

Van traditionele sourcing naar geregisseerde assemblage

Onder marktdruk is de keten in de financiële dienstverlening zich op dit moment aan het ontbinden. Sourcing is nu meer dan voorheen een strategisch alternatief om de noodzakelijke marktflexibiliteit en prestatiedoorbraak te realiseren. Concurrentienadeel ligt echter op de loer, omdat de valkuilen van (out)sourcing in toenemende mate risicovol zijn in een 'ontbundelde' wereld. Om de duurzaamheid van hun businessmodel te borgen zouden financiële instellingen een overstap moeten maken van traditionele sourcing naar geregisseerde assemblage.

Outsourcing (het naar buiten brengen van functies) en sourcing (het aangaan van samenwerkingsverbanden) zijn niet meer weg te denken van de managementagenda. Er dient zich nu een nieuwe golf van sourcing aan in de branche. Na de uitbesteding van facilitaire en daarna meer ondersteunende functies is de keten namelijk steeds verder aan het ontbinden. Dit wil zeggen dat de keten waarlangs aanbieders hun

producten aan consumenten leveren steeds minder voorbehouden is aan één marktpartij. Dit wordt enerzijds veroorzaakt door de toegenomen prestatiedruk (alles moet sneller, goedkoper, beter en transparanter). Anderzijds wordt het mogelijk gemaakt door de huidige stand van de technologie (lage interactiekosten tussen ketenspelers) en het aanbod van (soms global) specialisten die een betere prestatie leveren dan de business units van de traditionele onderneming.



Figuur 1. Van traditioneel businessmodel naar assemblagemodel.

Bij de huidige marktdynamiek en de steeds feller wordende concurrentie is het onwaarschijnlijk dat een financieel dienstverlener zich op elk vlak kan meten met de 'best of breed'. Het credo luidt dus: samenwerken en 'assembleren' met verschillende partijen om commercieel flexibeler te worden, het kostenniveau te drukken en het innovatievermogen en de snelheid van marktintroducties op te voeren. De ontbinding is nu al zichtbaar doordat gespecialiseerde partijen zijn opgestaan die de geïntegreerde ketenspelers (bijvoorbeeld grote verzekeraars) op onderdelen van de keten verslaan en zo de bestaande ketens 'binnendringen'. Enkele voorbeelden hiervan zijn aan de distributiezijde de opkomst van e-mediars, retail finance en serviceproviders (die het voor nieuwe toetreders zeer eenvoudig maken om in te stappen). Ook aan de operatiezijde zien we specialisten marktaandeel pakken op bijvoorbeeld de gebieden servicing & administratie, funding & risicodragerschap en claimhandling. Anderzijds wordt de ontbinding zichtbaar doordat steeds meer bestaande partijen een bewuste afweging maken welke eigen rol in de keten een onderscheidende positie oplevert en welke functies beter kunnen worden ge(out)sourced aan partijen die wat dit betreft beter presteren. Linksom (actief: zelf samenwerkingsverbanden opzoeken) of rechtsom (passief: nieuwe spelers dringen uw keten binnen), de noodzaak om samenwerkingsverbanden aan te gaan zal snel toenemen.

KETENREGIE

De noodzaak om samenwerkingsverbanden aan te gaan neemt niet alleen toe, ook de impact die sourcing daarmee krijgt op de ketenprestatie stijgt. Dat heeft enerzijds te maken met de verschuiving van sourcing van ondersteunende naar primaire processen. De goede én slechte prestaties van ketenpartners worden hierdoor voor (eind)klanten veel directer merkbaar. Anderzijds krijgen marktpartijen nu te maken met assemblage en daarmee de besturing van meerdere sourcingrelaties tegelijkertijd (van single sourcing naar multisourcing), waarbij ook de prestaties tussen partijen de ketenprestatie beïnvloedt. De impact van sourcing op de ketenprestatie neemt door de ontbinding dus drastisch toe. Het marktsucces van een partij in de financiële dienstverlening zal vanaf nu in toenemende mate worden bepaald door de mate waarin zij in staat is om succesvolle samenwerkingsverbanden met andere partijen aan te gaan en te onderhouden om in te spelen op marktkansen. En daar wringt de schoen. Uit diverse onderzoeken blijkt dat op dit moment zo'n 50 procent van de huidige (out)sourcetrajecten ook na een paar jaar nog aan de verwachtingen voldoet. De omvang en het belang van sourcing nemen dus toe, terwijl de succesratio onder druk staat. Hoog tijd dus voor een analyse en maatregelen. Samenvattend vereist het benutten van de voordelen van sourcing het voorkomen van valkuilen van traditionele sourcing én het aanpassen van het sourcingmodel aan de



ERIC MEINEN:

“Andere branches gingen financiële dienstverlening voor.”

hogere eisen van de ontbundelde wereld.

