

Strijd om klantrelatie bepaalt toekomst verzekeraar

TEKST LEO DE BOER, PIETER BRASCAMP, TIJSBERT CREEMERS EN ANTON LUNSHOF

IS DE VERZEKERAAR IN 2020 VOORAL EEN RISICODRAGER 'ONDER DE MOTORKAP' OF EEN FULL SERVICE DIENSTVERLENER VOOR ZIJN KLANTEN? EN DOEN VERZEKERAARS DIT MET EEN EIGEN PROPOSITIE OF GAAN VERZEKERINGEN OP IN GROTERE ECOSYSTEMEN? INNOVATIE IS EEN BELANGRIJKE SLEUTEL VOOR DE STRATEGIE VAN VERZEKERAARS. DE STRIJD OM DE KLANTRELATIE IS BEPALEND VOOR TOEKOMSTIG SUCCES. DE WINNAAR VAN MORGEN IS DE PARTIJ DIE EEN PLEK IN DE SMARTPHONE VAN DE KLANT KAN VEROVEREN.

Het wereldrecord claimafhandeling staat sinds eind vorig jaar op 3.000 milliseconden en is in handen van Lemonade. Die heeft de nog geen jaar oude verzekeraar uit New York althans voor zichzelf opgeëist, op grond van de ervaringen van zijn klant Brandon. Nadat zijn nieuwe jas van \$ 979 werd gestolen, voerde Brandon de aankoopgegevens in op de Lemonade-app, sprak een verslag van de gebeurtenissen in op zijn iPhone en drukte op vervolgens op 'submit'. In de drie seconden die daarop volgden bekeek Lemonades geautomatiseerde 'claims bot' Brandons schadeclaim, controleerde het zijn polis, runde het achttien fraudedetectie-algoritmes, besloot het de claim te accepteren, en stuurde het instructies naar de bank om \$ 729 over te maken, het schadebedrag na aftrek van Brandons eigen risico.

De vraag of deze weergave van Brandons ervaringen helemaal waarheidsgetrouw is, doet minder ter zake dan het beeld van het nieuwe verzekeringslandschap dat Lemonade oproept. De boodschap is onmiskenbaar: Digitale technologie verandert de wereld van verzekeraars en hun distributiepartners in hoog tempo en in vrijwel alle facetten van het verzekeren.

IMPACT VAN DIGITALISERING

Die veranderingen worden vooral gedreven door dat klanten hogere verwachtingen hebben gekregen. Consumenten verwachten in al hun transacties en contacten eenzelfde niveau van gemak, intuïtieve bediening, service en snelheid waaraan ze online gewend zijn geraakt. Dat geldt ook voor het afsluiten van een verzekeringsproduct en alle contacten die daaruit volgen. Brandon werd klant van Lemonade

in minder dan twee minuten, online, thuis vanaf de bank.

Digitalisering beïnvloedt op meer manieren het verzekeringslandschap. De aansprakelijkheid voor een ongeluk veroorzaakt door een zelfrijdende auto bijvoorbeeld komt wellicht bij de fabrikant liggen, en niet langer bij de particuliere eigenaar. Sommige fabrikanten hebben kennelijk zo veel vertrouwen in hun technologie dat ze hebben aangekondigd deze risico's zelf te zullen dragen. Met andere woorden: in een gedigitaliseerde wereld moeten verzekeraars er rekening mee houden dat een deel van hun klantrelaties kan verschuiven van het B2C-segment naar het B2B-segment.

Digitale technologie biedt ook nieuwe mogelijkheden tot preventie, bijvoorbeeld via telematica, 'connected homes' of sensoren in schoenen die meten of werknemers niet te zware lasten tillen en het risico lopen arbeidsongeschikt te raken. Dat leidt tot minder schade voor de klant, en daarmee tot een kleiner verzekerd belang. Daar staat tegenover dat digitalisering ook nieuwe risico's met zich meebrengt, bijvoorbeeld rondom cyberveiligheid of identiteitsdiefstal, maar netto lijkt er vooralsnog sprake van een daling van te verzekeren risico's.

Tot slot beïnvloedt digitale technologie het principe van solidariteit als een van de pijlers onder verzekeren. Data en biometrische kenmerken maken preventie mogelijk, maar kunnen ook leiden tot maatschappelijk ongewenste uitsluiting van bepaalde groepen. (Zie ook het 'green paper' *Big Data* van het Verbond uit april 2016.) Blockchain-technologie en 'smart contracts' – verzekeringscontracten die na een bepaalde trigger automatisch worden uitgevoerd – beloven een vermindering van transactiekosten en fraude. Ze maken aan de andere kant ook nieuwe 'onderlingen' mogelijk waarin deelnemers alleen bereid zijn hun risico's te bundelen als er een zeer selectief deurbelied wordt gevoerd.

