

Visie op schade editie 2015



Visie op schade Op weg naar het nieuwe verzekeren

De golf van digitalisering brengt een fundamentele herijking van het traditionele businessmodel in de verzekeringssector met zich mee. Technologische ontwikkelingen hebben een exponentiële impact op de traditionele business. Kan de kloof tussen aanbieders en klanten gedicht worden? Kan een gevestigde marktpartij zich wapenen tegen het disruptieve geweld van nieuwe toetreders? En is er daarbij nog een rol voor het traditionele intermediair?

we are committed

Van Ameyde 

Colofon

Visie op schade is een uitgave van Van Ameyde Benelux. De adviesprijs bedraagt 295 Euro (incl. BTW). Alle informatie is ook terug te vinden op ons online platform www.visieopschade.nl.

Uitgave

Van Ameyde B.V.
Postbus 3038, 2280 GA Rijswijk
Einsteinlaan 20, 2289 CC Rijswijk
T +31 70 413 73 00
E nederland@vanameyde.com

www.vanameyde.com

Auteurs

Onno Bloemers en Leon Veenhuijzen

Fotografie

123RF.com

Drukwerk

Kapsenberg van Waesberge

Disclaimer

Niets uit deze uitgave mag zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever worden openbaar gemaakt of vereenvoudigd.

Inhoudsopgave

De auteurs	4
<i>Onno Bloemers & Leon Veenhuijzen</i>	
Consument & Digitalisering	5
<i>Het moment van de waarheid</i>	
Vertrouwen & Binding	9
<i>Wie zorgt ervoor dat het goed komt?</i>	
Advies & Support	15
<i>De rol van het intermediair</i>	
Disruptie	21
<i>Is de toekomst aan de disruptors?</i>	
Bronvermelding	30

De auteurs

Onno Bloemers: Managing Consultant bij Van Ameyde Benelux

Onno Bloemers heeft een brede ervaring als consultant en projectmanager binnen en buiten de verzekeringsbranche. Hij houdt zich bezig met vraagstukken over strategie, innovatie, organisatieverandering en customer engagement. Verbetering van klantgerichtheid staat hierbij centraal. Hij is sinds 2014 in dienst bij Van Ameyde, waar hij zich richt op de ontwikkeling van nieuwe business concepten voor de verzekeringsmarkt. Onno Bloemers is één van de auteurs van de serie whitepapers 'Visie op Schade'. Hierin staat de noodzaak voor radicale vernieuwing bij schadeverzekeraars centraal.

Leon Veenhuijzen: Consultant to the Firm bij Conquaestor

Leon Veenhuijzen is al 25 jaar actief in de verzekeringswereld. Hij concentreert zich op het raakvlak tussen strategie en innovatie. Hij heeft whitepapers en artikelen gepubliceerd over de toekomst van particuliere schade. Na een aantal jaren bij een verzekeraar, heeft hij in diverse functies en rollen gewerkt bij PriceWaterhouseCoopers, IBM Global Consulting Services en Deloitte Consulting. Met Intervenire, een startup, richt hij zich op innovatieve oplossingen en creatieve werkvormen, zoals Business War Gaming.

Digitalisering: het moment van de waarheid

Blog door Onno Bloemers, Managing Consultant bij Van Ameyde Benelux

Ons dagelijks leven is in korte tijd ingrijpend veranderd. Met elkaar hebben we zo'n 20 miljoen smartphones en tablets in Nederland, waarbij met name de jonge generatie het voortouw neemt. En we kunnen kiezen uit talloze apps om ons dagelijks leven mee te organiseren.

Natuurlijk zit daar een keerzijde aan. Denk aan de opkomst van cybercriminaliteit. De virtuele wereld blijft een afspiegeling van onze maatschappij. Maar dat zal de ontwikkeling niet tegengehouden. Het bijzondere aan de huidige door technologie gedreven digitaliseringsgolf is de snelheid. In elke sector worden bestaande structuren en systemen onder druk gezet. Met een goed idee en de juiste strategie kan een disruptor in korte tijd het gevestigde marktspelers aardig lastig maken.

Moment van de waarheid

De nieuwe generatie van Millennials, geboren vanaf midden jaren negentig, is binnenkort in de meerderheid. Ook op de arbeidsmarkt. Dat zal naar verwachting een versterkte golf van innovatie, creativiteit en ideeën met zich meebrengen. Wordt dat het moment van de waarheid voor gevestigde marktspelers? Deze hebben zich de afgelopen jaren moeten aanpassen aan forse ingrepen op regelgeving en beloningsmodellen. De blik was daardoor al geruime tijd intern gericht. Maar nu de luikjes weer open gaan, staat er een

volstrekt andere klant op de stoep. Een klant die zelf geen auto meer heeft, maar deze deelt met een groep virtuele gelijkgestemden. Die gewend is om zijn leven in te richten met intuïtieve, gebruiksvriendelijke tools. En die in toenemende mate bereid is om data te delen met zijn verzekeraar in ruil voor premie- of ander voordeel.

Nieuwe oplossing - 1 april!

Zo kwam in maart 2014 De Nederlanden van Nu met de Social Checker naar buiten: wie toegang gaf tot zijn Facebook account kwam bij goed gedrag in aanmerking voor premiekorting. Het was een 1 april grap. Maar inmiddels zijn op gedrag gebaseerde verzekeringen geïntroduceerd - via een kastje in de auto.

Zullen bestaande verzekeraars in staat zijn om de nieuwe digitale consument te bereiken? Ik ben er van overtuigd. Maar of het op tijd is? Daar ben ik nog niet zeker van. Het bereik, de slagkracht en het innovatief vermogen van nieuwe toetreders kan nog wel eens voor een aardverschuiving zorgen.

De wereld om ons heen verandert in hoog tempo. De digitalisering grijpt om zich heen en zet ons dagelijkse leven op zijn kop.

De 'millenials' zijn binnenkort in de meerderheid en zoeken nieuwe organisatievormen voor hun alledaagse behoeften. Technologie is niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven en we staan aan de vooravond van de 4e industriële revolutie – die van het Internet of Things.

Ook de verzekeringssector blijft niet buiten schot. Domotica en zelfrijdende auto's veranderen het risicoprofiel van de traditionele polishouder. De

data die benodigd zijn om individueel gedrag en risico's te bepalen, zijn in toenemende mate beschikbaar. De acceptatiegraad onder de jonge generatie om persoonlijke data te delen in ruil voor een mogelijk premievoordeel stijgt snel.

Wat betekent dit allemaal voor de gevestigde orde in de verzekeringssector? Hoe gaan de bestaande marktspeelers die nieuwe klant bereiken?

Feit #1: De 'millenials' zijn binnenkort in de meerderheid



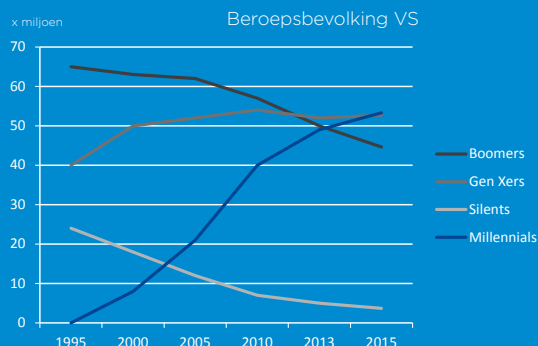
De balans van de babyboomers verschuift naar de millennials.



Millenials (ook wel digital natives) zijn opgegroeid met internet, social media en technologie.



Millenials gaan de dienst uitmaken met een compleet nieuwe houding t.a.v. producten, diensten, koopgedrag, privacy en eigenaarschap.



Generaties XYZ

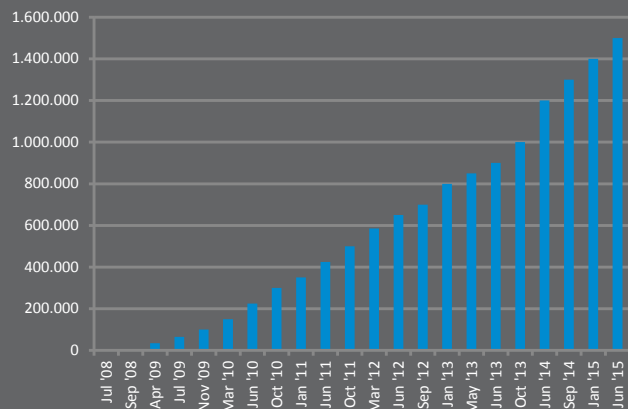
X = is de generatie geboren na de babyboomgeneratie. Deze groep betreft ruwweg de mensen die zijn geboren tussen 1956 en 1985.

Y = Generatie Y is de opvolger van generatie X en wordt over het algemeen gedefinieerd aan de hand van de periode 1982-2001.

Z = En tenslotte de generatie Z; iedereen die tussen de jaren 1995 tot heden is geboren wordt gerekend tot deze generatie. Ook wel 'millenials' genoemd.

Feit #2: Technologie is niet meer weg te denken uit ons dagelijks leven

Aantal beschikbare apps



- Onze samenleving is in een paar jaar tijd overspoeld door toepassingen die ons dagelijkse leven beïnvloeden;
- Neem bijvoorbeeld de explosie van het aantal apps dat we met elkaar gebruiken: het aantal apps in de Apple app store is in 7 jaar gegroeid van 800 stuks in 2008 naar ruim 1,5 miljoen medio 2015;
- Bovenstaande ontwikkeling heeft zich in een paar jaar voltrokken;
- De digitale consument van nu is kritischer, vluchtiger en machtiger dan ooit.

Feit #3: We staan aan de vooravond van de 4e industriële revolutie

Internet of Things (IoT) wordt de 4e industriële revolutie genoemd (na de stoommachine, massaproductie en de opkomst van het internet). Het IoT verbindt in principe alles aan elkaar, gebruik makend van sensoren, connecties en mensen. De ontwikkeling gaat hard en verandert ons leven drastisch. Het aantal IoT apparaten groeit naar verwachting van 6 miljard stuks in 2014 tot meer dan 20 miljard in 2020. De businessimpact is overweldigend: van 180 MRD USD in 2014 naar meer dan 1.000 MRD USD in 2020. Hoewel 64% van de Amerikaanse bevolking op dit moment nog niet veel afweet van smart home technologie, overweegt 37% om apparatuur aan te schaffen zodra prijzen verder dalen.

