

Kendi işinize odaklanın

Chris Evans

Abbey Life Eski İcra Direktörü

Abbey Life Eski İcra Direktörü Chris Evans bir dıştan kaynaklanma başarısı olarak, Abbey Life'ın Unisys ile yapmış olduğu iş birliğini ve bu iş birliği için kurulan Unisys Insurance Services Ltd. Şirketi'ni anlattı. Konuşmasında İngiltere'deki finansal hizmetlerin izlediği trendler hakkında bilgi de veren Evans, dıştan kaynaklanmanın nedenleri ve getirdiği avantajları hakkında da bilgi verdi.

İngiltere'de bankalar geniş tabanlı tedarikçi olabilme arayışı içindeler ve bu nedenle de birleşiyorlar. Güçlü marka değerlerinin teşviki ile CRM metotlarının harekete geçirilmesi tercih edilir durumda. Yeni e-tedarik girişimleri ve yerleşik oyuncularca e-ticaret kullanımı da yeni trendler arasında.

Finansal hizmetlerde bu trendler yaşanırken, müşteriler kendilerine hizmet sunulmasında yeni yaklaşımlara değer veriyor, otomatik hizmetlere ise sıklıkla direniyorlar. Aktif yatırım yönetiminin değeri konusunda da şüpheler oluşurken, tedarikçilerin güvenilirliği de müşteriler tarafından sorgulanıyor ve neticede bu kurumlara daha az sadakat gösteriliyor. Bu nedenlerden dolayı maliyet ve kar marjlarının baskısı oldukça hissedilir hale geldi. Artık, "süper karlar" için daha az fırsatlar oluşmaya başladı. Bunun sonucunda, şirketler kendi ana faaliyet alanlarında aktif olabilmek için stratejilerini gözden geçirmeye başladılar.

Geleneksel iş yapma modeli içerisinde büyük oyuncular "imal edebildiğimizi satalım" görüşünün hakim olduğu dikey bütünleşik modeli kullanırken, küçük oyuncular bazı ürünlere kaynaklık etmesi için ortaklıklara baş vuruyorlardı. Fakat şu anki piyasada firmalar "müşteri neye ihtiyaç duyuyor ve neye değer veriyorsa" onu satmalılar. Ayrıca firmalar artık temel faaliyet alanlarına yeterli yatırımı yapıp, kıt kaynaklarının kullanımına öncelik verirken, ilgili becerileri olmasa bile yeni ürün ve hizmetlerinin hızlı sunulması için daha az maliyetlere ihtiyaç duyuyor. Bu durumda şirketlerin temel faaliyet alanlarına odaklanmaları için önlerindeki yollar, satış veya yatırımı geri çekme, ortaklıklar, ortak girişimler, mevcut hizmetlerin veya yeni ürün ve hizmetlerin dıştan kaynaklandırılması şeklinde sıralanıyor.

UISL ile birlikte gelenler

1961 yılında kurulan Abbey Life sigorta şirketi, 1996 yılından itibaren Lloyds TSB grubu bünyesindeydi. Şirketin satış işlemleri 2000 yılı Şubat ayında Zurich Finansal Hizmetleri/ Allied Dunbar Assurance şirketine satıldı. Bu, şirketin yeni işlere kapanması demektir. Bu durumda da şirket her zamankinden daha çok birim maliyetlerini düşürme, verimliliği artırma ve belirsizlik günlerinde çalışanların bozulan morallerini düzeltme ihtiyacı içerisine girdi.

Abbey Life'ın önünde bu sorunun çözümü için birkaç yol mevcuttu. Uygulayabileceği yollar sırasıyla, Lloyds TSB grubuna ait başka bir şirket olan Scottish Widows şirketiyle yönetim ve sistemini birleştirmek, mevcut sistemlerini uzun dönemi baz alarak geliştirmek için yatırım yapmak ve son olarak da şirket çalışanlarının transferini de içeren dıştan kaynaklanmaydı.

Abbey Life, bu yollar arasından dıştan kaynaklandırmayı seçti. Şirket, 2000 yılı Mart ayında müşteri yönetiminin ve BT faaliyetlerinin yürütülmesini içeren bir tasarıyla yedi şirketi teklif vermeleri için davet etti. Seçme süreci sonunda Abbey Life, Unisys'le yönetim, sistem ve ilgili finansal uygunluk hizmetlerini de içeren 300 milyon dolarlık, 10 yılı kapsayan bir dıştan kaynaklanma anlaşması imzaladı. Ayrıca, bu anlaşmayla toplam 1000 kişilik Abbey Life personeli, Unisys tarafından bu iş birliğine özel olarak kurulan Unisys Insurance Services Ltd (UISL) içerisine transfer edildi.