DE STRIJD OM DE KLANTRELATIE

Verzekeren blijft – ondanks al deze veranderingen – ook in de toekomst een onmisbare maatschappelijke functie vervullen: het overnemen van risico's die klanten niet zelf kunnen dragen, en het bieden van mogelijkheden waarmee klanten een balans kunnen vinden tussen hun lange termijn- en korte termijn-behoefes. De essentie van het product verzekeringen wordt daarmee niet aangetast. De genoemde trends zullen vooral gevolgen hebben voor de manier waarop

Meest impactvolle trends

Het Verbond peilt elk jaar onder zijn leden wat volgens hen de belangrijkste thema's en trends zijn. De noodzaak tot innovatie en vernieuwing klinkt door in de enquêteresultaten uit 2016. 'Verdere digitalisering van het interne bedrijf', 'terugbrengen van bedrijfskosten', 'oppakken van innovatie', 'toenemende regel- en toezichtsdruk' en 'zoektocht naar nieuwe verdienmodellen' worden gezien als de vijf meest impactvolle trends. Dit zijn niet voor niets de thema's waar het Verbond de laatste jaren sterk op inzet.

dat product aan de man wordt gebracht. De belangrijkste strijd die verzekeraars de komende jaren zullen moeten leveren is die voor het eigenaarschap van de klantrelatie.

Die strijd spitst zich toe op de vraag welke schakels van de distributieketen in de toekomst in handen zullen zijn van verzekeraars. Diverse verzekeraars hebben in de afgelopen jaren directe proposities gelanceerd waarin ze rechtstreeks in contact staan met klanten, maar tot dusver met wisselend succes. Aan de andere kant groeit het aandeel van service providers en volmachten in de distributieketen. Deze partijen nemen een aantal activiteiten voor hun rekening die in andere distributiemodellen bij verzekeraars liggen. Als deze ontwikkeling zich doorzet, zou dat zelfs kunnen leiden tot service providers die rechtstreeks partneren met herverzekeraars, en daarmee verzekeraars 'kortsluiten'.

Het gevolg van deze ontwikkelingen is dat het intermediaire kanaal krimpt, maar niet zo snel als soms wordt beweerd. Naast de verschuivingen tussen de bestaande spelers in de distributieketen wordt er ook geëxperimenteerd met nieuwe distributiemodellen zoals netwerkproposities (bijvoorbeeld partnerships

'Winnaar van morgen is de partij die een plek in de smartphone van de klant weet te veroveren'

met Arbodiensten), 'one-stop shops' (zoals Benefitsplaza.nl), 'connected proposities' (zoals 'telematics' en 'connected homes') en geautomatiseerde adviesmodellen. Wie de winnaars worden in deze slag om de klantrelatie is anno 2017 nog een open vraag. Waar aan de winnaars te herkennen zijn is al wel duidelijk: ze zitten in de toekomst in de smartphone van de klant.

NIEUWE ECOSYSTEMEN

De digitalisering van veel alledaagse producten – tv's, horloges, auto's en verlichting – maakt dat deze niet langer stand-alone worden gebruikt, maar dat ze worden verbonden en communiceren met elkaar, hun gebruikers, producenten en externe dienstverleners. Zo ontstaan ecosystemen op allerlei gebieden waar verzekeraars actief zijn, zoals zorg (denk bijvoorbeeld aan reïntegratie of sportscholen), mobiliteit (pechhulp, schadeherstel) en wonen (monitoring van kwetsbare bewoners of detectoren om inboedelschade te voorkomen).

De komst van zulke ecosystemen biedt verzekeraars de mogelijkheid proposities aan te bieden die tegemoetkomen aan de wensen van klanten, proposities die met andere woorden gericht zijn op het verbeteren van de levenskwaliteit in brede zin en niet langer op het afdekken van specifieke risico's. Dat wordt extra belangrijk als technologische ontwikkelingen er inderdaad toe leiden dat er minder risico's verzekerd hoeven te worden.

