



Zullen ontwikkelingen in informatietechnologie leiden tot het verdwijnen van intermediaire schakels? Niet zolang die schakel zijn eigen waarde aan het voortbrengingsproces toevoegt

De intermediair blijft: een casestudie van de verzekeringsmarkt

Kees Cools, Mirko Nikolic en Mirjam van Praag

Velen voorspellen al sinds jaar en dag dat tussenpersonen of intermediaire schakels in de keten van producent tot klant gedoemd zijn te verdwijnen als gevolg van de ontwikkelingen in de moderne informatietechnologie. Met name de snelle opkomst van het Internet wordt vaak gezien als de motor voor een dergelijke 'desintermediatie' in tal van bedrijfstakken. Kopers en verkopers van producten en diensten zouden immers via dat kanaal veel gemakkelijker dan voorheen direct met elkaar zaken kunnen doen. Heeft de bel voor de laatste ronde geklonken voor de intermediair? De auteurs denken van niet. Aan de hand van recent onderzoek naar de positie van de onafhankelijke assurantietussenpersoon gaan zij nader in op de unieke waarde van de intermediair, waarmee hij het fenomeen desintermediatie het hoofd kan bieden. Deze casestudie is buitengewoon relevant in de discussie over desintermediatie omdat juist in de verzekeringsbranche de speculatie over de demise van de tussenpersoon zo groot is.

Dr C. Cools RA is manager bij The Boston Consulting Group en actief binnen de practice areas Corporate Development en Financial Services.

Drs M. Nikolic is vice-president bij The Boston Consulting Group en geeft leiding aan de practice area Financial Services in Nederland.

Dr C.M. van Praag is consultant bij The Boston Consulting Group en actief binnen de practice area Financial Services.

Stormachtige ontwikkelingen in de informatietechnologie zorgen ervoor dat mensen grote hoeveelheden informatie snel, goedkoop en met geringe inspanning kunnen verkrijgen. Enkele voorbeelden van dergelijke ontwikkelingen zijn het beschikbaar stellen van grote databanken voor marketing- en informatiedoeleinden, teletekst, internet, (mobiele) telefoondiensten, *electronic publishing* en multimedia aan iedereen die dat maar wil voor relatief lage kosten. Door de beschikbaarheid van dergelijke middelen worden vele markten transparanter en worden vraag en aanbod dichter bij elkaar gebracht.

Soms zorgt deze nieuwe informatietechnologie er alleen voor dat de klant sneller en meer informatie krijgt over de producten waarvoor hij interesse heeft (bijvoorbeeld informatie over de productspecificaties, voorwaarden, prijs, levertijd). Bij goederen met uniforme eigenschappen die algemeen bekend zijn (zoals aandelen en obligaties, maar ook grondstoffen zoals olie, cacao, suiker, koffie en zelfs partijen groenten, fruit, bloemen of veel), kan deze technologie ook het einde betekenen van de fysieke marktplaats zoals een beurs. Die marktplaats wordt dan vervangen door een virtuele elektronische markt via welke prijsvorming en koop/verkoop plaatsvinden. Er is sinds april vorig jaar zelfs een site op het internet waar runderen worden verhandeld.

Ook bij de consumentenproducten kunnen de fysieke distributie-intermediairs (lees: winkels) worden vervangen door elektronische verkoop via Internet. Voorbeelden daarvan zijn computers (www.store.Apple.com en www.Dell.com), software (www.Oracle.uvision.com) en boeken (www.Amazon.com). Een 'detaillist' als de apotheker heeft evenmin een zekere toekomst als doorgeefluik voor medicijnen met hoofdzakelijk geautomatiseerde controles en standaard adviezen.¹

1. Minder dan 10 procent van de omzet van apothekers bestaat uit magistraal bereide geneesmiddelen. De rest wordt slechts over de toonbank geschoven. Bovendien wordt 90 procent van de rekeningen zonder tussenkomst van de consument direct en automatisch betaald door de verzekeraar.

Als 'intermediairs' in fysieke goederen al uit de keten 'gesneden' kunnen worden, hoe somber moet de toekomst voor tussenpersonen in diensten, met in feite als kerntaak informatie-uitwisseling, dan wel niet zijn? Kunnen tussenpersonen, agenten en distributeurs worden vervangen door databases en informatiediensten? Denk aan de reisagent, de makelaar onroerend goed en wetenschappelijke uitgevers.

Deze bedreiging geldt zeker ook voor de financiële diensten, die bij uitstek geschikt lijken voor desintermediatie. Zo is de kerntaak van een bank niet meer dan het koppelen van informatie over vraag en aanbod van geld. Tot voor kort werd desintermediatie in bancaire diensten alleen veroorzaakt door openbare financiële markten, zoals aandelen-, optie- of obligatiemarkten. Maar nu wordt de bank als intermediair ook bedreigd door interne markten (*inhouse banking* c.q. interne clearing). Dergelijke virtuele markten kunnen sneller werken, zijn transparanter en kennen lagere transactiekosten dan banken of zelfs fysieke (effecten)markten. En uiteraard zullen ook banken het Internet gaan gebruiken als distributiekanaal voor betalingsverkeer, sparen en beleggen. Al in 1995 werd in de Verenigde Staten al de eerste bank opgericht voor virtueel bankieren (Security First Network Bank). In Europa volgde Bank 24 (dochter van de Deutsche Bank) en in Nederland maakte de Kas-Associatie ruim een jaar geleden internetbankieren mogelijk, waarna inmiddels ook de klanten van Rabobank, IMG Holland en SNS Bank on-line kunnen bankieren.