1. Sensoren

Sensoren vormen de zintuigen van de nieuwe wereld: locatie, snelheid, versnelling, temperatuur, druk, geluid, beeld: het kan allemaal gemeten worden met sensoren.

2. Connecties

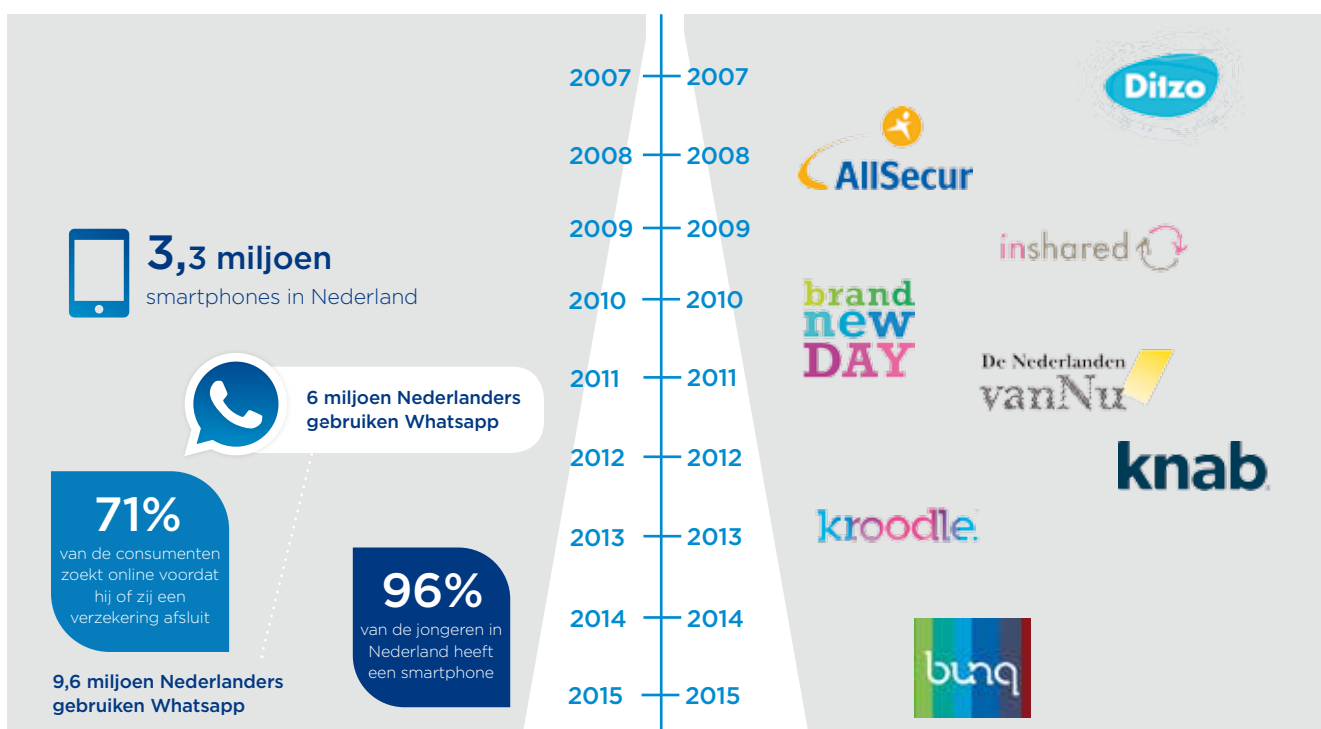
Connecties vormen het zenuwstelsel: alle sensordata worden in digitale vorm op netwerken opgeslagen en kunnen vervolgens weer ontsloten worden.

3. Mensen

Mensen bepalen hoe processen en systemen ingericht worden die gebruik maken van de verzamelde data voor allerlei vormen van besluitvorming. Of het nu gaat om stappentellers, zelfrijdende auto's, slimme thermostaten of huizen.

Wat zien we gebeuren?

De technologisch gedreven vernieuwing dendert maar door. Klanten verwachten eenzelfde hoogtechnologische en klantvriendelijke ervaring voor wat betreft verzekeringen als zij gewend zijn in andere aspecten van hun dagelijks leven. De kloof tussen verzekeraars en hun klanten is niet nieuw, maar hij lijkt steeds groter te worden!



Waar gaat dit dan naar toe?

In de basis zijn er 2 scenario's. Er komt een brug, waarbij bestaande marktspelers er in slagen om de ontstane kloof met de klant te dichten. Of de kloof blijft bestaan, waarbij nieuwe toetreders hun kans grijpen.

Scenario 1: De kloof wordt overbrugd

- ▶ Traditionele aanbieders vinden strategieën om de brug te bouwen;
- ▶ En herwinnen daarmee het vertrouwen van de klant;
- ▶ Het intermediair herpakt zich en blijft relevant voor de klant.

Scenario 2: De kloof blijft bestaan

- ▶ Bestaande marktspelers bereiken de (nieuwe) klant niet meer;
- ▶ Nieuwe organisatievormen voor verzekeringen ontstaan;
- ▶ Alleen nieuwe toetreders weten de nieuwe klant te bereiken;
- ▶ De rol van het klassieke intermediair komt verder onder druk te staan.

4 mogelijke rollen voor de verzekeraar van de toekomst



Bruggenbouwer

- Verzekeringsmerk blijft zichtbaar door continue investering in merk en imago;
- Combineert dit met ontwikkeling van nieuwe innovatieve concepten;
- Bereikt de klant via nieuwe distributiekanaalen en -spelers;
- Bestaande verzekeraars lijven nieuwe spelers in;
- Door middel van greenfields en overname van innovatieve partijen zorgt verzekeraar voor voldoende vernieuwing.



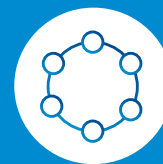
Back to the roots

- Verzekeraar gaat meer naar achtergrond en wordt een 'white label'-fabriek met als primaire rol risicodragers;
- Geen/minder investering in merk en zichtbaarheid;
- Investeert in nieuwe initiatieven en startups naast de eigen business.



Partner in vernieuwende dienstverlening

- Verzekeraar wordt moderne variant van de klassieke 'Onderlinge';
- Ondersteunt p2p platformen en nieuwe organisatievormen;
- Zoekt actief samenwerking met nieuwe toetreders in de markt en biedt daarmee complementaire diensten.



Beheerder van Restrisico's / Herv verzekeraar

- Nieuwe vormen gaan domineren, zoals broodfondsen, Friendsurance-achtige concepten, Crowdinsurance en andere toetreders;
- In de nieuwe p2p concepten is er slechts een beperkte of geen rol voor traditionele verzekeraars;
- De rol van verzekeraar beperkt zich tot achterin de keten - beheren van restrisico's of als hervverzekeraar.

Er komt een brug

Scheiden der wegen

Conclusie

De kloof die is ontstaan tussen traditionele aanbieders van verzekeringsproducten en de digitaal ingestelde consument zal niet snel gedicht kunnen worden.

Ook al lukt het de bestaande marktspelers een inhaalslag te maken op het gebied van online/multichannel klantbediening, de technologische ontwikkelingen gaan dermate snel dat de kans bestaat dat dit 'too little, too late' is. De technologische ontwikkelingen zijn niet lineair maar exponentieel. Bestaande spelers dienen dan ook voor hen nieuwe wegen in te slaan.

Kernvragen om te beantwoorden zijn onder meer:

- *Wat betekent dit voor mij als bestaande marktpartij?*
- *Welke rol speel ik als verzekeraar straks in het proces?*
- *Wil ik de digitalisering omarmen of niet?*
- *Hoe kan ik technologische vernieuwing integreren in mijn businessmodel?*
- *Hoe kan ik samenwerken met nieuwe spelers?*
- *Kan de noodzakelijke innovatie op voldoende interne steun en adequate besluitvorming rekenen?*
- *Leg ik de nadruk op het beschermen van mijn core business of op het creëren van nieuwe waardeproposities?*

Vertrouwen en Binding: Wie zorgt ervoor dat het goed komt?

Blog door Onno Bloemers, Managing Consultant bij Van Ameyde Benelux

Deze zomer kwam het Verbond van Verzekeraars naar buiten met juichende cijfers: er was een fors herstel in het vertrouwen van de Nederlanders in hun verzekeraars gemeten.

Maar de groep consumenten die weinig of geen vertrouwen heeft is nog steeds groter dan de groep die wel vertrouwen heeft. Zou het niet een logisch gevolg zijn van het lage vertrouwen van consumenten in verzekeraars dat de mobiliteit van klanten drastisch toeneemt? Dat is echter nog niet het geval. Waarom eigenlijk niet? Misschien omdat er op dit moment nog een gebrek aan serieuze, grootschalige alternatieven is. En de vernieuwingsgraad in de Nederlandse sector blijft bescheiden.

Pay How You Drive

Zo weten we inmiddels dat meer dan de helft van de Nederlandse consumenten bereid is persoonlijke data te delen in ruil voor een premie- of ander voordeel. Maar we zien nog geen grootschalige Pay How You Drive (PHYD) initiatieven. Terwijl in een land als Italië al meer dan 10% van de markt op die manier verzekerd is. In Nederland zien we nu weliswaar de eerste voorzichtige initiatieven maar daar zit nog geen echte commerciële slagkracht achter.

Weinig redenen om te switchen

Zolang er – bijvoorbeeld met dit soort PHYD

verzekeringen - geen daadwerkelijk onderscheid bestaat tussen verzekeringsoplossingen, zijn alleen de prijs of een slechte ervaring redenen om van aanbieder te switchen.

Wanneer zien we grote verschuivingen dan wel?

Ongetwijfeld als één van de huidige marktspelers zich met een echt vernieuwende oplossing op overtuigende wijze in de markt profileert. Ik kan me voorstellen dat er een segment klanten is dat enerzijds graag bij een bekende verzekeraar blijft, maar anderzijds juist wel de nieuwe technologische mogelijkheden benut. Het wachten is op een partij die dit aandurft.

Of zal het een branchevreemde toetreder zijn die de markt op zijn kop zet?

