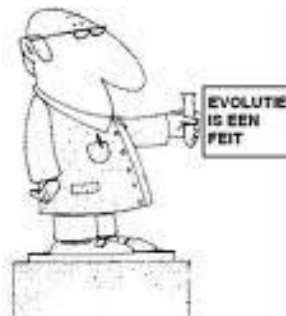

E- business in de Financiële Dienstverlening

*“Onderzoek naar de E- business functies bij intermediairs in de verzekeringsbranche:
Een evolutionair perspectief”*

Michelle Weyl¹
Masterscriptie Business Administration
Faculteit Management en Bestuur
Universiteit Twente Enschede



Scriptiebegeleider:	Dr. Mr. Ir. Th. J. G. Thiadens
Praktijkbegeleider:	Drs. Ing. N. Nijhuis
Meelezer:	Prof. Dr. C. P. M. Wilderom
Opdrachtgever:	De Hakenberg Groep, Oldenzaal
Datum:	20-8-2007

¹ Michelle Weyl; Regentessestraat 17; 7513 BT Enschede; Tel: +31 (0)6 24 94 9615; studentnummer: 0130567;
E-mail: m.weyl@student.utwente.nl

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van ruim 6 maanden hard werken. Met deze afstudeerscriptie sta ik aan het einde van mijn studie. Een geweldige en unieke ervaring waarin ik veel heb mogen leren. Tevens is dit het einde van mijn afstudeerperiode bij De Hakenberg Groep, waar ik heb mogen kennismaken met de financiële dienstverlening en de facetten die daarbij komen kijken. Het schrijven van deze scriptie is niet zonder slag of stoot gegaan. Ik wil dan ook mijn dank uitspreken aan allen die hebben bijgedragen aan dit onderzoek.

Ik wil mijn begeleiders bedanken voor hun inzet en aandacht waardoor deze scriptie tot een goed einde is gekomen. Theo Thiadens, mijn scriptiebegeleider, bedank ik voor de wijze adviezen en zijn onvermoeibare en optimistische instelling. Niels Nijhuis, mijn praktijkbegeleider, bedank ik voor zijn advies en toewijding tijdens het schrijven van de scriptie. Mijn begeleiders hebben mij op momenten dat ik het even niet meer wist, weten te sturen in de juiste richting, waardoor ik altijd weer verder kon. Ook wil ik mijn tweede begeleider/meelezer, Celeste Wilderom bedanken voor haar advies en begeleiding tijdens de studieperiode.

De medewerkers van De Hakenberg Groep zijn niet onbelangrijk geweest bij het maken van de scriptie. Vanaf het begin werd ik beschouwd als volwaardig collega en werd ik actief betrokken bij de organisatie. Ik ben dan ook zeer dankbaar voor hun bijdrage aan dit onderzoek door de plezierige tijd tijdens mijn stage in Oldenzaal.

Tevens wil ik alle deelnemers aan het praktijkonderzoek bedanken voor de tijd en moeite die ze hebben genomen voor het beantwoorden van mijn vragen. De inzichten uit de praktijk zijn onmisbaar voor ieder wetenschappelijk onderzoek.

Rest mij nog mijn lieve ouders en vriend Rein te bedanken, die waarschijnlijk even blij zijn met de afronding van deze scriptie als ik. Bedankt dat jullie er voor me waren en dat jullie geduldig en behulpzaam zijn gebleven ondanks alles.

Het is voor mij een belangrijke les geweest, dat een positieve instelling het halve werk is. Wanneer je gelooft dat je alles kunt, dan is niets onmogelijk. Geloof in jezelf!

Rest mij u nog veel leesplezier toe te wensen!

Michelle Weyl
Oldenzaal, 20 augustus 2007

Managementsamenvatting

E- business (ook wel e- commerce of elektronische bedrijfsvoering genoemd) is de verzamelnaam van alle manieren waarop via digitale wegen (bijvoorbeeld het Internet of een extranet) handel bedreven kan worden, en is de benaming van de studie hiervan.

Inleiding

E- business is een steeds meer voorkomend verschijnsel in de financiële dienstverlening. De ontwikkelingen in de markt – de technologische ontwikkelingen en de veranderingen in de wetgeving – hebben eraan bijdragen dat consumenten steeds meer om zelfbediening vragen. Maar wat betekent dat voor de intermediairs? Hebben klanten nu opeens geen behoefte meer aan advies of is er slechts een groep klanten die geen behoefte heeft aan advies of willen zij liever een combinatie van advies en Internet geboden krijgen? E- business is nog volop in ontwikkeling in de financiële dienstverlening en intermediairs weten niet goed hoe ze met e- business moeten omgaan en wat dit voor de organisatie betekent. Bovendien is de druk op intermediairs toegenomen door de ontwikkelingen in de markt en omdat de markt daardoor aan het veranderen is. Waar eerst sprake was een traditionele waardeketen, is de markt zich nu aan het evolueren naar een waardenetwerk waar verschillende partners diensten aan elkaar verlenen. Door de ontwikkelingen in de markt zijn veel intermediairs genoodzaakt hun bedrijfsactiviteiten te staken, omdat ze niet meer willen of kunnen. Om op de ontwikkelingen in de markt in te springen heeft De Hakenberg Groep een ICT systeem ontwikkeld, waarbij klanten online verzekeringen kunnen bekijken en afsluiten evenals de status van de al afgesloten diensten te kunnen inzien, alsmede agenten via eigen inlogcodes toegang te verlenen tot het systeem, waar zij informatie over de aangeboden diensten krijgen en waar de klantgegevens bijgehouden kunnen worden. De manier waarop De Hakenberg Groep beoogt om met de twee veranderingen in de markt om te gaan met als hulpmiddel ICT faciliteiten, wordt in deze scriptie de *E- businessaanpak* genoemd.

