

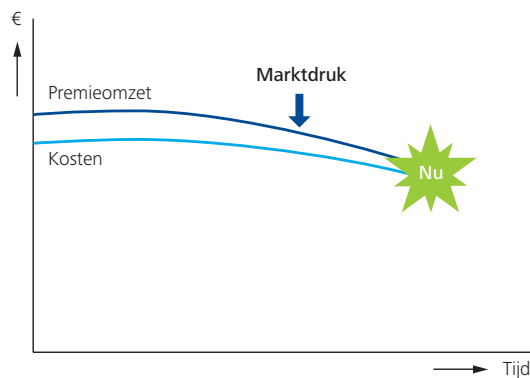
Visie op Schadeverzekeringen
Het ABC van Innovatie



Het huidige businessmodel is eindig

Stilstand is achteruitgang. Dit zullen veel schadeverzekeraars gedacht hebben toen zij nadachten over innovatie. Een virtueel rondje langs de sites van verzekeraars laat dan ook zien dat innovatie bij vrijwel alle schadeverzekeraars hoog in het vaandel staat en veel wordt genoemd. Maar is er wel sprake van echte innovatie? En wat is dat dan precies? Wat is de motivatie om te innoveren en wat houdt verzekeraars tegen om tot radicale innovatie te komen? Wat is er nodig om de markt van morgen te claimen? Deloitte en Aquila kijken samen met het deskundigenpanel vooruit en laten zien hoe innovatie de markt voor particuliere schadeverzekeringen in 2020 heeft veranderd.

Een belangrijke conclusie uit het eerste document Visie op Schadeverzekeringen uit 2010 is dat schadeverzekeraars de band met de klant verliezen. Commoditisering van de markt, focus op prijs en daardoor marge-erosie en de vereiste aandacht voor wet- en regelgeving hebben de aandacht van de verzekeraar van de klant afgeleid.



Ten eerste zijn schadeproducten 'commodities' geworden waarbij er vrijwel geen onderscheid is tussen de producten van verschillende verzekeraars. Prijs lijkt dan de enige onderscheidende factor te zijn, waardoor op een aantal producten een neerwaartse prijs- en margespiraal is ontstaan. In dit speelveld, waarin nauwelijks ruimte bestaat voor echte innovatie, komen de marktpartijen in een 'end-game' terecht.

Ten tweede wordt de concurrentie steeds groter door verzekeraars uit het buitenland, nieuwe internet-bedrijven en toetreders van buiten de branche. Deze laatste groep kan beschikken over een groot klantenbestand dat ze eenvoudig kunnen bereiken en bedienen. Er is alleen samenwerking met een risicodrager nodig om verzekeringen toe te voegen aan hun bestaande producten of diensten. Welke impact gaat dit krijgen op de huidige verzekeraars die zich straks onvoldoende kunnen onderscheiden?

Ten derde verliezen verzekeraars hun grip op de distributiekanaalen en langzaam maar zeker neemt het belang van de traditionele tussenpersoon af. Daarnaast zijn er ook nieuwe ontwikkelingen: de opkomst van nieuwe directe kanalen, social media, en de trend waarbij sprake is van een toenemende vraag naar goedkope basisproducten en hoge toegevoegde-waarde-diensten, met als consequentie een afnemend segment aan 'gemiddelde' producten (het zogenaamde 'zandlopermodel'). Deze trends leiden voor veel bestaande marktpartijen tot een verdere verschraving van het klantcontact.

Tot slot verandert ook de klant zelf: deze is in 2020 een wezenlijk andere dan de klant van nu. Deze nieuwe klant denkt niet aan schade en negatieve gebeurtenissen, is transparanter ingesteld en vraagt om duidelijke communicatie en service. Daarmee brokkelt het businessmodel van de traditionele schadeverzekeraar, dat tot in het eerste decennium van de 21ste eeuw succesvol was, verder af en ziet de wereld er in 2020 heel anders uit.

Verzekeraars zijn zich ervan bewust dat zij keuzes moeten maken. Buiten de verzekeringssector is de wereld inmiddels al drastisch veranderd. Telecom- en energiebedrijven hebben zich ingesteld op een zelfstandige positie en/of een geliberaliseerde markt. Supermarkten hebben prijsoorlogen uitgevochten die de betrokken partijen tot het uiterste hebben gedreven. Retailers moesten hun uiterste best doen om hun klanten telkens opnieuw tevreden te stellen en hen telkens opnieuw te verleiden hun geld daar nog een keer te komen uitgeven. Deze bedrijven zijn noodgedwongen steeds beter geworden in hun verkoop-, marketing- en operationele processen.

De tijd dat het geld bij verzekeraars en intermediair vrij gemakkelijk werd verdiend, is ook allang voorbij. De eenmalige verkoop van een financieel product leidt niet meer tot een jarenlange premie- en provisiestroom. En opbrengsten en kosten zijn zo transparant dat klanten kritischer en bewuster zijn geworden over de waarde van hun verzekeringsproduct en de bijbehorende prijs.

Dat de oude verzekeringswereld niet meer bestaat, hebben verzekeraars in 2010 al (h)erkend. Zij beseffen dat het huidige business model in feite failliet is. Als de instemmende reacties op het eerste document Visie op Schadeverzekeringen al niet voor zich spraken, dan mag dit blijken uit de vele (vaak voorzichtige) initiatieven die zijn ontstaan om nieuwe distributiekanaal en media te verkennen. Of – aan de andere kant van het spectrum – uit de grote investeringen die partijen gedaan hebben om de flexibiliteit van hun backoffice te vergroten, zodat ze klanten en distributiekanaal kunnen blijven bedienen.

Om in 2020 vanuit een winstgevend business model te opereren, hebben verzekeraars keuzes moeten maken. De figuur hiernaast geeft de dimensies aan waarop die keuzes gemaakt dienen te worden. Deze dimensies sluiten aan op de hiervoor geschetste ontwikkelingen.