De omstandigheden voor een disruptieve toetreder lijken gunstiger te worden. En als we de tendens in de Verenigde Staten als voorbode mogen zien, dan lijkt het niet meer dan een kwestie van tijd voordat het speelveld wordt opgeschud. Het zou mij dan ook niet verbazen als dit er toe gaat leiden dat over niet al te lange tijd consumenten de verzekeringssector weer opnieuw een ruime voldoende gaan geven.

De financiële sector in zijn geheel is de afgelopen jaren gebukt gegaan onder affaires en schandalen.

Banken, verzekeraars en pensioenfondsen zouden gezien hun maatschappelijke en economisch belang een vlekkeloze reputatie dienen te hebben, maar de werkelijkheid is anders. Dit knaagt aan het vertrouwen van consumenten.

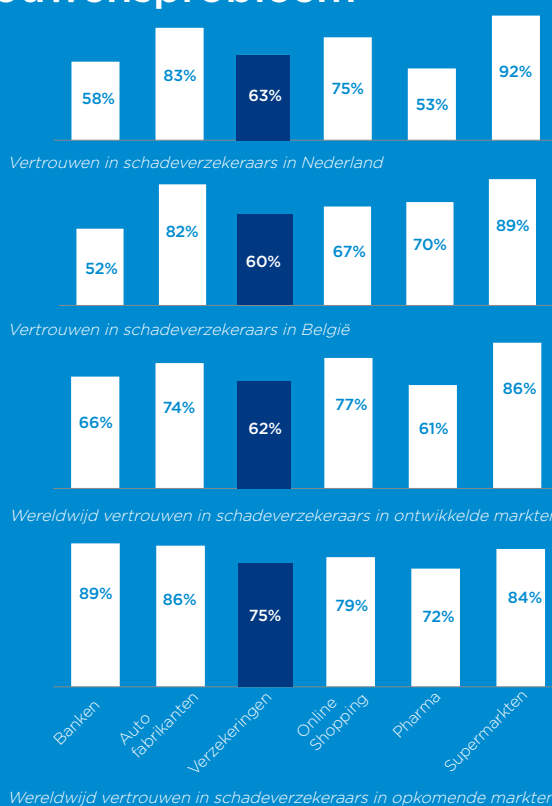
door de branche en de toezichthouder opgelegde veranderprogramma's, blijkt dit nog steeds niet op het niveau te zijn zoals we dit uit andere sectoren gewend zijn.

Klantgerichtheid en transparantie zijn de bepalende factoren. Maar na jaren van grootschalige, deels

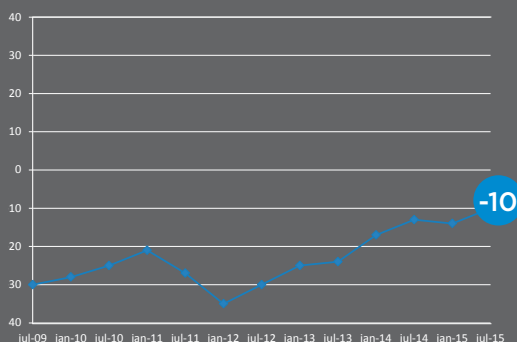
Hoe kan de sector deze kloof dichten? Hoe gaan partijen een blijvende binding met hun klanten realiseren?

Feit #1: Er is een serieus vertrouwensprobleem

- Het vertrouwen van consumenten in verzekeraars is nog steeds beperkt;
- In zowel Nederland als België ligt het vertrouwen van consumenten in hun schadeverzekeraar op respectievelijk 63% en 60%;
- Dit is in lijn met de wereldwijde vertrouwensgraad van consumenten in hun schadeverzekeraar, als we kijken naar de volwassen markten;
- Dit niveau van vertrouwen is in Nederland alleen lager bij banken en farmaceutische bedrijven;
- In opkomende markten is het vertrouwen van consumenten met 75% fors hoger;
- 44% van de klanten geeft aan in de laatste 1,5 jaar geen contact te hebben gehad met hun verzekeraar.



Feit #2: Berichten over fors vertrouwensherstel vertellen maar een deel van het verhaal



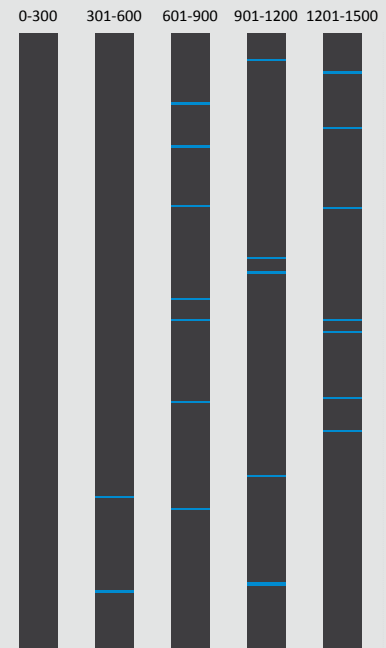
- Er is sinds het dieptepunt in januari 2012 sprake van een voortdurende stijging van het vertrouwen in de Nederlandse verzekeraars;
- De sector heeft nog een lange weg te gaan;
- Op dit moment is nog steeds de groep consumenten die geen of weinig vertrouwen heeft in verzekeraars in de meerderheid.

Feit #3: Verzekeraars scoren slecht als onmisbaar merk

In 5 jaar tijd is Facebook van positie 898 opgeklommen naar positie 20. We vinden de eerste verzekeraar op positie 526.

- HEMA, Bol.com en Kruidvat voeren de lijst van onmisbare merken aan;
- De eerste financiële dienstverlener is te vinden op #48: de Rabobank;
- De hoogst genoteerde verzekeringsmaatschappij vinden we op plek 526 – de eer komt aan Centraal Beheer toe;

- Verreweg de meeste verzekeraars moeten het doen met een plekje in de onderste regionen van de onmisbare merken;
- Ter vergelijking: In vijf jaar tijd is Facebook van positie 898 opgeklommen naar positie 20;
- Onderstaande gebeurtenissen helpen niet bij het kweken van vertrouwen.

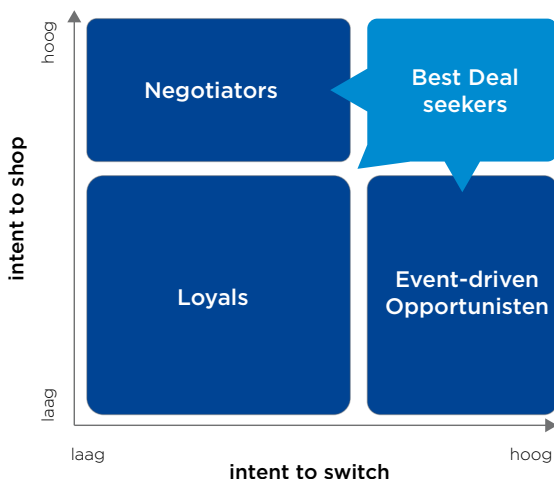


Verzekeraars zijn blauw aangeduid in bijgaand overzicht van 1500 bedrijven die gescoord zijn op hun onmisbaarheid.



Wat zien we gebeuren?

Samenhangend met het lage vertrouwen zien we dat de groep loyale klanten onder druk staat. We zien dat een steeds groter aandeel van de klanten geneigd is om op zoek te gaan naar het beste aanbod (shoppen), gekoppeld aan de bereidheid om ook van aanbieder te veranderen (switchen). Ook al zien we hele grote verschuivingen nu nog uitblijven. De grootste groei bevindt zich in de groep 'best deal seekers'.



Waar gaat dit dan naar toe?

Marktspelers zullen het vertrouwen van en de binding met de klant moeten herstellen. We zien 2 opties:

Optie #1 Doe hetzelfde maar dan beter

- ▶ Van binnen naar buiten;
- ▶ Zorg dat de basis op orde is;
- ▶ Voeg relevante klantcontactmomenten toe;
- ▶ Verhoog je relevantie;
- ▶ Maak het eenvoudiger voor de klant om je aan te bevelen.

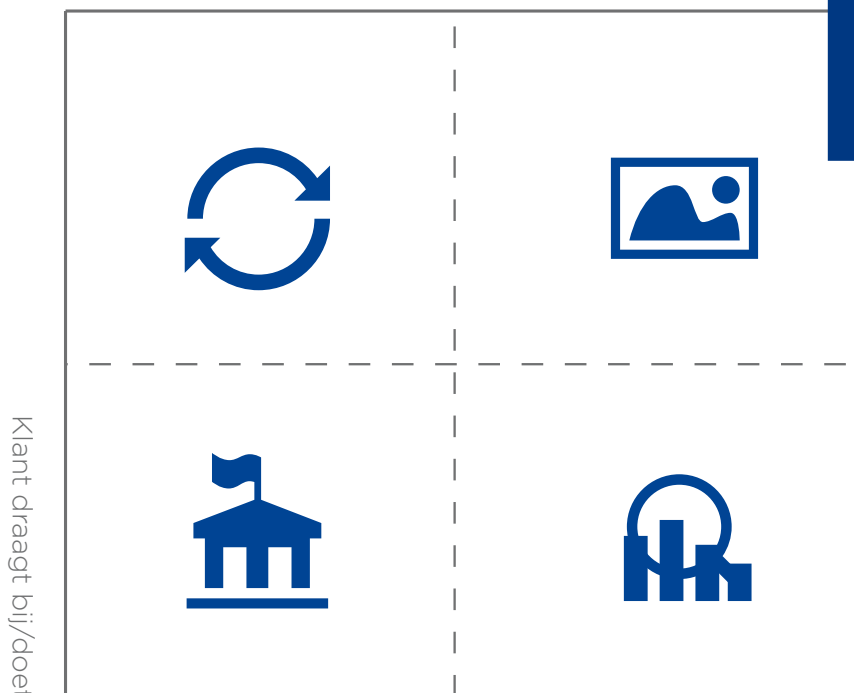
“Be good and let the customer tell it!!”

Optie #2 Doe iets nieuws

- ▶ Van buiten naar binnen;
- ▶ Vraag de klant om bij te dragen;
- ▶ Creëer platformen voor meedenken, meewerken en meepraten;
- ▶ Beloon klanten die zich actief inzetten.

“Be good and let the customer do it!”