Hoewel de ontwikkelingen de intermediairs flink bezig houden en er steeds onderzoek naar dit onderwerp wordt gedaan, hebben zij nog geen duidelijk beeld voor ogen hoe zij hier zelf mee om moeten of kunnen gaan. Door middel van dit onderzoek wordt een inzicht geboden in de relevante literatuur op het gebied van e- business in de financiële dienstverlening en de huidige stand van zaken in de praktijk ten aanzien van de manier waarop met dit vraagstuk wordt omgegaan, welke consumenten het Internet gebruiken en voor welke producten, welke agenten samenwerkingsverbanden aangaan en in welke vorm, en wat dit betekent voor de organisatie zelf.

Probleemstelling

Het onderzoek gaat in op de volgende vraag:

“Wat zijn de gevolgen van de E- Businessaanpak voor De Hakenberg Groep, intern voor de organisatie, en extern voor de marktbenadering?”

In dit onderzoek zijn globaal drie onderwerpen onderzocht. Ten eerste is onderzocht in welke mate afnemers van financiële diensten online verzekeringen sluiten en welke consumenten dit doen. Ten tweede is onderzocht in hoeverre intermediairs samenwerkingsverbanden aangaan, wat voor een soort samenwerkingsverbanden zij aangaan en welke agenten dit doen in een systeem waarbij zij direct zelf voor de klant online verzekeringen kunnen sluiten en waarbij zij zelf geen investeringen in de automatisering hoeven te doen. Tot slot is ook onderzocht wat e- business voor de organisatie intern betekent en welke aanpassingen zij daarvoor moet doen.

Gehanteerde methode

Door middel van een literatuurstudie is inzicht gegeven in hoe de ontwikkelingen de markt beïnvloeden, de manier waarop e- business in de financiële dienstverlening wordt ingezet en wat dit voor de organisatie zelf betekent. Het ISI project, met Boekhoudt als projectleider, heeft hier al enig onderzoek naar gedaan, maar heeft zich beperkt tot de adviesorganisaties en consumenten die een combinatie van advies en Internet willen, en met name de voorkant van de organisatie. Auteurs als Blankers, Andriessen, Bergendahl, Geib en Ver der Pols hebben hier een aanvulling op kunnen geven.

Op basis van de bevindingen in de theorie is een model geformuleerd, dat als leidraad heeft gediend bij de interviews en het verwerken van de resultaten. Door middel van een documentatie- analyse van rapporten van brancheorganisatie en door middel van interviews bij een aantal agenten en ICT deskundigen is in een aantal cases een beeld gegeven van de huidige situatie met betrekking tot e- business in de financiële dienstverlening in de praktijk. Op basis van de uitkomsten is een nieuw model geformuleerd, waarin aangegeven wordt in welke stadia welke agenten zich bevinden, welke consumenten online diensten sluiten en wat er binnen de organisatie verandert bij het inzetten van e- business.

Belangrijkste bevindingen

E- business en direct write klantstructuren – Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat consumenten op drie manieren financiële producten afsluiten. Zij doen dit via persoonlijk advies, via het Internet of via een combinatie van persoonlijk advies en het Internet. De intermediairs bieden verzekeringen aan via persoonlijk advies, de direct writers bieden verzekeringen aan via het Internet en enkele intermediairs bieden ook een combinatie van persoonlijk advies en het Internet, maar in beperkte mate. Uit zowel het literatuuronderzoek als het praktijkonderzoek is gebleken dat het aandeel van het rechtstreekse kanaal het aandeel van het indirecte kanaal aan het overtreffen is. Steeds meer consumenten sluiten verzekeringen online via het rechtstreekse kanaal af. Bovendien gebruiken consumenten het Internet niet alleen voor het afsluiten van verzekeringen, maar ook voor het inwinnen van informatie. Hierbij zien we dat het rechtstreekse kanaal in het bijzonder het grootste aandeel heeft voor adviesarme verzekeringsproducten. De adviesgevoelige, complexe producten, zoals hypotheekverzekeringen, worden vooral bij het indirecte kanaal afgesloten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat e- business voor adviesarme verzekeringsproducten in een direct write structuur beter kan voldoen aan de behoeften van afnemers van financiële diensten. Hoewel voor adviesgevoelige verzekeringsproducten geldt dat de voorkeur uitgaat naar persoonlijk contact voor het afsluiten van een verzekering, geldt voor alle verzekeringsproducten dat consumenten online informatie willen inwinnen, vooral voor het aanvragen van offertes en het muteren van gegevens. Daarom is het aan te bevelen om adviesarme producten online aan te bieden zonder tussenkomst van een intermediair, dus in een direct write structuur, en daarnaast ook Internetmogelijkheden te bieden aan de eigen adviesklanten van de intermediair.

Voor het aanbieden van financiële diensten in een direct write structuur, moeten aanbieders zich richten op de jongeren. Vooral jongeren sluiten vaak Internetverzekeringen af, omdat zij nog niet in een levensfase zitten waarbij zij behoefte hebben aan adviesgevoelige verzekeringsproducten zoals hypotheekverzekeringen. Bovendien hebben zij weinig ervaring met intermediairs en vinden zij dat intermediairs vaak onnodig hoge kosten in rekening brengen. De groep 35/54 jarigen sluit de meeste hypotheekverzekeringen af en heeft ook de meeste verzekeringen lopen. Daarom is het van belang ook deze groep goed te blijven bedienen aangezien het bancaire kanaal aandeel aan het winnen is bij deze groep.

De wetgeving, de Wft, kan als randvoorwaarde worden gezien bij het bieden van online diensten. Hoewel de overheid vertrouwen bij consumenten in financiële dienstverleners probeert te creëren, is het vertrouwen van consumenten in en de waardering voor financiële dienstverleners laag. Voor veel consumenten is dit een reden om zelf informatie in te winnen over verzekeringsproducten en zelf verzekeringen online af te sluiten. Hierbij vergelijken zij de verschillende producten en premies die worden aangeboden.

