

De retailbank in beweging

Sinds de opkomst van de retailbank in de jaren vijftig is deze bedrijfstak altijd een stabiele factor geweest in de economie. De laatste jaren is de retailbank echter volop in beweging en is het bankbedrijf juist één van de meest dynamische sectoren in het bedrijfsleven geworden.

ERWIN OORD, DANNY GREEFHORST EN
WILJO VAN BEEK

In dit artikel wordt de rol verduidelijkt die informatietechnologie speelt in deze veranderende bedrijfsomstandigheden. Ook wordt uitgelegd hoe architectuur deze informatietechnologie kan sturen, zodat investeringen daadwerkelijk worden aangewend ter ondersteuning van de bedrijfstrategie. Aan de hand van enkele belangrijke ontwikkelingen in retail banking en de reacties van banken hierop wordt geschetst welke oplossingen informatietechnologie biedt in elk van deze ontwikkelingen en hoe architectuur hierbij het voortouw kan nemen. Dit artikel pretendeert niet volledig te zijn in de business issues en de gerelateerde reacties van banken. Hier worden slechts die aspecten behandeld die in het werkveld en vanuit de ervaring van de auteurs (de beleving van de architect) opvallen en waarop vanuit dit perspectief kan worden ingespeeld.

Het van oudsher stabiele retailbedrijf wordt de laatste tijd met behoorlijke turbulentie geconfronteerd. De drie belangrijkste ontwikkelingen zijn:

- Nieuwe spelers, nieuwe kanalen.

Met de komst van nieuwe spelers op de markt, zoals internetbanken en -beleggingsinstellingen, is het aantrekken en binden van de klant actueler dan ooit. Consumenten worden steeds mondiger en willen gebruikmaken van de mogelijkheden van nieuwe kanalen zoals internet om hun financiële zaken te regelen. Hiervoor zijn zij niet direct afhankelijk van de traditionele banken. Desintermediatie zorgt ervoor dat de bank zich moet gaan bezinnen op haar rol.

- Hogere kosten, lagere marges.

Traditionele banken worden met hogere kosten geconfronteerd ten opzichte van nieuwkomers. Deze laatste kunnen met een schone lei beginnen en hebben geen bestaande systemen en een duur kantorennet te onderhouden. De rol van het kantorennet moet opnieuw worden bepaald; alhoewel de kosten in kantoren vele malen hoger zijn via andere kanalen blijkt de consument toch gehecht aan het kantoorkanaal, met name voor advies. Banken die uitsluitend via call-centers of internet opereren, kunnen echter lagere tarieven hantieren. Hierdoor komen alle tarieven onder druk te staan en nemen de marges af.

- Nieuwe regels, veranderend toezicht.

Met de komst van de Europese Monetaire Unie is een deel van het toezicht van DNB verschoven naar de ECB, waarbij banken rekening moeten gaan houden met nieuwe Europese regelgeving. Ook worden de banken geconfronteerd met het toezicht door de Autoriteit Financiële Markten. Verder wordt er op verschillende plaatsen gewerkt aan nieuwe regelgeving die consequenties zal hebben voor de retailbank. Denk bijvoorbeeld aan de beperking van de kosten van het betalingsverkeer, de uniformiteit en portabiliteit van rekeningnummers en het voorkomen van het witwassen van geld. Tenslotte heeft het Basel II-verdrag een grote invloed op de werkwijze van banken, hun kredietverlening in het bijzonder. Hierdoor komt risicomanagement duidelijker op de agenda te staan.

Reacties en gerelateerde IT-ontwikkelingen
Enerzijds vormen deze veranderende

omstandigheden een bedreiging voor het traditionele bankwezen, anderzijds bieden zij innovatieve banken juist grote kansen. In elk geval dwingen zij de banken om na te denken over hun doelstellingen en organisatie. Typische reacties van banken op bovenstaande ontwikkelingen zijn als volgt.