Be good and let the customer DO it



Als we deze 2 opties met elkaar combineren zien we onderstaand speelveld ontstaan



Nutsvoorziening

Verzekeraars die niet de vertrouwensrelatie en binding met de klant herstellen - door hier bewust voor te kiezen of doordat zij hier niet in slagen - verschuiven naar de achtergrond en verworden tot een white label 'fabriek'. Zij leveren diensten aan distributiepartijen die wel klanten kunnen aanspreken. Het verzekeren wordt daarmee een soort nutsvoorziening, vergelijkbaar met water en elektriciteit.



NPS

Dit is waar veel verzekeraars die NPS onderzoeken doen zich nu positioneren: laten zien dat zij hun klantervaring goed managen via deze handige en overzichtelijke maatstaf. Probleem hierbij is echter dat er geen duidelijk verband is tussen een hoge NPS score en lange termijn klantloyaliteit. En wat is het nut van een schadeafdeling die perfect scoort op NPS als de achterdeur nog steeds open staat?



Engagement

Hier zien we verzekeraars die actief inzetten op het versterken van de binding met hun klant. Voorbeelden van initiatieven zijn De Oplossing Van Nederland van Interpolis of Onderling.nl van FBTO waar klanten kunnen stemmen en oordelen over de claimsafwikkeling.



Lifestyle / Co-creatie

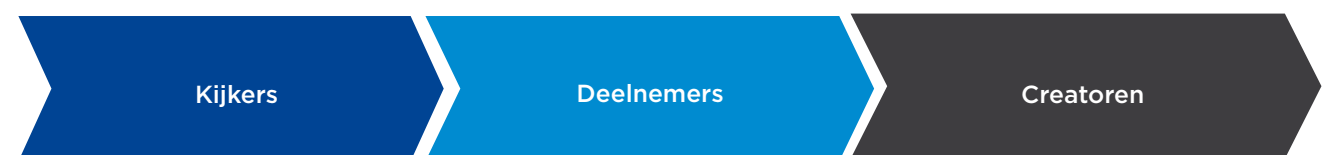
Zijn er verzekeraars die er in slagen om klanten aan zich te binden en te activeren vanuit een lifestyle perspectief? Een partij als Inshared beweegt deze kant met de persoonlijke en collectieve jaarbeloning. Ook usage based insurance concepten en het belonen van veilig rijgedrag kan binnen een dergelijk concept geplaatst worden.

Conclusie

Van Uitdragers naar Bijdragers

Beperk je dus niet tot het optimaliseren van de klanten die je aanbevelen (de 'uitdragers'), maar ga juist sturen op de mate waarin klanten actief bijdragen.

Uitdragers



Bijdragers



**Wordt de
tussenpersoon
straks de personal
planner voor de
massa?**

De rol van het intermediair

Blog door Onno Bloemers, Managing Consultant bij Van Ameyde Benelux

Voor het onderhoud aan mijn auto vertrouw ik op mijn lokale garage. Maar waarom zou ik nog voor mijn verzekering naar het lokale intermediair gaan?

Ik kom al jaren bij dezelfde garage. Ik ken daar de mensen die mijn auto onderhouden. Ze hebben er verstand van, hebben liefde voor hun vak en het merk. Ik heb dan ook veel vertrouwen in ze. Niet dat alles altijd 100% goed gaat. En zou er niet ergens een plek zijn waar ik voor minder geld terecht kan? Vast en zeker. Maar ik denk er niet over. Bij mij gaat het niet meer over geld. De toegevoegde waarde van de garage is voor mij klip en klaar: ik mis de kennis, het gereedschap, de werkruimte en de onderdelen.

Toegevoegde waarde

Voor het hedendaagse assurantie intermediair is het niet zo eenvoudig meer. Er zijn andere wegen die de klant kan bewandelen om zijn verzekeringen te regelen. De online kanalen worden steeds geavanceerder. Ook voor zakelijke verzekeringen wordt een groeiend percentage online afgesloten. Waarom zou ik dan nog kiezen voor een intermediair? De tussenpersoon in algemene zin (dus niet alleen in de verzekeringswereld maar ook daarbuiten) worstelt met zijn toegevoegde waarde nu ketens versimpeld, geautomatiseerd en gerobotiseerd worden. Het maken van duidelijke keuzes is daarbij een eerste vereiste.

Heldere focus

Een maatschappij als Nh1816 kiest 100% voor het intermediair, vanuit het gedachtengoed dat de waarde van het intermediair bewezen wordt bij het afsluiten en gedurende de looptijd van verzekeringen. Deze keuze vertaalt zich in een heldere focus op de samenwerking met het distributiekanaal, belangen die in hoge mate gelijk lopen en uiteindelijk dienstverlening waar de klant voor wil betalen.

Model van de toekomst

Technologie heeft in eerste instantie gezorgd voor een verschuiving van klassiek advies naar online. Maar diezelfde technologie gaat nu ook mogelijkheden bieden die het intermediair kunnen helpen om een nieuwe positie te claimen. Op het moment van dit schrijven heeft branche-organisatie CFD net het Advies Expert-concept gepresenteerd. Hiermee wordt een deel van het financieel advieswerk dat nu nog handmatig plaatsvindt, volledig gerobotiseerd. En als het standaardwerk al op die manier gedaan wordt, ontstaat er meer ruimte voor persoonlijk contact. Dat biedt perspectief op een model waarbij volautomatische en persoonlijke interactie elkaar aanvullen. Wordt dat het model van de toekomst?

De wereld van de assurantie adviseur is in een tijdsbestek van enkele jaren drastisch gewijzigd.

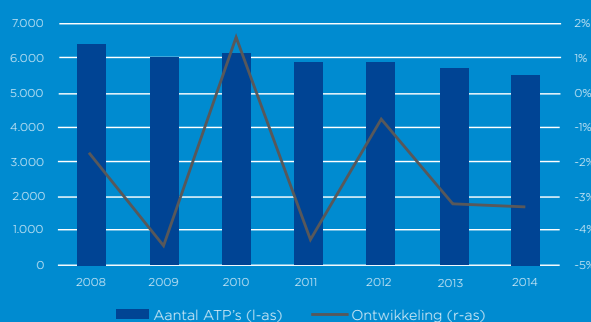
Niet alleen zorgden veranderende wet- en regelgeving, het provisieverbod op complexe producten en de economische recessie de afgelopen jaren voor kopzorgen. In dezelfde tijd zagen we ook de opkomst van het directe kanaal ten koste van de traditionele tussenpersoon. De alomtegenwoordige digitalisering heeft vergaande

implicaties voor de manier waarop advies en ondersteuning aan klanten wordt geboden.

Hoe kan de assurantie adviseur zich tussen al dit geweld staande houden? En waar liggen de kansen?

Feit #1: Het aantal kantoren van assurantietussenpersonen blijft dalen

- Tussen 2008 en 2014 daalde het aantal kantoren van assurantietussenpersonen in Nederland met 16%. Dit betreft niet alleen het staken van de dienstverlening, maar omvat ook een teruggang ten gevolge van fusie en overnames;
- De daling is vooral zichtbaar onder kleine kantoren: sinds 2008 is het aantal eenpitters en ZZP-ers met 20% teruggelopen;
- De invoering van het provisieverbod voor complexe producten, veranderende wet- en regelgeving en de terugval in de huizenmarkt zijn belangrijke oorzaken. Daarnaast ook de verzadiging van de markt voor schadeverzekeringen en dalende volumes in de levensmarkt;
- Herstel van de woningmarkt in 2015 zorgt voor enige verlichting, maar de lange termijn omzettrend blijft dalend.



Ontwikkeling aantal kantoren van assurantietussenpersonen, 2008 - 2014

Feit #2: Online zit nog steeds in de lift

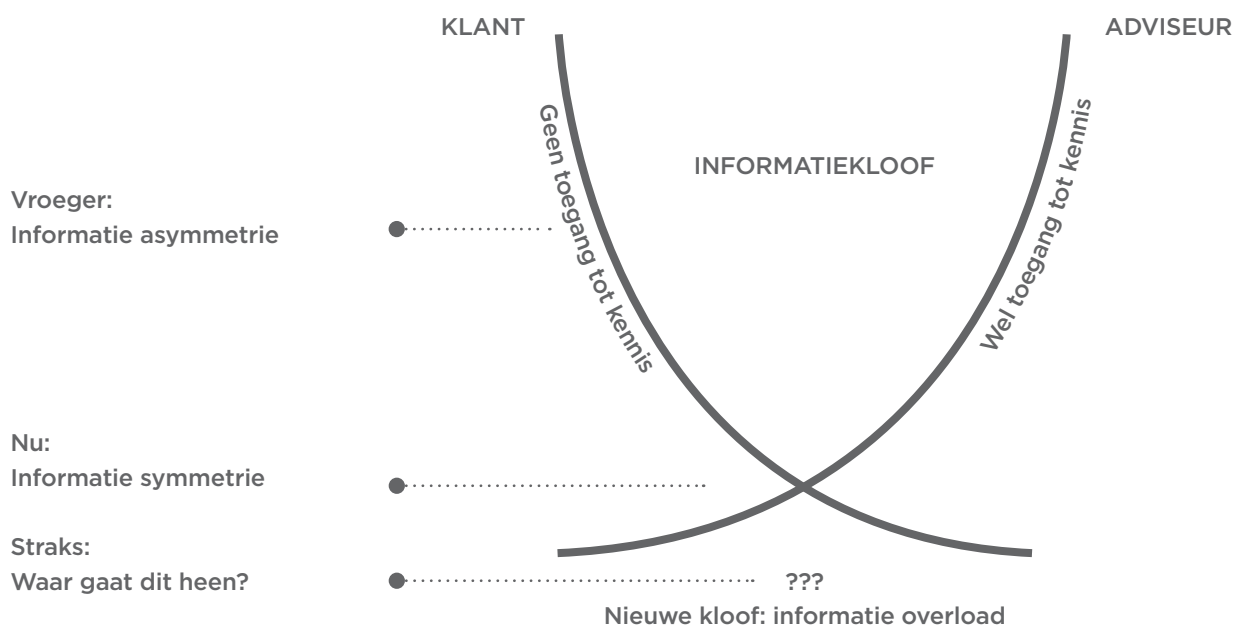
71% van de consumenten wereldwijd heeft op welke manier dan ook digitaal onderzoek gedaan voordat hij of zij een verzekering afsluit.