Ook de assurantietussenpersoon staat niet buiten de invloedssfeer van desintermediatie: al sinds jaar en dag moet hij opboksen tegen de *direct writers*; daar komen dan nu nog de eerder genoemde ontwikkelingen in informatietechnologie (IT) bij, die zijn informatieverstevende en adviserende rol dreigen uit te hollen. Velen verwachten daarom ook in de verzekeringsmarkt verregaande desintermediatie, lees uitschakeling van de tussenpersoon.

De drijvende kracht uit al deze voorbeelden van desintermediatie vormen de IT-ontwikkelingen die het mogelijk maken voor afnemers en leveranciers om op een goedkope manier snel en veel informatie te verkrijgen over aanbod en vraag in tal van sectoren en aan de hand van die informatie beslissingen zelfstandig – zonder de tussenkomst van tussenpersonen – te nemen. Dit zou vooral moeten gelden voor dienstverlenende sectoren omdat het *raison d'être* van intermediairs in die sectoren bestaat uit het verzamelen en verwerken van informatie over vraag en aanbod en het adviseren daarover.

De waarde van de intermediair

Er zijn dus velen die menen dat de tussenschakels van vandaag niet opgewassen zijn tegen die IT-ontwikke-

lingen. Maar hoe groot is die bedreiging nu in werkelijkheid? Zal de virtuele boekhandel *Amazon.com* het einde betekenen van de boekhandel in de buurt, en handelen we onze bank- en verzekeringszaken straks alleen nog maar af via de computer?

Om daar een uitspraak over te kunnen doen, is het nuttig om de totale waardepropositie van een intermediair in kaart te brengen en te bezien welke aspecten daarvan al dan niet eenvoudig te vervangen zijn door nieuwe vormen van informatietechnologie. Maakt de reisagent alleen maar de reservering voor de vakantie waar de klant om vraagt? Sluit de verzekeringsagent alleen polissen op commando van de klant? Vaak blijkt het bij een intermediair om meer te gaan dan enkel en alleen de levering van een duidelijk te omschrijven product of dienst. Bijvoorbeeld, een bank of assurantietussenpersoon levert behalve de uiteindelijke transactie – een financieringsproduct of afgesloten verzekeringspolis – ook een advies dat voorafgaat aan die transactie en voor de klant zeer waardevol is. Die toegevoegde waarde wordt door de profeten van de desintermediatie vaak onderbelicht en onderschat. De waarde van dat advies wordt niet alleen bepaald door vakkennis, maar ook in belangrijke mate door de onafhankelijke positie van die intermediair ten opzichte van verzekeraars en zijn vertrouwensrelatie met zijn klant. Dit zijn elementen in de waardepropositie van de menselijke tussenschakel. Die zal het verschijnsel desintermediatie wellicht niet stoppen, maar zeker wel remmen ofwel tegenwerken.

Deze specifieke aspecten van de dienstverlening van een intermediair worden vooral gewaardeerd als het financiële risico van een verkeerde aankoopbeslissing groot is en het product zelf en/of het aanbod daarvan niet doorzichtig en toegankelijk voor de koper is. Veelal gaan dan ook de individuele omstandigheden van de koper een belangrijke rol spelen in het aankoopbesluit. In dergelijke gevallen zal de koper veelal willen kunnen vertrouwen op een onafhankelijk en deskundig adviseur.

De theoretische onderbouwing van deze toegevoegde waarde van de intermediair vinden we in de economische theorie over informatieverstevillen en transactiekosten. Deze 'transactiekostentheorie', die teruggrijpt op het werk van Nobelprijswinnaar Ronald Coase, stelt dat de bestaansgrond van een intermediair de onvervangbare toegevoegde waarde is die hij kan bieden aan de eindafnemer in diens *relatie* met de aanbieder, en omgekeerd aan die aanbieder in zijn *relatie* met de eindafnemer (zie een voorbeeld van deze tweezijdige relatie uit de verzekeringsbranche in het *kader* 'Diensten van de Onafhankelijke Assurantietussenpersoon').²

2. R.H. Coase, 'The nature of the firm', *Economica*, NS IV, 13-16, 1937, p. 386-405.

Diensten van de Onafhankelijke Assurantietussenpersoon

De onafhankelijke assurantietussenpersoon biedt diensten aan zowel de verzekerde (zijn klant) als de verzekeraar (zijn 'leverancier'). Wij komen tot de volgende reeks van diensten die te zamen de toegevoegde waarde van de tussenpersoon vormen.

Wat de assurantietussenpersoon de verzekerde te bieden heeft

- Informatie over risico's (risico-analyse) en over maatregelen voor risicopreventie. Hiervoor is vakkennis nodig die de meeste klanten doorgaans niet hebben of die zij tegen aanzienlijke kosten (bijvoorbeeld eigen verzekeringsdeskundigen) moeten inkopen. Dit speelt met name bij schadeverzekering van niet-standaard risico's.
- Advies over verzekeringsvormen en -maatschappijen op basis van de kennis die de tussenpersoon van de klant (zijn risicohouding, behoefte aan gemak, financiële positie) en het verzekeringsaanbod heeft. Met name de adviesbehoefte bij de wat complexere levenproducten is bij klanten groot.
- Aanvragen en uitonderhandelen van offertes bij diverse verzekeringsmaatschappijen. Dit is met name van toepassing op collectieve levencontracten en zakelijke niet-standaard schade- en zorgpolissen.
- Advies over de offerte met de beste combinatie van dekking, prijs en te verwachten coulancedrag van de maatschappij.
- Administratieve ondersteuning en inhoudelijk advies bij het indienen en afhandelen van schades en het doorvoeren van mutaties (met name bij ziektekosten- en pensioenverzekeringen voor werknemers).
- Beroep doen op coulanace bij de verzekeraar. De tussenpersoon zal doorgaans een sterkere onderhandelingspositie hebben bij de verzekeraar dan een individuele direct-writingklant bij zijn verzekeraar.

