Atos Consulting™

TRANSFORMATIES IN DE VERZEKERINGSMARKT »

White paper

Een onderzoek naar de toekomstige verzekeraar en zijn consument

INHOUD

INLEIDING 4

HET ONDERZOEK 5

TRENDS 7

VERZEKERAARS MOETEN EEN STRATEGISCHE KEUZE MAKEN 9

WAT BETEKENT DE KEUZE VOOR DE VERZEKERAAR? 11

CONCLUSIES VOOR VERZEKERAARS 17

OVER ATOS CONSULTING 18

INLEIDING

AAN HET BEGIN VAN IEDER JAAR ORGANISEERT DE ADVIESGROEP FINANCIAL SERVICES VAN ATOS CONSULTING™ EEN INTERNE DRIEDAAGSE WINTERSCHOOL. DEZE RICHT ZICH OP DE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN BINNEN DE FINANCIËLE SECTOR. DE WINTERSCHOOL STAAT ALTIJD IN HET TEKEN VAN EEN THEMA DAT VOOR DE GEHELE FINANCIËLE SECTOR RELEVANT IS.

Het thema van de Winterschool 2007 was de toekomstige consument. Centrale vragen bij dit thema waren: wat verwacht de consument in de toekomst van financiële dienstverleners en in hoeverre spelen financiële dienstverleners daar met hun dienstverlening op in?

De Winterschool 2007 werd ingedeeld in de segmenten Hypotheken, Banken, Verzekeringen, Pensioenen en Zorg. Op een interactieve wijze, gezamenlijk met de marktspelers, zijn theorie- en praktijkkennis gecombineerd.

Deze white paper is het resultaat van het proces dat de adviseurs van het segment Verzekeringen met elkaar en de betrokken opdrachtgevers hebben doorlopen. Het geeft mogelijkheden tot reflectie en verdere discussie over het thema en de trends en ontwikkelingen in de verzekeringsmarkt.

Wij danken de onderstaande verzekeringsspecialisten voor hun medewerking en expertise die ten grondslag liggen aan deze white paper.

NAAM		ORGANISATIE
De heer	C. Lambers	ABN AMRO Bank
De heer	T. Kok	Coolgroup
De heer	R. Goedhart	Consumentenbond
Mevrouw	B. van Beers	Delta Lloyd
De heer	M. Leenders	Delta Lloyd
Mevrouw	D.A. Veldman	Vereniging Eigen Huis
Mevrouw	M. van Os	Independer
De heer	H. Kuijpers	Interpolis
Mevrouw	M. Tromp	Interpolis
De heer	W. Gellens	NBVA
De heer	A. Heltzel	Unie KBO
De heer	A. van Oirschot	Unie KBO
De heer	J. Kamp	Univé Stad en Land
De heer	T. van der Steen	Zwitserleven

Figuur 1: referentiegroep

HET ONDERZOEK

Het segment Verzekeringen heeft tijdens de Winterschool 2007 onderzoek gedaan naar de huidige en toekomstige trends bij de consument en de verzekeraar. Daarna zijn drie marktleiderstrategieën voor de verzekeraar uitgewerkt die hem in staat stelt in te spelen op de “empowerde consument” van de toekomst.

UITGANGSPUNTEN

De particuliere verzekeraar was het uitgangspunt van het onderzoek. Omdat de consument zelf geen onderscheid maakt tussen schade- en levensverzekeraars is dat onderscheid ook niet bij het onderzoek gemaakt. Verder is de zorgverzekeraar buiten beschouwing gelaten.

ONDERZOEKSMETHODE

Als basis van het onderzoek naar de trends bij de consument en de verzekeraar is de hierna verwoorde stelling getoetst. De onderzoeksvragen die dienden om de stelling te toetsen zijn geformuleerd op basis van deskresearch, presentaties en workshops over de generieke ontwikkelingen in de financiële sector en de specifieke ontwikkelingen in de verzekeringssector. De onderzoeksvragen zijn vervolgens in persoonlijke interviews voorgelegd aan vertegenwoordigers van een referentiegroep bestaande uit consumentenorganisaties, intermediairs en verzekeraars (zie figuur 1).

GETOETSTE STELLING

Met het Winterschool 2007 thema De toekomstige consument in gedachte, is de volgende stelling geformuleerd:

EMPOWERDE CONSUMENTEN ZIJN DE KATALYSATOR VOOR EEN GEDWONGEN TRANSFORMATIE VAN DE VERZEKERINGSMARKT[1]

ONDERZOEKSVRAGEN

De onderzoeksstelling is getoetst met behulp van een aantal onderzoeksvragen:

> Wat zijn de belangrijkste trends in de verzekeringsmarkt?
> Wat zijn de gevolgen van deze trends?
> Verandert het consumentengedrag?
> Hoe beïnvloedt het consumentengedrag de dienstverlening van de verzekeraar?
> Welke strategieën kan de verzekeraar inzetten om zich te onderscheiden in de markt?

[1] Empowerd betekent hier meer macht voor de consument. De getoetste stelling gaat er vanuit uit dat snel opkomende technologieën als internetoplossingen, meer macht geven aan consumenten in de verzekeringsmarkt.