57% van de particuliere verzekeringen werd in 2014 online afgesloten.

in 2014 werd **20%** van de zakelijke schadeverzekeringen online afgesloten – een verdubbeling in 3 jaar.

Feit #3: De informatiekloof is gedicht

Er was een tijd dat de klant afhankelijk was van zijn tussenpersoon voor informatie, offerte en transacties: er was sprake van een informatie-asymmetrie. Deze kloof is gedicht. En naarmate online platformen uitgebreider en geavanceerder worden, wordt ook een steeds groter deel van het echte 'advies' door dit kanaal verzorgd.



Wat zien we gebeuren?

Aantal hits per keyword op Google (oktober 2015):

Autoverzekering	936.000 hits
Inboedelverzekering	280.000 hits
Opstalverzekering	257.000 hits
Woonhuisverzekering	63.700 hits
AOV	554.000 hits
OVR	159.000 hits
Schadeherstel	559.000 hits

Hoe kan ik daar als klant nog wijs uit worden? Met deze overload aan data en informatie ontstaan er nieuwe behoeften en kansen voor:

- Partijen die de overload van informatie voor de klant verder groeperen / organiseren / reguleren;
- Partijen die delen van het proces voor de klant eenvoudiger maken;
- Partijen die specialistische dienstverlening voor niches of doelgroepen bieden;
- Partijen die alles uit handen nemen en hun klanten op die manier ontzorgen.

De balans is omgeslagen



- Complex advies;
- Complexe uitvoering;
- Tussenpersoon is de deskundige en heeft toegang tot kennis en data;
- Klant is overgeleverd aan de kennis en inzet van de tussenpersoon.



- Er is spanning; klant heeft alternatieve bronnen van info en is daarmee mondiger;
- Voor uitvoering is klant nog steeds aangewezen op de tussenpersoon;
- Overheidsingrijpen en regelgeving zorgt voor extra dynamiek;
- Klant is de deskundige.



- Zoveel data en technologie beschikbaar dat advies en uitvoering versimpeld zijn;
- Advies blijft nodig in niches;
- Adviseur kan rol vervullen om data overload te organiseren;
- In uitvoering heeft tussenpersoon geen rol meer - tenzij een deel van het proces vereenvoudigt.

Waar gaat dit dan naar toe?

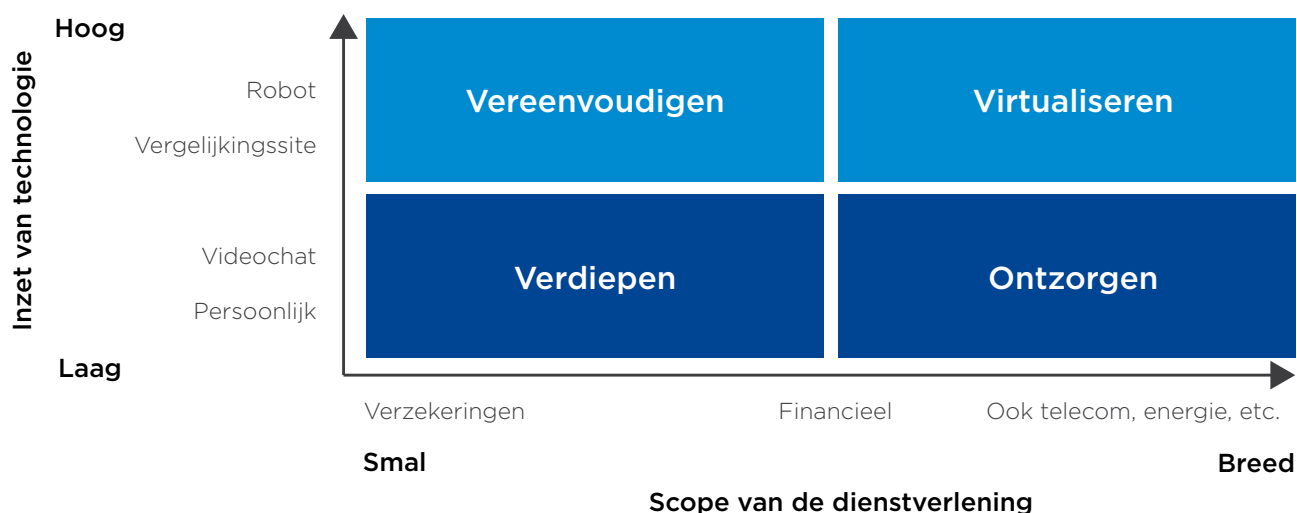
Er was een tijd dat de assurantietussenpersoon exclusief toegang had tot kennis, informatie en de achterliggende verzekeraar. Maar die tijd is voorbij – de klant heeft vrijelijk toegang tot informatie waardoor het lastiger wordt om de toegevoegde waarde te bewijzen.

Er zal altijd een markt voor persoonlijk advies blijven bestaan. Maar het wegvallen van beloningsstructuren dwingt het intermediair om verder te kijken. Het vervagen van branchegrenzen biedt daarbij kansen – het intermediair kan zijn rol verbreden naar financieel geweten en lifecoach voor de klant.

Alternatief is om zich te specialiseren in een segment of niche. Dat vraagt om schaalvergroting om rendabel te kunnen draaien. Technologie kan hierbij helpen om dit

kostenefficiënt en klantgericht te organiseren. Of het nu videochat is of een online avatar – als routinezaken efficiënter worden afgewikkeld komt er juist meer tijd vrij voor persoonlijk contact.

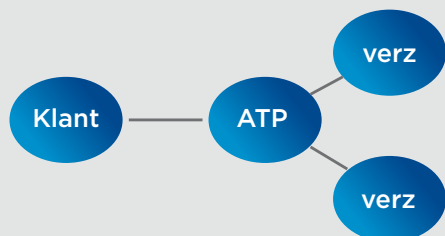
Er zijn 2 belangrijke keuzes te maken. Ten eerste de keuze in hoeverre technologie wordt ingezet om het adviesproces vorm te geven. Ten tweede de keuze voor de breedte van de dienstverlening. Er ontstaan dan 4 mogelijke archetypes voor het intermediair van de toekomst:



De positie van het intermediair

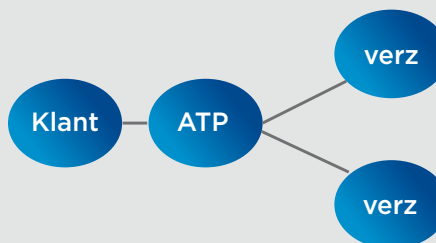
Vroeger:

Adviseur werd betaald door de verzekeraar



Nu:

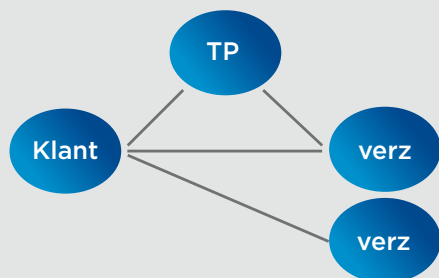
Adviseur is opgeschoven richting klant



Straks?

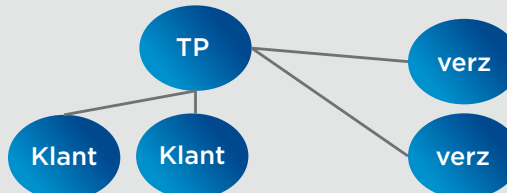
Versimpelen

Verdien geld door deelproces uit de keten te vereenvoudigen – gebruik je branchekennis om inefficiënties weg te nemen. Niet langer meer een rol als adviseur of tussenpersoon, maar initiatiefnemer voor vernieuwing in de keten.



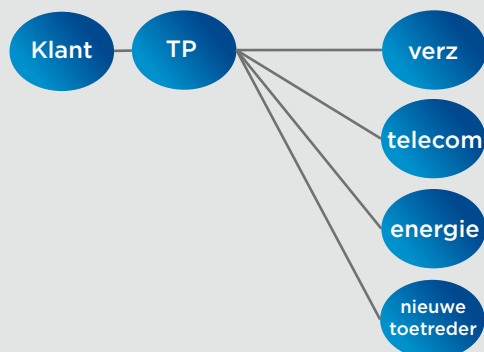
Verdiepen

Deskundig op specifiek terrein, type klant of niche. Daar waar online bediening niet werkt of voor klanten die dat niet willen. En om onderscheidend te blijven ten opzichte van generieke vergelijkingssites. Met een persoonlijke benadering en objectief advies leveren deze adviseurs waarde voor hun klanten, die bereid zijn om daarvoor te betalen. Dit vraagt wel bij gelijkblijvende omstandigheden om schaalvergroting in het segment om tot een winstgevend bedrijfsmodel te komen.



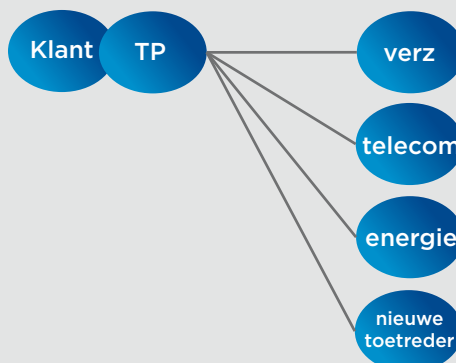
Virtualiseren

Gebruik technologie om een 'digitale butler' te bieden. Verbreed de dienstverlening naar aanpalende terreinen: het gaat niet meer alleen om het eigen huis of de auto, maar ook energie, telecom etc. Inzicht in deze gebieden geeft de adviseur ook een beter uitgangspunt voor adviseren over risico's en verzekeringen. Gaat deze adviseur zijn klanten een berichtje sturen met een aanbod om te switchen van energieleverancier? En jaarlijks het beste aanbod selecteren zodat zijn klant nergens meer omkijken naar heeft?



Ontzorgen

Ook hier is sprake van een bredere dienstverlening dan voorheen, maar dan vanuit persoonlijke service. De adviseur wordt een 'lifecoach' – lokaal verankerd maar wel met breder advies dan alleen verzekeren. Persoonlijk, dichtbij, met diensten om klanten rond thema's als 'wonen' of 'vervoer' te kunnen bedienen. De lifecoach ontzorgt zijn klant met een breed werkveld, maar wel vanuit een persoonlijke benadering. De klant moet daar natuurlijk wel voor betalen.