Kostenreductie

Alle grote banken zijn bezig met drastische kostenreducties, die in verschillende richtingen worden gezocht. Een mogelijkheid om de 'stuksprijs' van financiële diensten omlaag te brengen is schaalvergroting door fusies of overnames. Het overnemen van een collega-bank neemt niet alleen een concurrent uit de markt; ook kan een grotere klantbasis bediend worden met een kleinere staf. Fusies en overnamen leiden slechts tot kostenreductie als er daadwerkelijk taken geconsolideerd kunnen worden. Waar de partners in het verleden verschillende processen en systemen gebruikten, moet de nieuwe organisatie een keuze maken. Dit heeft grote consequenties voor de IT-ondersteuning. Denk hierbij aan selectie van en migratie naar voorkeursystemen, uitfasering van de andere systemen en opleiding van gebruikers. Een andere manier om kosten te besparen is door klanten te bewegen over te stappen naar goedkopere kanalen, waarbij het aantal kantoren wordt teruggebracht en de nadruk van de overgebleven kantoren op advies en verkoop komt te liggen. De banken moeten wel rekening houden met een groeiende weerstand tegen deze verzakelijking onder de cliëntèle. Ook heeft het opzetten van nieuwe kanalen grote consequenties voor het IT-landschap. Zo moeten voor internet niet alleen nieuwe eindgebruikersapplicaties worden aangeschaft of ontwikkeld, maar is ook aanpassing van de backofficesystemen nodig. Dit heeft alles te maken met beschikbaarheid: de klant verwacht 24 uur per dag, 7 dagen in de week terecht te kunnen. Hoe dan om te gaan met onderhoud aan het systeem? Ook bij het opzetten van telefonische contactcenters zijn aanzienlijke investeringen nodig in de ondersteunende systemen, die moeten kunnen omgaan met grote volumes aan inkomende gesprekken en met piekgebruik. Kostenreductie wordt alleen bereikt als het introduceren van nieuwe kanalen gepaard gaat met een uitgekende strategie voor het gebruik van die kanalen. Een verdere belangrijke categorie van besparingen wordt gerealiseerd door consolidatie: het samenvoegen van afdelingen en systemen

en het inrichten van shared service centers. Shared service centers zijn aparte organisatorische eenheden, ingericht op de uitvoering van specifieke processen. Hierbij wordt een duidelijke scheiding gemaakt tussen frontoffice en backoffice, waarbij de frontofficesystemen de commerciële processen ondersteunen en de backoffice-functionaliteit door verschillende commerciële processen en labels wordt gedeeld. De nieuwe opzet van de backofficesystemen waar banken in dit kader voor kiezen is servicegeoriënteerd, wat betekent dat een systeem bepaalde gestandaardiseerde services aanbiedt zonder kenbaar te maken hoe het systeem intern werkt. Dit is in feite een evolutie van componentgebaseerde ontwikkeling. Een stap verder is het gebruik van Web Services, waarbij diensten zelfs via internet worden aangeboden. Vrij-

Aantrekken en binden van de klant is actueler dan ooit

wel altijd zijn voor het bereiken van serviceoriëntatie aanzienlijke aanpassingen nodig aan de bestaande systemen. Ook is er middleware ('lijm') nodig om gegevens te transformeren en te routeren naar het juiste systeem. Men spreekt dan van Enterprise Application Integration. Het opzetten van deze servicegeoriënteerde ontkoppeling van front- en backoffice is geen sinecure. Het succes ervan wordt bepaald door de juiste strategische keuzes te maken in het spanningsveld tussen flexibiliteit en standaardisatie. Het centrale begrip bij al deze ontwikkelingen is 'operational excellence'; het verlagen van kosten door het profiteren van schaalvergroting en standaardisatie.

