



Standaarden en ketenintegratie – over de kip en het ei

Deelnemers rondetafelgesprek:

Hein Aanstoot: directeur SIVI, ex-verzekeraar met passie, genietter van bergen en water

Robbert Baggers: mede-eigenaar Baggers Assurantiën, ambitieuze tussenpersoon en wedstrijdzeiler

Conrad Rombout: divisievoorzitter intermediair Avéro Achmea, inspirerend verzekeraar en reiziger

Edwin Steenvoorden: hoofd Insurance Practice Capgemini, onderzoeker, adviseur en hardloper

Moderator: Conny Dorrestijn

Oktober 2007 – Op het einde van de middag treft een gezelschap elkaar in Restaurant Het Arsenal in Naarden waar de ‘mise-en-place’ in volle gang is voor die avond. Temidden van het opgewekte geklater van potten en pannen buigt men zich over het over het immer actuele thema van: ‘Standaarden en ketenintegratie – over de kip en het ei’ rond zes centrale invalshoeken.

Al jaren zet het SIVI zich in voor het gebruik van standaarden. Binnen het SIVI, waarin intermediairs en verzekeraars verenigd zijn, worden deze immers ontwikkeld, beheerd en aan de markt aangeboden voor implementatie. De markt is het er over eens blijkt uit veel onderzoek uit diverse hoeken, dat standaarden noodzakelijk zijn om de kosten van het administratieve proces te drukken. Ook is men het er echter over eens dat de stappen vooruit op het gebied van ketenintegratie niet snel genoeg gaan. Licht het aan het aanbod van de verzekeraars of aan de adoptie door het intermediair?

Standaarden

Het gesprek opent met een rondje langs de deelnemers omtrent de vraag: wat betekenen standaarden voor u in de dagelijkse professionele praktijk?. “Wij kunnen niet zonder” stelt Edwin Steenvoorden stellig, “zeker in het verzekeringsvak zijn ze niet meer weg te denken en het belang zal toenemen”. Hein Aanstoot vult aan: “Absoluut, product ontwikkeling is belangrijk maar moet administreerbaar blijven en de administratie moet met name beheersbaar blijven”. “Voor mij als tussenpersoon moeten standaarden met name het werk eenvoudig houden, zeker ook de automatisering, waar wij per definitie niet altijd deskundig zijn” stelt Robbert Baggers. Conrad Rombout vat het geheel tenslotte kernachtig samen met een: “Standaarden zijn voor ons allemaal van levensbelang, wij werken in toenemende mate in een commodity markt, dus prijsstelling is belangrijk en de kosten moeten derhalve omlaag. We kunnen het ons als industrie niet permitteren steeds opnieuw het wiel uit te vinden: we moeten in één keer de bal raken”.

Klantwaardedenken

Als we vervolgens als groep kijken naar de meest pregnante uitkomsten van het recente Trends & Insurance 2007 onderzoek van Capgemini onder verzekeraars en ruim 1,300 consumenten, blijkt al gauw dat met name de bestaande klant wel eens de winst van morgen zou kunnen bepalen. Zowel voor tussenpersonen, maar met name ook voor verzekeraars, is het nog altijd geen gemeengoed om in termen van klantwaarde te denken. Kosten en baten per product zijn beschikbare gegevens, maar werkelijk holistisch kijken naar de waarde van de klant blijkt de belangrijkste uitdaging te zijn voor de verzekeraar en een ware kans voor het intermediair.

Rombout steekt direct de hand in eigen boezem: “We denken als verzekeraars met name in kwantitatieve termen over klant-

waarde. Dat gezegd hebbende, als intermediair verzekeraar mag je bijna niet over klantwaarde denken omdat we met name distributiepartners zijn in de keten van leverancier naar tussenpersoon naar klant. Deze keten zou een partnership moeten zijn waarbij de verzekeraar fundamentele kennis opbouwt rond de klant die de intermediair met hem deelt. Met die verzamelde kennis kunnen wij de tussenpersoon kennis geven om binnen zijn eigen bestand structureel meer te doen”. Baggers speelt hierop in door te stellen dat het “inderdaad voor ons heel moeilijk is om fundamenteel meer te doen voor het onderste segment van ons bestand, echter die groep daarboven – mensen met een breder portfolio of het MKB segment – kunnen we beduidend beter van dienst zijn op de lange termijn, daar hebben we een voorsprong gezien ons kwalitatieve inzicht in dat account”.