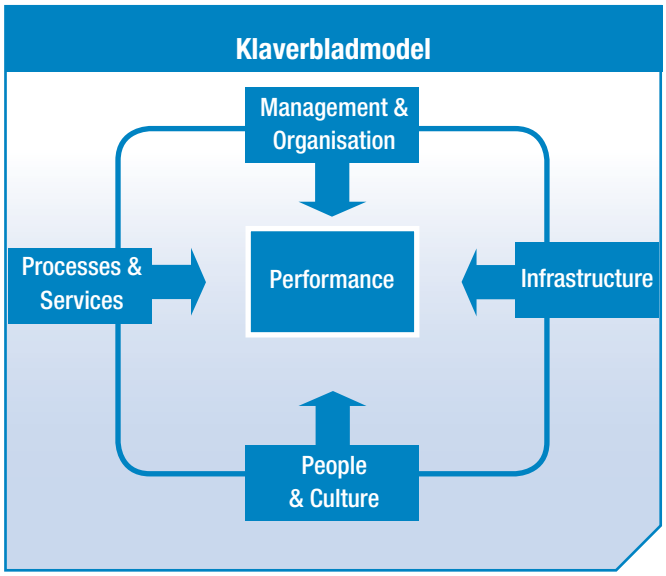
WIJZE VAN UITWERKING

Met als achtergrond de geïdentificeerde trends in de verzekeringsmarkt, zijn de drie fundamentele marktleiderstrategieën, waardedisciplines genoemd, van M. Treacy en F. Wiersema[2] uitgewerkt. Dit zijn:

1. Operational excellence (Kostenleiderschap)
2. Product leadership (Productleiderschap)
3. Customer intimacy (Klantenpartnerschap)

Treacy en Wiersema stellen dat organisaties, voor het bereiken van marktleiderschap bewust moeten kiezen voor één van drie waardedisciplines. Elke waardedisciplines vormt een impliciete belofte die een organisatie aan een klant doet om een bepaalde combinatie van waarden te leveren – distributiekanalen, prijs, kwaliteit, prestatie, keuze, koopgemak, enz. Om de belofte waar te maken moet een waardediscipline door de gehele organisatie worden geadopteerd. Met het klaverbladmodel van Atos Consulting™ (figuur 2) kan beschreven worden hoe dit kan op de organisatiedeelaspecten: organisatie, processen, ICT en mens & cultuur.

Het kiezen voor één van de drie waardedisciplines heeft tot gevolg dat de overige disciplines noodgedwongen een tweederangs rol spelen binnen de organisatie. De overige disciplines moeten echter op een drempelniveau worden gehouden, gelijk aan dat van concurrenten, zo stellen Treacy en Wiersema.



Figuur 2: klaverbladmodel

[2] Treacy, M. & Wiersema, F., De discipline van marktleiders, Scriptum Books, Schiedam, 1995.

TRENDS

TRENDS BIJ DE CONSUMENT

De consument wil transparantie, integriteit, alle informatie via ieder kanaal, op elk moment en vooral: value for money!

Consument eist transparantie
Internet, maar ook consumentenprogramma's en consumentenorganisaties geven de consument steeds meer informatie over verzekeringsproducten. Uit het onderzoek blijkt dat de consument wil weten welke producten er in de markt beschikbaar zijn, waarvoor hij betaalt en waar hij zonodig zijn beklag kan doen. Consumenten willen op elk gewenst moment inzicht krijgen in hun verzekeringsportefeuille en verlangen dat verzekeringsproducten eenvoudig te begrijpen zijn. Ze willen hulp op afroep die hen kan ondersteunen bij de interpretatie van de verzekeringsvoorwaarden, of om een keuze te maken voor een product. Ten slotte wil de consument zelf kunnen kiezen wanneer hij met de verzekeraar in contact treedt.

Consument wil het kanaal zelf kunnen bepalen
Doordat consumenten zich steeds meer verzamelen in belangencollectiviteiten en zich laten informeren via algemeen beschikbare informatie op internet rond verzekeringsproducten en prijzen, ontstaat een zelfbewuste consument. Consumenten willen zelf kunnen kiezen hoe ze met de verzekeraar in contact treden. Van alle mogelijke kanalen en technologieën, wil de consument precies dié kunnen kiezen die hij of zij handig vindt: telefoon, brief, e-mail, internet of persoonlijk contact. De consument gaat financiële producten in toenemende mate beschouwen als een goed dat ze overal 'off the shelf' kunnen kopen en daarbij past een zelfbedieningsmodel. Zelfbediening wordt ook in verzekeringen steeds meer het dominante bedieningsmodel. Internet speelt in deze ontwikkeling een grote rol en in de toekomst zal deze alleen maar groter worden.

Consument koopt prijsbewust in
Consumenten hebben – zeker voor hun gevoel – steeds minder te besteden, terwijl ze meer kwijt zijn aan verzekeringsproducten. Dit maakt consumenten steeds prijsbewuster, wat een goede voedingsbodem is voor discounters op de verzekeringsmarkt.

Vertrouwen moet verdiend worden
De financiële dienstverlener zal zijn integriteit aan de consument moeten herbewijzen. Hiervoor moet een vertrouwensband worden opgebouwd. De consument zal de dienstverlener in het begin kritisch tegemoet treden, maar zal na bewezen integriteit steunen op de adviezen van de dienstverlener. Tijdens het onderzoek werd duidelijk dat integriteit en transparantie voor consumenten doorslaggevende factoren zijn.

