

Het zijn en het niet

**Een existentialistische visie op de
volmachtmarkt**

Deel 2: Go MAD!

*(Making a difference: toegevoegde waarde
propositie gevormachtigden)*

*Presentatie ten behoeve van
toezichthouders, besturen,
commissarissen en directies*

Versie 1.0 Mei– Juni 2015

© KoKo Kroup / Arthur Goes



Inhoudsopgave

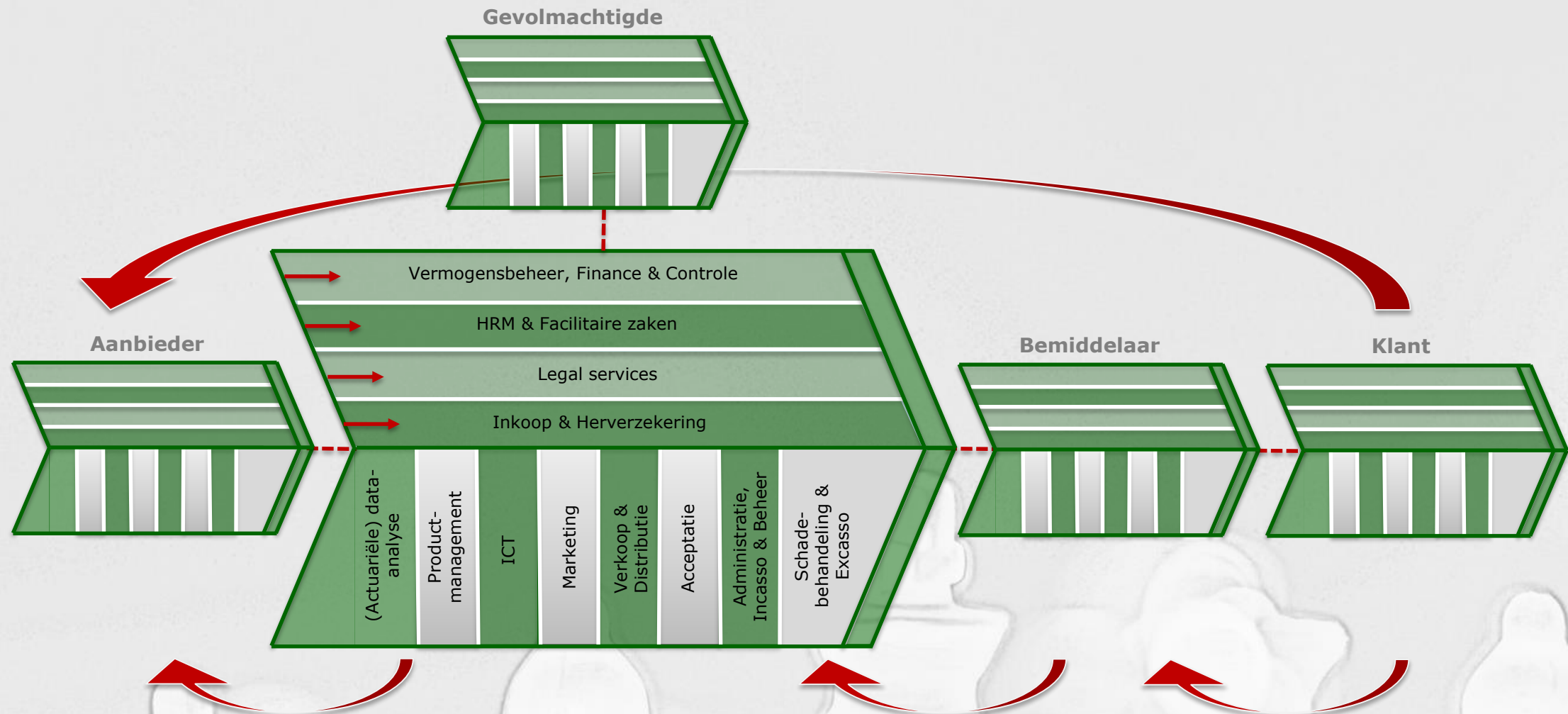
▪ Inleiding	pag. 3
▪ Built to last	
1. Toegevoegde waarde model	pag. 5
2. Waardeanalyse (voor de aanbieder)	pag. 6
3. Waardeanalyse (voor de bemiddelaar)	pag. 7
4. Modellering van waarde	pag. 8
5. Waardeproposities	pag. 9
6. De klant centraal	pag. 10
7. End-to-End basismodellen	pag. 11
▪ Flagshipstore	pag. 12
▪ Experience center	pag. 13
▪ Factory outlet Center	pag. 14
▪ Samenvatting	pag. 15
Over KoKo Kroup	pag. 16
Disclaimer	pag. 17

- Na kort voor de ramp in Enschede in mei 2000 in de volmachtmarkt te zijn verschenen, heeft deze markt zich de laatste 15 jaar voor onze ogen ontwikkeld tot een professionele markt waar niet langer de persoonlijke relatie tussen volmachtgever en volmachtnemer centraal staat, maar het resultaat en de wijze waarop (de kwaliteit van de fabriek) dit resultaat behaald wordt. Niet langer wordt aan de koffietafel tijdens een overleg tussen AXA, Delta Loyd en a.s.r. de regels van het spel vastgesteld en succesvolle 'nieuwkomers' tot de orde geroepen.
- In de nieuwe markt dienen alle speler zelf hun eigen wereld te maken. Uiteraard binnen de regels van het spel, die meer en meer niet vanuit de markt maar steeds meer vanuit de toezichthouders worden bepaald. Deze individuele vrijheid en verantwoordelijkheid drukt zwaar. De open norm waarbinnen de eigen subjectieve visie ontwikkeld moet worden, lijkt partijen onverschillig te maken.
- Onder de titel "Het zijn en het niet: een existentialistische visie op de volmachtmarkt" publiceert KoKo Kroup een aantal visiedocumenten die partijen kunnen helpen om een eigen beeld van de grot of juist de wereld daarbuiten vorm te geven.
- Het tweede deel "Go MAD: Making a difference" handelt over de wijze waarop gevormde een toegevoegde waarde propositie kunnen vormgeven.