Aanstoot vult, puttend uit zeer recente praktijkervaringen, aan: “En dan is er nog het heikele issue van het ‘mijn en dijn rond de klant’. Dit moet opgelost worden, als we het niet zelf doen zullen de toezichhouders ons dwingen een keuze te maken. De post is van de verzekeraar, de klantgegevens van de intermediair.” Rombout veert op “Onzin, die discussie over van wie de klant is, die klant is van zichzelf en geeft dat steeds duidelijker aan. Laten we niet vergeten hoe hard het segment ‘direct’ groeit. De belangen van de klant, de verzekeraar en het intermediair liggen meer en meer in elkaars verlengde. Het is niet meer “niet uitkeren” versus “we lossen het op”. Met name door betere IT zijn er enorme stappen gemaakt in bijvoorbeeld het schadeafhandelingsproces waar we allemaal baat bij hebben. Met bijvoorbeeld ‘geen geld maar glas’ bereiken we lagere kosten, hogere effectiviteit en een tevreden klant. Dat is kwalitatief klantdenken op de lange termijn, nu in de praktijk gebracht.”

IT flexibiliteit

Steenvoorden brengt met een snelle brug de groep naar een volgende conclusie: als de toekomst van het vak met name in klantwaarde ligt, is klantbehoud een eerste vereiste. “Er is enorm veel aandacht voor het binnenhalen van nieuwe klanten, maar in een mature markt als de onze is klantbehoud van het allergrootste belang. Daartoe is IT-flexibiliteit een absolute noodzaak, de lijn tussen verzekeraar en intermediair moet in feite één zijn. Op het gebied van ketenintegratie moet het initiatief bij de verzekeraar liggen. Naar mijn mening zijn zij de aangewezen partij om de tussenpersonen te voorzien van de juiste tools waarmee de intermediair de gegevens die de verzekeraar aanreikt, deelt en verrijkt voor beider winst. Het integrale klantbeeld over meerdere maatschappijen kan immers alleen bij de klant zelf en het intermediair opgebouwd worden”.

“Productgerelateerde informatie hoort niet thuis bij het intermediair”, aldus Aanstoot. “Zij moeten met name klantgerelateerde informatie bijhouden en aanwenden om op relevante wijze contact te houden met de klant. De keten kan alleen nog bestaan als deze steeds verder gedigitaliseerd wordt en vergis je niet, de intermediair gerelateerde verkoop via internet draait als een tierelier en groeit hard.”

Vervolg zie pagina 9



“Als intermediair” stelt Baggers “ben ik een groot voorstander van ketenintegratie, hoe meer hoe liever. De grootste winst valt te behalen voor de verzekeraar hoewel deze ook veel zal moeten investeren om product modulering aan te brengen in de systemen. De hoge lasten liggen met name bij het intermediair als het over de communicatie tussen beide partijen gaat, ook onze administratieve lasten moet nog drastisch omlaag.”

Aanstoot knikt en vult aan: “Absoluut, het intermediair moet zich nu over drie principiële punten buigen als het gaat om zijn rol en ketenintegratie: ten eerste, ga ik dicht op mijn klanten ‘zitten’, ten tweede, wat is mijn positionering op het gebied van service en verkoop en welke ondersteuning heb ik nodig van de leverancier c.q. verzekeraar? Tenslotte moet hij kijken hoe hij zijn eigen organisatie (opnieuw) gaat inrichten.” Rombout reageert met een simpel voorbeeld: “We hebben als verzekeraars veel op ons IT-bord liggen maar dat mag geen excuus zijn. We kunnen hier veel leren van de retail industrie. Het gaat uiteindelijk om ‘schapruiimte’, of in onze woorden extranetten, tools en pakketten. Bij een grote supermarkt komen consultants van de diverse A-merken langs die ter plekke met degelijke analyses de winkelier ervan overtuigen wat de beste plek op het schap is voor dat bepaalde product. Die kennis, die tools en die consultants zouden wij het intermediair ook moeten bieden. Dat zou al een enorme sprong vooruit zijn. De verzekeraar moet zichzelf als distributiepartner zien en de basis van die relatie moet van wantrouwen naar vertrouwen”.

