

Het Financiële Dagblad Publicatiedatum: 14/8/2002

Verzekeraar neemt zelf de regie in relatie met de klant

De traditionele relatie tussen verzekeraars en intermediairs gaat fundamenteel veranderen. Dat heeft grote gevolgen voor alle spelers in de markt, stellen Paul de Heer en Toni Sfirtsis

De huidige relatie tussen intermediair en verzekeraar staat onder druk. Marktontwikkelingen noodzaken de verzekeraars tot het in handen nemen van de regie. Ze dwingen het intermediair sterker in de rol van adviseur. Elk van de betrokken partijen zal zich op basis van rol en bijdrage aan de totale waardeketen moeten inrichten en opstellen naar deze nieuwe positie. Dit heeft verstrekende gevolgen voor hun samenwerking.

Deze ontwikkelingen vinden zowel hun oorsprong bij verzekeraars en intermediairs als in hun omgeving. Zo hebben financiële dienstverlening en partijen hierin een grijs, vaak negatief imago. Nu de markt krimpt en de marges onder druk staan, is een positieve, onderscheidende positionering met de juiste proposities (beloften; diensten die de verzekeraar aanbiedt) cruciaal voor commercieel succes. In de breedte of in een niche.

(Bank-)verzekeraars zullen vanwege dit strategisch belang deze positionering zélf bepalen en realiseren. Via het individuele intermediair is dit onmogelijk. Merkwaarde en merkbeleving, zogenoemde 'brand value', wordt een belangrijk onderdeel van de strategie. Partners als het intermediair zijn dan nadrukkelijk onderdeel van deze waardepropositie. Belangrijk hierbij is échte financiële dienstverlening, dus inclusief actueel onderhoud en informatie. Niet alleen postenverkoop! De consument zal hoge eisen stellen: kwaliteit op dit gebied wordt een onderscheidend element. Verzekeraars zullen deze dienstverlening beter uitvoeren dan het intermediair: door professioneler gebruik van databases én hun aandacht voor rendabele, langetermijnrelaties met consumenten.

Daarbij wordt het op consumentenbescherming gericht wettelijk toezicht strenger. De tendens: (bank-) verzekeraars zijn aansprakelijk voor teleurstellingen. Echter, het intermediair biedt steeds vaker producten en diensten aan - zoals beleggingen - die formeel buiten de adviesbevoegdheid of buiten de kennis van het intermediair liggen. Verzekeraars zullen daarom grip willen hebben op de relevante advisering, dienstverlening en informatie aan de consument.

In de markt voor het midden- en kleinbedrijf wordt traditioneel verzekeren onderdeel van bredere proposities zoals 'employee benefits' en arbozorg. De verzekeraar levert hierbij de verzekeringscomponent én regisseert de uitvoering van zijn totale propositie; de complete dienst die hij aanbiedt. Hoe meer betrokken partijen, hoe groter het strategisch belang van goede regie.

Ten slotte bepaalt de uiteindelijke klant in welke situatie, op welk moment, met en via welk kanaal of medium hij contact zoekt. Verzekeraars zijn beter in staat dan het intermediair om nieuwe en alternatieve kanalen op te tuigen, te exploiteren en op elkaar af te stemmen. Direct contact tussen consument en back office is voor iedereen efficiënt. De traditionele lijn verzekeraar-intermediair-

klant wordt zo een driehoek. 'Input' en 'output' dienen over de relevante plaatsen in de keten te worden gedistribueerd. Ook dit zal de verzekeraar efficiënter kunnen realiseren.

Kortom, de verzekeraar wordt eindverantwoordelijk voor zijn onderscheidende waardepropositie en daardoor de regisseur van de keten. Het intermediair zal zich moeten richten op individuele advisering.

Deze ontwikkelingen hebben vergaande gevolgen voor de samenwerking tussen verzekeraar en intermediair.

De verzekeraar zal aan het intermediair bij het aangaan en continueren van de samenwerking steeds hogere eisen stellen. Het intermediair is immers onderdeel van zijn 'propositie', maar óók zijn afbreuk-risico. Het intermediair dient marktvisie, marktbenadering, serviceniveaus en te realiseren klantwaarden van de verzekeraar te onderschrijven én mede in te vullen. Van grenzen en eisen aan advies tot en met de uitstraling van het intermediairkantoor. Als de verzekeraar hem hierbij informeert, adviseert en ondersteunt, komt dat in de buurt van franchise.

Échte financiële dienstverlening betekent regelmatig, gepast en intensief klantcontact. De intermediairs doen dit onvoldoende vanwege hoge kosten, beperkte klantkennis en verkoopgedrevenheid. De verzekeraar zal deze rol noodzakelijkerwijs invullen. Gegevens uit individuele portefeuilles worden door aggregatie en koppeling met macrogegevens door de verzekeraar verrijkt. Kennis over de klant verschuift naar de verzekeraar. De rollen in de keten verschuiven. De intermediairs verzorgen de acquisitie in de gevallen dat zij de -directe - opbrengsten vinden opwegen tegen hun acquisitie-inspanningen alsmede het individuele advies.

De verzekeraar verzorgt overige commerciële contacten, onderhoud en informatie. De klant is zodoende niet meer exclusief 'van het intermediair'.

De processen van intermediair, verzekeraar en consument zullen steeds verder integreren, analoog aan de ontwikkelingen bij banken (tele- en internetbankieren). De redenen hiervoor zijn efficiency - éénmalige invoer van gegevens - en de diversiteit aan kanalen waarlangs en momenten waarop consumenten hun zaken willen regelen.

Dit stelt eisen aan de betrokken systemen voor beveiliging en standaardisering. Consumenten en intermediair doen nu eenmaal met meerdere verzekeraars zaken; standaardisering is dus de sleutel tot succes. Verzekeraars zullen het initiatief nemen en de uiteindelijke kosten dragen, die weer moeten worden terugverdiend.

Door de afnemende marges en de inspanningen van verzekeraars ten aanzien van systemen, bulkproductie, onderhoud, service, regie en brandvalue zal de traditionele provisiebeloning afnemen. Deze zal verschuiven naar een beloning die is gerelateerd aan de bijdragen zowel op het rendement als de totale propositie. Door de -gedwongen - sterkere focus op echt professioneel advies enerzijds en de marktwensen anderzijds zal honorering van het intermediair op zogenoemde fee-basis, dus urenverrekeningen, vaste tarieven, abonnementen toenemen.

Delphis

marketing & management consultancy

Verzekeraars zonder onderscheidende positionering op de consumentenmarkt zullen zich richten op de business to business-markt: de productie van verzekeringsproducten en -modules voor grote intermediairs, andere verzekeraars en alternatieve aanbieders die onder eigen naam op de consumentenmarkt opereren. Zij zijn toeleveranciers. Zij onderscheiden zich door processen die er qua efficiency en effectiviteit in de betreffende markt uitspringen en door de laagste voortbrengingskosten.

De spelers zullen moeten bepalen welke rol ze de komende jaren willen spelen in de keten. En wat dat betekent voor de eigen positionering, inrichting en de eisen aan de diverse ketenpartners.

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