

Commerciële conversie laatste strohalm voor verzekeraars!?

Rationalisatie moet, evenals innovatie, tweede natuur worden

F. Slimmens

Verzekeraars staan onder druk. Koortsachtig wordt er gewerkt aan verbetering en vernieuwing, maar het succes blijft uit. De oorzaak hiervan wordt gevonden in het stapeleffect. Verzekeraars stapelen producten, processen en systemen op elkaar zonder afscheid te nemen van verouderde zaken.

Als oplossing wordt gepleit voor een continu proces van rationalisatie van producten, processen en systemen waarbij klanten nadrukkelijk betrokken worden: commerciële conversie.

Verzekeraars blijken steeds vaker deze methodiek te volgen, echter het succes ervan hangt nauw samen met de wijze waarop de klanten betrokken worden.

Verzekeraars in Nederland zitten niet in een benijdenswaardige positie.

De media aandacht is groot en in de meeste gevallen niet positief. Het gebrekkige inzicht in de kosten en opbrengsten van producten levert voor programma's als Radar veel gesprekstof op.

Klanten zijn al langere tijd nauwelijks tevreden te krijgen over de dienstverlening van de verzekeraars. De vele fouten in offertes en polissen en de lange doorlooptijden zijn een doorn in het oog van veel klanten.

Verzekeraars verkeren in zwaar weer

De wetgeving verandert in zeer hoog tempo en verzekeraars zijn continu bezig om hieraan te voldoen. De inspanningen hiervoor zijn torenhoog.

En verzekeraars kampen met een moeilijke markt door de groeiende concurrentie van buitenlandse toetreders en banken in combinatie met een stagnerende omzet. Deze stagnerende omzet heeft alles te maken met de kredietcrisis en de introductie van nieuwe producten zoals het banksparen, wat een afwachtende houding bij klanten oplevert.

Initiatiefrijk

Het kan niet gezegd worden dat de verzekeraars bij de pakken neerzitten en de handdoek in de ring gooien. Het tegendeel is waar. Koortsachtig werken verzekeraars aan verbetering en vernieuwing van hun producten en dienstverlening.

Regelmatig kan de consument kennismaken met nieuwe producten en op de introductie en het gebruik van nieuwe en moderne technologieën zoals internet en de mobiele telefoon wordt nadrukkelijk ingezet.

Negatieve cyclus

Maar wat is het succes van al deze initiatieven? De druk blijft onverminderd

bestaan en lijkt ondanks alles zelfs toe te nemen.

De media aandacht en de bewegingen in de concurrentieverhoudingen in ogenschouw nemend lijkt dit een valide conclusie te zijn. In plaats dat klanten alle vernieuwingen en veranderingen beter waarderen lijkt een trend dat de consument steeds kritischer wordt.

Met de toenemende inspanningen bij de verzekeraars lijkt het succes niet groter te worden. Gesteld kan worden dat er sprake is van een cyclus met een ongewenst negatief patroon waar verzekeraars vooralsnog niet uit weten te breken.

Stapeleffect

Deze negatieve cyclus wordt veroorzaakt door het "stapeleffect" dat bij verzekeraars plaatsvindt.

Onder het stapeleffect wordt verstaan de opeenstapeling van producten, processen en systemen bij een verzekeraar. Verzekeraars stapelen nieuwe producten op de oude, nieuwe processen op de bestaande processen en nieuwe systemen op de bestaande systemen.

Er wordt niet of nauwelijks afscheid genomen van de verouderde producten, systemen en processen. Bij verzekeraars is het aantal producten, processen en systemen dan ook zonder uitzondering groot.

Stapeling producten, processen en systemen oorzaak verergering problematiek

Het gevolg van deze opstapeling is dat kennis, expertise en vaardigheden versnipperen of zelfs verdwijnen. Kosten van beheer en onderhoud nemen toe door de diversiteit en realisatie van vernieuwing wordt steeds ingewikkelder en kostbaarder. De time-to-market loopt steeds verder op.

Innovaties leveren niet langer het gewenste rendement en voor bestaande klanten leveren de innovaties al helemaal weinig op.

Dit stapeleffect ontstaat door één specifieke omstandigheid bij verzekeraars en dat is de lange levensduur van de producten die de verzekeraars verkopen.

Een levensverzekeringsspolis kent al gauw een looptijd van 30 jaar, een pensioenpolis 40 jaar.

Oude verzekeringsproducten worden commercieel wel uit het assortiment gehaald, maar administratief blijft de verzekeraar gebonden aan de uitvoering van de oude contractuele afspraken. Nieuwe producten worden in nieuwe systemen ontwikkeld, maar de oude "legacy"-systemen blijven bestaan. Bij elke innovatie van de verzekeraar komt er dus iets bij zonder dat er iets verdwijnt.