A young boy with dark hair, wearing a blue long-sleeved shirt and tan cargo pants, stands in a lush green field. He is holding a realistic, glowing globe of the Earth with both hands, positioned in front of him. The globe shows the Americas and surrounding oceans. The background is a vast, open landscape with a bright, cloudy sky. The overall mood is one of hope and responsibility.

**De toekomst blijkt
achteraf bepaald
door disruptors.
Hadden we dat
vandaag maar
geweten!**

Is de toekomst aan de disruptors?

Blog door Onno Bloemers, Managing Consultant bij Van Ameyde Benelux

Resultaten uit het verleden bieden geen garantie voor de toekomst. En dat geldt ook voor ondernemingen.

Waarom is het voor bestaande organisaties zo lastig om zich aan te passen aan een nieuwe werkelijkheid? Het is niet dat een partij als Kodak de digitalisering over het hoofd zag. Integendeel, Kodak was juist de uitvinder van de digitale fotografie, maar zat in een winstgevende film-business die ze niet wilden schaden. In plaats van de vraag te stellen: "Wat is onze business?" stelde Kodak de vraag: "Hoe verkopen we meer producten?" En dat is een dure fout geweest.

Creatieve destructie

Bedrijven moeten zich continu aanpassen aan de vraag vanuit de markt en relevant blijven. Dit betekent dat er een voortdurend proces van interne creatieve destructie nodig is om te voorkomen dat je als bedrijf het slachtoffer wordt van de externe creatieve destructie die in de markt plaatsvindt. Het idee van de paradoxale term 'creatieve destructie' is dat de enige werkelijke bron van economische groei een proces van voortdurende innovatie is, waarbij oude manieren van werken telkens vervangen worden door nieuwe. Als we in onze huidige wereld om ons heen kijken lijkt het erop dat het mechanisme in volle vaart aan de gang is.

Genadeloze klantfocus

Het concept is ook losgelaten op bedrijven in de S&P-500. Hoe langer een bedrijf in de S&P-500 zit, hoe lager de prestatie wordt. Op een enkele uitzondering na: de echte 'overlevers', zoals General Electric. En wat kenmerkt deze overlevers? Zij passen het concept van creatieve destructie ook toe, maar dan in de eigen organisatie. Zo hebben deze ondernemingen een genadeloze klantfocus. De blik is naar buiten gericht. Het zijn ondernemingen die voortdurend hun eigen denken ter discussie stellen en altijd zoeken naar verbetering. En dit alles is geïntegreerd in een loyale bedrijfscultuur, waarbij de normen en waarden van de onderneming ook echt toegepast worden in de interne bedrijfsvoering.

Nieuwe verzekeringsrealiteit

We staan voor mijn gevoel aan de vooravond van een nieuwe verzekeringsrealiteit. Bestaande marktspelers zullen zich moeten wapenen. En dan is af en toe naar buiten treden met een aansprekend nieuw idee of concept niet voldoende. De uitdaging bevindt zich op een dieperliggend, fundamenteeler niveau. Namelijk dat van de bedrijfscultuur, normen en waarden, het DNA en het bestaansrecht van de onderneming. Dat vraagt om moed en leiderschap.

We hebben in het voorgaande de technologische ontwikkeling door middel van 3 thema's in vogelvlucht besproken.

Allereerst dient zich een nieuwe klant aan – de millennial – waarbij de vraag is hoe deze te bereiken is. Er ontstaan nieuwe initiatieven en organisatievormen en gevestigde partijen dienen hun positie en rol daarbij te bepalen.

Complicerende factor hierbij is dat vertrouwen en binding in de verzekeringssector nog steeds laag zijn. Er zal fors geïnvesteerd moeten worden in verder herstel hiervan. Datgene doen wat van je verwacht wordt is niet genoeg. We zien partijen dan ook nieuwe wegen inslaan om de klantrelatie te verdiepen. Ook intermediairs zullen een weg moeten vinden om blijvend toegevoegde waarde

te kunnen leveren in deze snel veranderende wereld.

We zien dat marktspelers zich nu gaan positioneren en in beweging komen. Overnames van startups of samenwerking met disruptors moeten zorgen voor de broodnodige vernieuwing.

Maar zijn deze initiatieven van de bestaande marktspelers voldoende om een bestendig businessmodel te creëren?

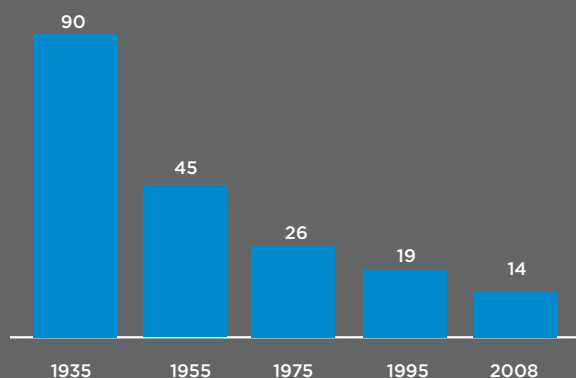
Is de noodzaak voor versnelde innovatie onvermijdelijk?

Of is de toekomst aan de disruptors?

Feit #1: Stilstand is achteruitgang

- ▶ Het rendement van succesvolle nieuwe toetreders ligt structureel hoger dan dat van gevestigde spelers;
- ▶ We zien een voortdurend proces van opkomst van nieuwe en ondergang van oude ondernemingen – er is sprake van creatieve destructie.
- ▶ Bedrijven met een levensduur langer dan 20 jaar worstelen met hun effectiviteit en concurrentievermogen.

Geschatte levensduur van S&P 500 bedrijven



- ▶ De gemiddelde levensduur van Fortune-500 bedrijven is inmiddels gedaald naar 14 jaar.
- ▶ De helft van de Fortune-500 bedrijven (2013) zal naar verwachting in 2020 verdwenen zijn.

Feit #2: De investeringen in insurancetech startups stijgen fors

- Vooral in de Verenigde Staten zien we dat op veel verschillende terreinen startups de markt betreden;
- Het nieuwe zorgverzekeringstelsel biedt meer ruimte voor vernieuwing – ruim de helft van de startups beweegt zich dan ook op dit terrein. De rest richt zich op markten als autoverzekeringen tot verzekerde opslag van bitcoins.
- In 2014 bedroeg de totale investering in insurancetech in de VS ruim \$550 miljoen. In de eerste 5 maanden van 2015 is dit al opgelopen tot \$830 miljoen.
- Meest actieve investeerder in fintech startups: Google Ventures.



- Alleen Google heeft in 2015 al 6 deals gesloten, variërend van venture capital investeringen in Oscar Health Insurance, de lancering van Google Compare met CoverHound en Compare.com tot partnerships met o.a. Liberty Mutual waarbij huiseigenaren korting krijgen op Google Nest rookmelders.

Feit #3: Ook in Europa gebeurt er van alles, maar de grote golf moet nog komen

Waar blijven de disruptors in de Europese verzekeringsmarkt?

- De verzekeringssector is goed voor zo'n 25% van de IT-omzet wereldwijd in de financiële dienstverlening;
- Zou de FinTech 1000, de Europese ranglijst van technologische startups in de financiële dienstverlening, dan niet een vergelijkbaar aandeel insurancetech startups moeten bevatten? Dat komt overeen met 250 startups gefinancierd met venture capital in de verzekeringssector;
- Maar Fintech-1000 bevat momenteel ca. 20 insurance startups, een magere 2%;
- Wat is de reden voor dit lage aantal? Hebben startups andere financieringsbronnen of zorgen Solvency II kapitaalvereisten voor een te hoge drempel?
- Ze zijn er dus al wel, de potentiële disruptors, maar nog niet in grote mate;
- En het lijkt erop dat de technologie en voorwaarden voor grootschalige verandering aanwezig zijn en de grote golf niet lang meer op zich laat wachten.

De cirkel is weer rond

De oorsprong van het concept verzekeren ligt in het Babylon van 1700 jaar voor Christus. In de Code van koning Hammurabi werd handelswaar verzekerd voor beroving. De documenten van verzekeraar en verzekeringnemer stonden onder gezag van de heerser van de stad (in het Grieks: polis!) waar de goederen vandaan kwamen.

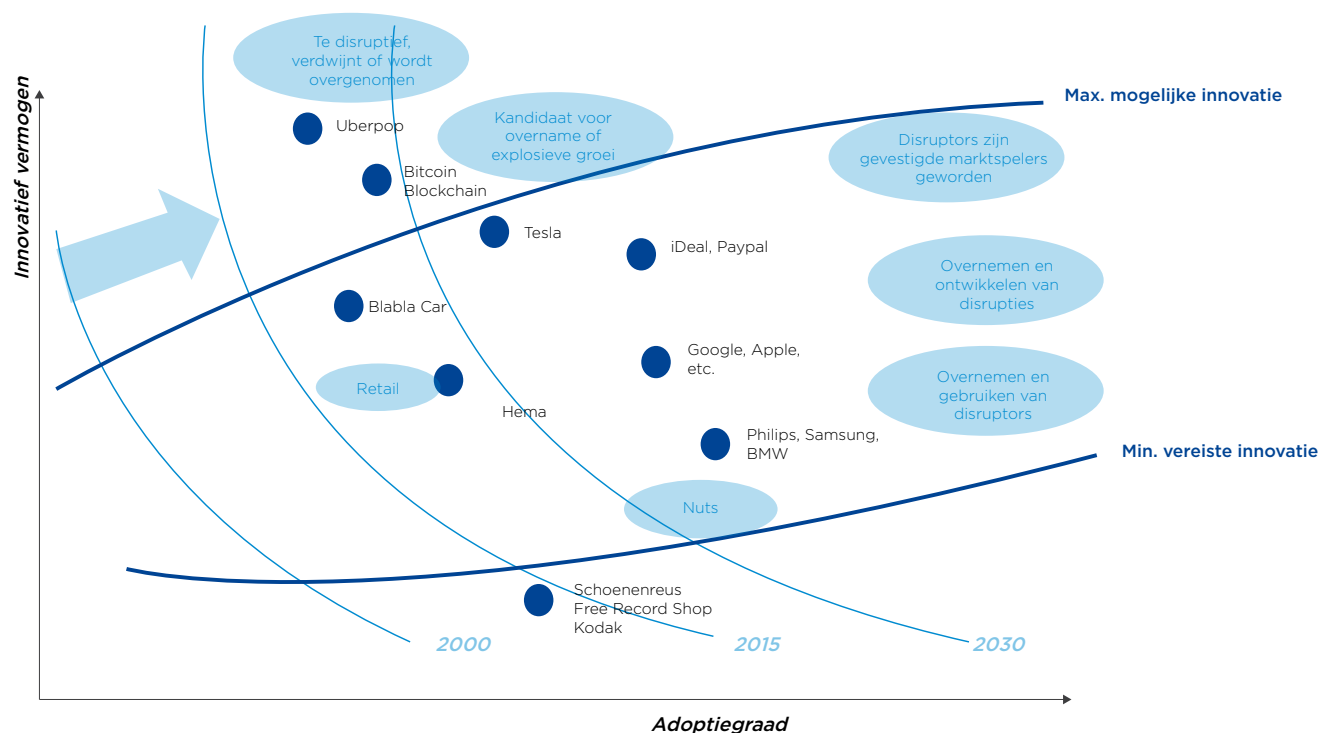
Voor het moderne verzekeren wordt vaak verwezen naar de 17e eeuw. Handelaren en verzekeraars bespraken in het koffiehuis van ene Edward Lloyd de risico's dat een schip met lading op de klippen zou lopen of door piraten zou worden aangevallen. Dit leidde tot een individuele risico-analyse met bijbehorende premie en voorwaarden.

