De samenwerking tussen Verzekeraar & Intermediair

Ander speelveld, andere rollen

*drs. Toni Sfirtsis & mr. Paul de Heer**

De relatie tussen intermediair en (bank)verzekeraar staat onder druk. Op de markt waarop het intermediair opereert vindt een aantal ontwikkelingen plaats met mogelijk vérstrekkende gevolgen voor de samenwerking tussen het intermediair en de (bank)verzekeraars. De huidige patronen van werken staan op de helling. Elk van de betrokken partijen zal hierin positie moeten kiezen en concreet moeten nadenken over rol en bijdrage aan de totale 'waarde'keten. Langs ontwikkelingen, gevolgen en hun uitwerkingen in de dagelijkse praktijk zullen we komen tot de toekomstige samenwerking tussen verzekeraar en intermediair en een aantal concrete aandachtspunten hierbij.

** Drs. Toni Sfirtsis en mr. Paul de Heer zijn als senior management consultants Strategie en Marketing verbonden aan de sector Financiële Dienstverlening van BMVS Management Consultants (www.bmvs.nl)*

Ontwikkelingen

De markt van financiële dienstverlening is het laatste decennium sterk in beweging. De ontwikkelingen volgen elkaar niet alleen in toenemend tempo op, maar hebben ook grotere impact. Een groot aantal van deze ontwikkelingen zal, gevolgen hebben voor de relatie tussen intermediair en (bank)verzekeraar. We laten we de belangrijkste even de revue passeren.

Productintegratie en financiële dienstverlening

De verschuiving van losse verzekeringsproducten naar pakketten is al geruime tijd gaande. Hieraan worden steeds meer niet-verzekeringsproducten als beleggingen en naturacomponenten toegevoegd. In financiële plannen worden de diverse

productsoorten – leven, hypotheken, beleggingen, kredieten, pensioenen - tot een integraal geheel gesmeed. Een vakgebied dat overigens nog volop in ontwikkeling is. Uiteindelijk zullen daar service-elementen aan gekoppeld worden. Pas dan is er spraken van échte financiële dienstverlening in plaats van enkele verkoop van financiële producten.

Consumentenbescherming

Codes risico en rendement, financiele bijsluiters, strengere toezichtregelgeving, rechterlijke uitspraken waarin de financiele consument het voordeel van de twijfel krijgt. De herstructurering van de toezichthoudende instanties teneinde een en ander beter te effectueren. En natuurlijk de geluiden om het toezicht op het intermediair via de verzekeraar te laten uitvoeren en zodoende de verantwoordelijkheid bij deze laatste te leggen. De terecht toegenomen zorgplicht van het intermediair voor de consument heeft wel gevolgen voor de dagelijkse pratkijk.

Kanalenmix

De eindklant bepaalt in welke situatie, op welke plaats, op welk moment, met welk doel en bovenal via welk kanaal hij contact zoekt met de financiële dienstverlener. Alleen al daarom dient deze via diverse kanalen bereikbaar te zijn: een basisvoorwaarde voor bestendiging van de huidige business. Daarnaast betreden steeds meer alternatieve, nieuwe aanbieders de markt. (Bank)verzekeraars zullen hierin actief moeten participeren om marktaandeel te behouden.

Advies versus commodities

In het productassortiment treedt een tweedeling op: die van advies(producten) en commodities. Niet alleen door de – technische – standaardisering van producten, maar vooral – en dat is bepalend – in de perceptie van consumenten. Van commodities verwacht men geen wezenlijk onderscheid. Gemak en prijs bepalen de afname. Als aanbieder proberen in deze categorie te scoren met adviezen is op zijn zachtst gezegd een uitdaging.