De grote vraag voor verzekeraars is in welke mate zij de regierol bij de ontwikkeling van dergelijke *connec-*

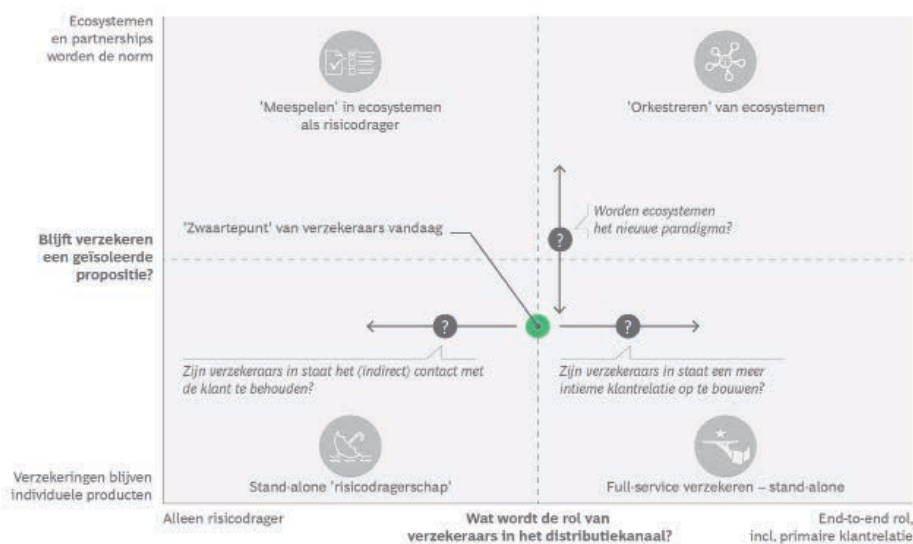
ted proposities naar zich toe kunnen trekken. In het ecosysteem rondom het 'connected home' is het denkbaar (en het Verbond doet hier ook onderzoek naar) dat verzekeraars een centrale rol vervullen: zij hebben al de schaal, de positie als risicodragers en het vermogen 'dingen te regelen' (bijvoorbeeld schadeherstel). Anderzijds kunnen de benodigde infrastructuur en investeringen een barrière vormen.

TWEE RICHTINGEN, VIER WERELDEN

Met de strijd om de klantrelatie en het ontstaan van ecosystemen zijn de twee fundamentele ontwikkelingen genoemd die bepalen hoe het toekomstige verzekeringslandschap eruit gaat zien.

- *Klantrelatie*: Wat wordt de rol van verzekeraars in het distributiekanaal? Neemt hun rol af tot die van risicodragers, of strekt hun rol zich uit over het hele distributiekanaal en blijven verzekeraars eigenaar (eventueel samen met intermediairs) van de primaire klantrelatie? Zijn verzekeraars in staat de daarvoor benodigde intieme klantrelatie op te bouwen, en disruptie door nieuwe distributiekanaalen, herverzekeraars en wereldwijde tech-spelers te voorkomen?
- *Het ontstaan van ecosystemen*: Blijft verzekeren een aparte propositie, of worden partnerships en ecosystemen het nieuwe paradigma? Zo ja, zijn verzekeraars de centrale speler in dit ecosysteem die in staat is de distributie te controleren, of wordt de verzekering een 'verborgen' element in de totale propositie?

Deze ontwikkelingen leiden tot vier mogelijke werelden (zie *figuur*).



Wereld 1: Stand-alone 'risicodragerschap'. Verzekeren blijft in deze wereld een zelfstandige propositie, maar verzekeraars beheersen niet langer de primaire klantrelatie. Deze wereld lijkt nog het meest op het huidige verzekeringslandschap, en het verdienmodel van pure 'risicodragers' is in essentie dat van verzekeraars vandaag: de 'goede risico's' accepteren, claims efficiënt afhandelen, premie goed beleggen. Een verzekering is in deze wereld echter verworpen tot een commodity. *Implicaties:* Naar verwachting kunnen slechts enkele spelers over een langere periode succesvol zijn

Twee bewegingsrichtingen, vier nieuwe werelden

als pure 'risicodragers'. Daarvoor zijn schaalgrootte, risicospreiding, kapitaalbeleid en ketenintegratie nodig, wat kan leiden tot een wereld waarin sterke concurrentie en consolidatie aan de orde van de dag zijn.

Wereld 2: 'Meespelen' in ecosystemen als risicodragers. In deze wereld is een verzekering een inwisselbaar, niet-onderscheidend element in bredere proposities. Klanten maken hun keuze voor dergelijke propositie niet op basis van het verzekeringselement, en verzekeraars beheersen in deze wereld dan ook niet de primaire klantrelatie. Het verdienmodel is vergelijkbaar met dat in 'wereld 1'.