Arthur Goes

Built to last

Toegevoegde waarde model Verzekeringen



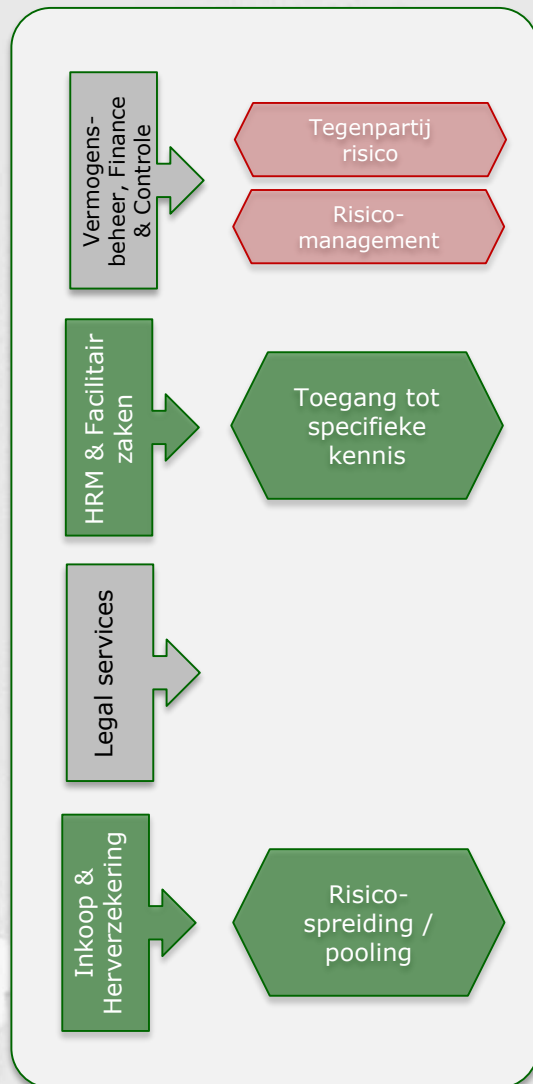
In essentie is het product "verzekeren" terug te voeren tot het overdragen van een risico, zodat na het optreden van een verzekerd risico de verzekeringnemer schadeloos wordt gesteld. Het proces van uitbesteden start bij de klant en eindigt, al dan niet na tussenkomst van een bemiddelaar, uiteindelijk bij de aanbieder. In de keten nemen gevolmachtigden een positie in tussen de bemiddelaar(s) van de verzekeringnemer en de aanbieder(s).

Als onderdeel van de keten heeft de gevolmachtigde alleen bestaansrecht indien hij waarde kan toevoegen. Daartoe is inzicht nodig in het toegevoegde waarde model van verzekeringen en schadeverzekeringen in het bijzonder. Bovenstaand model, als afgeleide van Porter's waardeketen, vormt de basis om na een waardeanalyse uiteindelijk een waardepropositie vorm te kunnen geven.