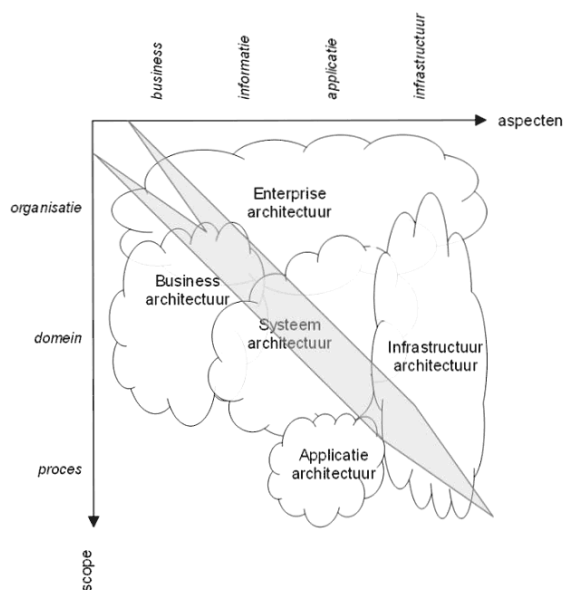
Klantgerichtheid

Door de toegenomen concurrentie wordt het behouden en uitnutten van de (nu of in de toekomst) winstgevendende cliëntèle steeds belangrijker. Om de bestaande klantrelatie te doen groeien via bijvoor-

beeld cross-selling, moet de bank weten (registreren) wie de klanten zijn, wat zij afnemen en waar hun toekomstige behoeften liggen. Uiteraard is het klantsegment bepalend voor de benaderingswijze; waar laagwaardige klanten en masse kunnen worden benaderd, is een persoonlijke benadering essentieel voor hoogwaardige klanten. Een voorbeeld van de massabenedering is internet; de persoonlijke benadering loopt nog altijd het beste via het kantoor. Ook kunnen klanten door een juiste benutting van kanalen effectiever en efficiënter worden benaderd. Een klantgerichte en persoonlijke benadering vereist een goede klantenregistratie. Dit betekent dat alle systemen moeten werken met een centrale klantendatabase. Hiervoor moeten een aantal moeilijkheden overwonnen worden. Zo is vaak niet duidelijk waar klantgegevens worden beheerd, en is er al helemaal geen eenduidig klantmodel. Ook zijn klantgegevens vaak incompleet, vervuld of tegenstrijdig, en zijn klanten bekend onder meerdere identificaties. Het aanpassen van bestaande systemen om de nieuwe klantenbase te gebruiken is duur, waardoor veel banken overstappen naar standaardpakketten voor Customer Relationship Management (CRM), zoals Siebel. De inzet van standaardpakketten vergt, naast een veelal complexe integratie in het bestaande IT-landschap, over het algemeen ook organisatorische aanpassingen. Na het inrichten van een goede klantenregistratie volgt een nieuwe uitdaging: klantanalyse. Voor het verkrijgen van inzicht in het koopgedrag van klanten moeten de product- en verkoopadministraties worden gekoppeld. Complicerende factor bij al deze koppelingen is de wet Bescherming Persoonsgegevens. Het creëren van een integraal klantbeeld is een complex project van strategisch belang, waarin een gestructureerde aanpak en samenwerking tussen alle businessunits essentieel zijn.

Herbezinning op bestaande processen

Nieuwe regelgeving dwingt banken zich te bezinnen op hun bestaande producten en processen. Dit kan goed worden gecombineerd met de al eerder begonnen initiatieven tot 'business process redesign'. Concreet leidt het Basel II-verdrag tot een herinrichting van de kredietprocessen, waarbij een portfoliobenadering wordt gebruikt en de zekerheidsregistratie op orde moet worden gebracht. Standaardprocessen die niet direct bijdragen aan de winst van de bank, komen in aanmerking voor uitbesteding; een trend die bekend staat onder de naam