Aandeelhouders

Aandeelhouders stellen op korte termijn te realiseren hoge rendementseisen aan (bank)verzekeraars. Ook voorspelbaarheid is een pré in de ogen van deze groep stakeholders. Beide zaken zijn het laatste jaar – niet alleen bij verzekeraars overigens – teleurstellend gebleken

Klantrendement

Bij (bank)verzekeraars vindt een focusverschuiving plaats van productie en marge naar klantrendement. Verkoop op zich is immers geen garantie voor rendement. De marges nemen door concurrentie, transparantie en consumentisme af. Bovendien is behoud van een klant goedkoper dan werving van een nieuwe. Het opbouwen en onderhouden van een langdurige relatie met een rendabele klant wordt daarom belangrijker.

Beloning

Nu de Wabb–wijzigingen een flexibelere beloning toestaan, is de vaste bodem uit de inkomsten verdwenen. Daarnaast geeft fee–honorering de mogelijkheid tot een nieuwe vorm van tarievering, maar ook nieuwe onzekerheden. Mede hierdoor kunnen portefeuilles in eerste instantie in contante waarde dalen. Tenslotte eist de fiscus dat voor belastbaarheid van doorlopende provisie per jaar i.p.v. ineens, alle jaaractiviteiten (service!) voor de betreffende post verricht moeten worden.

Intermediairrendement

Ook het rendement dat een bepaald intermediair per saldo oplevert is uiteraard een factor van belang. Het intermediair is niet alleen een productiefactor, maar ook een kostenpost: provisie, aandacht van binnen- en buitendienst en houder van een al dan niet renderende portefeuille. Genoemd rendement wordt derhalve steeds nadrukkelijker bezien.

Figuur 1 : Basis marktkrachten

Ontwikkelingen	Gevolgen
• Heroverweging door partijen van plaats in de waardeketen • Veranderende overheid & Sociale Zekerheid • Verschuiving en verandering van markt en klant-behoeften • Verschuiving managerial focus : van productie- naar klantrendement en intermediair-georiëntieerd • Rendement versus marges • Van producten naar dienstverlening • Alternatieve kanalen • Krimpende levenmarkt	• Hogere eisen aan kennis en managerial kwaliteiten intermediair • Betere kennis bij verzekeraar over consument en intermediair • Transparante en frequente communicatie met eindconsument • Optimalisering van processen (intern en extern) • Toenemende regie (bank)verzekeraars over waardeketen • Onderscheidende postionering (bank) verzekeraars is cruciaal • Geïntegreerd Multi Channel Management

Strategische keuzes intermediair

De financiele producten zijn in aantal en complexiteit toegenomen, evenals de eisen die aan de dienstverlening gesteld worden. Alles voor iedereen kan nauwelijks meer. Daarnaast zijn ondernemerschap en management skills in toenemende mate bepalend voor het succes van een kantoor, zeker nu de bomen niet meer tot in de hemel groeien. Kwaliteiten die schaars zijn en derhalve selectief moeten worden aangewend. Het intermediair staat steeds vaker voor een expliciete strategische keuze t.a.v. ontwikkeling, positionering, werkwijzen, specialisatie, schaalgrootte, advisering, etc.

Consument

De consument is goed opgeleid en wordt steeds kritischer en mondiger, niet in de laatste plaats door de hoeveelheid informatie die door de aanbieders zelf over hem wordt uitgestort. Daarnaast helpen consumentenorganisaties en internetvergelijkers een handje. De consument stelt daardoor steeds hogere eisen aan de producten, diensten en wijze van dienstverlening door (bank)verzekeraars.

Positionering in de consumentenmarkt

De financiële dienstverlening en partijen hierin hebben een grijs, vaak negatief imago. Nu de markt krimpt en de marges onder druk staan is een positieve, onderscheidende positionering met de juiste proposities cruciaal voor commercieel succes. In de breedte of in een niche. (Bank)verzekeraars zullen vanwege dit strategisch belang deze positionering zélf gaan bepalen en realiseren–via het individuele intermediair is dit onmogelijk! Brandvalue wordt een primair strategisch issue. Partners als het intermediair zijn dan nadrukkelijk onderdeel van deze waardepropositie.