- Een loket voor alle verzekeringszaken en -maatschappijen. Dit vermindert de 'transactiekosten' voor de klant en voorkomt dat partijen zich achter elkaar verschuilen in geval van verschil van standpunt over de gedekte schade of de hoogte van het schadebedrag.

Wat de assurantietussenpersoon de verzekeraar te bieden heeft

- Het verkopen van verzekeringen via persoonlijke en veelal langdurige relaties.
- Een zekere risicoselectie van klanten (daarvoor is langdurig, persoonlijk contact met de klant noodzakelijk).
- Toezien op de correcte naleving van het verzekeringscontract tussen klant en maatschappij. Omdat de tussenpersoon persoonlijker en frequenter contact heeft met de klant dan de maatschappij, doorziet hij eerder dan de maatschappij of het gedrag van de klant de kans op schades vergroot (*moral hazard*) of wanneer de klant zou trachten te frauderen.
- Uitvoeren van administratieve taken, zoals voorbehandeling van acceptaties en schades (inclusief grove voorselectie van kansloze schadeclaims) en aanleveren van mutaties voor levenpolissen.
- Variabele verkoopkosten, die pas na afsluiting van een verzekering in de vorm van provisies voor rekening van de verzekeraar komen.

Tegenover de kosten die de assurantietussenpersoon moet maken voor het verlenen van bovenstaande diensten, staan provisie-inkomsten. Deze provisies worden door de verzekeringsmaatschappijen weer doorberekend aan de klant in de vorm van hogere premies. Vanzelfsprekend betalen direct writers geen provisies, maar hebben zij wel hogere administratieve advertentiekosten en uitgaven voor (direct) marketing en mailing.

Zo hebben Grossman en Hart voorspeld dat bij verzekeringen die blijvend 'onderhoud' en veel contact met de klant c.q. de verzekerde vergen – de zogenaamde 'relatieverzekeringen' – voornamelijk onafhankelijke tussenpersonen zullen opereren.³ Bij de meer 'eenmalige' verzekeringen kunnen verzekeringsmaatschappijen de distributie en verkoop beter in eigen hand houden, bijvoorbeeld via *direct writing* of loondienstagenten. Hun hoofdargument daarvoor is dat het tamelijk moeilijk is om eigen verkopers een optimale prikkel te geven om echt lange-termijninvesteringen te doen in klantrelaties. De beloningen aan 'buitendienst' medewerkers of eigen agenten zijn vast of (deels) gekoppeld aan premiestromen voortvloeiend uit nieuw afgesloten polissen. Bovendien kennen direct writers geen buitendienstmedewerkers die de klant voor een lange termijn aan het eigen bedrijf of product tracht te verbinden.

In een meer recent artikel presenteren Kim, Mayers en Smith empirische resultaten die de theorie van Grossman en Hart ondersteunen.⁴ Het *relatieverzekeren* is belangrijker naarmate producten ingewikkelder zijn en de klant 'complexer' is. Amerikaanse verzekeraars blijken de onafhankelijke tussenpersoon vooral bij relatieverzekeringen als distributiekanaal te gebruiken. Die tussenpersonen zijn bereid en in staat te investeren in hechte en langdurige vertrouwensrelaties met klanten. Op basis van die (vertrouwens-)relatie zijn zij in de gelegenheid verzekeringen te verkopen die 'on-

3. S.J. Grossman en O. Hart, 'The costs and benefits of ownership: a theory of vertical and lateral integration', *Journal of Political Economy*, jrg. 94, nr. 4, 1986, p. 691-719.
4. W.J. Kim, D. Mayers en C.W. Smith jr., 'On the choice of insurance distribution systems', *Journal of Risk and Insurance*, jrg. 63, 1996, p. 207-228.

derhoud' vereisen en/of complex zijn. De klant heeft het gevoel dat hij zich de moeite kan besparen zich in ingewikkelde producten te verdiepen of bij verlenging opnieuw de markt te moeten verkennen. Hij vertrouwt een op maat gesneden verzekeringsportefeuille toe aan zijn eigen, vertrouwde tussenpersoon.

In de bancaire wereld kan een vergelijkbaar onderscheid worden gemaakt tussen 'transactieleningen' waarvoor de bank slechts als een soort broker fungeert, en 'relatieleningen' die unieke bank- en klantspecifieke diensten vereisen. In een recent artikel komen Boot and Thakor tot de conclusie dat de beste reactie van een bank op toenemende concurrentie het uitbreiden van relatieleningen is.⁵ Zij tonen tevens aan dat de levensvatbaarheid van relatiebankieren sterk samenhangt met de reputatie over de kwaliteit van een bank. Dit onderscheid tussen een 'relatiemarkt' en een 'transactiemarkt' geeft aan dat de intermediair niet alleen maar een doorgeefluik van informatie is. In de relatiemarkt investeert de intermediair langdurig in zijn relatie met de klant om zodoende middels de uit die relatie verkregen informatie beter te kunnen inspelen op de specifieke behoeften van de klant. Dit in tegenstelling tot de transactiemarkt waarin de leverancier overwegend gebruik maakt van vakkennis over het product en de markt om de klant adequate service te kunnen leveren.