■ Typering die past bij het 'archetype' van de 'zichtbare' verzekeraar

■ Dimensies

■ Typering die past bij het 'archetype' van de 'white label' verzekeraar

Als een verzekeraar consequent en samenhangend zijn keuzes maakt op deze dimensies, dan komt deze uit op één van twee 'archetypes':

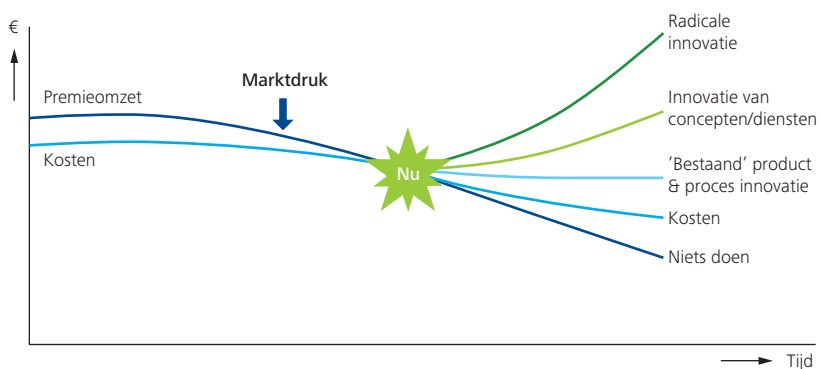
- De 'zichtbare' verzekeraar, met een duidelijke keuze voor niches, branding, regio's, doelgroepen en bedieningsconcepten. Deze - doorgaans wat kleinere - verzekeraars hebben de waardeketen in eigen hand.
- De 'white label' verzekeraar, die zich toelegt op de kerntaak van de verzekeraar: risico dragen! Sommigen zullen in staat zijn de regie over de keten te voeren, maar hier ligt ook een kans voor nieuwe toetreders. De verkoop van de producten is belegd bij andere partijen, die de risicocomponent toevoegen aan of inpassen in hun eigen producten en diensten.

Uiteindelijk zal er geen ruimte zijn voor verzekeraars die geen keuze maken en leiden de keuzes die verzekeraars maken naar een archetype - alleen op die manier kan een verzekeraar ergens in uitblinken.

Alleen met radicale innovatie kan de verzekeraar de negatieve trend doorbreken

Innovatie is een beladen woord. Velen denken projectmatig met innovatie bezig te zijn, sommigen zien dit als iets dagelijks, terwijl weer anderen de term innovatie reserveren voor radicale veranderingen. Innovatie heeft een verschillende lading per type industrie. Deze lading wordt vooral veroorzaakt door de snelheid waarmee markten veranderen of - wellicht relevanter - de snelheid waarmee partijen de markt willen veranderen.

Verzekeraars zullen iets moeten ondernemen om te ontkomen aan het faillissement van het huidige business model, zoals geschetst in het eerste hoofdstuk. Bijgaande figuur geeft de verschillende scenario's aan om de veranderende marktomstandigheden het hoofd te bieden.



Feitelijk is de optie Niets doen niet aan de orde. Dat is slechts hopen op betere tijden die niet meer vanzelf terug zullen komen, zoals de ontwikkelingen in andere markten illustreren.

'Bestaand' product & proces innovatie zijn op zichzelf niet meer dan symptoombestrijding. Proces innovatie richt zich vooral op het op orde krijgen van de bestaande dienstverlening met als primair doel omzet en kosten in lijn te houden. Vernieuwing in bestaande producten heeft betrekkelijk weinig zin in een verzadigde markt. En gezien de eenvoud waarmee een dergelijke vernieuwing gekopieerd kan worden, biedt dit geen blijvend concurrentievoordeel. Deze vormen van innovatie zijn typerend voor bedrijven die menen te 'moeten' innoveren, in plaats echt 'willen' innoveren. De consequentie hiervan is dat innovatie een bijzaak wordt.

Innovatie van concepten en diensten biedt meer kansen. Voorbeelden hiervan zijn:

- schade in natura: oplossen van het probleem of vervanging van het artikel in plaats van uitkeren;
- preventie: de klant actief ondersteunen in het terugdringen van zijn risico's;
- maatwerk op basis van confectie: in korte tijd op basis van bestaande dekkingen een maatwerkproduct voor een specifieke doelgroep kunnen assembleren.

Deze vorm van innovatie is typerend voor bedrijven die het stadium van 'moeten' innoveren voorbij zijn en daadwerkelijk 'willen' innoveren. Van belang voor succes is dat de concepten en diensten zowel houdbaar als onderscheidend zijn.

“Zonder een uitgestippelde koers, is elke richting goed.”

Gerard ten Brincke, Europeesche Verzekeringen.

“Edison zei al ‘om iets nieuws uit te vinden heb je verbeelding nodig en een berg rotzooi.’ De kunst zal zijn om verbeelding te vinden in een omgeving die ingericht is om zekerheden na te jagen.”

Piet Middelkoop, Van Ameyde International

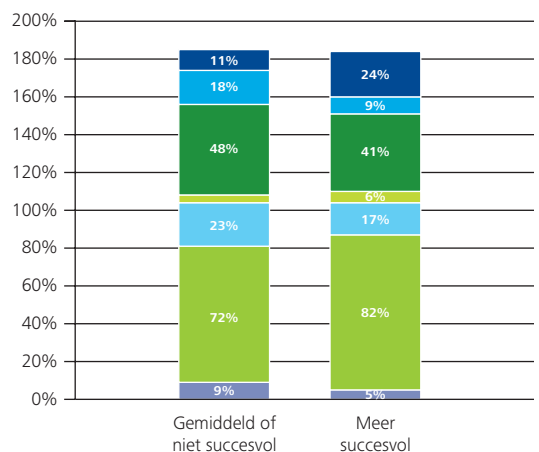
Een verzekeraar die zich blijvend los wil maken van andere markspelers, bijvoorbeeld door het creëren van een nieuwe markt, kan dit alleen bereiken met radicale innovatie. Deze vorm van innovatie wordt geïnitieerd vanuit leiderschap en wordt (uit) gedragen binnen de organisatie. Dit blijft niet beperkt tot nieuwe concepten/diensten. Men gaat bewust op zoek naar vernieuwing door nieuwe markten, producten, diensten en organisaties te creëren. Het bestaande wordt in stand gehouden als ‘cash cow’, terwijl men daarnaast de nieuwe business opbouwt. Om succesvol te zijn durft men radicale besluiten te nemen. Vernieuwing vindt ook plaats door middel van co-creatie met klanten en met partners. Niet alleen ‘wil’ men innoveren, men ‘kan’ het ook.