Terugtredende overheid

Al geruime tijd treedt de overheid op het gebied van sociale verzekeringen terug en laat daardoor, zij het soms binnen kaders, de private markt zijn werk doen. Verzekeraars vullen deze gaten op: niet alleen met verzekeringsproducten sec, maar ook met inhoudelijke diensten.

Brede totaalproposities

Onder meer door hetgeen hiervoor werd gesteld wordt traditioneel verzekeren onderdeel van brede totaalproposities. De verzekeraar betaalt niet slechts de schadenota, maar verzorgt risicoanalyse, preventie, schadeherstel, verricht aanvullende diensten, bemiddelt in wachtlijsten, etc. Het gaat om het oplossen en voorkómen van problemen; niet slechts om een zak geld. Het technische verzekeringsaspect is slechts een – klein – deel van dit geheel.

Afnemende omzet en afnemende marges

We stipten de afnemende omzetten en afnemende marges reeds aan. Oorzaken zijn de recente fiscale wijzigingen die lijfrenteverzekeringen minder interessant, althans minder eenvoudig te sluiten maken en complexe pensioenregels. Bovendien staan 'zekerheden' als de ongetoetste eerste tranche, bedrijfsspaarregelingen en de hypotheekrente–aftrek ter discussie of zijn reeds gesneuveld.

Door deze concrete maatregelen en de uitstraling ervan worden consumenten terughoudend om hun ouderdagsvoorziening en financiële planning door middel van langlopende verplichtingen als verzekeringen te regelen.

Door concurrentie en door consumentisme nemen tenslotte ook de marges af. Maar ook doordat de alternatieven voor verzekeringen, zoals bankproducten, een lagere marge kennen.

Gevolgen

De belangrijkste gevolgen van bovenstaande ontwikkelingen laten zich als volgt samenvatten.

Hogere eisen aan (materie)kennis en managementkwaliteiten van het intermediair

Er kan begrijpelijkerwijs niet meer worden volstaan met de puur commerciële kenmerken van een bepaald product. De interactie tussen de producten, het wettelijk kader (pensioen, sociaal, fiscaal) alsmede de complexe eisen die de consument stelt (realisatie van in de verdere toekomst gelegen, wisselende wensen) vereisen een diepgaande kennis van de materie en professioneel advies. Het op basis hiervan runnen van een intermediairbedrijf vereist gedegen managementkwaliteiten. Een belangrijk deel van het "gevestigde" intermediair bezit deze echter onvoldoende.

Betere kennis van de consument

In het streven naar rendabele totaalklanten is het complete beeld van kosten en baten per klant vanzelfsprekend noodzakelijk. Streeft men naar een hoger niveau van professionaliteit in deze, dan moet ook de potentie van de klant worden meegewogen.
Teneinde de klant de genoemde complexe producten en service verantwoord – zowel commercieel als inhoudelijk – te kunnen bieden is een compleet beeld van hem of haar uiteraard ook een basisvoorwaarde.

Betere kennis van het intermediair

Hetgeen is opgemerkt voor de consument geldt natuurlijk onverkort voor de kennis van het intermediair bij de verzekeraar. Het is echter verbazend te zien hoe weinig verzekeraars weten van het intermediair in termen van rendement en strategische match. Productie is vaak het enig bekende gegeven. Schadelast alsmede kosten van support en account management per intermediair kunnen slechts met moeite boven tafel worden gehaald. Analyses van aard van de productie, commerciële activiteiten, de koers van het betreffende kantoor en de argumenten hiervoor meestal helemaal niet. Verzekeraars hebben dan ook moeite om op een gepaste en gedifferentieerde wijze het intermediair te informeren, te adviseren en te ondersteunen in de dienstverlening die het intermediair richting eindconsument levert.

Kortom: verzekeraars zullen een compleet, zakelijk beeld van het intermediair opbouwen. Het gaat steeds minder om de vent, en steeds meer om de organisatie en het bedrijf als geheel : de tent.