INKOOPVALKUIL

Oude instrumenten en benaderingen kunnen in de ontbundelde wereld risico's opleveren. De 'inkoopvalkuil' is een goed voorbeeld, waarbij de duurzaamheid van de samenwerking hierbij onder druk komt te staan wanneer er sprake is van:

- Een focus op *sec operationele kostenbesparing*. Daar waar steeds meer prestatiefocus is vereist, blijkt dat kostenvoordelen aan de voordeur niet opwegen tegen negatieve prestatie effecten in de komende jaren. Dat was bijvoorbeeld zichtbaar bij de uitbesteding van de schade-expertise door een schadeverzekeraar. De aanvankelijke focus op operationele kostenbesparing werd verlegd naar prestatieverbetering toen na analyse bleek dat de mogelijke impact van een prestatiewijziging op de schadeomvang vele malen groter was dan het effect op de operationele kosten. Deze verhouding varieerde

(afhankelijk van het soort expertise) tussen 10:1 en 30:1. In samenwerking met IG&H werden het businessmodel en de prestatiedrijvers inzichtelijk gemaakt en doorvertaald naar de samenwerkingsovereenkomst.

- *Inkoopmacht wordt gebruikt om een ketenpartner tot maatwerk te dwingen*. Hierdoor komt de operationele prestatie(verbetering) van de leverancier onder druk te staan én neemt de switchflexibiliteit van de opdrachtgevers (vervangbaarheid) af.
- *Inkoopmacht wordt gebruikt om een ketenpartner 'uit te knippen'*. Hierdoor ligt er geen goede basis onder de relatie en ontbreekt de (financiële) flexibiliteit van de leverancier om in te spelen op nieuwe marktontwikkelingen en -vereisten. Afnemend concurrentievoordeel in de jaren na ondertekening (gezien huidige marktdynamiek) is het gevolg.

PARADOXALE GEVOLGEN

Bij aanvang van de samenwerking wordt deze focus op prijs en maatwerk ingegeven vanuit een gevoel

van 'beste koop', maar bij de verschuiving naar het sourcen van meer primaire functies waarbij de toegevoegde waarde ligt op het gebied van de businessprestatie in plaats van *sec operationele kosten* is de overall impact dat hierdoor de duurzaamheid van sourcing juist wordt beperkt en dus leidt tot toenemende ontevredenheid. Deze ontevredenheid wordt versterkt als maatwerkafspraken hebben geleid tot beperkte vervangbaarheid en/of meerjarenovereenkomsten met kostbare exitregelingen waardoor partijen ook na de houdbaarheidsdatum nog aan elkaar gebonden zijn.

SUCCESVOLLE ASSEMBLAGE

Welke noodzakelijke wijzigingen in het sourcingsmodel zijn noodzakelijk om daadwerkelijk duurzame verbetering van zowel marktflexibiliteit als prestatie- en kostenniveau te realiseren door middel van sourcing? Hieronder de meest essentiële inrichtingsprincipes die u direct al kunt oppakken.

Sourcing strategie: van ad hoc beleid naar sourcing als strategische optie. Het (out)sourcen wordt niet meer ingegeven vanuit operationele problemen, maar vanuit marktkansen en strategie. Dit vraagt om een continue afweging tussen zelf doen en sourcen op basis van marktvereisten. Sourcing is dus niet meer eenmalig en operationeel, maar een afweging die op strategisch niveau wordt geborgd door de sourcing strategy onderdeel te maken van de operating strategy.

Sourcing aanpak: van inkoopfocus naar bewuste afweging sourcingmodel. Bij de aanvang van sourcing zullen financiële dienstverleners een bewustere afweging moeten maken van de aanpak. Prijsfocus kan een goede optie zijn bij een breed standaardaanbod van een dienst, maar daar waar de toegevoegde waarde van de dienst groter wordt bij pri-

maire functies en de uniciteit van het aanbod toeneemt, zal de focus opschuiven naar bijvoorbeeld partnerships en co-creatie. De traditionele scheiding tussen klant en leverancier zal hierbij gaan vervagen.

Sourcing besturing: van incompany naar sturing over eigen grenzen heen. Het assemblagemodel vereist een fundamenteel andere besturing. Waar de nadruk tot op heden lag op de hiërarchische aansturing binnen de eigen organisatie, verschuift deze naar het organiseren over de grenzen van de eigen organisatie heen. Ketenmanagement (monitoring, bijsturing en de continue verbetering van de prestatie in de keten) vereist echt inzicht in ketenprestatiedrijvers en een beloningsmodel voor alle partijen in de keten dat in lijn ligt met de verbetering op deze prestatiedrijvers.

Organisatie ontwikkeling: van macht naar kracht. Het intern sturen vanuit hiërarchie maakt plaats voor het creëren van een goede positie in de keten door toegevoegde waarde. Om de kansen te benutten zal een meer extraverte organisatie ontstaan. Het vermogen om samenwerkingsrelaties te vinden, op te zetten en te managen is essentieel én een relatief nieuwe competentie die financiële dienstverleners zullen moeten ontwikkelen.

OOK IN ANDERE BRANCHES

Gezien de te behalen voordelen is onze verwachting dat net zoals in andere branches die ons voorgingen (zoals automotive, fast moving consumer goods, logistic services) de waardeketens de komende jaren verder zullen ontwikkelen naar flexibele netwerkmodellen waarin de keten wordt 'geassembleerd' met derden. Door het voorkomen van de genoemde valkuilen en het doorvoeren van de wijzigingen in het sourcingmodel zal u in staat zijn deze voordelen daadwerkelijk en duurzaam te realiseren. ■