Producten voor ouderen zijn schaars
Verzekeraars spelen nog te weinig in op de nieuwe groeimarkt: ouderen. Deze zoeken producten voor zichzelf of voor (klein-)kinderen. Dergelijke producten bestaan nog amper. Hier ligt een potentiële afzetmarkt, die op dit moment onvoldoende wordt bediend.

Consument wil meer service
Veel aanbieders zijn gericht op een laag serviceniveau. Tegelijkertijd is service juist een grote wens van de consument. De consument is niet meer tevreden met slechts een schadevergoeding, maar wil steeds vaker service die gericht is op het oplossen van het probleem, zoals een vervangend product, of een gerepareerde schade. Een voorbeeld hiervan is een bedrijf dat de hele (verloren gegane) cd-collectie vervangt. Dit model wordt al toegepast op producten zoals auto-, inboedel en woonhuisschade, maar kan op veel meer terreinen worden toegepast.

TRENDS BIJ DE VERZEKERAAR

Technologie, nieuwkomers op de markt, de veranderende consument en ook wet- en regelgeving dwingen verzekeraars tot veranderen

Hoge kosten geven discounters en greenfield verzekeraars voordeel boven de traditionele verzekeraar
De opkomst van nieuwe spelers als discounters en greenfield verzekeraars die verzekeringsproducten aanbieden, doen de macht van de traditionele aanbieders afnemen en bedreigt hun vermogen de prijs te bepalen. Het marktaandeel van de traditionele aanbieders krimpt dan ook, zeker op het gebied van low-cost schadeproducten zoals autoverzekeringen, waar internet het van de traditionele distributiekanalen wint. Op basis van ons onderzoek wordt verwacht dat de complexere schadeproducten zullen volgen en op termijn ook de levenproducten.

De verzekeraar kent zijn klanten onvoldoende
Veel verzekeraars pogen meer inzicht te krijgen in klantbehoeften zodat ze daarop hun producten en dienstverlening kunnen aanpassen. Maar in deze constante zoektocht worden ze belemmerd door het beperkte contact met de eindklant. Via eroderende portefeuilles komen verzekeraars er achter dat ze de klant niet kennen en bovendien te lang hebben geleund op het intermediaire kanaal.

Nieuwe wet- en regelgeving dwingt de verzekeraar tot transparantie
Wet- en regelgeving dwingt verzekeraars om de consument allerlei informatie op ieder gewenst moment en formaat beschikbaar te stellen. Klanten willen de verzekeraar hierover via diverse kanalen kunnen benaderen. Overigens willen verzekeraars dit zelf ook kunnen bieden. Maar de verouderde technologische infrastructuur van de ‘grote’ traditionele verzekeraars faciliteert dit onvoldoende. De ketens haperen geregeld, waardoor de leverbetrouwbaarheid afneemt. De consument krijgt bovendien onvoldoende inzicht in de tarieven- en provisiestructuur, waardoor de ‘onbetrouwbaarheidsfactor’ stijgt. Nieuwe internetverzekeraars hebben dit probleem minder: deze zijn greenfield opgebouwd en hebben infrastructuren op basis van de nieuwste technologie waardoor meerdere kanalen flexibel bedient kunnen worden en informatie eenvoudiger beschikbaar kan worden gesteld. Hun kostenniveau ligt een factor twee tot drie lager dan bij traditionele verzekeraars. Internet versterkt bovendien (prijs)transparantie die zorgt voor verder schuivende marktaandelen.

Technologie doorslaggevend in meerkanaalsbenadering consument
Verzekeraars zoeken een ICT-architectuur die hen in staat stelt snel, flexibel en betrouwbaar te responderen. Een van de belangrijkste randvoorwaarden daarvoor is dat informatie in verschillende kanalen moet kunnen worden ingezet en gemuteerd. Want informatie moet over verschillende kanalen consistent blijven. Dit leidt ertoe dat technologie een van de belangrijkste factoren wordt om succesvol te zijn.

Banken gaan ook verzekeren
Als gevolg van veranderende fiscale wetgeving mogen banken met betrekking tot levenproducten voor ‘verzekeraar gaan spelen’. Dit samensmelten van bancaire en verzekeringsproducten gaat ten koste van het marktaandeel van de fiscaal gedreven productie van verzekeraars.

VERZEKERAARS MOETEN EEN STRATEGISCHE KEUZE MAKEN

Aan de hand van succesvolle marktleiderschapstrategieën kunnen verzekeraars een marktleiderspositie verwerven om in te spelen op de hogere eisen van consumenten en zich beter te onderscheiden van de concurrentie.

OPERATIONAL EXCELLENCE

De verzekeraar kiest een lage prijs en probleemloze service
Operational excellence richt zich op het optimaal stroomlijnen van de eigen processen en die van alle participanten in de keten. Kernthema's zijn een lage prijs en probleemloze service. Om de consument hiervan te overtuigen is de verzekeraar volledig transparant over kosten en te verwachten service.