Heldere, strikte en frequente communicatie met en informatie aan de consument

Wetgeving en branche–ethiek stellen de laatste jaren steeds strengere eisen aan de voorlichting aan consumenten. Risico's en de essentialia van het product moeten volstrekt duidelijk zijn.
Daarnaast is bij diverse producten – bijvoorbeeld beleggingsfondsen – een serieuze intake van de klant nodig. Er mag immers geen product worden verkocht dat niet bij de consument en diens persoonlijke situatie past. Het gaat hier dus niet om verkopen maar om advisering c.q. helpen voorzien in de behoeften van de consument.
Ook is de consument kritisch en heeft deze een beeld van hetgeen er te koop is. Ontbreekt goede informatie, dan zal de consument afhaken.
Streeft men tenslotte langdurige klantrelaties en échte financiële dienstverlening na, dan dient een tweezijdige communicatiestroom te bestaan. Niet alleen op verkoop-, maar zeker ook op servicemomenten.

Optimalisering van processen.

In de eerste plaats voor het verhogen van het rendement door efficiencyverbetering. Enerzijds door het stroomlijnen en optimaliseren van de processen op zich. Zowel bij de verzekeraar intern als bij de procescontacten en–interactie tussen verzekeraar en intermediair. Hierdoor verdwijnt de traditionele processcheiding tussen intermediair en verzekeraar. Anderzijds door deze geoptimaliseerde processen zoveel mogelijk te automatiseren.

Figuur 2 : Verschuiving in focus

In de tweede plaats om de voor kennis van eindklant, intermediair en communicatie noodzakelijke gegevens te kunnen verkrijgen en adequaat te kunnen toepassen voor o.a. product/conceptontwikkeling, CRM, Direct Marketing, verhoging van het klantrendement, Event Driven Marketing, etc.

Tenslotte noodzaken de dynamiek en complexiteit van fiscale en sociale wet- en regelgeving tot hoogwaardige, flexibele processen.

Grip op bestaande kanalen; inschakelen van andere kanalen en media

De rendementseisen die aan de verzekeraar gesteld worden vereisen behoud en groei van het marktaandeel. Grip op het huidige intermediair o.a. door captivisering zal hierdoor toenemen. Maar in een aantal gevallen bestaat tevens de noodzaak tot het inschakelen van kanalen náást het intermediaire kanaal. En in andere gevallen een verschuiving van de werkzaamheden in de traditionele keten. Een voorbeeld: eerste intake via de werkgever (in het kader van employee benefits en worksite marketing) en uitwerking door intermediair. Voorwaartse integratie betekent in deze dus niet alleen het overnemen van intermediairs maar ook het verleggen van activiteiten naar voren toe.

Daarnaast bepaalt de consument uiteindelijk waar en wanneer hij wat wil hebben – en bepaalt hij dus het kanaal en het medium. Hierbij gaat het niet alleen om de aanschaf van een product, maar ook om mutaties en informatie. Het trachten het gebruik van deze kanalen en media kunstmatig te beperken is niet reëel, al was het maar omdat niet aan intermediair gebonden partijen het gebruik ervan wel - zullen - aanbieden.

Positionering van (bank)verzekeraars

Het onderscheid tussen financiële dienstverleners is in de ogen van de consument minimaal. Zowel qua producten als qua service. Financiële dienstverleners proberen daarom hun merk te bouwen en te versterken. Dit vraagt een duidelijke, onderscheidende positionering en de invulling ervan met bijbehorende proposities.

Hierbij hoort ook de keuze voor een bepaald type intermediair – en vice versa. Dit is immers door zijn rol in het proces uiteindelijk een onderdeel van de propositie. Marktfilosofie en organisatie moeten bij elkaar passen om de samenwerking tot een succes te maken. De belevingseconomie doet dan ook langzamerhand haar intrede in verzekeringsland. Op termijn zullen consument en intermediair kiezen voor die verzekeraar die hen het beste gevoel geeft (herkenbaar en erkenbaar).