Zo zou de intermediair in de verzekeringsmarkt voor het uitvoeren van de transactie het gewenste risico profiel, specifieke dekkingwensen, en het geheel van de verzekerings-, belasting- en financiële behoeften van de klant meenemen en op elkaar afstemmen. Daarnaast zou hij zijn superieure kennis aanwenden om de risico- en maatschappijselectie voor die klant te optimaliseren. Daarbij wordt de klant zoek- en transactiekosten bespaard bij het verlengen van een verzekering of het kopen van een ingewikkelde pensioen-voorziening of schadeverzekering.

Casestudie: de klant over de intermediair

Maar stellen klanten deze wellicht wat theoretisch aandoende unieke toegevoegde waarde van de intermediair wel op prijs? En, zijn zij bereid daar een prijs in harde guldens voor te betalen? Ons antwoord is 'ja'. Een groot aantal intermediairs zullen vol vertrouwen in de virtuele wereld kunnen stappen.

Deze stelling wordt ondersteund door een onderzoek dat The Boston Consulting Group vorig jaar verrichtte naar de positie van de onafhankelijke assurantietussenpersoon (OTP) in de verzekeringssector. We laten aan de hand van onderzoekscijfers zien dat de OTP bestand is tegen de drijvende krachten achter desintermediatie (met name IT-ontwikkelingen) en sterk blijft vanwege die unieke en onvervangbare aspecten van toegevoegde waarde die hierboven zijn beschreven.

Deze casestudie is vooral interessant en relevant in de discussie rond desintermediatie omdat juist in de verzekeringsbranche alom een verregaande mate van desintermediatie wordt verwacht.

In dat onderzoek zijn circa 1.200 verzekeringsfunctionarissen van ondernemingen in Nederland persoonlijk geïnterviewd over de specifieke diensten van de OTP. Klanten blijken 'graag' bereid te betalen voor die diensten. Hoewel dit onderzoek zich richtte op de zakelijke markt, is het zeer aannemelijk dat de argumenten die voor relatieverzekeren in de zakelijke markt worden aangevoerd, ook voor de particuliere markt zullen gelden. Dat wordt bevestigd door diepte-interviews die zijn gevoerd met particuliere verzekerden.

Uit dat onderzoek blijkt dat de OTP intensiever contacten onderhoudt met klanten dan andere verzekeringskanalen. De contactfrequentie met de zakelijke klant ligt bij de OTP gemiddeld 30 procent hoger dan bij de bank die verzekeringen verkoopt. De OTP benadert zijn klanten ook actiever dan banken en direct writers.⁶ Kennelijk wordt dit ook gewaardeerd door de zakelijke klant. De volgende onderzoeksresultaten onderstrepen de trouw van de klant aan de OTP:

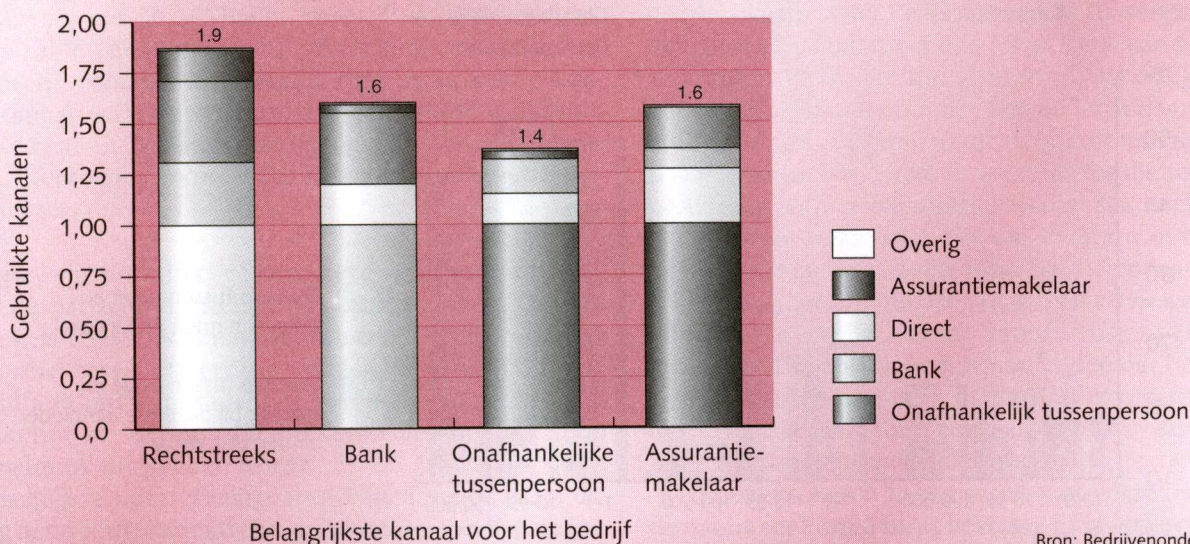
1. De OTP is het meest exclusieve kanaal in de zakelijke verzekeringsmarkt;
2. Klanten van een OTP 'switchen' niet gauw op basis van prijs;
3. Verzekerde ondernemers hebben vaak langlopende relaties met hun OTP.