Het bovenstaande impliceert een lastige route voor verzekeraars die voor een behoudende weg hebben gekozen. Als initiatieven op basis van radicale innovatie succesvol zijn, dan betekent dit voor de behoudende verzekeraars opnieuw druk op het premievolume met het risico dat opnieuw in de kosten gesnoeid moet gaan worden.

Motivatie voor innovatie is cruciaal

Uit onderzoek¹⁾ blijkt dat de mate waarin een bedrijf succesvol is met innovatie afhangt van de motivatie om te innoveren. Organisaties die minder succesvol zijn op het gebied van innovatie noemen vaker kostenbesparing, duurzaamheid, regelgeving en ‘de concurrentie’ als reden. Het mindere succes is te verklaren uit het feit dat dit defensieve of reactieve redenen voor innovatie zijn. Organisaties die vanuit een intrinsieke, positieve reden innoveren, bijvoorbeeld om beter aan de behoeften van de klant te kunnen voldoen, blijken succesvoller te zijn.

Ook de bron van de innovaties is relevant. Meer succesvol innoverende organisaties werken goed samen met klanten aan nieuwe ideeën via co-creatie en leren van andere branches. Minder succesvolle organisaties kijken meer naar concurrenten en maken gebruik van traditionele marktonderzoeken.



- Anders
- Duurzaamheid
- Efficiënter te werk gaan (kostenbesparing)
- Vanwege de wil van de aandeelhouders
- Vanwege de concurrentie
- Beter inspelen op de behoeften van de klant
- Wijzigingen in wet- en regelgeving

¹⁾ Onderzoek ‘Oog op Innovatie 2010’ (Six Fingers/DBMI).

Barrières voor innovatie

Koers zetten naar een nieuwe verzekeraar betekent vernieuwen, herinrichten, bestaande concepten achter je laten en nieuwe wegen inslaan. Andere industrieën gingen de verzekeraars voor, denk aan telecom, energie, luchtvaart en retail. De noodzaak van de verandering was helder en de markten hebben zichzelf vernieuwd. Ook binnen de schadeverzekeringsmarkt wordt die noodzaak gezien, maar blijft verandering uit. Wat is hier aan de hand?

Binnen de schadeverzekeringsmarkt zien we slechts in beperkte mate vernieuwing. Zelfs nu de noodzaak helder is, komen de veranderingen niet tot stand. Is er dan in deze sector iets extra's aan de hand? Hebben de verzekeraars te maken met additionele of hogere barrières voor verandering? Het deskundigenpanel ziet de volgende barrières:

Leiderschap en lef

Zonder leiderschap geen innovatie. Goed leiderschap en een flinke dosis lef zijn de belangrijkste randvoorwaarden om als organisatie echt te vernieuwen. Maar wie is in staat om de huidige complexe organisaties op een radicaal nieuwe koers te zetten? Wie creëert een nieuwe visie en draagt deze uit? Het is erg verleidelijk om de huidige situatie voort te laten bestaan, de winkel draaiende te houden en geen al te wilde avonturen aan te gaan.

Nieuwe vormen van leiderschap, het benoemen van innovatie als strategische KPI en het creëren van een 'burning platform' behoren tot de eerste noodzakelijke stappen.

Cultuur en Competenties

Een verzekeraar is in beginsel een risicomijdend bedrijf gericht op beheer, en dit vertaalt zich door naar de bedrijfscultuur. De meerderheid van de werknemers is nu eenmaal niet geselecteerd op basis van hun competenties voor creatief vernieuwen. Ook spelen politieke motieven een rol: nieuwe initiatieven kunnen leiden tot een verschuiving in de interne machtsverhoudingen en hoeven daardoor niet altijd te rekenen op steun van de gevestigde orde. In een dergelijke omgeving krijgen nieuwe ideeën automatisch minder gemakkelijk voet aan de grond.

Dergelijke ingesleten patronen veranderen is tijdrovend en lastig. Een sleutelrol is hierbij weggelegd voor directie en management, zie barrière 1: niet alleen door zelf het goede voorbeeld te geven, maar juist ook door vernieuwing actief te stimuleren.

Bestaande organisaties

Het verzekeringsbedrijf is niet goed toegerust voor snelle aanpassingen en koerswijzigingen. Organisaties zijn omvangrijk, ICT en administraties een complexe lappendeken. Alleen al de reguliere business veranderingen zijn hierdoor kostbaar en tijdrovend. Daarnaast zijn verzekeraars zichzelf bijna voortdurend aan het reorganiseren. Op die momenten is er geen aandacht voor vernieuwing.

Hoe dan toch hiervoor ruimte te maken? Van belang is een inrichting of organisatievorm te kiezen die geïsoleerd wordt van de belemmeringen van de bestaande organisaties. Over greenfields, cellenstructuur of samenwerking met innovatieve partners volgt meer in het volgende hoofdstuk.

Bestaande portefeuilles

In hun innovatie wordt de verzekeringssector extra gehinderd door de bestaande portefeuilles. Elke radicale innovatie of prijsdoorbraak in de sector kannibaliseert onmiddellijk op de bestaande premiestroom, relaties, kanalen of producten. De gevestigde belangen zijn groot. De huidige distributiekkanalen brokkelen weliswaar af maar zijn nu nog van groot belang.

Belangrijk is om vast te stellen dat de bestaande portefeuille sowieso wordt uitgehold door de concurrentie die wel met innovaties komt. De druk vanuit deze andere marktpartijen is sterker dan eigen kannibalisatie. Daarnaast dient de bestaande business niet als een sterfhuis maar als een 'cash cow' te worden benaderd. Door slim te investeren kan de 'cash cow' zo 'lean en mean' mogelijk in leven worden gehouden. Het zwaartepunt van de investeringen komt echter te liggen op de voor de toekomst zo belangrijke 'stars'.