Toenemende regie door (bank)verzekeraars

Bankverzekeraars bieden steeds vaker brede “totaalproposities” (verzuimverzekeringen, gezondheidsconcepten). Hierin neemt het relatieve belang van de verzekeringstechnische componenten af en die van service- en uitvoeringscomponenten toe. Ook het aantal betrokken partijen alsmede de outlets waar de consument met de - naam van de - verzekeraar wordt geconfronteerd neemt toe. Hoe meer partijen betrokken zijn bij de uitvoering van de propositie van de bankverzekeraar, hoe groter het belang van een goede regie is.

Bovendien vergt het bouwen en onderhouden van een merknaam consistente ontwikkeling en uitvoering van commerciële activiteiten en communicatie. Een en ander zal door het toenemende belang van de brandvalue en het daarmee samenhangende afbreukrisico alleen maar nadrukkelijker worden.
Deze strategische concepten en processen zullen (bank)verzekeraars dan ook zelf willen regisseren.

De uitwerkingen in de praktijk

Bovenstaande zal in de praktijk voor zowel voor intermediair als (bank)verzekeraars veranderingen met zich meebrengen. Veranderingen in de reguliere werkzaamheden en bedrijfsvoering. Maar daardoor veranderingen in taken en rollen, en dus uiteindelijk ook veranderingen in de samenwerking. Voor de overzichtelijkheid clusteren wij onze ideeën over de uitwerkingen in de praktijk onder de noemers organisatie, management, processen, distributie, support, strategie en marketing en personeel.

Organisatie van de keten

- Door de toenemende vraag naar specialistische kennis zullen materie–inhoudelijke helpdeskfuncties bij verzekeraars zoals fiscaal juridische bureaus worden uitgebreid en geïnstitutionaliseerd

- Gespecialiseerde aanbieders (accountants, fiscalisten) zullen materie-inhoudelijke kennissystemen en helpdesks opzetten en exploiteren, waarvan zowel verzekeraars als het intermediair gebruik kunnen maken.

- Het intermediair zal zich toeleggen op het advies en het daaropvolgende verkooptraject.

Management

De focus zal sterker komen te liggen op de rollen in en bijdragen aan het proces. Op basis hiervan zal, veel meer dan nu het geval is, personeel worden aangestuurd op hun bijdrage aan het gezamenlijk te bereiken resultaat en het rendement. Dat vergt andere criteria en een andere managementstijl. Van directief naar coachend op resultaatsbijdragen. Een deel van het intermediair zal met spoed de managementkwaliteiten moeten verhogen en het bedrijf baseren op een gezonde lange termijnvisie.

Processen

- In de processen van verzekeraars moeten de per intermediair gemaakte kosten, productie en schade worden geïdentificeerd. Deze dienen vervolgens op voor managementdoelen geschikte wijze te worden vormgegeven. Zowel de buitendienst als de relevante binnendienst zal hiermee (pro)actief moeten omgaan.

- In het kader van efficiency en partnership zullen intermediair en verzekeraar toegang hebben tot elkaars systemen. Het intermediair zal bijvoorbeeld niet alleen mutaties, maar ook aanvragen direct – via een acceptatiesysteem – in het systeem van de verzekeraar kunnen inbrengen. Andersom zullen door de verzekeraar verrichte acties, bijvoorbeeld bij schadeafhandeling, direct kenbaar zijn voor - het systeem van – het intermediair. Daarnaast zullen ook consumenten

direct wijzigingen willen doorgeven of informatie – over hun portefeuille – willen opvragen. De traditionele lijn, verzekeraar – intermediair – consument wordt een driehoek.

- Kennis van de eindklant zal gezamenlijk worden opgebouwd. De klantenbase van het intermediair zal worden verrijkt met macrogegevens van de verzekeraar op rendements-, socio-demografisch en statistisch vlak. De verzekeraar zal zodoende ook een goed beeld krijgen van het totale eindklantenbestand. Hierop is gerichte ontwikkeling van producten en diensten mogelijk. Maar ook de conclusie of men in het gewenste segment opereert.