Meest exclusieve kanaal De OTP is het 'relatieverzekeringskanaal' bij uitstek. In het algemeen hebben bedrijven voorkeur voor één loket voor hun financiële of verzekeringsbehoeften. Maar als het OTP-kanaal het belangrijkste distributiekanaal van een onderneming is, dan is deze voorkeur dominanter: bedrijven die de OTP als belangrijkste inkoopkanaal gebruiken doen daarnaast zaken met minder overige kanalen (zie *figuur 1*).

Tevens komt duidelijk naar voren dat met name de OTP als één loket gebruikt wordt voor zowel de zakelijke als de privé-verzekeringen van de beslisser in een bedrijf. Ook in dat opzicht is de OTP het meest exclusieve verzekeringskanaal. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de verstrengeling van privé- en zakelijke contacten en verzekeringen bij kleinere ondernemingen aanzienlijk sterker is dan bij grote (zie *figuur 2*).

5. A.W.A. Boot en A.V. Thakor, 'Can relationship banking survive competition?', working paper, 1996.
6. Een tussenpersoon voorziet gemiddeld de helft van zijn zakelijke klanten van informatie over bijvoorbeeld nieuwe *employee-benefit*-producten. Direct writers, voor wie schriftelijke informatie vrijwel het enige middel is om in contact te komen met klanten, informeren hun zakelijke klanten met dezelfde frequentie als de tussenpersoon, terwijl banken slechts een derde deel van hun assurantiekanten schriftelijk op de hoogte stellen van nieuwe verzekeringsproducten op het gebied van *employee benefits*.

Figuur 1. De tussenpersoon heeft de klant voor zich alleen



Geringe neiging tot switchen Bij zeer aanzienlijke geoffeerde prijsverschillen door een andere OTP is men nauwelijks geneigd de eigen tussenpersoon te verlaten en voor een lagere premie het verzekeringspakket elders onder te brengen. *Figuur 3* laat zien dat de prijselasticiteit van de diensten van een tussenpersoon opmerkelijk laag is, zowel voor schade- als voor levenproducten.

Met name bij levenproducten blijken ondernemingen weinig te 'shoppen'. Een verklaring hiervoor is dat levenproducten bij uitstek 'relatieverzekeringen' zijn. Ze worden meestal voor werknemers afgesloten (als *employee benefits*) en ondernemingen vinden het te omslachtig en kostbaar om de administratie en personeelscontacten bij een ander neer te leggen.

Aan de schadekant kan de OTP een hechte band smeden met de verzekerde onderneming door de manier waarop hij door de jaren heen de claims afhandelt, en het vertrouwen dat hij daarbij opbouwt. Een dergelijke band wordt niet zomaar door een lagere prijs van een concurrent teniet gedaan. De klant weet immers niet hoe de service bij een ander zal uitpakken, en of hij deze kan vertrouwen. Door niet in te gaan op een lagere prijs van een andere aanbieder geeft de klant daarmee in feite aan dat hij bereid is te betalen voor de gemoedsrust die zijn huidige OTP hem biedt.

Het belang van relatieverzekeren en de prijs die men bereid is daarvoor te betalen wordt des te meer onderstreept door het feit dat het switchen van OTP naar een leverancier in een ander kanaal een nog veel drastischer prijsverlaging vergt dan het overstappen naar een

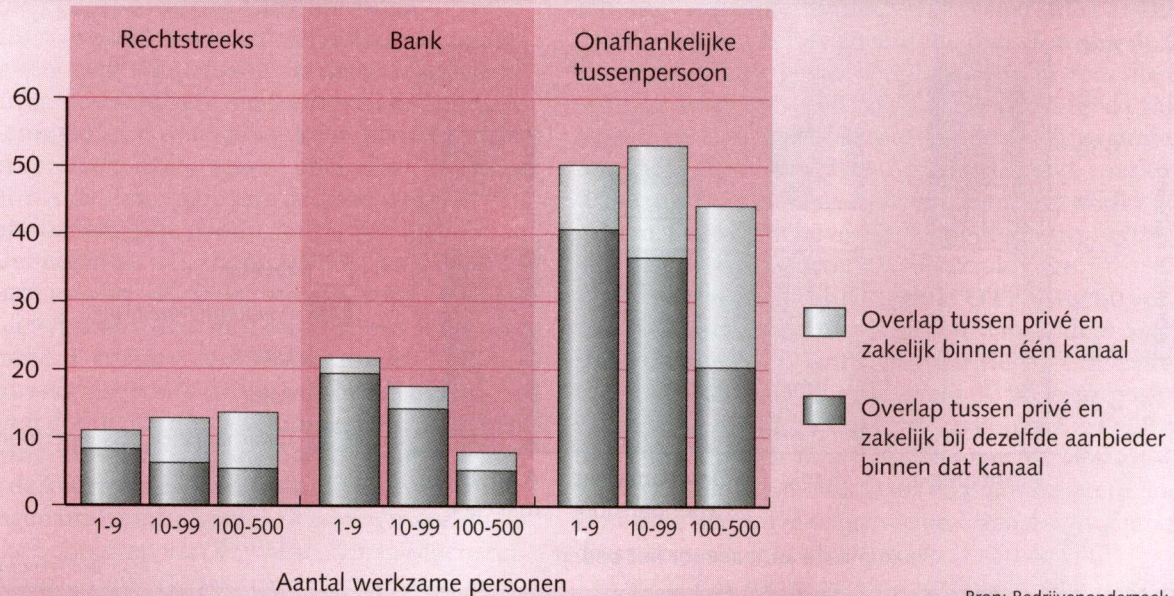
andere OTP. Daar komt nog bij dat slechts 14 procent van de ondervraagde beslissers *overweegt* een direct writer als alternatief voor zijn huidige OTP, hoewel men vermoedt dat de prijs bij de direct writer 10 procent of lager ligt. Dit toont nogmaals de enorm sterke binding aan tussen klant en OTP. (Overigens zei maar liefst een derde van de klanten van direct writers een overstap naar een OTP te overwegen.)

