzoek worden tijdens deze sessie gepresenteerd.

Ditmaal zijn we te gast in de boardroom van TNT te Hoofddorp. Enkele deelnemers uit de ontbijtsessie van 11 oktober hebben zich hiervoor reeds aangemeld.



[www.buigenofbarsten.nl](http://www.buigenofbarsten.nl)



IG&H Management Consultants publiceerde onlangs haar boek: 'Buigen of Barsten: de flexibele onderneming als antwoord op de trendbreuk in de financiële dienstverlening'.

Buigen of Barsten is de start van een discussie over hoe gevestigde financiële dienstverleners hun bedrijfsmodel weer toekomstvast kunnen maken.

Executives uit de financiële sector geven op [www.buigenofbarsten.nl](http://www.buigenofbarsten.nl) hun mening. U vindt er tevens een uitgebreide impressie van de Executive Meeting, met videooverslagen, interviews met de sprekers en de auteurs.

Wij nodigen u van harte uit deel te nemen aan de discussie op dit interactieve discussieplatform.



# Highlig&ht

Verder in deze Highlig&ht:

- LEAN Thinking
- De missie van de COO
- Buigen of Barsten



Ellen Metaal

## Operations

*In de huidige turbulente markt is het voor een financiële dienstverlener van doorslaggevend belang om snel en adequaat te kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden. Flexibiliteit en executiekracht worden zo, naast een goede marktstrategie een strategisch kernthema. De operatie dient sneller op de veranderende markt te kunnen worden afgestemd.*

In andere sectoren is dit al langer zo. Flexibiliteit is een sleutelbegrip in de bedrijfsvoering waar commercie en operatie nauw op elkaar zijn afgestemd. Operations vormt een breed en belangrijk domein dat zorgt dat de businessstrategie in alle facetten wordt uitgevoerd: Operations betekent 'running the business'. Financiële dienstverleners kunnen profiteren van deze ervaringen. Een financiële dienstverlener dient zowel over een businessstrategie (WAT-vraag) als een Operating Strategy (HOE-vraag) te beschikken. Om de strategie te kunnen realiseren en in het bijzonder om de flexibiliteit en executiekracht te ontwikkelen als antwoord op de snel veranderende marktcontext.

### **Een op de markt vraag afgestemde en flexibele operatie is essentieel voor succes**

Operations is vaak gekenmerkt door een sterk intern gerichte cultuur. Interne prestatiecriteria die weinig verband houden met die in de markt geven de doorslag. Operatie en commercie hebben onderling te weinig contact en het ontbreekt aan integrale regie.

Dat kan en moet anders. De prosumert, de consument die een hoge mate van zelfbediening eist en meeproduceert, en de technologie, dwingen af dat de hele

### Operations Next Level

Binnen sectoren als airlines en autofabrikanten maken organisaties die hun operations niet goed op orde hebben structurele verliezen en zijn deze gedoemd te verdwijnen. Partijen die hun operations wél goed op orde hebben, realiseren een voorsprong op de concurrentie. Voorwaarde voor succes is het als één geheel functioneren van marketing, sales en operations, op basis van een sterke strategische regie. De financiële sector heeft hier een inhaalslag te maken. IG&H meent dat het noodzakelijk is marketing, distributie en operations op één lijn te brengen. Wij pleiten voor een expliciete operating strategy; continue verbetering door Lean Thinking en een innovatieve bijdrage aan het succes: Operations Next Level.

Wij lichten hier deze visie toe en koppelen de bevindingen terug van ons COO-onderzoek.

Veel leesplezier, Ellen Metaal

Lees verder op pagina 2