

CASE

Letter of Credit

Patrick, Hoofd Operations van Trade & Guarantees bij de DZ Bank, is blij dat hij weer naar huis kan. Het vliegtuig richting Amsterdam is op tijd en zijn gereserveerde plek goed gekozen: extra beenruimte en aan het raam. Ideaal om te ontspannen na een drukke week samen met zijn collega Frans.

Zoals elke keer was de SIBOS, 's werelds meest belangrijke Financial Services evenement, weer goed geweest. Vol inspiratie gaat Patrick terug naar Nederland. Vooral de speech van Bill Gates is blijven hangen. Echter niet in positieve zin. Patrick voelde zich op de één of andere manier aangesproken. Bill Gates had wel een heel scherp beeld neergezet van de mogelijkheden om kosten van financiële producten extreem veel lager te maken dan nu gebruikelijk in veel westerse landen.

Het bedrijf waarin Bill Gates had geïnvesteerd, bCash, liet hun klanten in Bangladesh rekeningen betalen met een eenvoudige mobiele telefoon. "Digital transactions can be processed at a fraction of the cost of financial services offered in the developed world", aldus Bill Gates. Als het bCash lukt, dan moeten wij, als DZ Bank, dat toch ook kunnen realiseren voor onze internationale handelstransacties?

Patrick is al geruime tijd bezig om het arbeidsintensieve en tijdrovende proces van het verlenen van garantie- en tradeproducten te verbeteren. Value Stream mapping (VSM) en Value Stream Processing zijn in het afgelopen jaar ingevoerd om efficiënter te kunnen werken. Als hij erin slaagt het proces te versnellen, zou dat de concurrentiepositie van de bank ten goede komen en de kostprijs naar beneden kunnen brengen. Twee vliegen in één klap. Dat niet alleen: als garantie- en tradeprocessen sneller en goedkoper kunnen verlopen zou dat hoogstwaarschijnlijk ook bijdragen aan het verder verhogen van de Return on Investment richting de door de Raad van Bestuur gewenste 12%!

Verdere digitalisering van al het huidige papierwerk zou wel eens een sleutel tot succes kunnen zijn. Real-time informatie voor de klant over waar hun product zich in het proces bevindt, zou wachttijden en statusnavragen sterk kunnen verminderen.

Maar is er nog meer versnelling mogelijk? Hoe zal de ontwikkeling van digitalisering verlopen in de wereldwijde context waarin wij werken? Zijn er nog andere wegen te bewandelen? Terwijl deze vragen door zijn hoofd spoken, valt Patrick in een diepe slaap.

Het “Fasten your seatbelts” doet hem wakker schrikken als het vliegtuig de daling inzet richting Schiphol. Maandag wil de directie van hem een voorstel zien, waarmee de kosten van de producten en processen worden verlaagd en tegelijkertijd de klanttevredenheid wordt verbeterd! Patrick twijfelt. Moet hij nu weer een plan indienen waarin hij aangeeft hoe het proces verbeterd kan worden? Zijn daar de grenzen nu inmiddels niet van bereikt? Hoe lang is men hier nu al mee bezig? Al zeker een aantal jaren...

Zijn er andere manieren om de klanttevredenheid te verbeteren? Is het product nog wel van deze tijd? Hij herinnert zich een opmerking van Frans tijdens een recente bijeenkomst. Frans gaf aan dat bij de Kamer van Koophandel exporteurs nogal negatief aankijken tegen het L/C en garantieproduct. “Te duur, te complex, te omslachtig en als je dan een beroep doet op deze verzekering dan geeft de bank vaak niet thuis! Weggegooid geld!” Dat is nogal duidelijk. Of was Patrick iets te kort door de bocht?

Daar komt nog bij dat de wereld van de export en import steeds transparanter wordt. Via het internet en via allerlei onderzoeksbureaus en publicaties kan men als exporteur steeds beter zelf inschatten of de importeur zijn of haar rekening zal gaan betalen of niet. De risico's van transacties lijken op deze manier minder groot te worden of in ieder geval beter in te schatten.

Worden onze producten te duur in verhouding tot de zekerheid die ze bieden? En dus minder relevant...? Moeten we onze producten zelf niet eens herzien? Of onze processen? Of allebei? Of doen we het eigenlijk prima nu?

Er is geen tijd voor een jetlag! Straks op kantoor zo snel mogelijk aan de slag. Het plan kon wel eens heel anders worden dan hij in eerste instantie had bedacht...

Vanwege privacy redenen zijn de namen van de bedrijven en personages veranderd. De gebeurtenissen en omstandigheden zoals beschreven in deze case zijn gebaseerd op de werkelijkheid.

Deze case is geschreven door hoofd-docent Gerard van der Star en lector dr. Arne Maas, Kenniscentrum Innovatief Ondernemerschap, Hogeschool Rotterdam.