E- business en agentstructuren – Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de ontwikkelingen in de markt zorgen voor een toenemende druk op intermediairs. De klanten vragen steeds meer om zelfbediening en ook is de administratieve last verhoogd door de eisen die de wetgeving aan intermediairs oplegt. Intermediairs zijn voor een groot gedeelte van hun tijd bezig met administratieve processen in plaats van met hun kernactiviteit: het geven van advies aan de klant. Ook wordt het steeds moeilijker voor intermediairs om aanstellingen te krijgen bij de verzekeringenmaatschappijen. Door de toenemende concurrentie wordt het steeds belangrijker de klant een totaalpakket te kunnen bieden en efficiënter te kunnen werken. Daarom gaan steeds meer intermediairs samenwerkingsverbanden aan waarbij een deel van het administratieve proces wordt overgenomen en waarbij ze posten kunnen onderbrengen bij de partners. De agenten zijn in te delen in drie groepen: jonge intermediairs die vernieuwend zijn, oudere intermediairs die vernieuwend zijn en oudere intermediairs die aarzelen om op het Internet te gaan en/of stoppen. Vooral voor de laatste groep zijn de mogelijkheden beperkt, omdat samenwerken met de netwerkpartners betekent dat de automatisering goed op orde moet zijn en dat ze mee moeten gaan met de moderne technologie. Veel oudere intermediairs kunnen de strijd met het Internet niet aan en hebben hun kantoor gesloten. Wel is de afname zich aan het stabiliseren.

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek is een model opgesteld, waarin diverse stadia in de ontwikkeling van de financiële dienstverlening te ontdekken zijn. Dit model heeft als leidraad gediend bij de interviews met de agenten. Gebleken is dat de intermediairs zich konden vinden in het model. Zij gaan steeds vaker op zoek naar partners om mee samen te werken om zo efficiëntievoordelen te kunnen behalen en de klanten een totaalpakket te kunnen bieden. Ook werken intermediairs samen met partners die de rekenformules en applicaties beschikbaar stellen voor Internetverzekeringen. De respondenten in het praktijkonderzoek geven aan dat klanten steeds een snellere service geboden willen worden en in het kader van de concurrentie willen intermediairs de klanten één loket bieden. Ook hebben zij aangegeven, dat er nog steeds intermediairs op zoek zijn naar oplossingen om dit te kunnen bieden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat intermediairs behoefte hebben aan samenwerkingsverbanden om zo efficiëntievoordelen te kunnen behalen en een totaalpakket te kunnen bieden, waardoor de druk op intermediairs verminderd wordt en zij er niet meer alleen voor staan. De *E- businessaanpak* stelt de agenten in staat op korte termijn offertes op te stellen en polissen in dekking te nemen, en biedt de agenten een uitgebreid pakket waarin een groot aantal product- /marktcombinaties worden geboden. Door samen te werken kan de positie van de intermediairs versterkt worden. Hoewel het concept niet nieuw is, geven de geïnterviewde intermediairs als reden aan dat zij nu nog niet samenwerken omdat netwerkpartners vaak hoge kosten in rekening brengen en een minimum productievolume eisen.

Om erachter te komen welke intermediairs de meeste baat hebben bij de *E- businessaanpak* is in het praktijkonderzoek ook gevraagd in welk stadium de intermediair zich bevindt. De *E- businessaanpak* is namelijk vooral geschikt voor intermediairs die zich in een minder vergevorderd stadium bevinden, omdat de *E- businessaanpak* geen Internetmogelijkheden voor de klanten van de agenten biedt, maar zich richt op het bieden van efficiëntievoordelen en een totaalpakket. Gebleken is dat de jongere intermediairs meer vernieuwend zijn en zich dus in een vergevorderd stadium bevinden, waarbij zij zich ook op Internetverzekeringen richten. Ook bevinden zich

enkele oudere intermediairs in stadium. Daarnaast bevinden oudere intermediairs zich ook in een minder vergevorderd stadium waarbij zij efficiëntievoordelen willen behalen, een totaalpakket willen bieden en zich alleen willen richten op de adviesklanten, terwijl alle jongere ondervraagde intermediairs zich in een vergevorderd stadium bevinden en zich naast adviesklanten ook willen richten op Internetklanten. Uit het voorgaande kan geconcludeerd worden dat de *E-businessaanpak* van De Hakenberg Groep zich moet gaan richten op oudere intermediairs die aarzelen om op het Internet te gaan en/of willen stoppen. Deze intermediairs hebben aangegeven, dat zij geen zin hebben om de hele bedrijfsvoering om te gooien en zich alleen willen blijven richten op de adviesklanten. Door gebruik te maken van het systeem van De Hakenberg Groep kunnen agenten gebruik maken van e- business, zonder dat zij zelf investeringen hoeven te doen in dure systemen om voort te kunnen blijven bestaan. Uit het praktijkonderzoek is gebleken dat dit niet alleen oudere intermediairs kunnen zijn, maar ook intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben. Wel moet er rekening mee worden gehouden dat de adviesklanten steeds vaker gebruik willen maken van Internetmogelijkheden voor het inwinnen van informatie. Daarom is het aan te bevelen om op den duur voor de adviesklanten van de agenten ook enkele webfunctionaliteiten aan het systeem toe te voegen.

Tot slot kan de wetgeving, de Wft, ook bij het aangaan van samenwerkingsverbanden als randvoorwaarde worden gezien, omdat deze wet veel administratief werk met zich meebrengt en efficiënter werken bemoeilijkt, waardoor intermediairs samenwerkingsverbanden aangaan waarbij de administratieve last wordt verminderd.