Dit stapeleffect wordt nog versterkt door de sterke integratietendensen die binnen de financiële dienstverlening spelen. Bij elke fusie worden systemen bij elkaar gevoegd.

De problematiek voor de verzekeraars wordt dan ook nijpender. De emmer met problemen raakt steeds voller en de vraag is wanneer deze overstroomt?

Rationalisatie noodzakelijk

Een doorbraak van de negatieve cyclus is alleen mogelijk als verzekeraars serieus en bewust werk maken van rationalisatie en de grote diversiteit aan producten, processen en systemen terugbrengen. Rationalisatie zal gezien moeten worden als een issue van strategisch belang.

Om het stapeleffect te vermijden en deze zelfs om te keren zullen verzekeraars continu tijd en geld moeten gaan vrijmaken voor het opruimen van de oude ballast. Rationalisatie zal doorlopend moeten worden uitgevoerd om te voorkomen dat wederom een stapeleffect ontstaat. Het éénmalig rationaliseren is dweilen met de kraan open.

Cultuuromslag

Rationaliseren leeft echter nog niet bij verzekeraars. Het wordt niet gezien als een issue van strategisch belang, in tegenstelling tot innovatie.

Innoveren zit bij verzekeraars in het bloed. Dit geldt zeker (nog) niet voor het rationaliseren van de bestaande diversiteit aan producten, processen en systemen. De oorzaken zijn eenvoudig te benoemen.

- *Rationaliseren is niet leuk en "sexy"; Innoveren wel*
Rationalisatie levert, in de beleving van verzekeraars, geen klanten en omzet op, maar wordt gezien als extra kosten en extra investeringen;
- *De ervaringen met rationalisatie zijn niet positief en succesvol*
Rationalisatie blijkt in geen geval een sinecure te zijn. Het levert veelal complexe, langdradige projecten op;
- *Er wordt gevreesd voor imagoschade*
Rationalisatie wordt gezien als een oplossing voor interne problemen. Klanten moeten hier zo weinig mogelijk last van hebben. Er is veel vrees dat klanten toch veel merken van de rationalisatieprojecten en dat hiermee imagoschade wordt opgelopen;
- *Er wordt gevreesd voor verlies van winstgevendheid*
In het bijzonder als gedacht wordt aan de rationalisatie van producten is het beeld bij verzekeraars aanwezig dat het noodzakelijk is om klanten zwaar te moeten compenseren om succesvol productportefeuilles om te zetten naar andere producten. De vrees is hierbij dat dit leidt tot een grote mate van verlies van winstgevendheid in deze portefeuilles.

De motivatie voor rationalisatie is dan ook beperkt. Rationalisatie staat wel regelmatig op de management agenda, maar valt er ook even eenvoudig af. In een moeilijke en teruglopende markt zijn kostenbesparingen belangrijker, en in een groeiende markt is de focus gericht op het pakken van marktaandeel.

Motivatie voor rationalisatie beperkt

En als rationalisatie al wordt uitgevoerd dan wordt sterk rekening gehouden met de bezwaren, waardoor verzekeraars zich beperken wordt tot systeemsaneringen met dataconversies. In de processen en de producten wordt nauwelijks gerationaliseerd, omdat daar in het bijzonder de commerciële afbreukrisico's worden gezien.

Rationaliseren is duidelijk nog geen tweede natuur van de verzekeraar, maar zal dat, net als innoveren, wel moeten worden!

Commerciële kansen

Om deze cultuuromslag te bereiken zal rationalisatie vanuit een ander perspectief benaderd moeten worden. Rationalisatie kan

verzekeraars ook commerciële kansen bieden in plaats van alleen commerciële afbreukrisico's. Rationalisatie dient niet alleen voor het oplossen van interne administratieve problemen maar kan ook dienen voor het hernieuwd invullen van de verzekeringsbehoeften van de klant.

Dit betekent wel een andere invulling van de rationalisatietrajecten dan nu gangbaar is:

- *Van ICT gericht naar productgericht*
Een productgerichte benadering zorgt voor "ontstapeling" aan de basis, bij de productportefeuilles. Opruimen kan niet echt van de grond komen zonder te beginnen bij deze oude producten die de klant heeft afgenomen;
- *Van intern gericht naar extern gericht*
Om rationalisatie succesvol te maken moet dit in samenspraak met de klant gebeuren. Klantcontact moet dan ook juist beoogd worden in plaats van vermeden;
- *Van Inside-Out naar Outside-In*
Er moet gedacht worden aan de behoeften van en voordelen voor een klant. Op dit moment wordt in het bijzonder gedacht aan de interne problemen;
- *Van éénmalig proces naar continu proces*
Elk rationalisatieproject wordt momenteel uitgevoerd als een uniek project, dat na afronding niet meer zal hoeven plaatsvinden. In plaats daarvan zal een generieke benaderingswijze moeten worden uitgewerkt die continu moet plaatsvinden.