FIGUUR 1 - ARCHITECTUURDISCIPLINES EN HUN SAMENHANG

'business process outsourcing'. Motivering voor deze trend is dat partijen die zich in deze processen hebben gespecialiseerd deze veel kostenefficiënter kunnen uitvoeren. Het herinrichten van processen heeft drie doelstellingen. In de eerste plaats gaat het om stroomlijning en het verkorten van de doorlooptijd. Dit kan door beter gebruik te maken van de beschikbare technologie zoals straight through processing, waarbij overbodige menselijke handelingen zoals invoerslagen worden geëlimineerd. In de tweede plaats gaat het om het afstemmen van processen op de moderne bedrijfsvoering. Hierbij kijkt men met name naar de informatiebehoefte die in een proces speelt, en zoekt men naar oplossingen zoals documentmanagement en systeemkoppelingen. In de derde plaats gaat het om het beter beheersen van processen. Dit heeft een directe relatie met het streven naar verlaging van operationele risico's. Workflow managementoplossingen kunnen gebruikt worden om processen te monitoren en te sturen. Omdat de processen binnen een bank vaak nauw met elkaar samenhangen, is het zaak bij herbezinning te kijken naar alle aspecten die van invloed zijn, vanuit een perspectief dat zowel de businessdoelstellingen alsook de IT-ondersteuning overziet.

Bij al deze reacties is de inzet van informatietechnologie van groot belang. Enerzijds maakt het geavanceerde businessstructuren mogelijk, anderzijds blijken in de prak-

tijk juist IT-projecten een complicerende factor. Een belangrijke reden hiervoor is dat bestaande systemen en voorzieningen moeten worden aangepast aan de nieuwe inzichten, waardoor de business niet zo snel kan veranderen als ze zou willen. Een ander probleem is dat er een grote hoeveelheid aan oplossingen en technologieën bestaat en dat het banken erg veel tijd en geld kost om keuzen te maken. En vaak blijkt pas achteraf of de gemaakte keuze inderdaad een oplossing biedt. Uit het bovenstaande blijkt dat een groot scala aan IT-mogelijkheden uitkomst kan bieden voor de gesignaleerde ontwikkelingen in de bancaire sector. Het is echter allerm minst zeker dat implementatie van een IT-project daadwerkelijk bijdraagt aan de doelstellingen. In de praktijk zien we te vaak projecten die technisch gezien wel geslaagd zijn, maar de aansluiting met de

businessdoelstellingen volledig gemist hebben. Werken onder architectuur kan dit voorkomen.

Architectuur!

Architectuur is, kortweg, het modelmatig

Inzet van architectuur noodzakelijk voor juiste investeringen

beschrijven van fundamentele keuzes voor het inrichten van organisaties, processen en systemen, inclusief de bijbehorende richtlijnen. Toepassing van architectuur biedt de volgende voordelen:

- een gestructureerde aanpak die businessdoelstellingen kan vertalen in concrete eisen aan organisatie-inrichting en systeemontwikkeling;
- een schematische weergave van organisatie, processen en systemen, die inzicht biedt in de hoofdzaken en tegelijk een handvat biedt voor verdere invulling op een lager detailniveau;

- een gemeenschappelijke taal die communicatie vergemakkelijkt tussen verschillende business units, maar ook tussen management, business en IT;
- een set van richtlijnen die fundamentele keuzen expliciet maakt en een richting aangeeft voor de toekomst.

Deze voordelen van het werken onder architectuur bieden een organisatie precies het houvast dat nodig is voor het doen van de juiste investeringen om een toekomstgericht antwoord te geven op de uitdagingen die we zien.

Een architectuur geeft antwoord op fundamentele vragen, die kunnen variëren van organisatiestrategie tot systeemontwerp. Hierbij spelen twee dimensies een belangrijke rol: de scope en de aspecten. De scope van een architectuur bepaalt of deze impact heeft op de gehele organisatie, een domein binnen de organisatie of één bedrijfsproces (in de ruimste zin van het woord). De aspecten van een architectuur zijn de onderwerpen die een rol kunnen spelen, zoals de business, informatie, applicaties en technische infrastructuur. Binnen deze twee dimensies zijn architectuurdisciplines te onderkennen (figuur 1). Er is een duidelijke volgorde in het formuleren van de geschetste architecturen, in de figuur weergegeven als een diagonale pijl. Het startpunt is een organisatiebrede architectuur (de enterprise-architectuur), waarna verder op organisatiedelen wordt ingezoomd. Ook moet er gestart worden bij de business, alvorens te beslissen over informatie, applicaties en technische infrastructuur. Een verkeerde volgorde leidt tot oplossingen die niet passen bij hun omgeving en/of de problematiek. Zo mislukt een groot deel van de IT-projecten doordat het opgeleverde systeem niet voldoet aan de op dat moment geldende omgevingseisen.