E- business en taken ICT – Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat het inzetten van e- business zowel gevolgen heeft voor de ICT organisatie als voor de gebruikersorganisatie. Voor de ICT organisatie betekent dit het aanpassen van de technische infrastructuur en het gebruiken van nieuwe applicaties, zodat E- business ingezet kan worden aan de voorkant van de organisatie, waarbij online mogelijkheden aan de klanten en agenten geboden worden. Het technisch beheer en het applicatie beheer kan daarbij uitbesteed worden. Uit de interviews in het praktijkonderzoek is gebleken dat het interne ICT personeel niet in staat is de technische infrastructuur te beheren en zij niet de verantwoordelijkheid willen en kunnen dragen van het zorgen voor de beschikbaarheid van de servers. Ook beschikken zij niet over de kennis om zelf applicaties te ontwikkelen die webfunctionaliteiten mogelijk maken. Daarom is het aan te bevelen deze beheertaken uit te besteden, zolang het functioneel beheer maar in eigen beheer wordt gehouden. Dit betekent voor de gebruikersorganisatie het doelmatig inzetten van ICT, waarbij van te voren bepaald moet worden wat de gevolgen er van zijn. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de gebruikersorganisatie zelf de gevolgen van het inzetten van ICT moet beheren, het functioneel beheer. Dit betekent dat zij de ICT organisatie moet aansturen om de gewenste informatievoorziening te verkrijgen die nodig is om de doelen te kunnen bereiken. Uit de interviews in het praktijkonderzoek is gebleken dat de informatiebehoefte binnen De Hakenberg Groep maar nauwelijks vertaald wordt naar informatie- en communicatietechnologieën en er nauwelijks doelen worden opgesteld die vertaald worden naar ICTs. Vanuit dit oogpunt is het niet de gebruikersorganisatie die vraagt, maar het aanbod dat gemanaged wordt. Op deze manier zullen de ICT voorzieningen hun doelen niet bereiken. De gebruikersorganisatie moet zelf aangegeven welke ICT voorzieningen het systeem moet bieden en welk service level zij nastreven, om zo de informatievoorziening te laten aansluiten op het bedrijfsproces en de kosten aanvaardbaar te houden. Hierdoor kunnen zij de ICT organisatie aanspreken als de informatievoorziening niet naar wens verloopt. Daarom is het aan te bevelen eerst een informatieplan op te stellen om zo planmatiger te kunnen werken. Vanuit daar kan de aanbodzijde invulling geven aan de ICT voorzieningen.

Doelen die bij dergelijke ICT voorzieningen worden gesteld zijn het bereiken van klanten die op zoek zijn naar low-cost producten, het krijgen van nauwe klantrelaties en het ontwikkelen van klantloyaliteit. Om loyaliteit bij de klanten te creëren worden CRM technieken ingezet. In de literatuur wordt aangegeven, dat als er naar de klanten wordt geluisterd en hun gedrag in de gaten gehouden wordt, er beter op hun behoeften ingespeeld kan worden. Ook de externe deskundige heeft in het praktijkonderzoek het belang van loyaliteitstechnieken aangegeven. CRM kan worden toegepast door het structureel houden van kwalitatieve en kwantitatieve onderzoeken, om zo de klantbehoeften in kaart te brengen. Door inzicht te hebben in de behoeften van de klant, kan de website erop afgestemd worden. Daarnaast is uit het praktijkonderzoek gebleken dat er ook gebruik gemaakt kan worden van data CRM. Daarom moet in het informatieplan worden aangegeven, dat het mogelijk moet zijn het clickgedrag van de klanten te kunnen volgen en moet het ICT personeel de statistieken beschikbaar stellen.

Vanuit de literatuur wordt er gepleit van een stapsgewijze invoering van de ICT voorzieningen om zo de risico's per stap te kunnen analyseren en erop te kunnen participeren. Bij een technologische verandering zoals de invoering van dergelijke ICT voorzieningen is het belangrijk dat het gedrag van werknemers ook verandert. De visie van het management speelt hierbij een belangrijke rol. Het ICT personeel heeft aangegeven, dat De Hakenberg Groep nog al wat achterstanden aan de achterkant van de organisatie heeft en dat het personeel nog vele handelingen handmatig uitvoert die gemakkelijk geautomatiseerd kunnen worden. Voordat het systeem daadwerkelijk in gebruik genomen kan worden, moeten eerst de achterstanden aan de achterkant van de organisatie worden weggewerkt, om zo de portefeuille van de huidige klanten niet in gevaar te brengen en ook daadwerkelijk een hoog service level te kunnen bieden. Ook moet in het informatieplan worden aangegeven, welk ambitieniveau er wordt nagestreefd om te kunnen bepalen welke processen er wel en niet moeten worden geautomatiseerd. De externe ICT deskundige heeft aangegeven, dat zij de ICT voorzieningen stapsgewijs hebben ingevoerd. De reden hiervoor is dat zij zo geleidelijk bekend konden worden met de voorzieningen die het ICT systeem biedt. Naar aanleiding hiervan is het De Hakenberg Groep aan te bevelen eerst de ICT voorzieningen voor de agenten in te voeren en daarna pas de ICT voorzieningen voor de klanten in te voeren. Ten eerste omdat er bij de invoering van de ICT voorzieningen voor agenten meer haast geboden. Zodra agenten een samenwerken met een andere partner, zullen zij niet snel veranderen. Ten tweede omdat het agenten eerder bereid zullen zijn enkele kinderziektes, die in het begin bij de invoering van de ICT voorzieningen kunnen ontstaan, voor lief te nemen. De klant daarentegen is zo verloren.