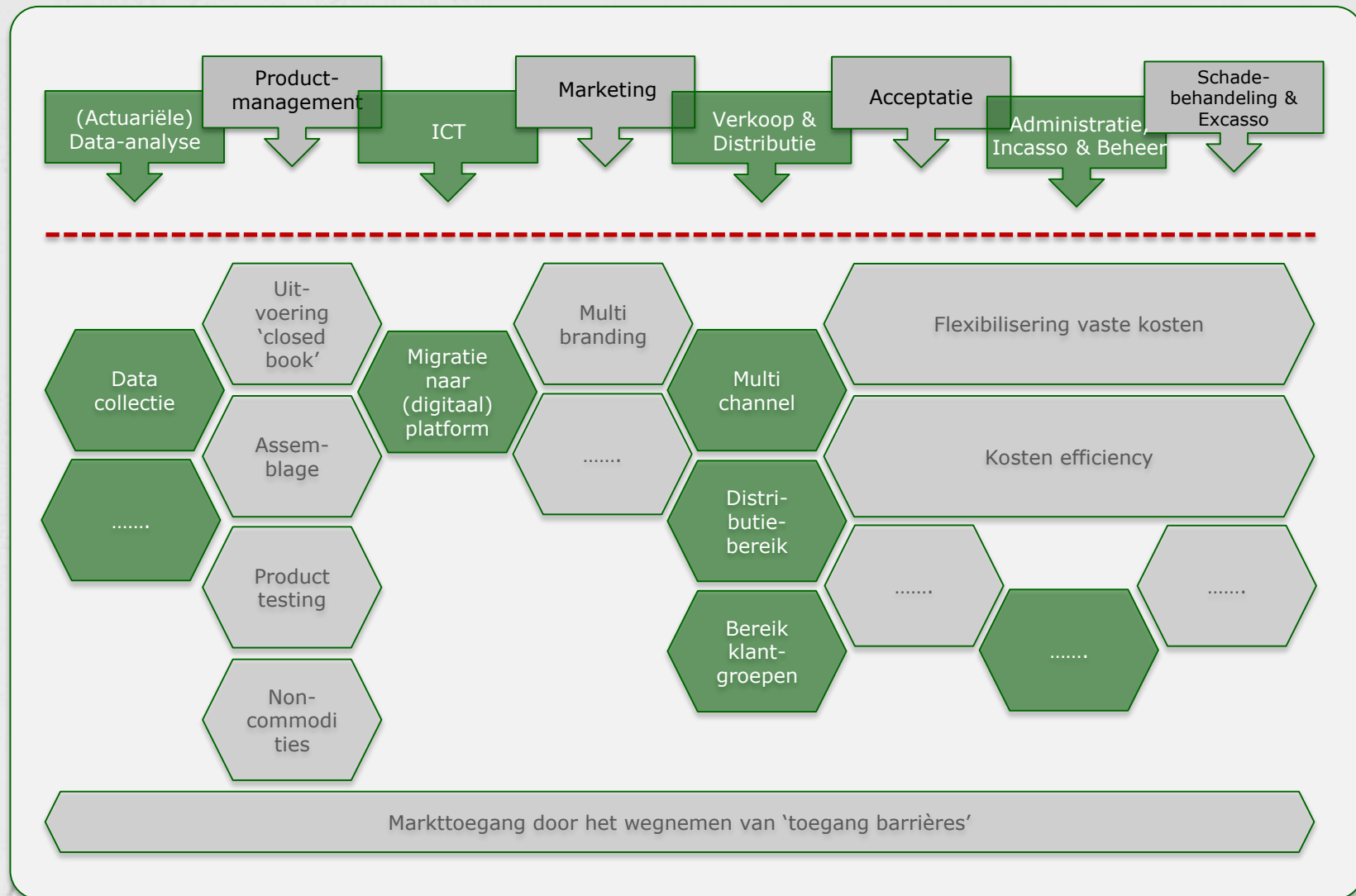
In de waardeketen van diensten zoals verzekeringen neemt de ICT een bijzondere positie in omdat de consumptie van een dienst gelijk valt aan de productie van een dienst. Het is geen ondersteunende activiteit maar een steeds dominantere primaire activiteit binnen de waardeketen.

Waardeanalyse Toegevoegde waarde voor de aanbieder

Ondersteunende activiteiten



Primaire activiteiten

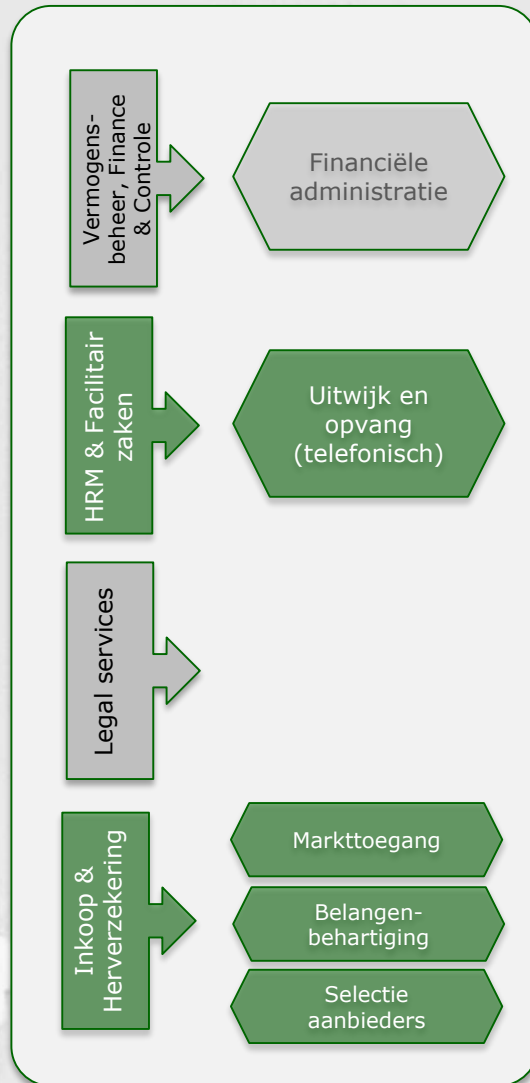


De gevolmachtigde kan bij het vormgeven van een waardepropositie ten behoeve van de aanbieder een keuze maken uit één of meer van de genoemde of nog toe te voegen aspecten. Binnen de klassieke samenwerkingsmodellen beperken de waardeproposities zich meestal tot "kostenefficiëntie" of het bereiken van een bepaalde "klantgroep" (klanten van een huisvolmacht). De eerste service providers wisten daar 'distributiebereik' aan toe te voegen, hoewel daarbij in bepaalde gevallen ook sprake is geweest van slechts het uitbesteden van de uitvoering van een 'closed book'.