Budget

Bedrijven die zich richten op het produceren van consumentenproducten hebben een sterke focus op innovatie. Het R&D- of innovatiebudget van dit soort bedrijven maakt een significant deel uit van de begroting. In kunnen spelen op de klantbehoefte van morgen is de belangrijkste 'driver' achter deze grote innovatiebudgetten. Verzekeraars produceren ook consumentenproducten, maar richten zich primair op beheer. Een innovatiebudget is dan ook niet gebruikelijk voor vele verzekeraars. Als een verzekeraar dit al heeft, dan is het budget ofwel te verwaarlozen ofwel wordt dit verstookt aan procesverbeteringen waar de klant doorgaans weinig van merkt.

Bij veel verzekeraars is ook het businesscase denken fnuikend. Creatieve ideeën zijn meestal niet direct in euro's uit te drukken waardoor accorderingsprocessen moeizaam verlopen.

Beloningssysteem

Beloningssystemen zijn niet gericht op innovatie. KPI's worden opgehangen aan operationele doelstellingen en normen die zijn gebaseerd op de oude wereld. Het zittende management wordt vooral beloond op basis van het open houden van de winkel, niet op basis van ondernemerschap of nieuwe initiatieven. Dat helpt natuurlijk niet om een organisatie in beweging te krijgen en het beschikbare potentieel aan creativiteit en energie te ontsluiten.

Innovatie wordt alleen geborgd als dit wordt ondersteund en aangemoedigd via een uitgekende set van KPI's en daaraan gekoppelde incentives.

Wetgeving

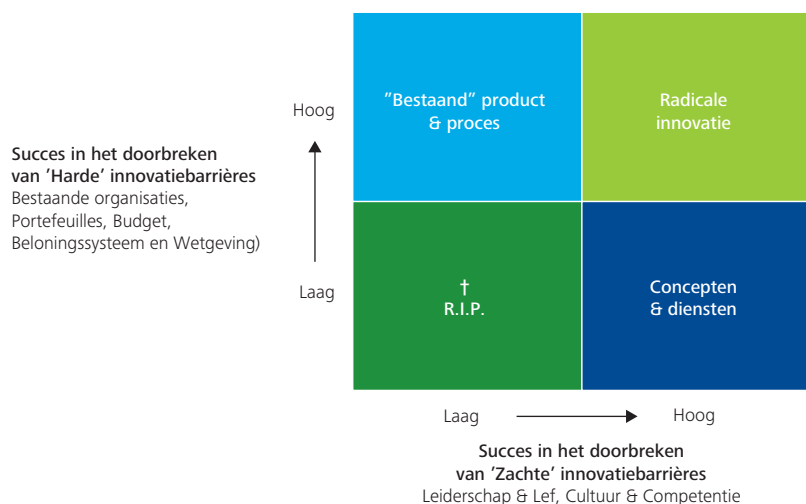
De laatste jaren hebben toezichthouders extra druk gecreëerd om te voldoen aan nieuwe wet- en regelgeving. Hoewel bedoeld om uitwassen ten nadele van klanten te voorkomen, is een onbedoeld neveneffect dat organisaties hier zozeer door in beslag worden genomen dat er geen tijd en ruimte overblijft voor daadwerkelijke vernieuwing. Dit kan zelfs als excuus worden aangevoerd: we zijn zo druk met Solvency II dat we geen tijd hebben voor innovatie!

De kernvragen hierbij zijn: hoe kan ik als verzekeraar eenvoudiger voldoen aan de geldende wet- en regelgeving, en hoe kan ik de nieuwe wet- en regelgeving actief benutten in innovatieve uitingen? Hier kan een juiste organisatie-inrichting voor nieuwe initiatieven een oplossing bieden.

Harde vs. Zachte barrières

Bovenstaande barrières vallen ruwweg uiteen in een groep 'harde' barrières (Bestaande organisaties, Portefeuilles, Budget, Beloningssysteem en Wetgeving) en een groep 'zachte' barrières (Leiderschap & Lef, Cultuur & Competentie). De mate waarin een organisatie succesvol is in het doorbreken van deze barrières bepaalt het maximaal haalbare ambitieniveau voor innovatie. Dit wordt geïllustreerd in bijgaande figuur.

Een organisatie die wel wil ('zachte' barrières doorbroken) maar niet kan ('harde' barrières nog aanwezig) zal zich noodgedwongen dienen te beperken tot innovatie in nieuwe concepten en diensten, los van de bestaande verzekeringsactiviteiten en -administratie. Een organisatie die wel kan ('harde' barrières doorbroken) maar niet wil ('zachte' barrières nog aanwezig) zal zich moeten beperken tot het innoveren in bestaande producten & processen. Pas wanneer zowel 'harde' als 'zachte' barrières zijn geslecht wordt radicale innovatie mogelijk.



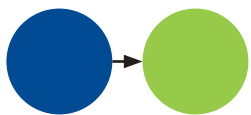
Veel ondernemingen, verzekeraars niet uitgesloten, besteden veel geld aan radicale innovaties zonder eerst de barrières te hebben geslecht. In de praktijk sterven deze initiatieven, hoe fraai en klantgericht ze ook mogen zijn, vaak een snelle dood. Er is dan veel budget en tijd 'verspild' en het animo van een directie voor een volgende radicale innovatie wordt er niet groter op; een 'self-fulfilling prophecy', waardoor veel verzekeraars nu verzuchten: 'wij kunnen het niet'.

“Legacy, traditioneel blijven denken, gebrek aan lef en ondernemerschap en verouderde IT systemen zijn de componenten waaruit de betonnen voet van veel verzekeraars bestaat, waardoor ze niet uit de startblokken kunnen komen voor de noodzakelijke radicale innovatie.”