Bij e- business en de taken van de ICT kan de wetgeving, de Wft, ook weer als randvoorwaarde worden gezien. Het bieden van online diensten en het aangaan van samenwerkingsverbanden is juridisch uitvoerbaar als er aan de additionele regels wordt voldaan die de Wft stelt bij het verkopen op afstand, via het Internet, en bij het aanstellen van agenten in verschillende vormen.

Overige bevindingen rondom e- business – Tot slot is in het praktijkonderzoek ook de kwestie van de provisietransparantie aan de orde gekomen. Naast de twee andere ontwikkelingen in de markt, de ontwikkelingen in de technologie en de veranderende wetgeving, houden de ontwikkelingen in de provisietransparantie de intermediairs ook bezig. Gebleken is dat consumenten verwachten dat financiële dienstverleners meer winst over houden na aftrek van de kosten dan dat werkelijk het geval is. De winst die overblijft in werkelijkheid is zelfs lager dan consumenten redelijk vinden. Bovendien vindt de meerderheid van de consumenten dat de provisie transparant moeten zijn. Door de provisie transparant te maken kan de intermediair laten zien dat hij er is om het beste advies aan de klant te geven en niet is om zijn eigen zakken te vullen. Hierdoor zal de consument meer vertrouwen krijgen in de intermediairs, maar ook bestaat het gevaar dat hoewel consumenten de provisie die intermediairs nu krijgen redelijk vinden, maar wie zegt dat in de

toekomst zij dat ook nog vinden. Wel is dit de kans voor intermediairs om hun toegevoegde waarde te laten zien als volwaardig adviseur, waar veel consumenten het werk van een intermediair nu nog vergelijken met dat van een verkoper of een vertegenwoordiger.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting.....	3
Inhoudsopgave	9
Hoofdstuk 1 Inleiding.....	12
1.1 Aanleiding Onderzoek.....	12
1.2 Doelstelling	13
1.3 Probleemstelling/ Opdracht.....	13
1.4 Onderzoeksvragen	13
1.5 Afbakening	14
1.6 Onderzoeksaanpak.....	14
1.6.1 Literatuuronderzoek.....	15
1.6.2 Empirisch Onderzoek	15
1.6.3 Onderzoeksmodel	16
1.7 Indeling rapport.....	16
Hoofdstuk 2 E- Business in de Financiële Dienstverlening.....	18
2.1 Inleiding e- business in de financiële dienstverlening	18
2.2 E- business en direct write klantstructuren	21
2.2.1 <i>Het gebruik en sluiten van online diensten.....</i>	21
2.2.2 <i>Ontwikkelingen in het gebruik van online diensten</i>	23
2.2.3 <i>Rol Wft bij het sluiten van online diensten</i>	23
2.2.4 <i>Klantsegmenten in de direct write klantstructuur</i>	24
2.2.5 <i>Conclusie E- business en direct write klantstructuren</i>	28
2.3 E- business en agentenstructuren	30
2.3.1 <i>Samenwerkingsverbanden bij intermediairs.....</i>	30
2.3.2 <i>Bekendheid met webbased systemen onder intermediairs</i>	33
2.3.3 <i>Rol Wft bij samenwerkingsverbanden intermediairs.....</i>	33
2.3.4 <i>Agentsegmenten in de agentenstructuur</i>	34
2.3.5 <i>Conclusie E- business en agentstructuren</i>	35
2.4 E- business en taken ICT.....	37
2.4.1 <i>ICT faciliteiten bij e- business.....</i>	37
2.4.2 <i>Processen bij e- business</i>	39
2.4.3 <i>Juridische uitvoerbaarheid</i>	41
2.4.4 <i>Effecten ICT voorzieningen.....</i>	42
2.4.5 <i>Organisatorische veranderingen bij ICT systemen.....</i>	48
2.4.6 <i>Conclusie E- business en taken ICT.....</i>	49
Hoofdstuk 3 Methodologie.....	52
3.1 Het ontwikkelingsmodel	52
3.1.1 <i>Stadium 1: Traditionele waardeketen.....</i>	52
3.1.2 <i>Stadium 2: Ontwikkelingen in de omgeving</i>	54
3.1.3 <i>Stadium 3: Veranderende consumentengedrag.....</i>	54
3.1.4 <i>Stadium 4: Komst nieuwkomers</i>	54

