

Verlag

CEO Event Decavi

Frank Koster (AXA) en Gert De Winter (Baloise Insurance) laten in hun kaarten kijken.

Innovatie is een strategische uitdaging geworden voor de verzekeringssector. Wie zijn aanbod aan de nieuwste markteisen wil aanpassen, moet innoveren. Zo schetste Laurent Feiner, CEO van Decavi, in zijn uitnodiging het onderwerp van het evenement dat hij in de Warande in Brussel organiseerde.

Feiner opteerde niet voor afstandelijke ex-cathedrabetogen, integendeel. Met Frank Koster, CEO van AXA België, en Gert De Winter, CEO van Baloise Insurance, vond hij twee gastsprekers die bereid waren hun persoonlijke mening te ventileren maar er ook in debat wilden over gaan met de talrijk opgekomen professionals in verzekeringen en aanverwante beroepen.



INNOVATIE TOT NU TOE

Frank Koster is arts van opleiding en was in Azië CEO van de verzekeringsactiviteit van een Nederlandse bank-verzekeraar, tot deze laatste door de financiële crisis en onder druk van de overheid zijn verzekeringspoot van de hand moest doen. "We kunnen op het vlak van innovatie heel wat van de landen in die regio opsteken", aldus Koster. Waarna hij stelde dat hij de Belgische markt zeer conservatief vond en dat ze hem deed denken aan Japan, "waar de consumenten vooral voor risicoloze spaarproducten opteren."

Daarmee legde hij de link naar zijn mening over innovatie op het vlak van Leven. Hij haalde daarvoor de introductie indertijd van levensverzekeringen met variabele annuïteiten aan: "In België hebben ze maar mondjesmaat ingang gevonden. In de landen waarin die producten wel behoorlijk succesvol geweest zijn, hebben ze een sterk negatieve impact gehad op de balans van vele verzekeraars. Met de lage rentes voor ogen denk

ik dat we opnieuw investeringsproducten met gegarandeerde opbrengst zullen zien opduiken."

In IARD zag Koster de kilometerverzekering in Auto als de voornaamste innovatie. "Vandaag komen vooral nieuwe risico's zoals cybercrime en identiteitsdiefstal ter sprake. Met wat in de digitale wereld gebeurt, zullen vast nog andere nieuwe producten en nieuw te ontginnen terreinen ontstaan. Ik zie ook dat het pure verzekeringsproduct verbreedt naar dienstverlening. Dat preventie gekoppeld wordt aan de waarborgen, aan bescherming, aan bijstand. Ik verwacht dat die evolutie nog een hoge vlucht zal nemen."

Inzake distributie oordeelde Koster dat de meeste innovatie bij de makelaars plaatsvindt. "De vrees dat het beroep zou verdwijnen door het bank-verzekeren en de rechtstreekse verkoop, is ongegrond gebleken. Makelaars zijn ondernemers. Ze vertonen een mate van daadkracht waar de verzekeraars nog veel kunnen van leren."

Koster zei verder dat innovatie voor hem niet synoniem is met apps ontwikkelen. "We staan aan de vooravond van een veel grotere transformatie: nieuwe zakenmodellen, zoals de banken al ervaren." Zo wordt de klassieke kredietverstrekking beconcurrerd door crowd funding. Er zijn tevens almaar meer manieren om online te betalen, in de markt gezet door diverse spelers. "Ook in onze sector zagen we al gelijkaardige initiatieven, maar met weinig succes. De markt geeft ons dus de tijd om ons op nieuwe zakenmodellen voor te bereiden. Het is aan ons om dat te benutten."

Gert De Winter: "We zijn heel lief voor elkaar, wanneer we stellen we als sector zeer innovatief zijn en daarvoor wijzen op nieuwigheden zoals 'pay how you drive' in plaats van 'pay how long you drive', de black boxes in wagens, de cyberverzekering, de lead generation op basis van gegevens van het internet en de sociale media, de klantenportalen, de schuchtere pogingen tot vergelijkingssites, de vele apps ook", begon Gert De



Van l.n.r.: Frank Koster, Laurent Feiner, Gert De Winter

Winter zijn uiteenzetting. "Maar het blijft toch allemaal een beetje gerommel in de marge."