Rationalisatie uitgelezen kans voor verbetering klantcontact

Rationalisatie moet gezien gaan worden als een mogelijkheid waarbij naast het noodzakelijke "ontstapelen" en reduceren van de diversiteit in producten, processen en systemen ook een uitgelezen kans wordt gecreëerd voor een goed klantcontact, waarbij de klant de mogelijkheid krijgt om de verzekeringsbehoefte en de invulling daarvan te herzien en de verzekeraar de kans krijgt de klant te overtuigen van de goede bedoelingen en uitmuntende klant- en servicegerichtheid.

Succes mogelijk

Rationalisatie zoals hierboven beschreven staat bekend als "commerciële conversie" van productportefeuilles. Commerciële conversie

moet gezien worden als de oplossing voor verzekeraars om tot "ontstapeling" te komen. Er zijn ondertussen al initiatieven bij verzekeraars bekend en het aantal verzekeraars dat deze methodiek overweegt of uitvoert groeit.

De kern van commerciële conversie is dat de klanten in een dergelijk traject betrokken worden. Het wel of niet slagen van een commerciële conversie hangt sterk samen met de wijze waarop verzekeraars de klanten betrekken. Het blijkt dat bij succesvolle commerciële conversies:

- *Alle klanten betrokken worden*
Verzekeraars hebben te maken met meerdere klanten, zoals de verzekerde, een werkgever en een tussenpersoon. Al deze klantgroepen moeten betrokken worden;
- *Er open en eerlijk gecommuniceerd wordt*
Bij een rationalisatietraject zijn er per definitie vervelende boodschappen, want er wordt afscheid genomen van bestaande zaken. Succesvolle conversie zijn hier open en in eerlijk in;
- *Er tijdig gecommuniceerd wordt*
Tijdige communicatie betekent vooraf zaken communiceren en niet achteraf als de klant zaken constateert;
- *De productprestaties aantoonbaar gelijkwaardig gehouden worden*
Een commerciële conversie betekent voor de klant wijziging van het product. Minder aanbieden dan in de bestaande verzekering zal echt niet geaccepteerd worden;
- *Er gezorgd wordt dat er aantoonbare verbeteringen zijn*
Naast een gelijkwaardig aanbod en goede communicatie werken klanten graag mee als er aantoonbare verbeteringen in de dienstverlening en servicelevels worden gerealiseerd;
- *Er aandacht besteed wordt aan de gevolgen bij de klant*
Gevolgen bij de klant zijn bijvoorbeeld het tijdelijk niet kunnen verwerken van mutaties en extra inspanningen die van de tussenpersoon gevraagd worden. Succesvolle conversies houden hier rekening mee en leveren ook oplossingen hiervoor;
- *Er gezocht wordt naar de extra aankoopargumenten voor de klant*
Uiteindelijk gaat het bij commerciële conversies om de toestemming van de

klant. Succesvolle conversies proberen altijd het extra argument te vinden waardoor de klant definitief over de streep wordt gehaald.

Spannende tijd

De komende tijd wordt het spannend voor verzekeraars. Zullen klanten tevreden gesteld kunnen gaan worden? Zullen verzekeraars onder de druk uit kunnen komen?

Veel zal afhangen of verzekeraars de handschoen durven oppakken en een gerichte rationalisatiestrategie durven uitwerken die uitgaat van continuïteit en betrokkenheid van klanten. Deze strategie zal ingebed moeten worden in de cultuur en bedrijfsstrategie van de verzekeraar.

Slimmens Consultancy BV

Slimmens Consultancy BV is een zelfstandig adviesbureau in de financiële dienstverlening.

Slimmens Consultancy BV is dé specialist op het gebied van ontwikkeling, inrichting en verbetering van backoffices van verzekeraars en pensioenfondsen.

Het doel dat Slimmens Consultancy BV nastreeft is, door de combinatie van unieke kennis en ervaring met creativiteit en visie, oplossingen voor de verbetering en optimalisatie van de performance van backoffices van zijn klanten (levensverzekeraars, pensioenverzekeraars en pensioenfondsen) te realiseren.

Het is de uitdaging van Slimmens Consultancy BV om hierbij de verwachtingen van de klanten van zijn klanten te overtreffen.

Voor meer informatie:
info@slimmensconsultancy.nl
www.slimmensconsultancy.nl