Support

- De commerciële programmatuur bij het intermediair zal niet alleen uit rekentools, maar met name ook uit kennissystematieken bestaan. Het aanbod bestaat immers niet alleen uit een prijs-, maar met name ook uit een kennisdeel in de vorm van een geïntegreerd aanbod of plan. Hierbij dient tevens rekening gehouden te worden met de wettelijke kaders en de individuele situatie. Vanwege efficiency en kwaliteit ligt het voor de hand dat deze tools centraal zullen worden onderhouden en via internet zullen worden benaderd.

- De support aan het intermediair zal niet alleen worden gebaseerd op productie. De specifieke behoefte van het intermediair wordt een leidend criterium. Naast productie wordt ook rendement een belangrijke factor bij het bepalen van bijdrage en voorrang bij beperkte capaciteit.

- Daar waar het intermediair niet kan of mag adviseren (bijvoorbeeld bij beleggingsproducten) zullen hiervoor door de (bank)verzekeraar ontwikkelde tools worden ingezet. Mogelijk met de naam van deze laatste in de output vanwege regelgeving of aansprakelijkheden

Strategie en marketing

- Het intermediair zal zich specialiseren naar doelgroep en/of productcategorie (wonen, vermogensvorming, vervangend inkomen, etc). Mede hierdoor zal de ontwikkeling van “verzekeringsagent” naar financiële professional met bijbehorende proposities worden versterkt

- Verzekeraars zullen keuzes moeten maken. De belangrijkste is wellicht die voor de positionering in de consumentenmarkt. Daaruit vloeit ook de keuze voor het intermediair voort: dat moet een bijdrage aan die gekozen positionering leveren. Het is immers zelf onderdeel van de propositie. Dat betekent in de praktijk een andere vorm van segmentatie: niet de verwachte productie sec, maar met name de verwachte bijdrage aan de proposities wordt een zwaarwegend criterium.

Het spreekt vanzelf dat dit ook omgekeerd geldt: het intermediair zoekt verzekeraars die bij zijn positionering past en bijdragen aan zijn proposities levert.

Dit is niet alleen een rationeel proces, maar ook emotioneel: door het ontbreken van formele aansturing, maar wel het koppelen van elkaars marktbewerking moet men vertrouwen in elkaar hebben.

- De verzekeraar zal onderhoudstaken uit eigen naam of namens het intermediair gaan verzorgen. Denk aan tussentijdse informatie naar aanleiding van externe ontwikkelingen. Of eenvoudige commerciële acties met een absoluut lage beloning voor het intermediair. Dit vanwege wederzijdse efficiency, specifieke kennis of verantwoordelijkheid voor de inhoud. Naarmate het merkbelang of de specifieke u.s.p. een grotere rol speelt zal de verzekeraar hier nadrukkelijker in willen acteren.

- Keuze door verzekeraar van intermediair zal mede gebaseerd zijn op onderschrijving van brandvalues en brandstrategie

Personeel

- De automatisering van (acceptatie)handelingen en mutaties betekent enerzijds een personeelsreductie. Anderzijds zal het overblijvende (front office) personeel op een hoger professioneel niveau opereren: commercieel communicatiever en hogere kennis door de complexiteit van de vragen en issues. Bij de verzekeraar ligt de nadruk hierbij op de bijdrage die men aan het intermediair levert; bij het intermediair op advies (of tenminste adviserend verkopen).

- Buitendienstmedewerkers zullen echte accountmanagers worden. Mensen die de belangen en positioneringen van de verzekeraar en die van het intermediair tot een wederzijds profijtelijke samenwerking kunnen smeden en onderhouden.

De samenwerking tussen intermediair en (bank)verzekeraar

Uit bovenstaande kunnen we de volgende hoofdpunten voor de samenwerking tussen intermediair en verzekeraars destilleren.