In de eeuwen daarna werden risicoverzekeringen ontwikkeld voor de massa, waarbij risico's onderling gedeeld en gedragen werden.

En nu lijkt de cirkel weer rond te zijn. We zien hoe technologie het mogelijk maakt om gedrag en risico individueel te prijzen. Usage based insurance, connected cars en huizen – het leidt opnieuw tot maatwerk verzekeringsoplossingen, maar nu voor de massa.

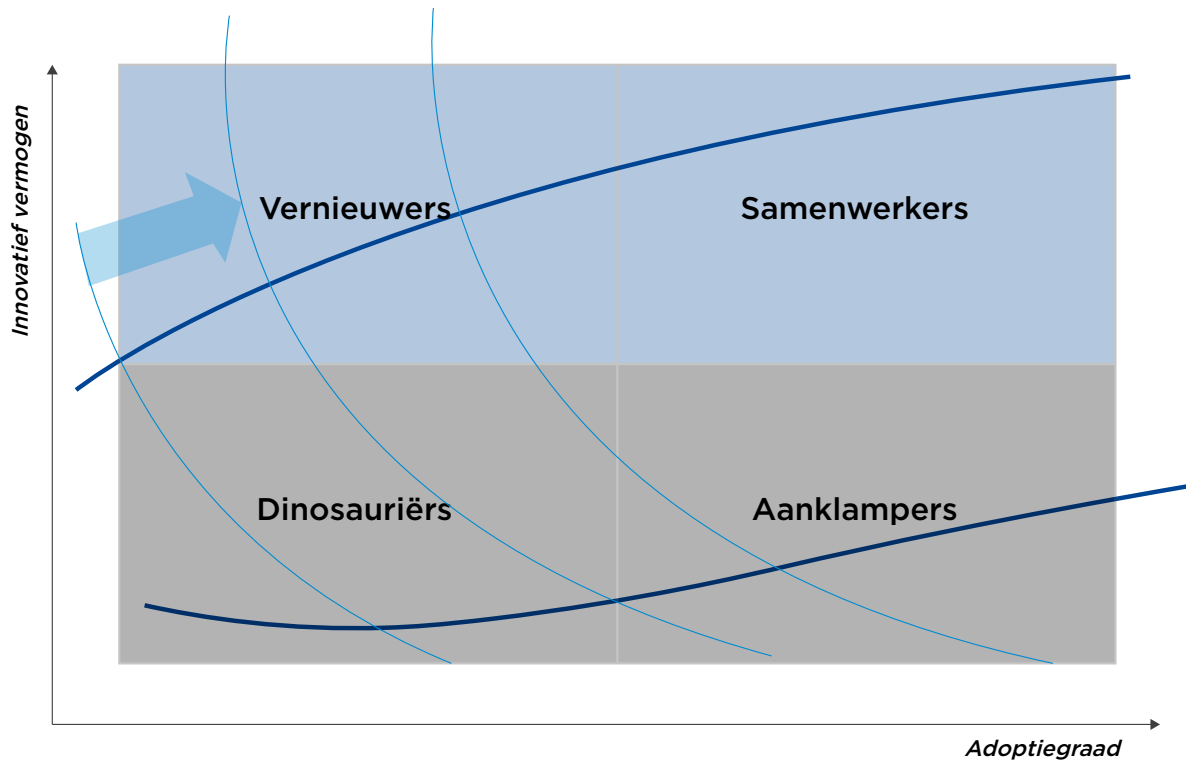
Waar gaat dit dan naar toe?

Markten en sectoren bevinden zich in een proces van transformatie



- We zien in de wereld om ons heen hoe markten zich transformeren;
- Waarbij niet alleen het innovatieve vermogen van bedrijven een cruciale rol speelt maar ook de 'adoptiegraad': in hoeverre lukt het om een product of dienst voldoende kritische massa te geven waardoor het bedrijf in business kan blijven?
- In dit model hebben we innovatief vermogen en de adoptiegraad tegen over elkaar gezet. Een paar representatieve organisaties uit diverse sectoren hebben we ter illustratie een plek gegeven;
- We zien de grote technologiereuzen die met een mix van overnames, investeringen en eigen ontwikkelingen hun innovatief vermogen op peil houden;
- Linksboven staan innovaties die nog niet in de breedte gedragen worden en het misschien ook wel niet gaan redden – de tijd zal het leren;
- Linksonder vinden we de spreekwoordelijke dinosauriërs;
- De 2 donkerblauwe lijnen geven een minimaal vereiste en maximaal mogelijke innovatiegraad aan. Dit is afhankelijk van sector of markt;
- Tot slot is tijd ook een bepalende factor: de minimaal vereiste innovatiegraad neemt nu eenmaal toe. De gebogen lichtblauwe lijnen illustreren dat wat in het jaar 2010 nog mogelijk was, in 2020 niet meer voldoende is;
- Waar denkt u dat de verzekeringssector zich bevindt? Of – als u kijkt naar uw eigen markt – waar bevinden u en uw concurrenten zich in dit veld?

En de verzekeringsmarkt?



In de verzekeringsmarkt zien we vier typen gevestigde spelers:

Dinosauriërs

- Hanteren de strategie om bestaande oplossingen zo lang mogelijk te laten renderen: 'uitmelken' of 'het grote afwachten';
- Schuiven in de loop van de tijd beneden de ondergrens van minimaal vereiste disruptie;
- Zijn veilig zolang markten gereguleerd zijn.

Samenwerkers

- Zoeken actief de samenwerking met externe innovators;
- Onder het motto 'if you can't beat them, join them.'

Aanklammers

- Enige mate van vernieuwing;
- Doel is om tijd te winnen om levensvatbaar te blijven;
- Vernieuwing op basis van de bestaande structuren.

Vernieuwers

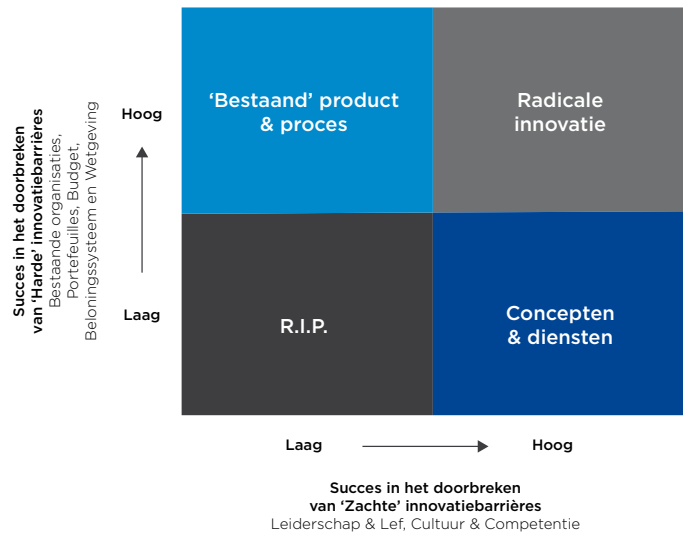
- Zoeken actief en meedogenloos de vernieuwing;
- Kannibaliseren zichzelf voordat een ander het doet.

Innovatie kan pas plaatsvinden als bestaande barrières doorbroken worden

Het trackrecord ten aanzien van innovatie in de verzekeringsbranche is nog niet overtuigend. Er zijn nogal wat interne en externe barrières te overwinnen.

Zoals in Visie In op Schade deel 2 werd beschreven bepaalt het succes in het doorbreken van deze innovatiebarrières welk ambitieniveau haalbaar is.

Het gaat zowel om harde innovatiebarrières (portefeuilles, beloningen, wet- en regelgeving, budgetten, organisatie-inrichting) als ook de 'zachte' belemmeringen: hierbij gaat het om leiderschap, lef, cultuur en competenties als ondernemerschap.



Kies de juiste aanpak voor vernieuwing

Integrale transformatie	Cellenstructuur	Samenwerken met innovators	Greenfield	Mengvormen
<p>Behelst feitelijk het omzetten van de 'knop' waarmee een grote organisatie opeens anders gaat functioneren.</p> <p>Wordt gekenmerkt door hoge investeringen, lange doorlooptijden en fors afbreukrisico. Alleen bij gebrek aan alternatieven.</p>	<p>Een cellenstructuur geeft meer ruimte aan initiatieven en ondernemerschap dan innovatietrajecten die opgelegd worden aan de bestaande organisatie.</p> <p>Onder een cel verstaan we de inrichting van een klein, wendbaar team met eigen budget en winst/verliesverantwoordelijkheid.</p> <p>Elke cel is geïsoleerd van de volle 'corporate' vereisten en kan daarmee wendbaarder en flexibeler opereren.</p> <p>Tijdelijke organisatievorm.</p>	<p>In dit innovatiemodel werkt de bestaande organisatie samen met externe innovators.</p> <p>Dit kan gelden voor zowel klantgerichte innovaties (diensten, concepten) als voor bijvoorbeeld het uitbesteden van onderdelen van het schadebehandelingsproces.</p>	<p>In feite een cel buiten de bestaande organisatie die binnen een zekere tijdspanne en budget succesvol dient te zijn.</p> <p>Een greenfield wordt bemand door een 'dreamteam' dat het initiatief tot een succes dient te maken, zonder banden met de bestaande organisatie anders dan de strikt noodzakelijke.</p>	<p>Mengvormen van deze innovatiemodellen kunnen goed werken, zolang men zich rekenschap geeft van de barrières die innovatie vanuit bestaande organisaties hinderen.</p>

Hoe ga ik om met disruptie?