Daarbij speelt vindbaarheid en geoptimaliseerde 'self help' (zelfbediening) van de consument via het internet een voorname rol. De achterliggende processen worden optimaal geautomatiseerd en afgestemd tussen de verschillende bedrijfsonderdelen. Verder gaat de verzekeraar samenwerkingsverbanden aan met andere partijen die diensten goedkoper kunnen leveren, zoals schade-experts en incassobureaus.

Omdat bij deze strategie weinig 'face-to-face'-interactie plaatsvindt tussen de consument en de verzekeraar, is het van belang om de contactmomenten die wel plaatshebben, probleemloos te laten verlopen.

PRODUCT LEADERSHIP

De verzekeraar gaat voor het nieuwste product
Product leadership betekent dat een partij zich onderscheidt in innovatief vermogen, wat tot uiting komt in productontwikkeling en een imago van hoge kwaliteit.

Voor een verzekeraar betekent dit dat gekozen wordt voor doelgroepen die kiezen voor innovatieve producten. Voor deze doelgroepen is 'baanbrekende' productontwikkeling nodig met bijbehorende marketing en ICT-ondersteuning die is ingericht op een korte time-to-market.

Het serviceniveau van de verzekeraar moet worden afgestemd op de verwachting die de doelgroep heeft op basis van het gecreëerde imago. Er vindt meer face-to-face contact plaats en de consument heeft één aanspreekpunt.

Omdat de focus bij deze strategie ligt op productontwikkeling, marketing en branding, kan mogelijk meer outsourcing plaatsvinden van de backoffice. Verder dragen CRM-systemen, maatwerk en creatieve en flexibele medewerkers zorg voor de dienstverlening die de klant verwacht.

CUSTOMER INTIMACY

De verzekeraar richt zich op service en op-maat producten
Bij Customer intimacy kiest de verzekeraar voor een bepaald producten- en dienstenaanbod binnen specifieke nichemarkten. Klantbinding is daarbij een essentiële kernwaarde.

De verzekeraar richt zich op de lifetime value van de klant, wat kan betekenen dat de dienstverlening in eerste instantie meer kost dan het oplevert, maar later wordt dit door de klantentrouw weer goedgemaakt. Om de klant te binden is situatiegerichte marketing en persoonlijk, op-maat gemaakt advies cruciaal.

De nadruk van de organisatie van de verzekeraar ligt bij deze strategie op de frontoffice. Bij de dienstverlening zijn specifieke kennis van de klant, goede bereikbaarheid en optimale klantvriendelijkheid van medewerkers dé factoren om de klant for life te binden.

VEILIGHEID EN TRANSPARANTIE ZIJN DE MEGATRENDS DIE HET DENKEN VAN DE CONSUMENT BEHEERSEN. DUS: KANSEN VOOR VERZEKERAARS? NEE, EERDER EEN ENORM RISICO. ONDOORZICHTIGE KOSTEN IN REKENING BRENGEN AAN DE KLANT ZAL DE KOMENDE TIJD DEZE MARKT BEHEERSEN. DE VERZEKERAARS DIE PER OMMEGAANDE OP HUN SCHREDEN TERUGKEREN EN REDELIJKE KOSTEN TRANSPARANT IN REKENING BRENGEN ZAL HET GOED GAAN. DE REST ZAL DE KLANT VAN ZIJN HARDSTE KANT TEGENKOMEN. VIA DE POLITIEK, VIA CONSUMENTENORGANISATIES, VIA OPZEGGINGEN. EN TERECHT. GOEDE SERVICE TERWIJL JE MIJ INTUSSEN FINANCIEEL POOTJE LICHT BESTAAT NIET.

TOM KOK, EX-DIRECTIEVOORZITTER FBTO

WAT BETEKENT DE KEUZE VOOR DE VERZEKERAAR?

STRATEGIE: OPERATIONAL EXCELLENCE

De keuze voor de strategie Operational excellence veronderstelt dat de verzekeraar wat betreft Customer intimacy en Product leadership minimaal gelijkwaardig is aan zijn concurrenten, maar het verschil kan maken op het vlak van Operational excellence.

DE BELOFTE VAN DE VERZEKERAAR AAN HAAR KLANTEN

De consument vormt een beslissende factor – deze bepaalt immers via welk kanaal hij zich oriënteert. Ging dat voorheen via intermediairs en folders, tegenwoordig start de consument met uitgebreid speurwerk door middel van zoekmachines en vergelijkingssites. De verzekeraar kan niet om internetmarketing en vergelijkingsorganisaties zoals Independer heen.

Kanalen
De Operationeel excellente verzekeraar zorgt dat zijn productinformatie op internet gemakkelijk te vinden is en hij er bij vergelijkingssites goed uit komt. De verzekeraar reageert op consumentrecensies over producten, bijvoorbeeld door zelf een recensie toe te voegen. Een callcenter is nodig om de consumenten uitleg te geven over de producten.
Het uitgangspunt is dat de consument weet wat hij wil, zoveel mogelijk zelf doet en daarin goed bediend wordt. Via de webwinkel kiest de consument de gewenste opties, waardoor het verkoopproces in werking treedt. De processtappen “offreren” en “accepteren” zijn hierin essentieel. Van groot belang is de consument in deze stappen niet meer te verliezen: de consument moet in deze processen zo min mogelijk obstakels tegenkomen.