De verzekeringssector komt niet aan wezenlijke innovatie toe omdat hij lijdt aan bloedarmoede op het vlak van diversiteit, aldus de CEO van Baloise Insurance. Hij



*Gert De Winter:
"Innovatie spruit dikwijls voort uit
initiatieven van de concurrentie"*

zag daarvoor drie redenen. Ten eerste stoelen de verzekeraars op de knowhow van hun juristen, risicobeheerders, preventie- en andere experts, en dergelijke. "We hebben hen absoluut nodig, maar ze vertonen twee karakteristieken die innovatie tegenhouden: ze zijn wars van nieuwigheden die ze niet gecontroleerd hebben en blijven te vaak in hun comfortzone." Ten tweede boet het management naarmate het ouder wordt in aan nieuwsgierigheid voor wat rond de sector beweegt. Ten derde zijn de medewerkers druk in de weer met operationele taken. "Dan creëer je als het ware een Aziatische cultuur waarin iedereen naar hogerop in de hiërarchie kijkt om zaken te veranderen."

"De expertise van de verzekeraars heeft geleid tot een enorme complexiteit in producten, processen en organisatie. In die omstandigheden is het bijzonder moeilijk nieuwigheden te lanceren", vervolgt De Winter. "We hebben ook schrik om te kannibaliseren. Waarom een nieuwe distributievorm uitproberen als we daarmee de bestaande kanalen tegen het hoofd stoten? Waarom eenvoudigere en transparantere producten op de markt

brengen ten koste van rendabele oudere producten? We verschuilen ons bovendien vaak achter regelgeving om niet te moeten veranderen. Maar als we zelf die stap niet zetten, zullen anderen het in onze plaats doen." Baloise Insurance heeft die stap al gezet, zei De Winter, met het concept van virale verandering. Kort gesteld komt het erop neer dat niet de (top)managers als trekker van de verandering fungeren, maar medewerkers die goed geconnecteerd zijn in de hele onderneming. "In alle geledingen van ons bedrijf worden de zaken voortaan anders bekeken. Innovatie is een kwestie van cultuur; van risico's durven te nemen, je daarin ondersteund te weten, en de kans te krijgen om te falen."

EERSTE VRAGENRONDE

Is het gebrek aan innovatie geen gevolg van het feit dat de verzekeraars geen volwaardige R&D-afdeling hebben?

"Vreemd genoeg is innovatie voor verzekeraars in eerste instantie altijd aan producten gerelateerd", antwoordde De Winter. "Ze vertrekken bovendien vaak

vanuit juridische aspecten, terwijl zoveel meer innovatie mogelijk is als we als we naar de klant zouden luisteren en onze processen onder de loep zouden nemen." Koster stelde daarop dat de AXA Groep zwaar in R&D investeert, maar dat niet elke verzekeraar de schaal grootte heeft om er zo veel financiële middelen voor vrij te maken.

In presentaties over innovatie wordt stevast gewezen op netwerken via de sociale media, maar altijd met voorbeelden uit andere sectoren. Zijn die er dan niet in de verzekeringssector?

"Er bestaat al een vorm van social media community van consumenten die zichzelf als goede risico's beschouwen en een gezamenlijk aanbod vragen aan verzekeraars. Maar het blijft bij schuchtere pogingen", zei De Winter.

"Ik ken geen verzekeraar die zijn onderschrijvingsmodaliteiten opstelt op basis van de gegevens die consumenten op de sociale media plaatsen", voegde Koster daaraan toe. "Er gebeurt wel veel op het vlak van data crunching (in grote hoeveelheden ruwe gegevens naar zinvolle informatie of nieuwe inzichten zoeken, red.)." Zo laat AXA de 50 datawetenschappers in haar data innovation lab in Parijs experimenteren met eigen en externe gegevens, om daar predictieve modellen uit te halen.

"Ik vraag me af of big data geen overroepen hype worden zoals CRM inder tijd", opperde De Winter nog. "In Engeland werd een data-analyse uitgevoerd met als criteria: mannelijke jonge zestigplusser; twee keer getrouwd; zeer beroemd; en nog wat andere karakteristieken. Dat leverde twee resultaten op: prins Charles en Ozzy Osbourne, frontman van de heavymetalband Black Sabbath. We moeten met andere woorden zeer voorzichtig omspringen met het gebruik en de interpretatie van big data."

Is het niet aangewezen om risk managers en compliance officers mee in de front office te posteren? "Zelf ben ik van mening dat ze inderdaad in de dagelijkse

besluitvorming betrokken moeten worden", gaf Koster aan. "Op die manier raken ze veel meer doordrongen van de commerciële uitdagingen waar hun bedrijf voor staat."