Langlopende relaties Een derde aanwijzing voor de trouw van de klant aan de OTP vormt de duur van de relatie tussen klant en OTP. Meer dan 60 procent van de ondernemingen van tien jaar of ouder heeft al meer dan tien jaar een zakelijke relatie met dezelfde OTP. Slechts 20 procent van de bedrijven heeft een relatie met de OTP die vijf jaar of korter duurt. Overigens geldt ook voor het bankkanaal dat relaties met de zakelijke klant langdurig zijn, maar die verzekeringsrelaties zijn vermengd met de eveneens duurzame bancaire relatie.

Hechte relatie als sleutel tot succesvolle intermediatie

Uit dit voorbeeld van de assurantiëtussenpersoon blijkt wel dat op basis van enkel en alleen de stroomrijke ontwikkelingen in de informatietechnologie nog niet automatisch geconcludeerd kan worden dat allerlei tussenschakels binnenkort uitgeschakeld zullen zijn. In de verzekeringsbranche blijkt de klant de OTP zeer trouw te zijn: de prijselasticiteit is laag; naar een direct writer overstappen wordt onaantrekkelijk

Figuur 2. Overlap zakelijk/privé het grootst bij de tussenpersoon



Bron: Bedrijvenonderzoek

gevonden en de duur van de relatie lijkt huwelijkse waarden van de vijftiger jaren aan te nemen.

Wanneer de relatie op alle fronten naar tevredenheid verloopt, staat men doorgaans niet open voor alternatieven.⁷ Maar wat veroorzaakt deze enorme trouw? In het geval van de OTP zijn daarvoor een tweetal oorzaken aan te wijzen:

1. De service blijkt vaak boven verwachting te zijn;
2. Het zakelijke contact heeft vaak een persoonlijk getinte oorsprong.

Service boven verwachting Uit ons onderzoek komt niet alleen naar voren dat de zakelijke klant zijn OTP zeer trouw is, maar ook dat aan die trouw een grote mate van tevredenheid over zijn diensten ten grondslag ligt. De klant van de OTP wordt op zijn wenken bediend en zelfs meer dan dat, zoals *figuur 4* laat zien. Voor de meeste relevante dimensies blijkt dat het werkelijke serviceniveau zelfs hoger ligt dan het gewenste serviceniveau.

Bovendien blijkt uit de voor ons onderzoek gehouden interviews dat tussenpersonen hun zakelijke klanten meer service bieden en hoogwaardiger advies verstrekken dan spelers uit andere distributiekanaalen. De OTP wordt gezien als een partner die betrouwbaarder is en beter meedenkt dan de bank of direct writer. Met name de adviesfunctie van de OTP wordt veel meer erkend, benut en gewaardeerd dan bij andere kanalen.

Daarnaast blijkt de grote tevredenheid van zakelijke klanten uit het feit dat minder dan 10 procent van

hen op een of ander moment met de polisafgevende maatschappij in contact wil treden; de meesten vertrouwen dit contact ten volle toe aan de intermediair.

Zeër persoonlijke band Naast grote tevredenheid over service en advies, is er nog een ander belangrijk bindmiddel tussen de verzekerde en de tussenpersoon: de relatie zelf. In veel gevallen blijkt de OTP zijn verzekerde te kennen via een privé- of (semi-) zakelijk contact. *Figuur 2* gaf reeds aan dat een OTP van een beslisser ook vaak diens privé-verzekeringen voor zijn rekening neemt. Daarenboven blijkt dat 24 procent van de verzekeringsfunctionarissen de zakelijke OTP(-medewerker) al uit zijn of haar persoonlijk netwerk kende. Ter vergelijking: bij de bank ligt dit percentage drie maal zo laag, op 8 procent. Ook dit aspect raakt de kern van de toegevoegde waarde van de OTP, het relatieverzekeren. Het gevoel hebben iemand te kunnen vertrouwen, zeker als het gaat om zaken als (financiële) veiligheid en oudedagsvoorziening, is een belangrijke en goede reden voor de keuze van een OTP. Wanneer men de tussenpersoon vertrouwt en zich niet hoeft te verdiepen in soms ingewikkelde verzekeringszaken kan men zich veel tijd en moeite – en dus geld – besparen. Maar vertrouwen is een kwestie van gevoel en tijd. Het is dan ook niet verwonderlijk dat ondernemingen zelf niet verwachten dat zich alternatieven zullen aandienen voor hun verzekeringsrelatie met de onafhan-

7. Zie: *Bevindingen van een kwalitatief marktonderzoek naar bedrijvenbehoeften op het gebied van verzekeringen*, Centrum voor Marketing Analyses, april 1996, p. 5.

kelijke tussenpersoon. Weliswaar verwacht 63 procent van de geïnterviewde ondernemingen dat hun gedrag en behoeften als verzekerden de komende drie jaar zullen veranderen als gevolg van ontwikkelingen die zich specifiek op het gebied van verzekeringen zullen voordoen (bijvoorbeeld, de privatisering van de ziektewet, het WAO-hiaat, meer flexibele arbeidsvoorwaarden en pensioenen). Maar slechts een kleine 4 procent voorziet een verandering in de keuze van het kanaal waarlangs verzekeringen worden afgesloten, of zelfs in de keuze van een specifieke tussenpersoon. 28 procent voorziet zelfs een stijgende behoefte aan advies.