Transfer edilen bu kadro aynı zamanda yeni Unisys sigorta dıştan kaynaklanma işinin de temelini oluşturuyor. Unisys; Abbey Life'in eski sisteminin yerini alan hayat, emeklilik sigortası ve yatırım yönetim sistemini içeren e-@ction Hayat ve Emeklilik Sigortası çözümünü Abbey Life personelinin yetenek ve sektör bilgisi üzerine inşa ediyor.

Bu oluşumla Lloyds TSB bünyesinde beraber yer aldığımız Scottish Widows için muhtemel karışıklıklar ve sistemlerin geliştirilmesi için yapılacak yatırım maliyetleri önlenmiş oldu. Ayrıca bu şekilde, tanımlanmış hizmet standartları ve cezalar uygulanıyor ve personele uzmanlıklarının gelişiminin garanti altına alındığı daha iyi kariyer fırsatları sunuluyor. 10 yıllık bir süreç için sabitlenmiş cazip maliyetlerle Unisys'in sigortacılığa yönelik çözümü Unisure sistemi eski sistemlerin yerini alıyor.

Bu oluşumun ilk plandaki faydaları uzun dönemli maliyet indirimi, birim maliyetlerinin kesinleşmesi, çalışanların geleceğe yönelik beklenti ve morallerinin iyileşmesi ve BT sistemlerine sahip olmaktan kaynaklanan risklerin transferi şeklinde sıralanabilir. Bu yeni oluşum, hayat sigortası şirketlerinin basit maliyet indirimi amaçlarının ötesinde dıştan kaynaklanmanın elle tutulur faydalarını görmelerini sağlayacak. UISL en gelişmiş standartlarda teknoloji, beceri ve süreçleri uygulayarak verimliliği arttırmayı amaçlıyor.

Şirket, ilerideki ihtiyaçlarını daha iyi anlamak için müşterilerin ve piyasa liderlerinin görüşleri alınarak ve çok sayıda araştırmanın sonuçlarına göre oluşturuldu. Bütün hayat ve emeklilik sigortası poliçelerinin UISL'in sistemine aktarılması için üç yıl gerekiyor ancak, mevcut sistem şirket içi işlemlerle elde edilemeyen gerçek iş kazançlarını sunmaya başladı bile.

Neden dıştan kaynaklanma?

Taktiksel açıdan dıştan kaynaklanma, beceri eksikliği veya süreçten kaynaklanan sorunları çözmek için, stratejik açıdan ise uzun vadeli bir iş modelinin bir parçası olarak şirket içi işlemlerin sonucunda ortaya çıkan becerileri tamamlamak için yapılıyor. Dıştan kaynaklanma sonucu şirketler en iyi yaptıkları işe odaklanıp, hızla değişen piyasalar içinde esnekliklerini artırabiliyorlar. Ayrıca, artık yapılması düşünülmeyen işlerin dıştan kaynaklandırılmasıyla, şirketin uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmesi için gereken dönüşüm de elde edilmiş oluyor. Bu işlem sonucu ortaya çıkan kazanç daha fazla piyasa erişimi sağlar, buna bağlı olarak yeni ürünler daha hızlı sunulabilir ve genişleme ivme kazanır. Satışların çok yüksek olduğu dönemlerde kapasitenin artırımına da imkan veren bu işlem personelin, kazancın büyüdüğü alanlara odaklanmasını sağlar.

Dıştan kaynaklanma ayrıca, işletme performansının gelişmesini, buna bağlı olarak da hizmet ve ürün kalitesini de olumlu yönde etkiler. Özelleştirilmiş hizmet standartları ve olumsuzluklar halinde uygulanacak cezalar taahhüt edilebilir ve dıştan kaynaklanma hizmeti veren şirketin bilgi ve deneyimlerinden ayrı bir çabaya gerek kalmadan faydalanılabilir.

Bu avantajlar sayesinde dıştan kaynaklandırılan faaliyet için yeni yatırımlara gerek kalmaz. Üstelik varlıkların bir kısmının hizmet sağlayıcı firmaya geçmesiyle nakit para da ortaya çıkabilir. Bunlara ek olarak toplam maliyetler düşer, sabit maliyetlerin bir kısmı değişken hale getirilir ve az maliyetli şirketlerle rekabet imkanı doğar.

Toparlayacak olursak Abbey Life'in da aralarında bulunduğu firmalar organizasyonlarını geliştirmek, kazançlarını ve işletim performanslarını artırmak, maliyetlerini azaltmak veya sabitlemek ve çalışanlarının pozisyonlarını iyileştirmek gibi amaçlarla bu tarz oluşumları seçiyorlar. Öte yandan, belirsizlik riski, kontrolün kaybedilmesi, çatışma, çalışanların hoşlanmaması, finansal faydaların yükselmemesi ve risk olarak hata yapıldığı korkusu şirketlerin bu tür oluşumlardan kaçınmalarına neden oluyor.