Innovatiemodellen

Het creëren van een omgeving waarin innovatie kan plaatsvinden is absoluut een voorwaarde voor succes. Een omgeving is hierbij een organisatievorm waarbij de barrières voor innovatie zijn geslecht of soms omzeild, waarmee een vruchtbare bodem voor vernieuwing is geschapen. Het is zaak te zoeken naar een innovatiemodel dat aansluit bij de ambitie. We schetsen hieronder een aantal basis organisatievormen:



Integrale Transformatie

Een integrale transformatie behelst feitelijk het omzetten van de 'knop' waarmee een grote organisatie opeens anders gaat functioneren. Voordeel van deze vorm is dat de gehele organisatie in één keer over gaat op het nieuwe concept. Er is geen sprake van een sterfhuisconstructie, het voltallig personeel migreert mee naar de nieuwe organisatie. Investerings zijn hoog, doorlooptijden zijn lang en het afbreukrisico is groot: de kans dat een programma met een dergelijke hoge graad van complexiteit zijn benefits oplevert is klein. Het is echter wel de praktijk van vandaag de dag: veel verzekeraars zullen deze aanpak herkennen, net als het uitblijven van succes. Wanneer de ambitie zich beperkt tot het verbeteren van bestaande producten of processen, biedt een integrale transformatie mogelijk soelaas.



Cellenstructuur

Een cellenstructuur geeft meer ruimte aan initiatieven en ondernemerschap dan innovatietrajecten die opgelegd worden aan de staande organisatie. Onder een cel verstaan we de inrichting van een klein, wendbaar team met eigen budget en winst/verliesverantwoordelijkheid. Elke cel is geïsoleerd van de volle 'corporate' vereisten (alleen de belangrijkste vereisten gelden of er worden aangepaste tijdslijnen afgesproken om hieraan te gaan voldoen). Bij groei in het aantal initiatieven is het aan te raden cellen te splitsen of meerdere cellen in te richten. Voordelen van een cellenstructuur zijn de vrije hand in ondernemerschap en leiderschap en het doorbreken van bestaande organisatorische belemmeringen. Daarnaast dragen cellen bij aan het ontstaan van een lerende organisatie, waarbij de cellen zowel elkaar als ook de bestaande organisatie inspireren. Mogelijke nadelen van dit model betreffen de acceptatiegraad van een cel in de bestaande organisatie ("not invented here") en het uitvoeren van de exit-strategie. De cellenstructuur is namelijk een tijdelijke organisatievorm, waarbij het moment van opheffen moeilijk te bepalen is: te vroeg is dodelijk voor de innovatie, te laat kan leiden tot een splitsing van de organisatie.

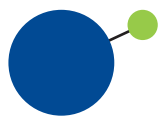
De cellenstructuur leent zich uitstekend voor het ontwikkelen van nieuwe concepten en diensten die na hun incubatietijd worden overgedragen aan de staande organisatie.

“Een aparte cel voor innovatie biedt veel voordelen, maar zorg dat de lijn betrokken is en blijft! Voordat de vernieuwing wordt overgeheveld naar de lijn, dien je al vroegtijdig te beginnen de bestaande organisatie tot ambassadeur van die vernieuwing te maken, anders is die implementatie gedoemd tot mislukken.”

Ronald Overbeek Bloem, Interpolis

“Verzekeraars; u heeft haast: U dient in hoog tempo een richting kiezen. De Greenfield-methode lijkt bij uitstek geschikt om snel kansen te ontwikkelen. Ondersteunt door externe specialisten kan een verzekeraar zo snel een positie claimen zonder te veel risico te lopen.”

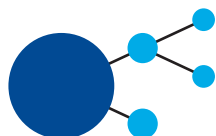
J.T. Idzinga en J.P. Korver, Bengrip



Greenfields

Een greenfield is in feite een cel buiten de bestaande organisatie die binnen een zekere tijdspanne en budget succesvol dient te zijn. Een greenfield wordt bemand door een ‘dream team’ dat het initiatief tot een succes dient te maken, zonder banden met de bestaande organisatie anders dan het strikt noodzakelijke.

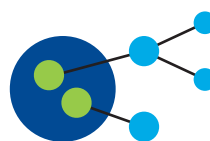
Ten opzichte van de cellenstructuur biedt een greenfield meer vrijheid om buiten de gebaande paden te treden. Omdat een greenfield geen tijdelijke organisatie is, vervalt ook de noodzaak van een duidelijke exit-strategie. Wel zal er een moment komen dat een greenfield op eigen benen dient te staan, waarbij de natuurlijke neiging is om een succesvolle greenfield terug te halen in de bestaande organisatie; dat leidt tot verlies van alle opgebouwde energie en innovatiekracht. Net als bij de samenwerking met innovators (zie hieronder) past een greenfield als een korte time-to-market of radicale innovatieconcepten gevraagd is. Verschil met de innovatorstructuur is dat de innovatiecompetenties binnen de organisatie worden opgebouwd.



Samenwerken met ‘innovators’

In dit innovatiemodel werkt de bestaande organisatie samen met externe innovators. Dit kan gelden voor zowel klantgerichte innovaties (diensten, concepten) als voor bijvoorbeeld het uitbesteden van onderdelen van het schadebehandelingsproces.

Voordeel is dat deze innovators innovatiekracht, flexibiliteit en visie inbrengen. En dan niet vanuit het oogpunt van kostenbesparing, maar juist vanuit een gedeelde focus op kwaliteit en slagkracht. Een verzekeraar kan op deze manier innovaties snel naar de markt brengen. Mogelijk nadeel is de afhankelijkheid van derde partijen voor innovatieve concepten en diensten en het feit dat geen eigen innovierend vermogen wordt opgebouwd. Korte time-to-market of de ambitie om radicale innovatieconcepten te realiseren, zijn de redenen om met innovators samen te werken.



Mengvormen

Uiteraard is de wereld niet zo zwart-wit als hierboven geschetst. Mengvormen van bovenstaande innovatiemodellen kunnen goed werken, zolang men zich rekenschap geeft van de barrières die innovatie vanuit bestaande organisaties hinderen.

In bijgaande tabel is indicatief weergegeven welke organisatievormen voor innovatie passen bij de innovatie-ambitie.

Type innovatie Innovatiemodel		"Bestaand" product & proces	Concepten & diensten	Radicale innovatie
Integrale transformatie		+	-	--
Cellenstructuur		+	+	+/-
Greenfield		+/-	+	+ +
Samenwerking met innovators		+/-	+	+

Help – ik ben succesvol!