De rol van SIVI

Rond het thema ketenintegratie zijn alle deelnemers het eens dat één zaak hoog op de agenda moet staan: een gedeelde lange termijn visie. Wat kan of moet zelfs de rol van SIVI hierin zijn? Steenvoorden stelt dat hoewel hij onderkent dat alle partijen in het SIVI vertegenwoordigd zijn, hij niet denkt dat SIVI ketenintegratie kan afdwingen. “Als de bestaande partijen het tot nu toe niet gedaan hebben, zal het met diezelfde spelers ook niet op zienbare termijn gebeuren. Ik verwacht dat alleen de markt, bijvoorbeeld in de vorm van een ‘new entrant’ iets dergelijk kan afdwingen.” Aanstoot onderschrijft de stelling dat SIVI niet in de positie is wat dan ook af te dwingen en dat alleen een wetgever dat kan, maar deze zal het niet doen. Het gaat immers om kostenverlaging voor de sector en dat is geen issue waar de wetgever zich mee bezig houdt. “Standaarden” zo vervolgt hij “zijn niet het probleem. SIVI heeft er talloze ontwikkeld, deze worden gebruikt en dat blijven we doen. Die laatste cruciale stappen naar ketenintegratie zitten in een impasse vanwege een denkbeeldige voorsprong die hierdoor gecreëerd zou worden voor concurrerende maatschappijen. Daarom is men bang het huidige model los te laten, zeker waar het de ontsluiting naar de consument betreft”. Baggers stelt heel duidelijk dat hij van SIVI verwacht dat ze “de koppen aan tafel zet en terugkomt met een verhaal van ‘zo gaan we

het samen doen’. Echter, ik weet dat dit geen reële verwachting is. Ik zie in de praktijk helaas zoveel fragmentatie, bij de één kun je aanvragen en muteren en bij de ander weer niet. Wel vind ik dat SIVI dit moet blijven nastreven met debat en dialoog.” Tja, knikt Rombout als SIVI bestuurslid: “Ten eerste moeten we inderdaad die gezamenlijke visie ontwikkelen. SIVI kan daarin een coördinerende rol hebben vanuit haar inhoudelijkheid en deskundigheid. Onmacht verbindt partijen ook en aangezien SIVI als instituut geen partij is kunnen zij deze discussie optimaal faciliteren. Zij hebben geen belang, zijn wel belangstellend en belangeloos!”

De kip en het ei

Uiteindelijk belanden we dan twee uur later terug bij het oorspronkelijke thema: de kip en het ei. Waarom komt ondanks technologie en middelen die doorbraak nou niet? Is het een gebrek aan de wil om te investeren? Ja, zeggen sommigen, nee zeggen anderen, kijk maar eens hoeveel er geïnvesteerd wordt. Is het gebrek aan een zogenaamd ‘burning platform’? Ja zegt Baggers, “die noodzaak komt er wel aan, maar het water staat ons nog lang niet aan de lippen.” Nee, zegt Aanstoot, “de marges lopen voor iedereen nu hard terug”. Nee zegt ook Rombout “je moet kijken naar de toegevoegde waarde/winst van nieuwe productie en die loopt terug. Voor een deel teren we nu nog uit beleggingswinst uit het verleden, de noodzaak is er wel degelijk”. Er is nog een andere reden stelt Steenvoorden, “de verzekeringsindustrie is notoir slecht in

innovatie, verzekeren is de laatste 30 jaar niet wezenlijk veranderd, dus dit gaat ook nog lang duren”.

Als tenslotte de vraag wordt gesteld welk beeld de deelnemers schetsen bij een situatie waarin ketenintegratie werkelijk doorgebroken is, geven ze ieder een korte reactie. “De grote sprong voorwaarts is gemaakt als we in staat zijn om klanten te helpen schades te voorkomen in plaats van vergoedingen uit te keren” schetst Steenvoorden. Aanstoot geeft ook niet op en meldt dat hij nog steeds droomt van één platform waarbij de

eindconsument toegang heeft tot zijn of haar producten bij alle maatschappijen. Baggers ziet een toekomst waarin hij zijn “digitale kantoor kan aanbieden aan klanten waarin al hun persoonlijke financiële omgevingen samenkomen. “Myfirstbaggers zou een mooie naam zijn”, stelt hij niet verlegen vast. Rombout focust wat dichterbij en stelt tenslotte nuchter: “Dubbel werk en fouten moeten naar beneden, dan maken we al een hele slag, daar wordt de klant ook mee geholpen. Maar de echte doorbraak komt pas als we alle neuzen dezelfde kant op krijgen”.

Met deze noot sluit het gezelschap de discussie en komt er eindelijk een dik verdiend glas op tafel om te toosten op de industrie, de klant en een vernieuwd SIVI congres waar de dialoog rond standaarden centraal zal staan.



Hein Aanstoot



Robbert Baggers



Edwin Steenvoorden



Conrad Rombout