Omdat in deze fase vaak sprake is van klantspecifieke vragen, is het van belang om kanalen op snelheid en gemak in te richten. De verzekeraar is hierbij erg afhankelijk van de consument en de strategie werkt dan ook alleen als de consument de ‘self help’ accepteert.

Serviceniveau
Bij de Operationeel excellente verzekeraar is er weinig rechtstreekse interactie met de consument. De internetsite bepaalt of de consument overgaat tot aankoop. Wil de klant alsnog advies, dan zijn er, tegen betaling, adviseurs en financieel planners beschikbaar; het callcenter regelt de afspraak. Het serviceniveau is dus minimaal. Het bestaat vooral uit veel informatie op de website, waaronder frequently asked questions en consumentrecensies. Het uitbrengen van offertes, evenals het accepteren van klanten, wordt zoveel mogelijk geautomatiseerd. De prijs staat centraal: dat trekt consumenten over de streep en maakt ‘self help’ logisch en acceptabel.

De verzekeraar gaat samenwerkingsverbanden aan met partijen die activiteiten goedkoper uitvoeren dan de verzekeraar zelf. Voorbeelden zijn schade-experts, schadereparateurs en incassobureaus. De processen van de verzekeraar en partners moeten perfect op elkaar aansluiten. Voor de verzekeraar is het van groot belang hoe de partners, waaraan hij activiteiten heeft uitbesteed, zich opstellen naar de klant. Dit heeft namelijk veel invloed op hoe de klant de verzekeraar en diens producten beleeft. Het maken van service level afspraken is niet voldoende. De verzekeraar moet ook gebruik maken van concepten als ‘mystery shopping’ die in bijvoorbeeld de retail gebruikelijk zijn om service en kwaliteit te monitoren en te verbeteren.

HET KLAVERBLAD VAN DE STRATEGIE OPERATIONAL EXCELLENCE

Zoals in de beschrijving van het serviceniveau blijkt, heeft Operational excellence als strategie een grote impact op de organisatie van verzekeraars. In wat volgt, schetsen we een beeld van de organisatie van een Operational excellente verzekeraar.

Management en Organisatie
Optimalisatie van op internet gebaseerde werkprocessen betekent een nauwe samenwerking tussen de afdelingen marketing, communicatie en productmanagement. Het automatisch uitbrengen van offertes en het accepteren van klanten vergt eveneens een gestroomlijnde samenwerking tussen de verschillende afdelingen die hiervoor verantwoordelijk zijn.

Verzekeraars moeten extern nauwe relaties opbouwen met vergelijkingssites. Daarnaast dienen verzekeraars samenwerkingsverbanden aan te gaan met partijen die activiteiten goedkoper kunnen uitvoeren dan de verzekeraar zelf. Voor dergelijke samenwerkingen dient de verzekeraar een professionele demand-organisatie in te richten.

Processen
Alle processen zijn gericht op snelheid en gemak. Voorbeelden zijn:
> Bij het adviseren van klanten en het uitbrengen van offertes wordt gebruik gemaakt van click en call ter vervanging van het persoonlijk adviesgesprek.
> Klanten worden zoveel mogelijk geautomatiseerd geaccepteerd.

Offerte-, acceptatie- en polisbeheerprocessen worden vergaand gedigitaliseerd. Standaardisatie en Straight Through Processing (STP) staan bij de inrichting van alle processen centraal. De processen van de verzekeraar en de partijen waaraan zaken zijn uitbesteed, moeten naadloos op elkaar aansluiten.

ICT
Ondersteuning van ICT is cruciaal bij het realiseren van maximale ‘self help’ van de consument. Een internetsite die alle informatie bevat en die continu alle mogelijke functionaliteiten biedt, moet constant onderhouden worden. Een hoge automatiseringsgraad en maximale standaardisatie van systemen zijn absolute vereisten. Om klanten geautomatiseerd te kunnen accepteren is bijvoorbeeld het koppelen van gegevensbestanden cruciaal. Dus zijn up-to-date datawarehouses nodig, die real-time op basis van vastgestelde criteria kunnen verifiëren of een consument al klant is en geaccepteerd kan worden.

De consument moet zelf zijn zaken kunnen regelen. De systemen moeten hem hierbij ondersteunen. Te denken valt aan het muteren van NAW-gegevens. Daarnaast moet de ICT-infrastructuur het mogelijk maken om in een veilige omgeving gegevens uit te wisselen met andere partijen in de keten.

Mensen en cultuur
In deze strategie is er weinig interactie tussen de verzekeraar en consument. Door het afnemen van het face-to-face contact krijgt de verzekeraar steeds minder de mogelijkheid de klant te overtuigen. Des te belangrijker is het dat, op de momenten dat er wel klantcontact is, medewerkers adequaat reageren. Omdat klantcontact veelal telefonisch of per mail plaatsvindt, moeten medewerkers de consument via deze media goed bedienen.

STRATEGIE: PRODUCT LEADERSHIP

Product leadership betekent dat een partij zich onderscheidt in innovatief vermogen, wat tot uiting komt in productontwikkeling en een imago van hoge kwaliteit.

Voor een verzekeraar betekent dit dat in de markt gekozen wordt voor doelgroepen die alert zijn op de nieuwste ontwikkelingen en op zoek zijn naar meer kwaliteit of specifieke productkenmerken. Voor deze doelgroepen is specifieke 'baanbrekende' productontwikkeling nodig met bijbehorende marketing en ICT-ondersteuning die is ingericht op een korte time-to-market.