3.1.5	<i>Stadium 5: Waardenetwerk</i>	54
3.1.6	<i>Conclusie ontwikkelingsmodel</i>	55
3.2	Wijze van onderzoeken: rapporten en diepte- interviews	55
3.2.1	<i>Methodologie praktijkonderzoek</i>	55
3.2.2	<i>Onderzoeksstrategie</i>	56
3.2.3	<i>Bezwaren op onderzoeksstrategie</i>	57
3.2.4	<i>Structuur van de interviews</i>	57
3.3	Toepassing onderzoekstheorie op de empirie.....	58
3.3.1	<i>De onderzoeksaanpak bij klanten, die van direct writing gebruik maken</i>	58
3.3.2	<i>De onderzoeksaanpak bij de agentenpopulatie</i>	58
3.3.3	<i>De onderzoeksaanpak bij deskundigen in de markt en eigen ICT personeel</i>	60
Hoofdstuk 4	Resultaten empirisch onderzoek	61
4.1	Verloop van het praktijkonderzoek	61
4.2	Ervaringen met direct writing.....	61
4.2.1	<i>Het gebruik en sluiten van online diensten</i>	62
4.2.2	<i>Ontwikkelingen in het gebruik van online diensten</i>	63
4.2.3	<i>Rol Wft bij het sluiten van online diensten</i>	65
4.2.4	<i>Klantsegmenten in de direct write klantstructuur</i>	67
4.2.5	<i>Aanvullende bevindingen met ervaringen direct writing</i>	68
4.2.6	<i>Conclusie ervaringen met direct writing</i>	69
4.3	Resultaten interviews agenten.....	71
4.3.1	<i>Agentsegmenten in agentenstructuur</i>	71
4.3.2	<i>Samenwerkingsverbanden bij intermediairs</i>	72
4.3.3	<i>Bekendheid met webbased systemen</i>	74
4.3.4	<i>Rol Wft bij samenwerkingsverbanden intermediairs</i>	77
4.3.5	<i>Aanvullende bevindingen praktijkonderzoek agenten</i>	77
4.3.6	<i>Conclusie resultaten interviews agenten</i>	78
4.4	Resultaten interviews interne en externe ICT	80
4.4.1	<i>ICT faciliteiten bij e- business</i>	80
4.4.2	<i>Processen bij e- business</i>	81
4.4.3	<i>Juridische uitvoerbaarheid</i>	82
4.4.4	<i>Effecten ICT voorzieningen</i>	83
4.4.5	<i>Organisatorische veranderingen bij ICT systemen</i>	85
4.4.6	<i>Aanvullende bevindingen praktijkonderzoek interne ICT en externe deskundige</i>	86
4.4.7	<i>Conclusie resultaten interviews met interne en externe ICT</i>	86
Hoofdstuk 5	Conclusies en aanbevelingen	88
5.1	Inleiding	88
5.2	Conclusies theorie en praktijk.....	88
5.2.1	<i>Conclusie E- business en direct write klantstructuren</i>	88
5.2.2	<i>Conclusie E- business en agentstructuren</i>	89
5.2.3	<i>Conclusie E- business en taken ICT</i>	90
5.3	Conclusie praktijk en model.....	91
5.3.1	<i>Stadium 1: Traditionele waardeketen</i>	92
5.3.2	<i>Stadium 2: Ontwikkelingen in de omgeving</i>	92
5.3.3	<i>Stadium 3: Veranderende consumentengedrag</i>	92
5.3.4	<i>Stadium 4: Komst nieuwkomers</i>	92
5.3.5	<i>Stadium 5: Waardenetwerk</i>	94

5.4 Terugkoppeling op onderzoeksvragen	94
5.4.1 Onderzoeksvragen	94
5.4.2 Probleemstelling	98
5.5 Aanbevelingen.....	99
5.5.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek	99
5.5.2 Aanbevelingen voor bedrijfsleven en overheid	100
5.5.3 Aanbevelingen voor de opdrachtgever	103
Hoofdstuk 6 Reflectie	107
6.1 Reflectie theoretisch kader	107
6.2 Reflectie empirisch kader	107
6.3 Reflectie conceptueel kader.....	108
Bijlagen	
Bijlage A. Entiteiten bij <i>E- businessaanpak</i> van De Hakenberg Groep	110
Bijlage B. Belangrijkste punten uit Wet op het financieel toezicht	113
Bijlage C. Uitleg processen binnen BiSL.....	114
Bijlage D. Interviews met agenten	121
Bijlage E. Uitwerking casestudy agenten.....	123
I. Interview met agent A.....	123
II. Interview met agent B	130
III. Interview met agent C	138
IV. Interview met agent D.....	145
Bijlage F. Interviews met deskundige in de markt en eigen ICT personeel.....	151
Bijlage G. Uitwerking casestudy ICT deskundigen	154
I. Interview met een externe deskundige	154
II. Interview met ICT medewerker A.....	161
III. Interview met ICT medewerker B.....	167
Bijlage H. Begrippen en afkortingen	174
Bijlage I. Literatuurlijst	175
I. Gebruikte bronnen voor het literatuuronderzoek.....	175
II. Gebruikte bronnen voor de documentatie- analyse	179

Hoofdstuk 1 Inleiding

De financiële sector vertoont karakteristieken van een innovatieproces waarbij technologieontwikkelaars, dienstverleners en klanten bijdragen aan het proces van structurele verandering in de sector. De veranderende wetgeving en de ontwikkelingen in de technologie hebben er beide toe geleid tot dat traditionele financiële dienstverleners hun strategie moeten herzien en er sprake is van toenemende concurrentie. (Consoli, 2005) Om zich staande te houden in de veranderende markt hebben financiële dienstverleners in grote mate informatie en communicatie technologieën (ICTs) ontwikkeld en geïmplementeerd om zo hun capaciteit te kunnen vergroten, het aantal diensten te kunnen uitbreiden en meer klanten te kunnen bereiken (Consoli, 2005 en Enders et al., 2006). Het omslagpunt was het moment dat de betreffende technologie evolueerde van een middel dat voornamelijk werd gebruikt door de back- office naar het direct te worden gebruikt door klanten (Consoli, 2005). Vooral verzekeraars, de zogenaamde direct writers, maken steeds meer gebruik van het Internet als distributiekanaal voor hun diensten. Bij intermediairs is dit minder het geval (Boekhoudt, 2006). Hoewel intermediairs een belangrijke rol spelen in de waardeketen van de verzekeringssector, zijn zij niet in staat om zich te ontwikkelen, aan te passen en innovaties onafhankelijk te implementeren, zoals dat bij de meeste MKB 's het geval is (Bouwman et al., 2005).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd om intermediairs te kunnen adviseren over en ondersteunen bij de overgang van het gebruik van technologie voor uitsluitend back- office activiteiten naar het gebruik van technologie voor front- office activiteiten. Hiervoor zullen de e- businessfuncties bij intermediairs in de verzekeringsbranche worden onderzocht vanuit een evolutionair perspectief.

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van De Hakenberg Groep. Dit bedrijf is een middelgrote, onafhankelijk intermediair dat landelijk zowel zakelijke als particuliere klanten bedient met financieel advies. Zij adviseren op het gebied van schadeverzekeringen, levensverzekeringen, financieringen, pensioenen en collectieve verzekeringen.