Hoe gaan verzekeraars om met innovatie in een landschap dat gekleurd wordt door MiFID en Solvency II?

"We moeten uiteraard compliant zijn", aldus De Winter. "Maar zelfs dan missen we pragmatiek, vind ik. Sommige debatten binnen Assuralia worden zo spitsvondig gevoerd, dat ik me als niet-jurist afvraag waartoe ze leiden."

INNOVATIE IN DE TOEKOMST

"Ik ga niet alle would be-trends van de toekomst en hun impact op de sector proberen te schetsen, maar beperk me tot enkele persoonlijke bedenkingen", begon **Gert De Winter** zijn tweede betoog. "Het is niet altijd een nieuwe trend of een opstoot van creativiteit die ons

belangrijker nog – zero ownership. Misschien stevenen we af op een vorm van fusie tussen privé- en openbaar transport, met een netwerk van ophaallocaties en apps die daarop inspelen."

Ten derde ging De Winter in op het fenomeen van de big data, de connectiviteit en het internet of things. Samengevat kwam zijn standpunt erop neer dat de risico's op het vlak van privacy en piraterij zwaar onderschat worden, en dat de kritiek op het gebruik van big data als segmentatie-instrument misplaatst is. "Wie zijn rijgedrag aanpast, al dan niet door gebruik te maken van de technologie die daarvoor voorhanden is, ziet niet alleen zijn premie dalen maar vergroot tevens de verkeersveiligheid. Geïndividualiseerde premies doen geen afbreuk aan het solidariteitsprincipe. Ze dragen er net toe bij."

Een vierde bedenking van De Winter betrof insurance on demand. Een welgeplaatst herverzekeraar becijferde dat al-

Geert De Winter:
„Ik verwacht ernstige verschuivingen en andere zakenmodellen in de tak Leven„

aanzet tot innoveren. Innovatie spruit dikwijls voort uit initiatieven van de concurrentie. Allicht zitten er nieuwe, veel flexibelere producten Leven aan te komen. Maar dat lost het probleem van de gewaarborgde rente van de historische portefeuille niet op. Ik verwacht ernstige verschuivingen en andere zakenmodellen in deze tak."

Ten tweede haalde hij aan dat het debat over mobiliteit te veel beperkt blijft tot de zelfrijdende auto en de aansprakelijkheidsvraagstukken daaromtrent. "In de toekomst zou mobiliteit weleens met 3 zero's gedefinieerd kunnen worden: zero emission, zero accident, maar ook – veel

leen al in Continentaal Europa de onderverzekerde en niet-verzekerde risico's een bedrag van 13.000 miljard euro vertegenwoordigen. "Misschien slagen we er als verzekeraars niet in dat potentieel aan te boren omdat we geen rekening houden met individuele behoeftes. Om daaraan te verhelpen moeten we partnerships aangaan met partijen die wel dicht bij hun cliënteel staan, zoals autoconstructeurs en dokters. Uit die schat aan informatie – die ons opnieuw bij de big data brengt – kunnen we beter de risico's van onze klanten detecteren, hen ervoor sensibiliseren en hen een transparante en eenvoudige oplossing aanbieden die exact die risico's dekt."

Tot slot wees de CEO van Baloise Insurance erop dat innovatie intern, als werkgever, even groot kan zijn als innovatie naar de buitenwereld toe. “De jonge werknemers van vandaag hechten veel meer belang aan ethiek, aan maatschappelijk verantwoord ondernemen, en staan ook meer op evenwicht tussen werk en privé. De technologie maakt deel

ment zich niet uit het lood laat slaan door de complexiteit die we zelf gecreëerd hebben.”

AXA heeft daartoe een strategie uitgewerkt met een kort en krachtig devies: ‘Simple and connected’. “We willen daarmee allerm minst de indruk wekken dat techniciteit er niet meer toe doet”, be-

mee we veel meer signalen kunnen oppikken. Tegelijk moeten we de wijze waarop we naar onze klanten reageren, versterken.”

“Als we praten over ‘simple and connected’, is het heel belangrijk dat we de cultuur van ons bedrijf aanpakken, zoals ik al zei”, vervolgde Koster. “We willen komaf maken met de historisch gegroeide stijfheid van onze organisatie door een nieuwe manier van werken, waarin we trouwens al ver gevorderd zijn. Ze bestaat erin dat we maximaal inzetten op tijd- en plaatsafhankelijk werk, met inbegrip van thuiswerk, en op papierloze bureaus.”