Hoogstwaarschijnlijk gelden deze argumenten ook voor de particuliere markt. Uit onderzoek blijkt dat verzekeringen voor consumenten een *low-interest*-karakter hebben. Dit verklaart onder meer hun geringe bereidheid om van kanaal te veranderen en het 'wel makkelijk te vinden' dat de tussenpersoon 'al hun rompslomp' uit handen neemt.

Het is gegeven deze geringe interesse dan ook maar de vraag of de consument de mogelijkheden tot directe interactie met de verzekeraar via Internet en on-line services gaat gebruiken. Deze nieuwe media vergroten weliswaar het aanbod van producten en verzekeraars, maar dat aanbod wordt *niet* vanzelfsprekend transparanter. De complexiteit van verzekeringen neemt door die nieuwe mogelijkheden in IT niet af en bovendien blijft advies bij schadeafhandeling gewenst. Daarnaast zijn er regelmatig wetswijzigingen die van invloed kunnen zijn op de rol van verzekeringen bij vermogensvorming en kunnen pakketten van producten aangeboden worden via de werkgever. Door dergelijke

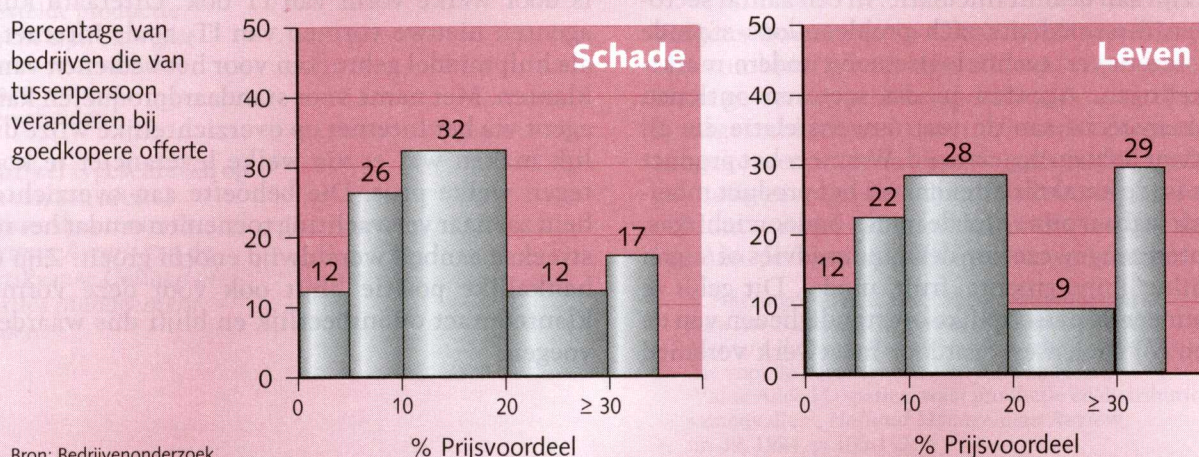
ontwikkelingen zou de behoefte aan advies bij de consument eerder kunnen stijgen dan dalen. Voor consumenten is de elektronische weg niet bij uitstek het kanaal om dat advies over te dragen.

Bovendien geldt in de particuliere markt nog sterker dan in de zakelijke markt dat een persoonlijke relatie de basis vormt voor de keuze van de tussenpersoon als distributiekanaal: meer dan 50 procent van particuliere klanten in Nederland sluit zijn verzekeringen af via een tussenpersoon en meer dan de helft daarvan kiest er één uit zijn eigen persoonlijk circuit van relaties.