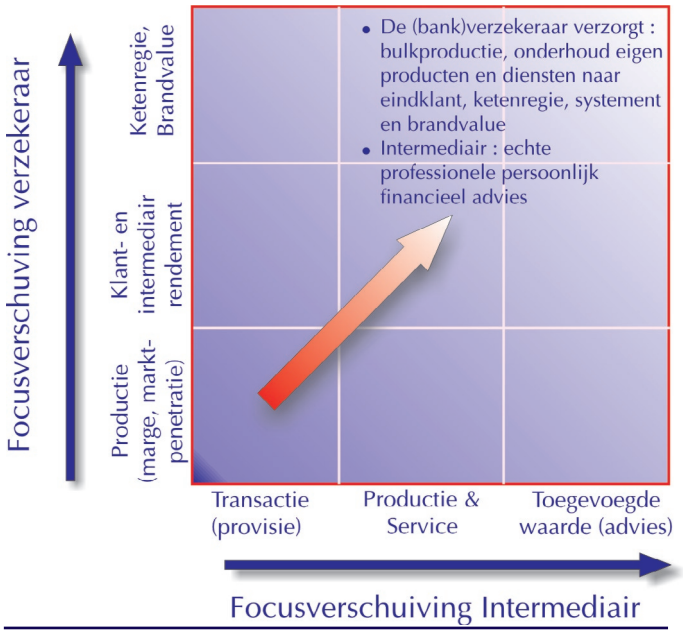
- Processen van verzekeraars en intermediairs zullen integreren. Ook zullen consumenten direct hiermee interacteren. Dit resulteert in efficiency door eenmalige handelingen, lagere foutkans en lagere belasting doordat consumenten in minder gevallen een beroep op het intermediair hoeven te doen. De investeringen hiertoe zullen door de (bank)verzekeraars worden gedaan.
- Als de (bank)verzekeraar rechtsreeks zijn eenvoudige producten en producten met een lage absolute bijdrage voor het intermediair aan de consument aanbiedt betekent dit een grotere efficiency voor het intermediair, een grotere scoringskans (praktijkervaring) maar meer werk voor de (bank)verzekeraar.
- Het intermediair verzorgt steeds nadrukkelijker advies bij en verkoop van complexe producten, maatwerk van producten en financiële planning
- De verzekeraar zal meer materie inhoudelijke kennis en ondersteuning leveren.
- Het – mede door wettelijke vereisten – verzorgen van informatie alsmede

onderhoud en waarborgen van producten zal nadrukkelijker bij de verzekeraar komen te liggen. De aansprakelijkheden van de verzekeraar zullen toenemen.

- Door de genoemde totaalproposities en het belang van de brandvalue neemt het belang van verzekeringscomponenten sec af. Daarbij komt dat deze componenten door verzekeraars uiteindelijk zullen worden ingekocht door collega's die het scherpste aanbod hiertoe doen. Service, onderhoud, probleemoplossing en convenience worden de onderscheidende aspecten in de propositie. Het belang van de regie en kwaliteitsbewaking en daarmee de activiteiten van de verzekeraar nemen hierdoor toe.

Bovenstaande leidt ons inziens tot een wezenlijke verschuiving van de taken en rollen van verzekeraar en intermediair in de waardeketen.
De (bank)verzekeraar verzorgt de bulkproductie, het onderhoud van de eigen producten en diensten naar de eindklant (inclusief de servicecomponenten), de regie, de materie inhoudelijke kennis(systemen) en de brandvalue.
Het intermediair wordt uiteindelijk de echte professionele persoonlijk financieel adviseur van de consument.