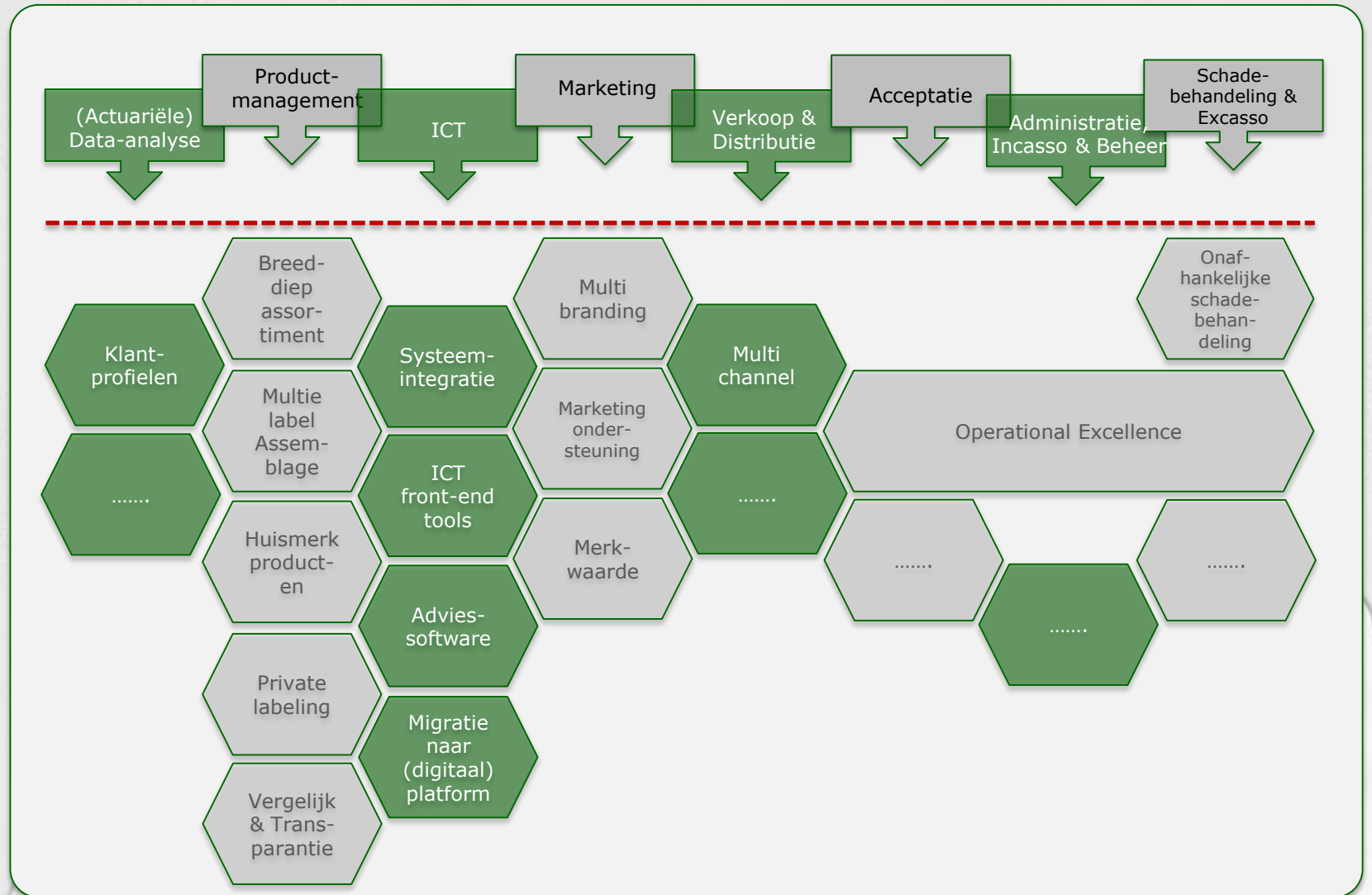
Waardeanalyse

Toegevoegde waarde voor de bemiddelaar

Ondersteunende activiteiten



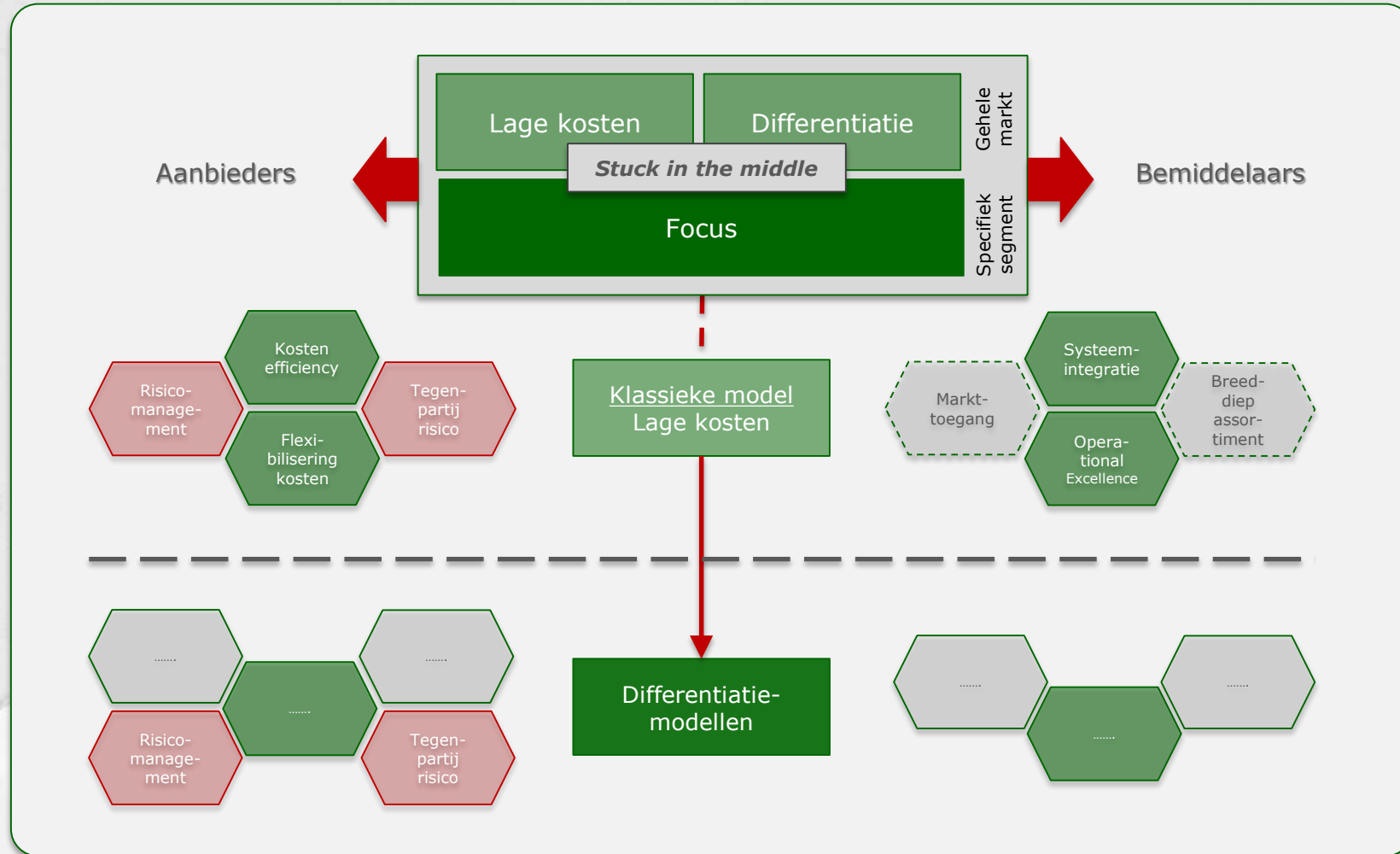
Primaire activiteiten



De gevolmachtigde kan bij het vormgeven van een waardepropositie ten behoeve van de bemiddelaar een keuze maken uit één of meer van de genoemde of nog toe te voegen aspecten. Binnen de klassieke samenwerkingsmodellen tussen gevolmachtigden en (de eigen) bemiddelaar(s) beperken de waardeproposities zich meestal tot "Operational Excellence", oorspronkelijk vooral om de falende uitvoering aan de zijde van de aanbieders op te vangen. Door de markt- en technologische ontwikkelingen, is het aantal mogelijkheden om waarde toe te voegen fors gestegen en nog steeds groeiende.

- Bij het vormgeven van een waardepropositie kan de gevormachte zich primair richten op de aanbieder of op de bemiddelaar. Daarnaast kan een onderscheidt gemaakt worden tussen een strategie van lage kosten of een differentiatiestrategie, beide gericht op de gehele markt of een specifiek segment (focus). De generieke strategieën helpen bij het kiezen van een goede strategie en verschaffen inzicht in het maken van de juiste keuzes ter voorkoming van het “stuck in the middle” principe.
- In een verzadigde markt is een onderscheidende marktpositie noodzakelijk en moet voldaan worden aan steeds hogere klanteisen. Deze concurrentiedruk zal gevormachtigen dwingen steeds vaker te kiezen voor een onderscheidende waardepropositie in plaats van het volgen van anderen.
- Wat maakt u onderscheidend? Iedereen kan het product van een ander (de aanbieder) verkopen en blijven hangen in het klassieke samenwerkingsmodel waarbij de waardepropositie zich meestal beperkt tot kostenefficiency (strategie van lage kosten) voor de aanbieder. Maar als de klant op voor hem belangrijke beoordelingscriteria geen verschillen meer ervaart? Dan gaat hij alleen nog maar op zoek naar de laagste prijs.