Kanalen
De kanaalkeuze hangt in de eerste plaats af van de doelgroep en het product dat wordt aangeboden. Op basis van de sleutelkenmerken van de doelgroep zal een gedifferentieerde meerkanaalsstrategie worden ingezet. Naast de gebruikelijke kanalen, zoals internet, callcenters en intermediair, kan binnen deze strategie ook worden overwogen om aan te haken bij sociale netwerken en communities.

De nodige aandacht gaat bij deze strategie uit naar branding en imago. Het duidelijk onderstrepen van unieke producteigenschappen is hierbij van belang. Juist bij de keuze voor een gedifferentieerd product, willen veel consumenten nog steeds advies. Voor relatief eenvoudige verzekeringen zal internet steeds meer het centrale kanaal worden. De consument wil zelf controle houden over het proces en wil de juiste informatie op het juiste moment hebben. Veel informatie zal op de website te vinden zijn, maar de mogelijkheid tot telefonisch, instant messaging, of face-to-face contact moet in veel gevallen blijven bestaan.

De verzekeraar dient zowel passieve als actieve service te bieden, waarbij actieve service kan inhouden dat nieuwe producten en diensten in samenwerking met partners worden aangeboden. Omdat de verzekeraar zich richt op productontwikkeling en het opbouwen van een kwaliteitsmerk komen administratieve en ICT-gerelateerde activiteiten voor uitbesteding in aanmerking. Belangrijk hierbij is dat deze partijen dat doen op een manier die voldoet aan de verwachtingen van de consument van dit specifieke product.

Serviceniveau
Serviceniveaus moeten aansluiten op de klantwaarde en aantrekkelijkheid van de doelgroep. Binnen deze strategie kiest de consument een product op kenmerken die de doorsnee producten in de markt niet hebben. Het is dan ook cruciaal deze elementen in het serviceniveau terug te laten komen. De klant moet hier duidelijk merken dat het 'anders' en beter is.

Een goede basisondersteuning via internet wordt waar wenselijk aangevuld met face-to-face contact. De doelgroep moet worden ondersteund en niet 'gepusht', eventueel met gebruik van 'hotspots'.

KLAVERBLAD VOOR DE STRATEGIE PRODUCT LEADERSHIP

Product leadership heeft een grote impact op de distributiekanalen, het serviceniveau en op de organisatie van de verzekeraar. Product leader zijn betekent bovendien veel investeringen in productontwikkeling en marketing.

Management en Organisatie
Aandacht voor productontwikkeling en marketing, en het opbouwen en handhaven van het imago van het product en merk is van groot belang binnen deze strategie. Ondanks het feit dat consumenten steeds sneller over alle informatie beschikken is het 'onderbuikgevoel' nog steeds een belangrijke graadmeter. Een consistente branding-strategie is dus essentieel.

Een competentie die goed ontwikkeld moet worden betreft het sturen van het productinnovatieproces. Door het goed kwantificeren, meten en monitoren van het innovatieproces wordt het mogelijk sneller en beter in te spelen op marktontwikkelingen.

ICT
Het is voor Product leadership van belang om over state-of-the-art kennismanagementsystemen te beschikken. Deze zorgen onder meer voor een beter collectief leervermogen van de organisatie en behoud van kennis.

Vaak voldoen standaard pakketten niet in de ondersteuning van innovatieve producten en zullen organisaties kiezen voor maatwerkpakketten. Hierbij zal het borgen van een korte time-to-market van productaanpassingen en nieuwe producten een continu punt van aandacht zijn. De standaard-ICT zal daarentegen juist in aanmerking komen voor outsourcing.

Processen
Verzekeraars vragen zich meer dan voorheen af welke bedrijfsprocessen voor uitbesteding in aanmerking komen. De vraag moet gesteld worden of de interne invulling van een proces voldoende meerwaarde biedt en de kosten rechtvaardigt. De core business van de verzekeraar verschuift naar productontwikkeling en marketing. Operationele activiteiten worden steeds minder als onderscheidend gezien en komen eerder voor uitbesteding in aanmerking.

Mensen en cultuur
Medewerkers moeten de ruimte en autonomie krijgen om nieuwe producten te ontwikkelen. Ze moeten openstaan om gezamenlijk met collega's, maar vooral met andere stakeholders zoals klanten, producten te bedenken. Dit houdt in dat de medewerkers een creatieve en innovatieve denkwijze moeten ambiëren om voortdurend actief te kunnen inspelen op veranderende marktomstandigheden.

Daarnaast moeten ze een hoog kennisniveau hebben om de klant goed te kunnen bedienen. Vooral front-office-medewerkers moeten over veel kennis van zowel producten als processen beschikken om daarover accuraat te kunnen informeren. Medewerkers moeten dus niet alleen procedures afhandelen, maar de consument ondersteunen op het moment dat deze daar behoefte aan heeft.

Een mogelijkheid om creativiteit en een hoog kennisniveau te realiseren is om deelnemers uit de doelgroepen in dienst te nemen. Deze strategie heeft als voordeel dat doelgroepkennis ineens aanwezig is en de wensen uit de markt direct bekend zijn. Het versterkt bovendien het imago wanneer dit wordt gecommuniceerd naar de markt.