1.1 Aanleiding Onderzoek

De markt waarin De Hakenberg Groep opereert is onderhevig aan twee grote veranderingen. Ten eerste door een nieuwe wet- en regelgeving, de Wet op het financieel toezicht (de Wft), is het voor kleine assurantiekantoren (intermediairs) steeds moeilijker om aan de voorgeschreven regels en wetten te voldoen. Als assurantiekantoren zelf niet aan deze regels kunnen voldoen, zijn zij genooddaakt hun bedrijfsactiviteiten te staken. Het is interessant om deze kantoren aan de Hakenberg Groep te koppelen. Verder verplicht deze wet prijstransparantie, wat prijsvergelijk en “shopgedrag” van consumenten in de hand werkt. Ten tweede door technologische ontwikkelingen, zoals het Internet, veranderen de behoeften van de klant en de manier waarop de dienst geleverd wordt. De behoefte aan persoonlijk contact neemt af. Voor bepaalde diensten die De Hakenberg Groep aanbiedt is persoonlijk contact voor bepaalde klanten overbodig. Deze klanten willen niet te veel tijd besteden aan het afsluiten van kleinere, minder risicovolle verzekeringen.

Om op de veranderingen in de markt in te spelen wil De Hakenberg Groep een nieuw systeem implementeren die het voor de klant mogelijk maakt om de diensten online te kunnen bekijken en afsluiten evenals de status van de al afgesloten diensten te kunnen inzien, alsmede agents via eigen inlogcodes toegang te verlenen tot het systeem, waar zij informatie over de aangeboden diensten krijgen en waar de klantgegevens bij gehouden kunnen worden. Om deze vorm van e-business mogelijk te maken, zullen twee entiteiten opgericht worden, die volledig webbased gestuurd zijn. De ene entiteit moet een direct write structuur mogelijk maken en de andere zal

ondersteuning bieden aan de agenten. In bijlage A, is een uitgebreide beschrijving van de twee entiteiten te vinden. Vanaf nu zal de manier waarop De Hakenberg Groep beoogt om met de twee veranderingen in de markt om te gaan met als hulpmiddel ICT faciliteiten, de *E-businessaanpak* genoemd worden.

1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is onderzoeken of deze *E-Businessaanpak* De Hakenberg Groep beter in staat stelt om op de veranderingen in de markt in te spelen en bepalen hoe deze *E-Businessaanpak* op een integrale wijze te implementeren, om zo met aanbevelingen te komen ten aanzien van de effectiviteit van deze *E-Businessaanpak*, de wijze waarop interne aanpassingen gedaan moeten worden, en op welke wijze op direct write klanten en agentstructuren te focussen.

1.3 Probleemstelling/ Opdracht

In het onderzoek moet het duidelijk worden of de *E-Businessaanpak* werkelijk op de behoeften van de klant inspeelt en het De Hakenberg Groep beter in staat stelt agenten aan zich te binden. Tevens zal deze *E-Businessaanpak* verscheidene organisatorische veranderingen met zich mee brengen. Intern zullen bedrijfsprocessen aangepast moeten worden en werknemers moeten bekend met het systeem gemaakt worden. Extern zal dit nieuwe concept van De Hakenberg Groep in de markt gebracht moeten worden.

Uit het voorafgaande, kan de volgende probleemstelling worden geformuleerd:

“Wat zijn de gevolgen van de E-Businessaanpak voor De Hakenberg Groep, intern voor de organisatie, en extern voor de marktbenadering?”

1.4 Onderzoeksvragen

Om antwoord te kunnen geven om de probleemstelling en het doel te kunnen bereiken, zijn er een aantal onderzoeksvragen geformuleerd met bijbehorende subvragen.

1. In welke mate kan de *E-Businessaanpak* bijdragen aan het beter voldoen aan de behoefte van afnemers van financiële diensten?
 - a. In welke mate maken afnemers van financiële diensten gebruik van online diensten?
 - b. In welke mate sluiten afnemers van financiële diensten verzekeringen daadwerkelijk online af?
 - c. Is er een toename in het gebruik van online diensten?
 - d. In welke mate speelt de Wft een rol in het afsluiten van online diensten?
2. Op welke klanten moet De Hakenberg Groep zich in de direct write klantstructuur richten?
 - a. Op welke factoren segmenteren?
 - Welke leeftijdsgroep?
 - Welk inkomensniveau?
 - Welke behoeftes (requirements)?
3. In welke mate heeft de *E-Businessaanpak* invloed op het aanstellen van intermediairs als agenten?
 - a. In welke mate gaan intermediairs samenwerkingsverbanden aan?
 - b. Wat voor een soort samenwerkingsverbanden gaan intermediairs aan?
 - c. In hoeverre zijn intermediairs bekend met webbased systemen?

- d. In hoeverre zijn intermediairs bekend met de Wft?
- e. In hoeverre is de Wft een belemmering voor intermediairs voor het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten?
- 4. Op welke intermediairs moet De Hakenberg Groep zich in de agentenstructuur richten?
 - a. Welke leeftijdsgroep?
 - b. Aantal werknemers?
 - c. Aantal jaren in het vak?
 - d. Wel of geen core business?
- 5. Hoe zien de ICT faciliteiten van de *E- Businessaanpak* van De Hakenberg Groep er uit?
 - a. Welke ICT faciliteiten biedt de *E- Businessaanpak* van De Hakenberg Groep?
 - b. Hoe zien processen van vergelijkbare ICT systemen eruit?
 - c. Is het juridisch uitvoerbaar?
- 6. Wat is het effect van een ICT systeem?
 - a. In hoeverre dragen ICT systemen bij aan tastbare en ontastbare voordelen?
 - b. In welke mate zijn ICT systemen succesvol gebleken?
 - c. In welke gevallen zijn ICT systemen succesvol gebleken?
 - d. In hoeverre wegen de baten op tegen de kosten?
- 7. Welke organisatorische veranderingen brengt een ICT systeem met zich mee?
 - a. Hoe zou een ICT systeem geïmplementeerd moeten worden?
 - b. Wat verandert er in de organisatie bij invoering van dergelijke systemen?
 - c. Hoe kan het gedrag van managers en werknemers beïnvloed worden?
 - d. Hoe kan de weerstand tegen een technologische verandering beperkt worden?