De architectuurdisciplines zoals weergegeven in figuur 1 worden hieronder kort beschreven.

Enterprise-architectuur

Deze architectuurdiscipline houdt zich bezig met de structuur van de organisatie als geheel en de samenhang van zijn onderdelen. Voorbeelden van vragen die deze vorm van architectuur beantwoordt zijn 'welke systemen heb ik nodig om mijn toekomstige bedrijfsprocessen te ondersteunen?' en 'is de huidige organisatie wel efficiënt ingericht?'. De enterprise-architectuur vormt de basis voor alle overige architectuurproducten. Leidend voor de

enterprise-architectuur zijn de door de organisatie opgestelde business- en IT-strategieën. Enterprise-architectuur is vergelijkbaar met het bestemmingsplan van een stad.

Businessarchitectuur

Deze architectuurdiscipline richt zich op het structureren van de (financiële) producten en diensten die het bedrijf levert, de bedrijfsprocessen die daarvoor nodig zijn, en de samenhang daartussen. Voorbeelden van vragen die binnen dit vakgebied spelen zijn 'welke generieke activiteiten zijn er in de bedrijfsprocessen te herkennen?' en 'hoe zet ik een nieuw product snel op de markt door gebruik te maken van bestaande processen?'. De businessarchitectuur overlapt qua aandachtsgebied met de enterprise-architectuur, maar zal typisch verder in detail treden, zeker op domeinniveau. Business-architectuur is vergelijkbaar met een beschrijving van de functies van een stad of stadsdeel gebaseerd op de behoeften van zijn gebruikers.

Systeemarchitectuur

Een systeemarchitectuur beschrijft de werking van een totaal informatiesysteem, zijn onderdelen en de samenhang tussen deze onderdelen. Voorbeelden van vragen die deze vorm van architectuur beantwoordt, zijn 'hoe beeld ik businessprocessen, gebruikers en gegevens af op IT-bouwstenen?' en 'hoe structureer ik mijn informatiesysteem om te kunnen voldoen aan de kwaliteitseisen, zoals beschikbaarheid en beveiligingsniveau?'. Een systeemarchitectuur is vergelijkbaar met het inrichtingsplan voor een woonwijk.

Applicatiearchitectuur

Deze architectuurdiscipline is gericht op het realiseren van kwalitatief hoogwaardige softwaresystemen. Een applicatiearchitectuur staat aan de basis van het ontwerp van de applicatie en borgt de belangrijkste kwaliteitseigenschappen. Voorbeelden van vragen die deze vorm van architectuur beantwoordt zijn 'met welke technologieën kan deze applicatie het best gerealiseerd worden?' en 'kunnen er standaardpakketten worden ingezet om de gewenste functionaliteit te realiseren?'. Applicatiearchitectuur is vergelijkbaar met de architectuur van een huis, waarbij de omgeving een gegeven is.

Infrastructuurarchitectuur

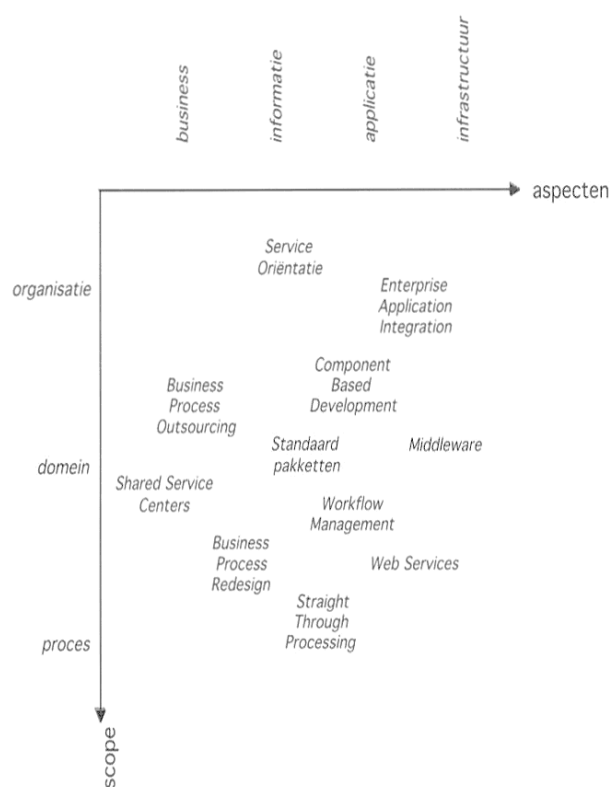
Infrastructuur is de basis voor applicaties en zorgt voor de gewenste basiskwaliteiten