Zulke bedrijfscultuur impliceert dat het personeel de vrijheid, de ruimte krijgt om zijn taken in te vullen. “Daartoe hebben we al onze medewerkers ondergebracht in een nieuw functiekader. Ook dat is een vorm van simplificatie en van innovatie”, aldus Koster. “Problemen uit het verleden oplossen stelt ons in staat om in de toekomst sneller en voortvarender te handelen.”

“Hoezeer we ook inzetten op digitalisering, we zullen altijd het accent blijven leggen op menselijk contact en menselijk

Frank Koster: “Het gevecht om marktaandeel zal de concurrentiële verhoudingen nog verscherpen”

uit van hun dagelijks leven. Toch dwingen we hen te werken met IT-systemen die uit de jaren 80 dateren – ik druk me bewust kras uit – en leggen we hen misschien restricties op inzake het gebruik van internet en sociale media.

Ook in hun samenwerking met oudere collega’s schuilt een grote uitdaging. Dat vraagt om andere werkvormen, met zelfsturende teams en virtuele equipes, en zo meer.”

Er staat maar één zekerheid als een paal boven water, stelde De Winter nog: “We evolueren van intern naar extern gericht denken. Heel veel innovatie vloeit voort uit simpele vraagstukken van onze klanten en partners oplossen. De wijze van verzekeren zal er straks fundamenteel anders uitzien.”

INNOVATIE IN DE TOEKOMST

“De belangrijkste boodschap is dat de consument in elk onderzoek aangeeft dat verzekeraars te complex werken en buitengewoon slecht zijn in het invullen van zijn primaire behoeften”, vatte **Frank Koster** zijn tweede toespraak aan. “We moeten niet alleen onze producten vereenvoudigen – we overwegen bijvoorbeeld een autopolis te maken die uit één A4’tje bestaat – maar ook onze processen en informaticasystemen. De kunst bestaat erin ervoor te zorgen dat de con-

klemtoonde Koster. “Want wie erin slaagt het risico zo scherp mogelijk te prikken, zal de grootste marge naar zich toe trekken. We zitten echter niet in een business van alleen maar geld verdienen. We willen evenzeer waarde creëren voor onze klanten en andere stakeholders.”

“Connected heeft voor mij twee belangrijke aspecten”, verduidelijkte Koster. “Ten eerste is er het menselijke contact. Ik vind dat we de menselijke dimensie wel eens uit het oog verliezen omdat we vaak gevangen zitten in onze processen. Het gaat daarbij niet alleen om contact met de buitenwereld maar ook om de mens-tot-mensverhouding binnen ons bedrijf. De aanpak van onze bedrijfscultuur is een van mijn belangrijkste prioriteiten.”

Als tweede aspect vernoemde hij de digitale connectie. “Als je nadenkt over de data challenge, is de makkelijkste manier upstream-downstream. Waarbij upstream de enorme data mining is die we moeten uitvoeren, en downstream de manier waarop we met klanten in contact komen. We zullen op dat vlak een belangrijke transformatie beleven die we heel grondig en doordacht moeten ontwikkelen, in overleg met onze distributiepartners. Het komt erop aan niet langer een product te maken en het te verkopen, maar ons zakenmodel te veranderen in ‘sensing and responding’. We investeren zwaar in digitale voelsprietten waar-



*Frank Koster:
“De aanpak van onze bedrijfscultuur is een van mijn belangrijkste prioriteiten”*

ke kwaliteiten. Maar het gaat om meer dan 'simple and connected' zijn; het is ook bezig zijn met innovaties. We nemen ons voor de leidende maatschappij te zijn in gedeelde economie en als een van de eersten met sharing companies in zee te gaan. Ik besef dat dit bijzonder ambitieus is, maar we gaan ervoor."

"Afgezien daarvan zullen we ook te maken krijgen met gedwongen innovaties. De lage interestvoet is daar een van, maar ook de klimaatverandering. De kunst is niet alleen om de prijs van de producten aan te passen. Waar het echt om gaat, is dienstverlening en waarde creëren voor de maatschappij in het algemeen. En daartoe in overleg met andere partijen, waaronder de overheid, beleidsbeslissingen te nemen. We moeten manieren vinden om de vele kennis die we in huis heb-

gevoegde waarde van de makelaar erin de complexiteit van een verzekeringsoplossing te vertalen in iets wat begrijpelijk is voor de klant?" Voor de CEO van Ba-loise Insurance focust de makelaar beter op wat aan de verzekeringsoplossing voorafgaat: de concrete behoeften van de klant, de risico's die hij loopt en die hij zelf wil dragen, en de preventiemaatregelen die hij kan en wil nemen.