Figuur 3 : Verschuiving rol en positie in de keten



Partijen vinden elkaar in de onderkenning van deze taken en rollen en de match tussen marktvisie, hierop gebaseerde keuzes en potentie.
Deze verschuivingen in de samenwerking kunnen niet anders dan gevolgen hebben voor de beloning. Door de lagere prijs van de verzekeringscomponenten en de inspanningen die verzekeraars zich moeten getroosten ten aanzien van systemen, bulkproductie, onderhoud, service, regie en brandvalue zal de traditionele, op productie gebaseerde provisiebeloning afnemen. Deze zal verschuiven naar aan het rendement en aan de totale propositie geleverde bijdrage gerelateerde beloning.

Door de – gedwongen – sterkere focus op echt professioneel advies enerzijds en de marktwensen anderzijds zal honorering van het intermediair op fee-basis (in verschillende vormen: uurdeclaratie, vaste fees, abonnementen) toenemen.
Het intermediair zal door deze grotere afhankelijkheid van zowel kwaliteit van de portefeuille als de kwaliteit van het advies hogere en zakelijker eisen aan de support van (bank)verzekeraars stellen – die deze ook tegen tenminste kostendekkende vergoeding beschikbaar zullen stellen.

Verzekeraars zullen op hun beurt eisen stellen aan de kwaliteit van dienstverlening door het intermediair aan de consument. Het actuele streven naar – herziene – samenwerkingsovereenkomsten moet mede in dit licht worden bezien.
Ook zullen verzekeraars nadrukkelijker toezien op de professionaliteit van organisatie en ondernemerschap van het intermediair.

Opgemerkt moet worden dat de genoemde veranderingen in de samenwerking vooral zullen optreden in de relatie met het kleinere en middelgrote intermediair. Dit vanwege de sterkere loyaliteit en overzichtelijkheid in hun samenwerking.
Het grote intermediair heeft immers reeds een minder traditionele verhouding met de (bank)verzekeraars. Door schaalgrootte en bedrijfsinrichting zijn vergroting van kennis, kunde, specialisatie en inkoopkracht nu al mogelijk.

Aandachtspunten bij deze nieuwe samenwerking

- De procesintegratie vereist uniformering en standaardisering vanwege de noodzakelijke herkenbaarheid van data en input. (De lessen van ADN dienen in ogenschouw te worden genomen…)
- Bij systeemontwikkeling moet niet alleen worden geredeneerd vanuit de processen van de (bank)verzekeraar, maar met name ook vanuit de processen en systemen waarmee gecommuniceerd moet worden: die van het intermediair
- Het intermediair werkt met meerdere (bank)verzekeraars. De systemen moeten voldoende “open” zijn om dit te ondersteunen.
- De huidige binnendiensten van (bank)verzekeraars zijn in de praktijk intern georiënteerd: op het eigen bedrijf en zelfs op het eigen bedrijfsonderdeel. De uitdaging is de transitie van administrateurs tot commerciële, ondernemende medewerkers die werken vanuit hun rol en bijdrage aan het geheel. Door de procesoptimalisering (inclusief DIS-workflow) en de directe interactie van partijen in de systemen zullen binnendiensten in omvang afnemen.
- De relatief dure buitendiensten zullen zich, zoals gezegd, moeten richten op echt account management. Hiervoor dienen niet alleen attitude en vaardigheden te wijzigen - van verkoop naar samenwerking -, maar ook de aansturing. Door de veranderende taak en de professionalisering van het intermediair zullen de buitendiensten in omvang afnemen.
- Het intermediair zal nadrukkelijker zijn op marktvisie gebaseerde voornemens op professionele wijze (o.a. met gestructureerde business plannen) dienen op te stellen. Dit wordt immers de basis voor samenwerking met (bank)verzekeraars.

Tenslotte nog een enkel woord over de standsorganisaties van het intermediair. De motivatie voor het lidmaatschap verschuift van solidariteit naar concrete bijdragen aan de dagelijkse bedrijfsvoering. De standsorganisaties zullen bij de uitwerking van de samenwerking en die van een aantal aandachtspunten een nuttige rol kunnen vervullen en zodoende hun toegevoegde waarde kunnen vergroten.