Het grootste gevaar bij een succesvolle innovatie vanuit één van bovenstaande modellen is dat de bestaande organisatie te vroeg het succes claimt en wil onderbrengen in de bestaande structuur. Incubatie is de eerste stap, maar daarna dient een cel of greenfield voldoende kans te krijgen zich te ontwikkelen en te bewijzen, zonder dat de 'corporate' organisatie het initiatief smooit. Een heldere visie waarbij voor elke fase in de levensloop van een initiatief een passende organisatievorm wordt gekozen is hierbij onontbeerlijk maar is in de praktijk nog nauwelijks ontwikkeld in de schadeverzekeringssector. Een dergelijke visie helpt om de juiste balans te vinden tussen enerzijds slagkracht en innoverend vermogen, en anderzijds het streven naar efficiëntie en schaalvoordelen bij succes van een nieuw initiatief.

Bij een echt succesvolle radicale innovatie kan eerder het omgekeerde plaatsvinden. De 'corporate' organisatie wordt een soort 'sterfhuis' en wordt uiteindelijk opgeslokt door de inmiddels tot wasdom gekomen greenfield-organisatie.

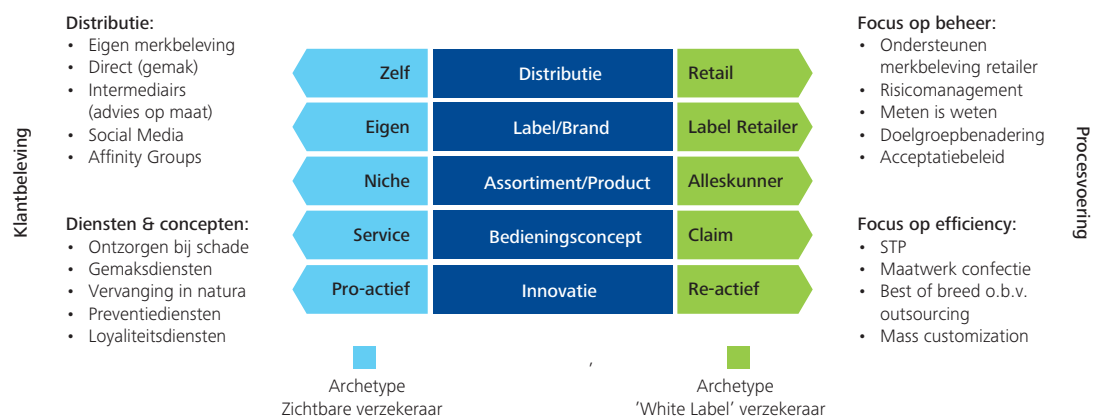
Concepten voor een ‘zichtbare’ of ‘white label’ verzekeraar

De keuze voor ‘zichtbare’ of ‘white label’ verzekeraar dient consequent en in samenhang te worden doorgevoerd. Dat geldt ook voor het bepalen van de focus van de innovatieactiviteiten. Bij de ‘zichtbare’ verzekeraar ligt het zwaartepunt op innovatie in de klantbeleving: het ontwikkelen van nieuwe services en bedieningsconcepten die aan de klantbehoefte appelleren. Bij de ‘white label’ verzekeraar ligt het zwaartepunt juist meer op ‘onzichtbare’ innovaties in procesvoering, zoals geïllustreerd wordt in bijgaande figuur. Voor beide archetypes geldt dat het ambitieniveau wordt bepaald door het succes dat men heeft in het doorbreken van de innovatiebarrières. ‘Zichtbare’ en ‘white label’ verzekeraars kunnen beiden radicaal innoveren – alleen de aard van de innovatie verschilt.

Zichtbare verzekeraar innoveert in klantbeleving

De ‘zichtbare’ verzekeraar ontwikkelt voornamelijk nieuwe services en bedieningsconcepten: innovatie in klantbeleving. Voortdurend zoekt de ‘zichtbare’ verzekeraar naar nieuwe diensten die in combinatie met of naast verzekeringen worden aangeboden. Kwaliteit, gemak en beleving zijn hier cruciaal. De inrichting in processen en administratie alsmede het onder controle houden van de kosten gelden als hygiënefactor.

De zichtbare verzekeraars leveren hun ‘high convenience’ producten en diensten aan specifieke doelgroepen die een hoge verwachtingswaarde hebben. De distributie zal vooral direct of door gespecialiseerde distributiekanaalen worden uitgevoerd. Kwaliteit is leidend, prijs speelt bij dit soort producten een minder belangrijke rol. De klant van de zichtbare verzekeraar is bereid meer te betalen voor de producten/diensten op basis van hun additionele toegevoegde waarde. Ook qua distributie zal er innovatie dienen plaats te vinden - aspecten zoals internet, social media en ‘quality of life’ zullen doordacht moeten worden ingevuld.



Innovatie heeft bij de zichtbare verzekeraar een creatief karakter: er worden nieuwe producten/diensten gecreëerd die tot doel hebben meer/nieuwe klanten te binden en bestaande klanten te behouden. De zichtbare verzekeraar heeft ook uitdagingen in zijn procesvoering: de nieuwe diensten en concepten moeten wel geadmistreerd kunnen worden en veelal online beschikbaar zijn.

'White label' verzekeraar innoveert in risicoconcepten

Bij de 'white label' verzekeraar ligt het zwaartepunt juist meer op concepten om de risico's te berekenen en te prijzen. Daarnaast is er veel aandacht voor 'onzichtbare' innovaties in procesvoering, die bijdragen aan een efficiënte, schaalbare en flexibele verwerkingsfabriek voor polissen en/of schades. Leidend is het optimaal ondersteunen van verschillende distributiepartijen met een brede variëteit aan producten en diensten. De verpakking voor de consument en de innovatie in klantbeleving worden immers door die distributiepartijen uitgevoerd.

De 'white label' verzekeraars leveren hun uitgekende risicoconcepten aan specifieke distributiepartners, die dit soms als verzekeringsproduct, soms als onderdeel van hun eigen propositie aan consumenten aanbieden. Klanten zijn consumenten met een voorkeur voor acceptabele kwaliteit, zonder franje, voor een lage prijs (voorbeeld: HEMA). Of consumenten die niet bewust een verzekeringsproduct aanschaffen, maar met de koop van bijvoorbeeld energie, telecom of een vervoersmiddel inbegrepen risicodekking verkrijgen.