zoals beschikbaarheid, betrouwbaarheid en schaalbaarheid. De architectuur van de infrastructuur beschrijft welke hardware, netwerken en middleware moet worden ingezet. Voorbeelden van vragen die deze vorm van architectuur beantwoordt zijn 'hoeveel servers zijn benodigd om de geplande applicaties voor de komende twee jaar te faciliteren?' en 'welke beschikbaarheid is haalbaar gegeven de eisen aan mijn bedrijfsprocessen en beschikbaar budget?'. Infrastructuurarchitectuur is vergelijkbaar met het ontwerp van de utiliteitsvoorzieningen in een woonwijk.

De inzet van de bovenbeschreven architectuurdisciplines leidt tot het formuleren van adequate antwoorden op de eerder geschetste ontwikkelingen in de bancaire wereld. Ter illustratie zijn de genoemde IT-ontwikkelingen afgezet tegen dezelfde dimensies als de architectuurdisciplines (figuur 2). De ontwikkelingen zijn op het punt neergezet waarvandaan ze minimaal zouden moeten worden ingestoken, gezien vanuit de linkerbovenhoek. Hieruit ontstaat een globaal beeld van de soorten architectuur die betrokken zijn bij het bepalen van de toepasbaarheid van IT-ontwikkelingen.

Conclusies

De wereld van retailbanken is in beweging en dit heeft ingrijpende gevolgen voor hun business. IT faciliteert de business, maar kost banken erg veel tijd en geld. Om de juiste investeringen te doen, is de inzet van architectuur noodzakelijk. Architectuur zorgt ervoor dat de juiste fundamentele keuzen worden gemaakt om de business optimaal te ondersteunen, nu en in de toekomst. Architectuur biedt daartoe een abstractieniveau, zodat beter over problemen en oplossingen kan worden geredeneerd. Er zijn verscheidene architectuurdisciplines, elk gericht op bepaalde categorieën van vragen. Er zullen daarom meerdere architecturen nodig zijn om alle vragen te kunnen beantwoorden, maar het is belangrijk hierbij altijd te redeneren vanuit de organisatie als geheel en te beginnen bij de businessproblematiek. Architectuur maakt



FIGUUR 2 - GLOBALE POSITIONERING VAN IT-ONTWIKKELINGEN

de gevolgen van keuzen inzichtelijk, zowel kwalitatief als kwantitatief, waardoor een betere afweging tussen kosten en baten kunnen worden gemaakt. Hierdoor worden niet-passende, overcomplexen en te dure IT-oplossingen voorkomen. Voorwaarde is wel dat de opdrachtgever ('de business') aangeeft wat gegeven is en wat kan veranderen. De retailbanken die vanuit dit punt vertrekken, en architectuur als middel gaan inzetten de ontwikkelingen te structureren, zullen als beste in staat zijn de kansen die de veranderende omstandigheden bieden, te benutten. ✕

Erwin Oord (Erwin.Oord@nl.ibm.com), Danny Greefhorst (Greefhorst@nl.ibm.com) en Wiljo van Beek (Wiljo_van_Beek@nl.ibm.com) zijn bij IBM Business Consulting Services werkzaam als IT-architect voor de financiële sector.