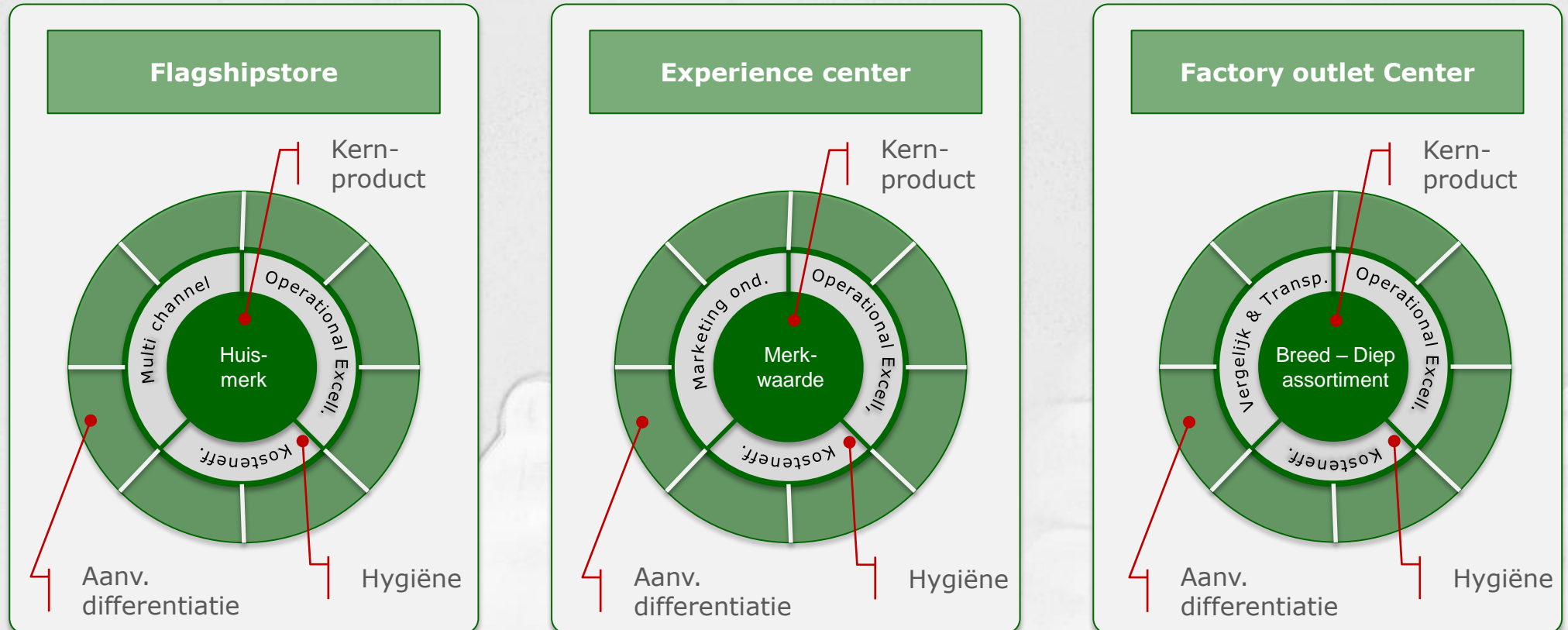
Waardeproposities Strategische opties en klassieke modellen



Binnen het klassieke model beperkt de waardepropositie zich tot kostenefficiëntie. Bij de evolutie van de waardepropositie lijken er tegenstelde belangen te ontstaan. Een aanbieder heeft het liefst voor het volmachtbedrijf een lage kosten strategie. De 'eigen' differentiatie strategie vullen zij wel in met hun eigen (directe) labels. Een bemiddelaar (en daarmee de gevolmachtigde) wil het liefst onderscheidend zijn voor de klanten en een differentiatie strategie volgen. Onder andere om te kunnen concurreren met de (directe) labels van de aanbieder(s).

- Als onderdeel van de keten heeft de gevolmachtigde alleen bestaansrecht indien hij waarde kan toevoegen voor de vorige (aanbieder) of volgende (bemiddelaar) schakel in de keten.
- De gehele keten heeft alleen bestaansrecht indien de waarde wordt (h)erkent door de klant. De klant wil:
 1. het risico overdragen zodat na het optreden van een verzekerd risico hij of zij schadeloos wordt gesteld,
 2. tegen de beste voorwaarden (dekking)
 3. en scherpste premie (premie)
- Voor klanten is er geen verschil in direct aanbod op Internet tussen een vergelijkingssite, gevolmachtigde, direct writer en intermediairverzekeraar, waardoor de verschillende marktspelers steeds meer in directe concurrentie staan.
- Klanten kiezen, maar hebben slechts een beperkte hoeveelheid verwerkingscapaciteit voor informatie (bounded rationality). Hierdoor ontstaat bij de klant keuzestress.
- Klanten beperken zich in hun keuze proces veelal tot maximaal 6 attributen, waarbij twee attributen met kop en schouders boven alle andere uitsteken:
 1. De premie bepaald als enabler (laag genoeg) of disabler (te hoog) veelal de keuze voor een bepaalde verzekering.
 2. Het eigen risico heeft vervolgens de grootste invloed.
 3. Alle overige attributen hebben tezamen een veel geringere invloed, waarbij “het merk” deze groep aanvoert.
- Klantsegmenten verschillen alleen in de mate van informatie zoeken en het gebruik van advies tijdens het zoekproces.

- De waardepropositie van de gevormachte moet aansluiten bij de door de bemiddelaar gekozen propositie. Alleen een consistente vormgeving van de gehele keten is 'Build to Last'. Daarbij kan – indien de klant centraal staat (3^{de} dimensie) – een drietal basismodellen worden onderscheiden.



- De elementen 'Operational Excellence' en 'Kostenefficiëncy' uit het klassieke model zijn nog slechts noodzakelijke hygiënische aspecten van het volmachtbedrijf die niet mogen ontbreken.

Welke kernwaarden worden toegevoegd?

De belangrijkste waarde die geleverd wordt is het vertrouwen in producten:

- die goed ontworpen zijn en kostenefficiënt geleverd worden;
- die ondergebracht worden bij een geselecteerde aanbieder,
- aan wie het risico wordt overgedragen tegen de beste voorwaarden en scherpste premie.

Afhankelijk van de eventuele focus van het volmachtbedrijf op een specifieke productgroep of doelgroep, kunnen extra waarden worden toegekend.

Welke probleem wordt opgelost?

Het belangrijkste probleem dat wordt opgelost door een 'Flagshipstore', is de vermindering van de keuzestress. Niet alleen bij de klant, maar gelijktijdig ook bij de bemiddelaar met wie het volmachtbedrijf samenwerkt. Keuzestress die – door gebrekkig vertrouwen in aanbieders – alleen maar groeit.

Welke volmachtbedrijven?