Zijn de apps die almaar meer opduiken, zoals voor schaderegeling, marketingsspeeltjes? Of hebben ze wel degelijk nut? Zetten ze de makelaar niet buitenspel?

"Die vorm van communicatie zal steeds meer algemeen aanvaard worden", aldus De Winter. "Maar het zal de rol van de makelaar als adviseur en vertrouwensper-

voordeel vasthangt: "België kent al gestandaardiseerde uitwisselingsprogramma's, wat in andere landen niet of minder het geval is. Maar ik ga ermee akkoord dat we ze nog meer moeten exploiteren." Volgens Koster speelt de maturiteit van de Belgische verzekeringsmarkt een rol: "Alle verzekeraars willen hun doelstellingen halen. Maar dat lukt niet, omdat de groei afneemt. Ik verwacht dat het gevecht om marktaandeel de concurrentiële verhoudingen nog zal verscherpen."

Hoe belangrijk is innovatie voor portefeullesanering, voor fraudebestrijding?

Specifiek wat fraudebestrijding bij schade betreft, heeft AXA België in de voorbije jaren veel stappen vooruitgezet en zal in de komende vijf jaar nog meer vooruitgang geboekt worden, gaf Koster aan. "Maar het is een spanningsveld waarbij je probeert zo veel mogelijk data-indicatoren in rekening te brengen, terwijl mijn opdracht erin bestaat de filosofie van ons bedrijf te veranderen van 'elke claim is een potentiële fraude' naar 'wie claimt heeft recht op vergoeding'. De intelligentie waarmee we fraude bestrijden, zal drastisch toenemen. Het zal ons in staat stellen terechte claims sneller te vergoeden." De Winter sloot zich daarbij aan: "Het buikgevoel dat er wat schort aan een schadeaanpak, maakt plaats voor een analytische aanpak. Ook al moeten we daarbij rekening houden met de best pittige privacywetgeving in België."

Frank Koster:

“Het komt erop aan ons zakenmodel te veranderen in sensing & responding”

ben, in te zetten voor het algemeen belang; door alle middelen waarover we beschikken, te combineren met de juiste mentale ingesteldheid", besloot Koster

TWEDE VRAGENRONDE

Gestandaardiseerde en vereenvoudigde verzekeringsproducten, het internet als informatiebron voor de consument, et cetera. Hoe zal de rol van de makelaar daarbij evolueren?

"Iedere partij zou zich moeten focussen op haar unieke toegevoegde waarde. Dat komt de efficiëntie ten goede", aldus Koster. "De makelaar is absoluut noodzakelijk om zijn klanten wegwijs te maken in de complexiteit die verzekeraars gecreëerd hebben. Ik wil hem allerminst buitenspel zetten, maar net met hem werken aan dossiers waarin advies essentieel is." De Winter kaatste de bal terug: "Het klinkt provocerend, maar bestaat de toe-

soon niet wijzigen. Een app voor schaderegeling, bijvoorbeeld, lost de onderliggende complexiteit van het dossier niet op." Koster zei daarover dat het gebruik van AXA-apps vandaag nog vrij beperkt is, maar dat hij ervan overtuigd is dat het in de nabije toekomst sterk zal toenemen.

De moderne technologie leidt tot nieuwe maar elkaar beconcurrerende toepassingen, terwijl al jaren geprobeerd wordt dubbel werk uit te sluiten. Waarom worden die toepassingen niet op sectoraal niveau ontwikkeld?

"We zitten nog in een experimentele fase. Dan is het niet abnormaal dat het aspect concurrentie zo sterk speelt", reageerde De Winter. Hij voegde daar meteen aan toe voorstander te zijn van sectoraal eenvormige oplossingen voor processen waaraan geen competitief

CONCLUSIES

In zijn slotwoord trok Laurent Feiner drie conclusies uit de uiteenzettingen en de antwoorden op de publieksvragen: de verzekeringssector innoveert nog onvoldoende, innovatie hoeft niet per se ingewikkeld te zijn, en – vooral – de behoeften van de klant moeten centraal staan. "Het stemt me tevreden dat de verzekeraars, al dan niet daartoe aangezet door de financiële crisis, hun houding op dat laatste vlak terdege veranderen", besloot de CEO van Devaci.

Jan De Raeymaecker