Innovatie heeft bij de 'white label' verzekeraar meer een continuïteitskarakter – gericht op het voortdurend verbeteren van de 'operational excellence' van de verwerkingsfabriek.



Stappenplan: Het ABC van innovatie

Of je nu als 'zichtbare' verzekeraar innoveert in klantbeleving, of als 'white label' verzekeraar in procesvoering, er dienen een aantal stappen te worden onderkend en doorlopen. Deze stappen zijn in onderstaand schema samengevat en vormen gezamenlijk een ABC voor innovatie: Ambitie, Barrières en Creatie.



Ambitie

Bepaal de focus: Allereerst dient de verzekeraar een duidelijke strategische keuze te maken voor één van de twee archetypes: 'zichtbare' of 'white label' verzekeraar.

Bepaal de ambitie: Vervolgens dient de verzekeraar zijn ambitie te bepalen. Hoe hard wordt ingezet op innovatie om een blijvend, winstgevend business model te creëren?

Barrières

Barrières identificeren: Stel vast welke 'harde' en 'zachte' barrières de ingezette koers en ambitie hinderen. Een radicale ambitie betekent meer en hogere barrières!

Barrières doorbreken: Gemakkelijker gezegd dan gedaan, maar dit is een randvoorwaarde om tot vernieuwing te komen. Dit maakt het verschil tussen 'moeten', 'willen' en 'kunnen' innoveren. Elke barrière vraagt zijn eigen aanpak, maar eenmaal geslecht ontstaat lucht en ruimte voor vernieuwing!

Creatie

Organisatie: Kies de juiste organisatievorm – passend bij het ambitieniveau voor innovatie – om nieuwe initiatieven een zo goed mogelijk uitgangspunt en een zo hoog mogelijke kans op succes te bieden. Bedenk dat er een relatie bestaat tussen de organisatievorm en de noodzaak om bepaalde barrières te doorbreken. Een greenfield biedt meer kans op succes dan innovatie vanuit een bestaande, complexe organisatie.

Ideeën: Ga aan de slag met nieuwe ideeën! En toets dat de resultaten in lijn liggen met de eerder bepaalde focus. Voor een 'zichtbare' verzekeraar betekent dit dat ruwweg 80% van de innovatieconcepten zich op het terrein van klantbeleving bevindt, en circa 20% op het gebied van procesvoering. Voor een 'white label' verzekeraar is dit precies andersom.

Tips voor innovatie

Wanneer de focus en het ambitieniveau van innovatie helder zijn en de barrières zijn vastgesteld en doorbroken, is de tijd rijp voor de volgende stap in het ABC van innovatie: de Creatie van nieuwe concepten en ideeën. Van nature laat innovatie zich niet vangen in richtlijnen of starre structuren. Wel staan hieronder een aantal 'innovatietips' voor zowel een 'zichtbare' als een 'white label' verzekeraar, die in andere sectoren tot succes hebben geleid.

Tip 1: kijk over de grenzen van de bestaande keten

Beperk je als verzekeraar niet tot de traditionele grenzen van de verzekeringssector. Waar energiebedrijven het domein van het huis claimen, is het niet meer dan logisch dat deze op enig moment woonhuisverzekeringen koppelen aan energie-afname. De markt biedt kansen voor nieuwe toetreders. Ook kunnen nieuwe toetreders een rol in de keten krijgen waardoor nieuwe samenwerkingsverbanden mogelijk worden (denk aan serviceproviders). Verzekeraars dienen zich voor te bereiden op deze toetreders en zelf te onderzoeken waar zich voor hen nieuwe markten bevinden.

Tip 2: van 'Built to last' naar 'Built to replace'

Ontwikkel voortdurend nieuwe verzekeringsproducten en -diensten met meer toegevoegde waarde voor de klant, en voorkom zo dat klanten overstappen naar de concurrent. Tot nu toe heeft de markt van verzekeraars zich gekenmerkt door 'built to last': wanneer een polis is verkocht blijft de omzet die aan het product verbonden is zich herhalen. De focus van verzekeraars ligt hierbij traditioneel meer op het binnenhalen van nieuwe klanten in plaats van het vasthouden van bestaande klanten. Vergelijk dit met de markt voor mobiele telefoons: deze markt kenmerkt zich door 'built to replace': voortdurend worden telefoons met nieuwe functies uitgerust waarmee producenten steeds opnieuw de klant verleiden om een nieuw toestel te kopen. Verzekeraars kunnen onderzoeken hoe zij meer volgens dit 'built to replace' principe kunnen denken en werken.

Tip 3: van 'Sell through trust' naar 'Sell to fill'

Bied als verzekeraar je producten aan bij de distributiekanaalen die de klant gebruikt. De merknaam van een verzekeraar is namelijk niet langer meer garantie voor succes. Vergelijk de markt voor vliegtickets. Wie koopt nog zijn tickets direct bij de luchtvaartmaatschappij? Dezelfde vlucht kan voordeliger, gemakkelijker en sneller geboekt worden op een site van het 'nieuwe' intermediair, zoals Cheaptickets.nl, Vliegwinkel.nl of één van de vele andere aanbieders. Daar waar gerenommeerde partijen vroeger opereerden vanuit het principe 'sell through trust' (een 'reliable airline' verkoopt immers goed) werken nieuwkomers vanuit het principe 'sell to fill', waarbij de voornaamste doelstelling van de maatschappij het vullen van het vliegtuig is. De klant kiest een nieuw distributiekanaal en de bestaande maatschappijen hebben inmiddels hun stoelen beschikbaar gemaakt voor prijsvergelijkers en ticket-discounters. Voor verzekeraars kan hetzelfde gelden: Als de klant wil kopen bij Hema of Kruidvat of via 'Cheap-Insurance.nl', dan zal de verzekeraar daar zijn producten dienen aan te bieden.