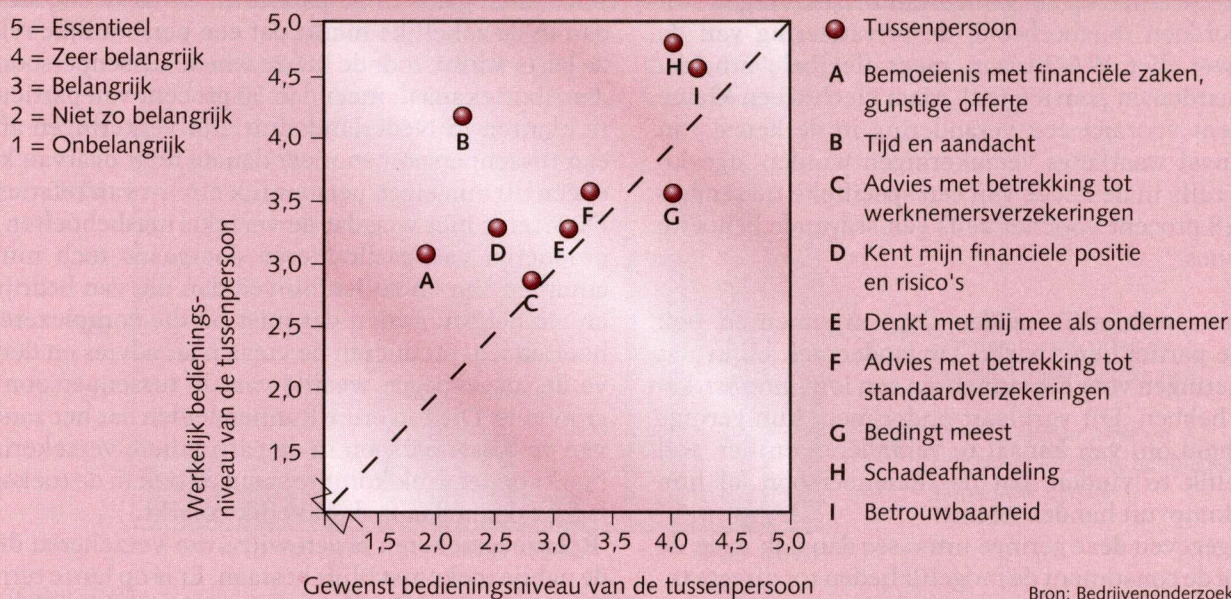
Dit neemt niet weg dat de verzekeringsbehoeften c.q. producten van particulieren doorgaans toch minder complex zijn en zullen blijven dan die van bedrijven; en we hebben gezien dat juist bij die complexere behoeften c.q. producten de vraag naar advies en derhalve de toegevoegde waarde van de tussenpersoon het grootst is. Dit zou ertoe kunnen leiden dat het aandeel van de tussenpersoon in de particuliere verzekeringsmarkt onder druk komt te staan en ook in de toekomst lager zal zijn dan in de zakelijke markt.

Relatieverzekeren is een wijze van verzekeren die in de nabije toekomst blijft bestaan. Er is op korte termijn geen sprake van desintermediatie in de (zakelijke) verzekeringsmarkt. Snelle ontwikkelingen in de informatietechnologie zullen geen substituut vormen voor een vertrouwensrelatie, onafhankelijke persoonlijke advisering over complexe producten, afgestemd op individuele behoeften en afhandeling van schadeclaims. De bijzonder sterke positie van het distributiekanaal van onafhankelijke tussenpersonen op de Nederlandse verzekeringsmarkt wordt niet fundamenteel aangetast ten gunste van de positie van direct writers en banken. Economische theorie en de resultaten van een on-

Figuur 3. Grote prijsverschillen om bedrijven te doen overstappen



Figuur 4. Zakelijke klanten tevreden over bediening tussenpersoon



derzoek onder 1200 Nederlandse bedrijven laten geen ruimte voor een andere conclusie. Hoewel kwantitatief onderzoek in de particuliere markt door ons hiervoor niet is verricht, wijzen interviewresultaten over de particuliere markt in dezelfde richting. Relatieverzekeren zal de trend van desintermediatie in de voorzienbare toekomst zeker doorstaan; de onafhankelijke tussenpersoon *is here to stay*.

Grenzen aan desintermediatie

De case van de assurantietussenpersoon, een agent van wie veelal wordt aangenomen dat hij terrein zal verliezen aan andere distributiekkanalen, laat zien dat er grenzen zijn aan desintermediatie. In een aantal sectoren zullen intermediairs zich probleemloos staande houden 'tegenover' technologische en andere marktontwikkelingen. Agenten in die sectoren ontleen hun bestaansrecht aan de vertrouwensrelatie die zij met de klant hebben opgebouwd. Wanneer het product complex is, de karakteristieken van het product moeilijk overdraagbaar zijn en/of de markt ondoorzichtig is, zijn klanten aangewezen op deskundig advies of 'eigen waarneming' (bijv. groente, fruit, mode). Dit geldt te meer wanneer de persoonlijke omstandigheden van de klant een rol spelen en daardoor maatwerk verlangd

wordt. Als bovendien het financiële belang voor de klant groot is, wil de klant kunnen vertrouwen op een onafhankelijk en deskundig advies.

Agenten die een dergelijke rol vervullen zullen niet bedreigd worden door computers, databases of het *worldwide web*. Voorbeelden van producten of diensten waarbij agenten die rol vervullen zijn levensverzekeringen, fiscaal advies, juridisch advies, schadeafhandeling, hypotheek, sommige makelaars, maar ook groente en fruit (tegenvoorbeelden zijn onder meer fiets- en reisverzekeringen, reizen, boeken, allerlei reserveringen, computers, kleding, software, betalingsverkeer, sparen en beleggen).

Het is juist de vertrouwensrelatie die onvervangbaar is door welke vorm van IT ook. Uiteraard kunnen agenten nieuwe vormen van IT, zoals Internet, wel als hulpmiddel gebruiken voor het bedienen van hun klanten. Met name voor standaardproducten kan een agent via het Internet op overzichtelijke wijze duidelijk maken wat er via welke leverancier te koop is tegen welke prijs. Die behoefte aan overzichtelijkheid zal naar verwachting toenemen omdat het rechtstreekse aanbod wereldwijd enorm groeit. Zijn onafhankelijke positie blijft ook voor deze vorm van klantcontact onontbeerlijk en blijft dus waarde toevoegen.