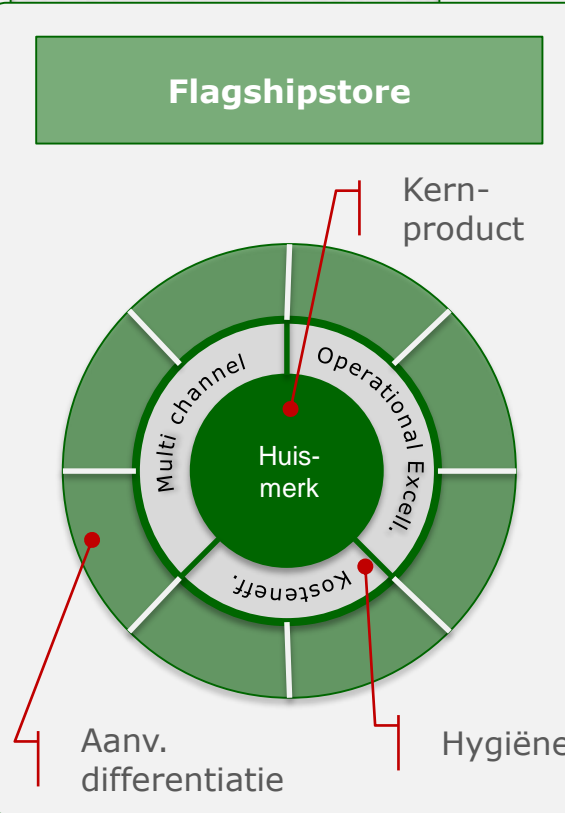
Veel gevolmachtigden bieden al een huismerk voor particuliere (63%) of zakelijke (44%) schadeverzekering. Het zijn deze bedrijven die als eerste kunnen evolueren tot volwaardige 'Flagshipstores'.

Welke bundel producten & diensten worden geleverd?

Voor een levensvatbare propositie worden minimaal de volgende producten en diensten door het volmachtbedrijf geleverd aan de bemiddelaar:

- huismerkproducten;
- operational excellence;
- kostenefficiëntie;
- multi channel distributie mogelijkheid - bijvoorbeeld ook via Factory outlet centers - (online / offline).

De waardepropositie kan vervolgens verder gedifferentieerd (uitgebreid) worden door aspecten uit de waardeanalyse voor de aanbieder of de bemiddelaar toe te voegen.



Welke kernwaarden worden toegevoegd?

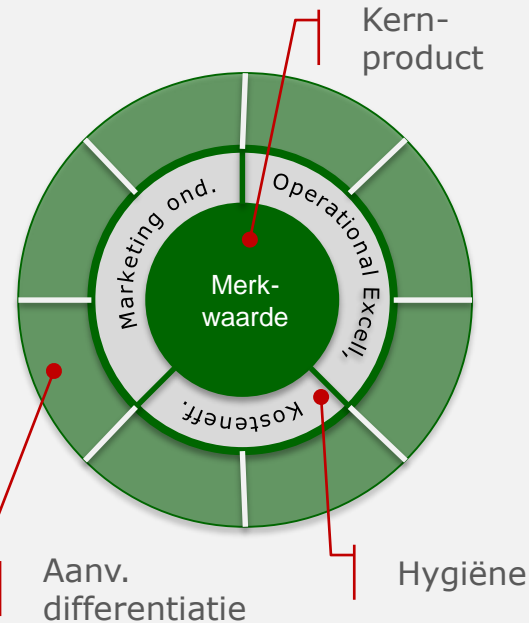
Verzekeringen kennen een low interest. Klanten interesseren zich over het algemeen helemaal niet voor verzekeringen. Op het moment dat klanten een schade willen melden of een vraag hebben, kan een aanbieder of gevolmachtigde het alleen maar fout doen.

Wellicht is de merkessentie wel 'Dingen goed doen' aangevuld met enkele functionele merkwaarden. Maar welke emotionele of expressieve waarden kunnen worden toegevoegd om uit te groeien tot een volwaardig 'Experience Center'?

Welke probleem wordt opgelost?

Het belangrijkste doel is het voorkomen van cognitieve dissonantie. De kritische klanten vinden verzekeraars niet te vertrouwen. De eigen verzekeraar krijgt vaak alleen maar een hogere waardering dan 'anderen', omdat de klant niet wil toegeven een slechte keuze gemaakt te hebben.

Experience center



Welke volmachtbedrijven?

Voor low-interest producten, zoals verzekeringen, zijn (nog) geen goede voorbeelden bekend van succesvolle 'Experience centers'. In tegendeel, uit onderzoek blijkt eerder dat verleidingstactieken een negatief effect kunnen hebben omdat ze belangrijke informatie in de weg staan

Welke bundel producten & diensten worden geleverd?

Voor een levensvatbare propositie worden minimaal de volgende producten en diensten door het volmachtbedrijf geleverd aan de bemiddelaar:

- een merk en werkwaarde die door de klant wordt (h)erkent;
- operational excellence;
- kostenefficiëntie;
- marketing ondersteuning om een Top of mind positie te veroveren voor het merk bij de doelgroep

De waardepropositie kan vervolgens verder gedifferentieerd (uitgebreid) worden door aspecten uit de waardeanalyse voor de aanbieder of de bemiddelaar toe te voegen.

Welke kernwaarden worden toegevoegd?