STRATEGIE: CUSTOMER INTIMACY

Customer intimacy betekent het nauwkeurig richten van producten- en dienstenaanbod op specifieke nichemarkten. De verzekeraar heeft bij deze strategie zeer gedetailleerde kennis van zijn klanten en kan zich snel aanpassen aan diens behoeften. De verzekeraar richt zich op de zogenaamde lifetime value van de klant, wat kan betekenen dat de dienstverlening in eerste instantie meer kost dan het oplevert. Later wordt dit door de klantentrouw evenwel weer goedgemaakt.

Kanalen
De verzekeraar kiest voor specifieke niches of doelgroepen. Vaak zijn de doelgroepen financieel bovengemiddeld draagkrachtig en bereid te betalen voor extra en persoonlijke service.

De informatiedistributie hangt af van de gekozen doelgroep. Media worden zo specifiek mogelijk geselecteerd en de marketing is bij voorkeur persoonlijk en situatiegericht.

Binnen de strategie Customer intimacy is het primaire kanaal voor de verkoop en acceptatie het persoonlijke contact (face-to-face). Advies over verzekeringsproducten dient hier niet alleen aan te sluiten bij de persoonlijke wensen en situatie van de consument, maar ook aan te sluiten bij een breder financieel advies, advisering die de consument als toegevoegde waarde ervaart.
En omdat de klantwens centraal staat in de kanaalkeuze, moeten ook internet en telefoon '24/7' beschikbaar zijn voor aankopen. In het ultieme geval geldt dit zelfs voor face-to-face: persoonlijk bezoek thuis op het door de consument gewenst tijdstip. Om de consument in het klantcontact over alle kanalen niet te verliezen is het op de lange termijn noodzakelijk om een kanaalonafhankelijk klantbeeld te creëren en dit in alle kanalen beschikbaar te maken.

Serviceniveau
Bereikbaarheid en kennis van de klant zijn twee cruciale elementen in het serviceniveau. Goede bereikbaarheid betekent uitgebreide en duidelijke informatie op internet, een 24/7 gratis callcenter voor alle vragen en goede mogelijkheden voor face-to-face contact. Datamining en business intelligence kunnen hierbij een belangrijke bijdrage leveren. Een goed CRM-systeem is hierin vanzelfsprekend en van groot belang om inzicht te krijgen in de consument, wat zijn persoonlijke situatie is en hoe producten hierbij aan kunnen sluiten. De denkrichting is hierbij outside-in in plaats van inside-out. Met andere woorden: niet denken vanuit het product, maar vanuit de consument. Dit is immers ook nodig om de verzekeringsproducten op maat te maken. De klant maximaal bedienen betekent dat op de korte termijn de kosten hoger mogen zijn dan de opbrengsten: op de lange termijn realiseert een tevreden consument een goede winst voor de verzekeraar.

Bij het verlenen van service moeten de gewekte verwachtingen worden waargemaakt, dan wel overtroffen. Dit vereist een pro-actieve aanpak, gebaseerd op het monitoren van de consument, een snelle responstijd en het leveren van een oplossing op maat. Bijvoorbeeld: een verloren gegane cd-collectie vervangen, in plaats van de consument alleen maar schadeloos te stellen. Het verlenen van service is de kernactiviteit van de verzekeraar; hij biedt de consument opties waaruit deze zelf de serviceoplossing kiest.

KLAVERBLAD VOOR DE STRATEGIE CUSTOMER INTIMACY

Wat betekend Customer intimacy voor de organisatie? De vier organisatieaspecten van het klaverblad schetsen een beeld.

Management en organisatie
Door het grote belang van persoonlijk klantcontact, wordt in deze strategie de frontoffice de kern van de organisatie. Door deze nadruk zal er een scheiding ontstaan tussen de frontoffice en de backoffice.

Een structuur die is ingericht op segmenten of doelgroepen, geeft hierbij de mogelijkheid goed in te spelen op specifieke klantbehoeften. Omdat het financiële advies verder gaat dan de door de consument gevraagde verzekeringsproducten, zijn er bonussen vastgesteld voor cross-selling en up-selling. Met eventuele toeleveranciers van verzekeringen zijn goede afspraken gemaakt. Bij dit alles blijft de consument centraal staan. Om de integriteit te waarborgen, moet de tariefstructuur voor de consument transparant zijn; hij weet hoeveel hij betaalt voor service en advies. Dat betekent afstappen van de huidige structuur; transparantie en integriteit zorgen voor vertrouwen bij persoonlijk advies en voor het juiste imago in de markt.

Processen
De processen zijn gericht op service en maatwerk. Voor de verzekeraar betekent dat:
> marketing en productontwikkeling klantgericht en niet productgericht zijn;
> de adviesrol in het verkoopproces sterk bijdraagt aan de beleving van de waarde van het aanbod;
> acceptatie en keuring snel en effectief verlopen. De klant houdt van service en gemak en wil dat de acceptatie met zo min mogelijk vragen tot stand komt;
> polisbeheer dynamischer is ingericht om zodoende in te kunnen spelen op steeds wijzigende omstandigheden en wensen van de klant.