Implicaties: Ook in deze wereld zullen alleen bepaalde spelers (herverzekeraars, nichespelers) structureel succesvol kunnen zijn. Deze wereld kan voor verzekeraars nog minder aantrekkelijk zijn dan 'wereld 1', vanwege de sterke prijsconcurrentie die ontstaat als 'business' met name binnenkomt via aanbestedingen (door spelers die het ecosysteem orkestreren). Zulke aanbestedingen gaan weliswaar gepaard met grote volumes, maar bieden maar weinig ruimte voor verzekeraars om zich te onderscheiden.

Wereld 3: 'Orkestreren' van ecosystemen. Verzekeringen zijn net als in 'wereld 2' onderdeel van een bredere propositie geworden, maar verzekeraars spelen in het ecosysteem nu wel een centrale rol, inclusief die van eigenaar van de klantrelatie. Het verdienmodel draait om het opbouwen van een kritische massa aan zowel klanten als ecosysteem-partners die aan de verzekeraar een vergoeding betalen om zijn platform te gebruiken.

Implicaties: Spelen in deze wereld zal voor de meeste verzekeraars niet gemakkelijk zijn, aangezien zij mogelijk *capabilities* op het gebied van direct klantcontact en het samenwerken met partners missen. Bovendien is het lastig de (internationale) schaal te creëren die nodig is om te concurreren met bestaande, wereldwijde platforms.

Wereld 4: Full service verzekeren – stand-alone. Een wereld waarin verzekeren net als in 'wereld 1' als zelfstandige propositie blijft bestaan, maar waar verzekeraars erin slagen zich de klantrelatie veel meer toe te eigenen. Het verdienmodel heeft kenmerken van het huidige model, maar draait veel meer om vergoedingen voor de producten en diensten die zij bundelen rondom het traditionele verzekeringproduct (bijvoorbeeld sensoren voor 'connected homes').

Implicaties: De belangrijkste vraag is hoe verzekeraars, met name in een model met distributie via tussenpersonen, de benodigde nabijheid tot de klant kunnen bereiken. Daarnaast is het denkbaar dat die nabijheid alleen mogelijk is met het soort 'holistische' proposities die

typisch door ecosystemen worden aangeboden (zoals in 'wereld 3').

INNOVATIE MAAKT HET VERSCHIL

Naar welke van deze werelden het zwaartepunt van de Nederlandse verzekeringssector verschuift, valt nog niet te zeggen. Tal van factoren spelen daarbij een rol, waarvan sommige (grotendeels) buiten de invloedssfeer van verzekeraars liggen: Welke technologische ontwikkelingen zetten door, en welke disruptieve toepassingen worden de komende jaren ontwikkeld? Hoe veranderen gewoontes en verwachtingen van klanten, en hoe kijken zij over een paar jaar aan tegen zaken als solidariteit, privacy en het gebruik van 'hun' data? Welke toetreders uit andere sectoren weten zich met hun connected proposities een positie in de verzekeringsmarkt te verwerven? Hoe zullen regelgeving en toezicht veranderen?

De belangrijkste factor die bepaalt in welke van de vier werelden verzekeraars gaan spelen en waarop verzekeraars wel invloed hebben is innovatie. Uiteraard blijven kostenbeheersing, risicomanagement en compliance van groot belang, maar op deze aspecten worden niet de winnaars van morgen geselecteerd. Maar gezien de snelheid en de impact van de veranderingen, is doorgaan op de oude voet simpelweg geen levensvatbare optie. Verzekeraars die vasthouden aan hun huidige businessmodel lopen het risico te belanden in een wereld waarin hun product is verworden tot een commodity en waarin alleen de allersterksten overleven.

Gezien de twee fundamentele ontwikkelingen die we hebben beschreven, moet innovatie gericht zijn op het verkrijgen van het eigenaarschap van de primaire klantrelatie. Bovendien moet innovatie gericht zijn op het ontwikkelen van connected proposities, het smeden van partnerships met de juiste partners en het verwerven van een aantrekkelijke positie in de ecosystemen die deze proposities aanbieden. Slagen verzekeraars erin een positie in de smartphone van klanten te overerven? Gaan verzekeraars zelf een geautomatiseerd systeem voor claimafhandeling à la Lemonade ontwikkelen en daarmee een superieure klantervaring bieden, of blijft het wereldrecord claimafhandeling op naam van een start-up of een service provider? Alleen als verzekeraars digitale technologie omarmen en succesvolle, klantgerichte innovaties weten te ontwikkelen, zal het antwoord op die vragen voor hen gunstig uitvallen. ■

Leo de Boer is directeur Verbond van Verzekeraars. Pieter Brascamp, Tijsbert Creemers en Anton Lunshof zijn verbonden aan The Boston Consulting Group.