- Een 'hybride' benadering biedt kans op succes – ook wel de 'Prius benadering' genoemd;
- Betreft het ontwikkelen van hybride producten waarin bestaande proposities worden verbeterd met 'disruptive' componenten;
- Vergelijk met Toyota die met de Prius als eerste een 'normale' auto met hybride aandrijving op de markt bracht;
- Voordelen: tijd winnen, kennis en ervaring opdoen, het voor andere spelers moeilijker maken om toe te treden en misschien uiteindelijk wel de sector opnieuw definiëren;
- Hoe dan als bestaande marktspeler om te gaan met disruptie? Het antwoord is afhankelijk van hoe ver de disruptie is gevorderd:
 - Als de disruptie nog ver weg is;
 - Aan het begin van een disruptie;
 - Wanneer de disruptie al gaande is.

3 Strategieën

	De disruptie lijkt nog ver weg te zijn	Aan het begin van een disruptie	Wanneer de disruptie al gaande is
Situatie	De belofte is er maar de technologie staat nog in de kinderschoenen – er is nog veel aanvullende ontwikkeling nodig.	Er gebeurt van alles, maar richting en impact zijn nog onduidelijk.	Er is inmiddels schade aan lopende business, bestaande klanten vertrekken.
Eerste doel	Kennis verzamelen	Ervaring opdoen	Tijd winnen
Wat te doen	<p>Ontdekken: Kleine proeftuinen om te ontdekken wat de nieuwe technologie zou kunnen betekenen. Verschillende opties in kaart brengen voordat grote investeringen plaatsvinden.</p> <p>Optimaliseren: Elementen van de nieuwe technologie gebruiken om bestaande propositie substantieel te verbeteren.</p>	<p>Overbruggen: Bijv. de Prius is sinds 1997 voor Toyota een manier om gedurende een langere periode van onzekerheid over elektrische voertuigen kennis, ervaring en imago op te bouwen.</p> <p>Vind een niche: Zoek klanten voor wie een volledige disruptie niet aan de vereisten voldoet. Bijvoorbeeld zoals Microsoft met de Surface vond: zo licht als een tablet maar met de mogelijkheden van een laptop.</p>	<p>Creëer een tijdelijk blokkerende hybride waarmee toetredingsbarrières worden verhoogd en de disruptie wordt vertraagd. Bied bijvoorbeeld meer toegevoegde waarde door een aantrekkelijker prijs/kwaliteit waardoor het lastiger wordt voor de disruptor.</p> <p>Of introduceer een botleneck hybride zoals Opel deed met de Ampera. Zolang accu's onvoldoende km's genereren dit aanvullen met een verbrandingsmotor. Werkt zolang de disruptie (100% elektrische auto's) zich nog niet volledig heeft ontwikkeld.</p> <p>Of kom met een End-state hybride. Sommige disrupties zijn gewoon niet goed genoeg. Een hybride oplossing van bestaande marktspelers kan voldoende zijn om een nieuw segment te creëren, zoals digitale spiegelreflexcamera's die technologie combineren met hoge kwaliteit optiek.</p>

In 4 stappen de weerstand tegen disruptie vergroten

Stap 1 Bepaal welke hybride vorm past

- Hoe ver is de disruptie verwijderd?
- Wat is het doel van het te ontwikkelen hybride product?
- Gaat het om technologie, kennis, inzicht in klanten of marge handhaven?

Valkuil: onderschatten van de impact van de disruptie.

1

2

Stap 2 Bepalen competenties

- Welke zijn nodig?
- Wat is intern aanwezig?
- Welke ontbreken?
- Wat willen we intern ontwikkelen?
- En welke gaan we extern onderbrengen?

Valkuil: te veel vertrouwen op bestaande business operations.

3

Stap 3 Middelen vrijmaken

- In samenhang met het doel: investeren in R&D, marketing, distributie of sales.

Valkuil: te weinig serieus aanvliegen waardoor kansen gemist worden.

4

Stap 4 Bepaal de product life cycle

- Hybride oplossing is over het algemeen een tijdelijk antwoord;
- Blijf werken aan opvolgers;
- Neem tijdig afscheid van de hybride.

Valkuil: te lang vasthouden aan de hybride oplossing.

Tot slot...

Voor een gevestigde marktspeeler betekent het voorgaande niet dat je per se de ambitie moet hebben om zelf een disruptor te zijn. Maar wel dat je je dient te wapenen tegen de mogelijk ingrijpende impact van disruptors.

Een strategie waarbij je bestaande en nieuwe proposities met elkaar combineert tot hybride oplossingen, biedt kansen voor bestaande marktspelers. Niet alle disrupties worden uiteindelijk succesvol. Het winnen van tijd kan voldoende zijn om een tegenoffensief te lanceren. Van de ene op de andere dag een innovatiestrategie implementeren is onmogelijk: barrières voor vernieuwing dienen eerst geslecht te worden.

Organiseer innovatie vervolgens zodat de oude en de nieuwe wereld elkaar optimaal aanvullen. Wees scherp en kritisch op ingesleten gedrag en 'legacy' denken. En bovenal: houd te blik naar buiten gericht!

dis-ruptie

disruptie = het ontwrichten van een bestaande markt, industrie of technologie.

digitale disruptie = ontwrichtende innovatie mogelijk gemaakt door de inzet van nieuwe technologie.

Disruptie gebruikt nieuwe technologie om een laagwaardig product tegen lagere prijzen te introduceren en dit gaandeweg te verbeteren, om uiteindelijk de topproducten van gevestigde bedrijven die oudere technologie gebruiken te verdringen.

F.A.Q.

Wanneer is een sector kwetsbaar voor disruptie?

- Er is sprake van veel verspilling in een sector. Denk aan ongebruikte capaciteit (lege kamers, lege autostoelen), tijdrovende processen of veel afval;
- De klant wordt in een kunstmatig keurslijf gedwongen, omdat het beter bij de productieprocessen past of omdat er zo meer verdiend wordt (denk aan standaardbundels i.p.v. maatwerk);
- Er wordt veel geld verdiend aan intransparantie. De klant blijft een voor hem suboptimaal product gebruiken, omdat het te complex of te moeizaam is iets beters te vinden (zoals bij verzekeringen).

Wat remt disruptie?

- Gevestigde belangen, ingesleten praktijken en organisatorische weerstand (b2b);
- Sterke regulering;
- Hoge complexiteit van de producten of diensten.



Disruptie: iedereen heeft het erover. Niemand weet precies hoe je het doet. Iedereen denkt dat alle anderen het al doen. En dus zeggen ze dat ze er ook mee bezig zijn...

Bronvermelding

Consument & Digitalisering

<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>
<http://www.statista.com/statistics/263795/number-of-available-apps-in-the-apple-app-store/>
<http://www.nu.nl/apps/3975391/94-miljoen-nederlanders-gebruiken-whatsapp.html>
<http://blog.bosch-si.com/categories/internetofthings/2014/05/infographic-capitalizing-on-the-internet-of-things/>
<https://www.siliconrepublic.com/machines/2015/10/09/entire-internet-of-things-world>
<http://www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>
http://www.prdaily.com/Main/Articles/10_surprising_stats_and_facts_about_the_digital_ag_13347.aspx
<http://www.infinance.nl/artikel/home/12383/independen-stapt-in-energiemarkt>
<http://www.nu.nl/apps/3975391/94-miljoen-nederlanders-gebruiken-whatsapp.html>
<http://www.banken.nl/nieuws/3137/verzekeraar-aegon-investeert-in-fintech-startups>
<https://financelabblog.wordpress.com/2015/07/23/generali-neemt-startup-voor-data-analyse-over/>
<https://financelabblog.wordpress.com/2015/09/15/premiekortingen-autoverzekering-zijn-uiting-van-veel-bredere-trend/>

Vertrouwen & Binding

<http://www.ey.com/GL/en/Newsroom/News-releases/News-consumers-across-the-world-trust-insurers-less-than-banks>
<http://www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Insurance/ey-2014-global-customer-insurance-survey-tableau>
<https://www.verzekeraars.nl/actueel/nieuwsberichten/Paginas/Fors-herstel-vertrouwen-in-verzekeraars-.aspx>
http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/Onderzoek/Onmisbare_Merken/EURIB_Top-100_Onmisbare_Merken_2014.pdf

Advies & Support

<https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Assurantietussenpersonen>
<http://www.gfk.com/nl/news-and-events/news/paginas/bedrijven-sluiten-steds-vaker-verzekeringen-online-af.aspx>

Disruptie

<https://www.ensie.nl/paul-aelen/digitale-disruptie>
McKinsey - The Five Frames - A Guide to Transformational Change
<https://www.cbinsights.com/blog/insurance-tech-startups-investment-growth/>
<http://banknxt.com/48332/fintech-1000-shows-not-so-many-insurance-tech-startups-yet/>
<http://dailyfintech.com/2015/03/25/fintech-1000-shows-not-that-many-insurancetech-startups-yet/>
<http://banknxt.com/52196/future-insurance-and-machines/>
Visie op Schade deel 2: het ABC van innovatie
<https://hbr.org/2015/11/the-prius-approach>
<https://www.ensie.nl/paul-aelen/digitale-disruptie>

Van Ameyde 

Postbus 3038, 2280 GA Rijswijk Einsteinlaan 20, 2289 CC Rijswijk T +31 70 413 73 00 F +31 70 413 73 01
E nederland@vanameyde.com | www.vanameyde.com