ICT
Binnen deze strategie staat de ICT in het teken van het ondersteunen van de frontoffice bij het gericht bedienen van de consument. Systemen zoals CRM, interactieve webbased portals, SOA (Service Oriented Architecture) en EAI (Enterprise Application Integration) zijn hierbij de drijvende factoren. Real-time en up-to-date informatie zijn cruciaal.

Mens en cultuur
De medewerkers zijn customer focused: een klantvriendelijke houding en segmentkennis zijn essentieel. Trainingen om brede advieskennis op te doen, maar ook trainingen in klantvriendelijkheid worden hiervoor ingezet. De medewerkers zijn pro-actief en servicegericht. Daarnaast zijn zij mensgericht en stellen zij het belang van de consument centraal. Dit zijn sleutelfactoren om deze strategie tot een succes te maken.

CONCLUSIES VOOR VERZEKERAARS

De consument is sterk aan het veranderen, een proces dat de komende jaren alleen maar zal toenemen. Trends die hierbij sterk naar voren komen zijn transparantie, vertrouwen en flexibiliteit. Consumenten eisen de beschikbaarheid van alle informatie van alle kanalen elk moment van de dag en willen value for money. Daarnaast wil de consument zelf meer in control zijn, weten waar hij voor betaalt en het gevoel hebben dat hij een op maat toegesneden product krijgt.

De traditionele verzekeraar wordt ook onder druk gezet door het toetreden van nieuwe spelers. Waar de greenfield opgebouwde verzekeraars via discountstrategieën langzaam maar zeker de markt voor simpele verzekeringen in handen krijgen, blijven de traditionele verzekeraars met hun vaak inefficiënt ingerichte organisatie achter. Zonder drastische veranderingen zullen deze verzekeraars op termijn het onderspit delven, omdat ze niet op prijs kunnen concurreren en het onderscheidend vermogen op service en productniveau zullen kwijtraken.

In deze whitepaper zijn op basis van Treacy en Wiersema marktleiderschapstrategieën beschreven die de verzekeraar een keuze voorlegt in zijn marktbenadering. De beschreven strategieën laten een duidelijk beeld zien van de noodzakelijke veranderingen die een verzekeraar moet doorvoeren om met de veranderende consument mee te kunnen gaan en zich te onderscheiden in de toenemende verzadigde markt.

De beschreven strategieën zijn natuurlijk uitersten. De verzekeraar hoeft bovendien niet integraal voor één marktleiderschapstrategie te kiezen, maar kan aan de achterkant (backoffice) en de voorkant (frontoffice) van de organisatie verschillende strategieën toepassen. De achterkant zal meer en meer een fabriek worden die zo goedkoop mogelijk moet kunnen leveren (Operational excellence), waarbij aan de voorkant kan worden gekozen voor één van de drie strategieën.

Welke strategische keuze een verzekeraar ook maakt, in alle gevallen zal de keten van voor tot achter veranderen.

OVER ATOS CONSULTING

Atos Consulting is een toonaangevende, internationale business- en IT-consultancy organisatie met wereldwijd meer dan 2.500 gedreven professionals, van wie er circa 950 in Nederland werken. Atos Consulting is de partner voor klanten die zoeken naar effectieve oplossingen op het gebied van rendement, organisatie, processen en control. Zij biedt diepgaande kennis van branchespecifieke, primaire processen én van ondersteunende processen, zoals Finance, HRM en IT. Indien nodig biedt Atos Consulting ook interim management of neemt zij processen over. Daarbij neemt Atos Consulting een onafhankelijke positie in, adviseert zij deskundig en werkt nauw samen - voor en mét klanten.

Atos Consulting is een zelfstandig onderdeel van Atos Origin, de grootste beursgenoteerde Europese IT-dienstverlener (omzet ruim 5,4 miljard euro), waar ruim 50.000 mensen werken, van wie circa 9.000 in Nederland. Atos Origin stelt haar klanten - top 500-ondernemingen - in staat hun visie om te zetten in resultaten door strategische advisering, systeemintegratie en managed operations. Bezoek voor meer informatie over onze werkwijze, klanten en resultaten: www.atosconsulting.nl

Nadere informatie
Voor vragen over deze white paper of de dienstverlening van Atos Consulting op de verzekerings-markt, kunt u contact opnemen met onze professionals.

COLOFON

Met dank aan de geïnterviewden en de adviseurs die deelnamen aan het segment Verzekeringen van de Atos Consulting™ Winterschool 2007.

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
088 - 265 83 86
Website: www.atosconsulting.nl/finance

© 2007 Atos Consulting NV
Atos Consulting™ heeft bij het opstellen van deze Whitepaper haar uiterst best gedaan om zo zorgvuldig mogelijk te werk te gaan. Op geen enkele wijze kunnen rechten worden ontleend aan, noch is Atos Consulting™ aansprakelijk voor, de inhoud van dit rapport.

Atos Consulting
Papendorpseweg 93
3528 BJ UTRECHT
Tel: 088 - 265 88 88
e-mail: financialservices@atosorigin.com
www.atosconsulting.nl/finance

Atos, Atos inclusief het symbool met de vis, Atos Origin inclusief het symbool met de vis, Atos Consulting en het symbool met de vis op zichzelf zijn geregistreerde handelsmerken van Atos Origin S.A. September 2007

© 2007 Atos Origin.