De belangrijkste waarde die geleverd wordt is het vertrouwen in assortiment:

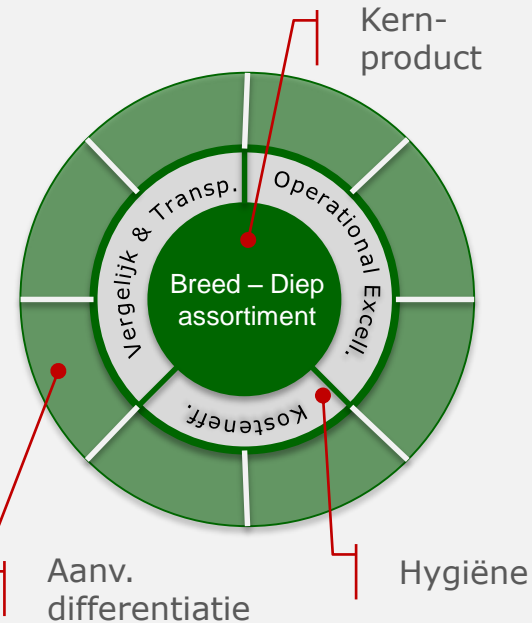
- waarin producten van een groot aantal aanbieders zijn opgenomen (breed);
- die scherpe geprijsd zijn.

Afhankelijk van de eventuele focus van het volmachtbedrijf op een specifieke productgroep of doelgroep, kunnen extra specialistische waarden worden toegekend.

Welke probleem wordt opgelost?

Het belangrijkste probleem dat wordt opgelost door een 'Factory outlet Center', is de behoefte aan One stop shopping: op één plaats scherp geprijsde producten van een groot aantal aanbieders inzichtelijk bijeen brengen, waardoor het gemakkelijker wordt snel een goede keuze te maken.

Factory outlet Center



Welke volmachtbedrijven?

Weinig gevolmachtigden (circa 15%) beschikken over voldoende (10 of meer) 'aanstellingen' van aanbieders. Het zijn deze bedrijven die als eerste kunnen evolueren tot volwaardige 'Factory outlet Centers'.

Welke bundel producten & diensten worden geleverd?

Voor een levensvatbare propositie worden minimaal de volgende producten en diensten door het volmachtbedrijf geleverd aan de bemiddelaar:

- een breed en diep assortiment;
- operational excellence;
- kostenefficiëntie;
- de mogelijkheid verschillen tussen producten transparant te maken en te vergelijken.

De waardepropositie kan vervolgens verder gedifferentieerd (uitgebreid) worden door aspecten uit de waardeanalyse voor de aanbieder of de bemiddelaar toe te voegen.

- Het merendeel van de gevolmachtigden lijkt nog stuck in the middle:
 - Factory outlet Centers met te weinig maatschappijproducten aangevuld met generieke huismerken die net niet tegen de scherpste premie of beste voorwaarden worden aangebonden of;
 - Experience centers die een 'Wij-gevoel' trachten te creëren voor de met hun samenwerkende bemiddelaars, maar daarmee feitelijk trachten te verhullen dat zij nog geen consistente voor de klant herkenbare strategie hebben gekozen of de gekozen onderliggende strategie nog niet voldoende invullen en;
 - Flagshipstores die naast een beperkt aantal eigen merkproducten toch nog enkele maatschappijproducten – als dan niet door de eigen bemiddelaar provinciaal ondergebracht – blijft aanbieden, waarbij de strategie van het volmachtbedrijf (nog) niet (voldoende) aansluit bij de strategie van de eigen bemiddelaar.
 - Ongeveer de helft van de gevolmachtigden is afhankelijk van een beperkt aantal verzekeraars, maar voert nog geen huismerkproducten voor het segment (particulier/zakelijk) waarvan zij primair afhankelijk zijn.
- De concurrentiedruk dwingt gevolmachtigden te kiezen voor een onderscheidende waardepropositie om zich met de juiste maatregelen uit de neerwaartse spiraal van prijsconcurrentie te onttrekken.
- Alleen een waardemodel dat consistent is vormgegeven in de gehele keten en de waarde wordt (h)erkent door de klant, is 'Build to Last'.
- Keihard kiezen voor een toekomstbestendig volmachtbedrijf binnen een keten waarbij de balans van verzekeraar, bemiddelaar en klant in evenwicht is.

Over KoKo Kroup

Innovatie & Innovatiemanagement: "Nieuwe wegen vinden en het verschil maken, omdat het anders kan."

Door het beschikbaar stellen van Kennis, Capaciteit en (turn-key) Concepten wil KoKo Kroup als facilitator, adviseur, project of interim manager organisaties, mensen en medewerkers binnen de sector Financiële dienstverlening helpen zich te ontwikkelen en aan te passen.

Arthur Goes


Arthur@kokokroup.nl

06 165 80 105

KoKo Kroup

Postbus 92072 1090 AB Amsterdam

T: 020 659 22 84 | www.kokokroup.nl

 www.linkedin.com/in/acrgoes

 www.twitter.com/acrgoes

© 2015 KoKo Kroup

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand en/of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Disclaimer

Aan dit rapport kunnen geen rechten worden ontleend. De auteur KoKo Kroup is niet aansprakelijk voor welke schade dan ook die kan ontstaan als gevolg van het gebruik van informatie uit dit rapport of onduidelijkheid of onvolledigheid van de gegevens opgenomen in dit rapport.

Bij het uitvoeren van de analyses is waar mogelijk gebruik gemaakt van consistente informatie uit dezelfde bronnen. Indien bepaalde bronnen binnen een tijdreeks niet meer beschikbaar zijn, is in de analyse geen projectie opgenomen of is de mate van detaillering aangepast.