Tip 4: naar Continuïteit en Gemak

Verschuif de focus van verzekeren naar continuïteit en gemak. Particuliere schadeverzekeringen in hun huidige vorm zijn aan slijtage onderhevig. Klanten zijn niet geïnteresseerd in verzekeren met zijn bijbehorende negatieve lading, maar juist geïnteresseerd in continuïteit en gemak. Denk hierbij aan:

- niet de auto verzekeren, maar mobiliteit verkopen (ANWB Wegenwacht Assist);
- niet het huis en/of de inboedel verzekeren, maar wooncomfort leveren;
- niet verzekeren tegen inbraak, maar helpen om inbraken te voorkomen;
- geen inboedelverzekering maar een verzekering tegen diefstal op alle aankopen met PIN-betaling.

Tip 5: overbrug daadwerkelijk de kloof tussen klant en verzekeraar

De kloof tussen klant en verzekeraar is nog steeds een feit. Om deze kloof daadwerkelijk te overbruggen is veel meer nodig dan een marketingcampagne met als thema 'klant centraal'. Het gaat hier om een fundamentele verandering in het denken en doen van medewerkers en organisaties, die zich uitstrekt tot diep in de vezels van de verzekeraar. Cruciaal is om voortdurend te luisteren naar de klant en dit als verzekeraar te vertalen in concrete acties. Meer dan ooit is het van belang continu voeling te houden met klanten. Hoewel schadeverzekeraars wel periodiek de klanttevredenheid onderzoeken, ontbreekt het vaak aan een structurele opvolging naar aanleiding van de resultaten van deze onderzoeken. Een klein deel van de ontevreden klanten klaagt, het overgrote deel vertrekt naar de concurrent! Door voortdurend en op een passende wijze de klantervaring te monitoren leert een verzekeraar zijn klanten pas echt kennen en kan daarmee de afstand tot de klant verkleind worden. Daarnaast kunnen social media ingezet worden om beter naar de klant te luisteren en met hem in contact te treden. Social media kunnen gebruikt worden om klantenpanels op te schalen, 'affinity groups' actief te beheren, virale marketingacties uit te voeren en/of co-creatie faciliteren.

Nabeschuiving

Amsterdam, 6 april 2021

De bestuursvoorzitter van een grote 'white label' verzekeraar heeft een zakelijk diner met een collega van een 'zichtbare' verzekeraar. Nadat beide heren hun menukeuze kenbaar hebben gemaakt aan de virtuele menu-assistent, en ze hebben ingestemd met het gegenereerde advies rond voorgerecht en wijn, haalt één van hen een beduimd exemplaar van het document 'Visie op Schadeverzekeringen: het ABC van innovatie' tevoorschijn.

"Jammer dat het niet gemaakt is voor de x-pad6", verzucht de één. "Ja", zegt de ander, "op dat vlak hadden ze weinig visie. Maar we hebben wel goed gebruik kunnen maken van die ideeën over Schade. Zo ben ik nu marktleider in white label verzekeringen. Ik lever dekking aan drie Telco's, twee energiebedrijven, de drie grootste werkgevers in de Benelux en diverse grote retailers, maar heb feitelijk al jaren geen polis meer verkocht."

Zijn collega beaamt het nut van de destijds noodgedwongen gemaakte keuzes. "Ik ben nu het 'label' voor vakantie en vrije tijd. Meer dan 60% van de Nederlanders richt met behulp van mijn apps op dit moment zijn vakantie in, en kan alles wat hij maar wil weten of regelen via zijn x-phone doen. Sinds vorig jaar kan de moderne vakantieganger zelfs een dekking voor een ruimtereis activeren. Reisorganisaties lopen de deur plat om maar content voor de nieuwe generatie apps te mogen leveren. Ik denk dat ik ze binnenkort maar laat tenderen."

Terwijl de koffie zich op de tafel materialiseert, concluderen ze hun gesprek. "Uiteindelijk is de echte verandering geweest dat we het 'risico' weer echt centraal zijn gaan stellen, en hetzij zelf, of via een distributiepartner hebben kunnen inpassen in iets wat de consument echt belangrijk vindt. Daardoor is de klant, en wat hij wil, weer belangrijk geworden, en het middelpunt van de propositie. En uiteindelijk hebben wij meer verstand van verzekeren."

De bestuursvoorzitter van de 'white label' verzekeraar drukt zijn duim op de optische scanner.

"Deze is voor mij..."

Auteurs

Leon Veenhuijzen (Deloitte)

Michel Schöpgens (Aquila)

Onno Bloemers (Aquila)

Edwin Flenter (Deloitte)

Visie op Schadeverzekeringen: het ABC van Innovatie is tot stand gekomen met medewerking van een panel van deskundigen, die hiervoor diverse avonden heeft opgeofferd. Deloitte en Aquila zijn dan ook veel dank verschuldigd aan:

- Peter Oskam
- Khalid Darweesh
- Thomas Stallinga
- Frank van den Dungen Bille
- Dick de Zwart
- Jan Steenman
- Mike Potter

Contactpersonen

Voor meer informatie of een afspraak voor een goede discussie:

Deloitte

Leon Veenhuijzen

Director Financial Services / Strategy & Operations

lveenhuijzen@deloitte.nl

06 2078 9816

www.deloitte.nl

Aquila

Michel Schöpgens

Directeur

m.schopgens@aquila.nl

06 5434 3089

www.aquila.nl

Deloitte
Laan van Kronenburg 2
1183 AS Amstelveen
Postbus 300
1180 AH Amstelveen
Nederland
Tel 088 288 2888
Fax 088 288 9711
www.deloitte.nl

Aquila
Postbus 2019
1200 CA Hilversum
Nederland
Tel 035 622 0148
Fax 035 622 0147
www.aquila.nl

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see www.deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.

Deloitte provides audit, tax, consulting, and financial advisory services to public and private clients spanning multiple industries. With a globally connected network of member firms in more than 140 countries, Deloitte brings world-class capabilities and deep local expertise to help clients succeed wherever they operate. Deloitte's approximately 170,000 professionals are committed to becoming the standard of excellence.

This publication contains general information only, and none of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, any of its member firms, or any of the foregoing's affiliates (collectively the "Deloitte Network") are, by means of this publication, rendering accounting, business, financial, investment, legal, tax, or other professional advice or services. This publication is not a substitute for such professional advice or services, nor should it be used as a basis for any decision or action that may affect your finances or your business. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte Network shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this publication.