1.5 Afbakening

De twee veranderingen in de markt, de technologische ontwikkelingen en de veranderingen in de wetgeving, vormen de aanleiding van dit onderzoek. De *E- Businessaanpak* is gericht op de direct write klantstructuur en de agentstructuur. De Hakenberg Groep bedient zowel de zakelijke als particuliere markt. Op dit moment heeft De Hakenberg Groep beperkte ervaring met E-business. De particuliere markt vertoont meer homogeniteit dan de zakelijke markt. In de particuliere markt zijn de producten meer gestandaardiseerd, in de zakelijke markt zijn de producten meer tailor made. Gezien de onervarenheid van De Hakenberg Groep met E-business, het karakter van de particuliere en zakelijke markt, en de focus van de *E- Businessaanpak*, zal het onderzoek verricht worden met betrekking op verzekeringen in de particuliere sector in de direct write klant- en agentstructuur.

1.6 Onderzoeksaanpak

In de vorige paragrafen is beschreven wat het doel is van het onderzoek en welke onderzoeksvragen hiertoe als basis dienen. In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe het onderzoek is opgezet om het doel te bereiken.

De aanpak valt in tweeën uiteen. In het eerste gedeelte van het onderzoek zal een literatuurstudie worden uitgevoerd. Doel is om vanuit de theorie een theoretisch kader op te stellen aan de hand van artikelen uit wetenschappelijke tijdschriften (zoals MIS Quarterly en Journal of Service Research), vakbladen en het Internet, om e- business in de financiële dienstverlening nader te belichten. Dit kader vormt de basis voor het onderzoeken van de empirie.

In het tweede gedeelte van het onderzoek, het empirisch onderzoek, zal met behulp van diepte-interviews en rapporten worden onderzocht, hoe e- business in de financiële dienstverlening in de praktijk is ingevuld in vergelijkbare organisaties, hoe zij dergelijke ICT systemen hebben

geïmplementeerd, op welke klanten zij zich in een direct write structuur richten en welke agenten in de agentstructuur in aanmerking komen om samenwerkingsverbanden mee aan te gaan.

1.6.1 Literatuuronderzoek

Het theoretisch onderzoek heeft als doel een duidelijk beeld te scheppen van de algemeen geldende theorieën en de huidige stand van zaken op het gebied van e- business in de financiële dienstverlening. Hiervoor zal onder andere literatuur worden gebruikt op het gebied van e- business, financiële dienstverlening, service management, netwerken, ICT management, segmentatie en partnerships. Het theoretische kader moet de basis vormen voor verder onderzoek.

In het literatuuronderzoek zal gekeken worden naar:

- Wat zijn de ontwikkelingen van e- business in de financiële dienstverlening?
- In welke mate spelen technische ontwikkelingen een rol in de financiële dienstverlening?
- In welke mate spelen regulerende veranderingen een rol in de financiële dienstverlening?
- Hoe de bedrijfsprocessen naar aanleiding van een ICT systeem aan te passen?
- Wat verandert er in de organisatie op organisatorisch vlak?
- Hoe te segmenteren en partnerships te vormen?

Het literatuuronderzoek resulteert in een model, waarin diverse stadia in de ontwikkeling van financiële dienstverlening te ontdekken zijn.

1.6.2 Empirisch Onderzoek

Na de theoretische omschrijving zal worden getoetst op basis van het ontwikkelde model hoe e- business in de financiële dienstverlening in de praktijk is ingevuld.

Het model, dat vanuit de theorie is opgesteld, vormt de basis voor het onderzoeken van een aantal organisaties en deskundigen. Dit zal geschieden door middel van diepte-interviews met een vaste vragenlijst onder een aantal intermediairs en deskundigen in de markt van financiële dienstverlening (c.q. vergelijkbare organisaties) en met behulp van rapporten over consumentgegevens van brancheverenigingen. Hier zullen de volgende twee aspecten aan de orde komen:

- De behoefte van de klant en de intermediair naar aanleiding van de twee genoemde veranderingen in de markt en welke klanten en agenten deze behoeften hebben
- De implementatie van de ICT voorzieningen, op te delen in een gedeelte voor:
 - o De impact op de ICT organisatie
 - o De impact op de gebruikersorganisatie

Voor de ICT deskundigen zal de nadruk liggen op vragen als:

- Wat verandert met de komst van het toekomstige ICT systeem ten opzichte van het huidige ICT systeem?
- Welke taken moeten er in een organisatie worden ingericht?
- Hoe verloopt de invoering van e- business faciliteiten?
- Hoe kan men ervoor zorgen dat de implementatie succesvol blijkt?

Voor de intermediairs zal de nadruk liggen op vragen als:

- Is er interesse in samenwerkingsverbanden naar aanleiding van de twee genoemde veranderingen in de markt?

- o Zou de nieuwe regel- en wetgeving bepalend kunnen zijn voor het aangaan van samenwerkingsverbanden?
- o Hebben de technologische ontwikkelingen in de markt invloed op het wel of niet aangaan van samenwerkingsverbanden?
- Wanneer zou er interesse zijn in samenwerkingsverbanden?
- Wie hebben behoefte aan samenwerkingsverbanden middels een agentstructuur waarbij de communicatie online verloopt?

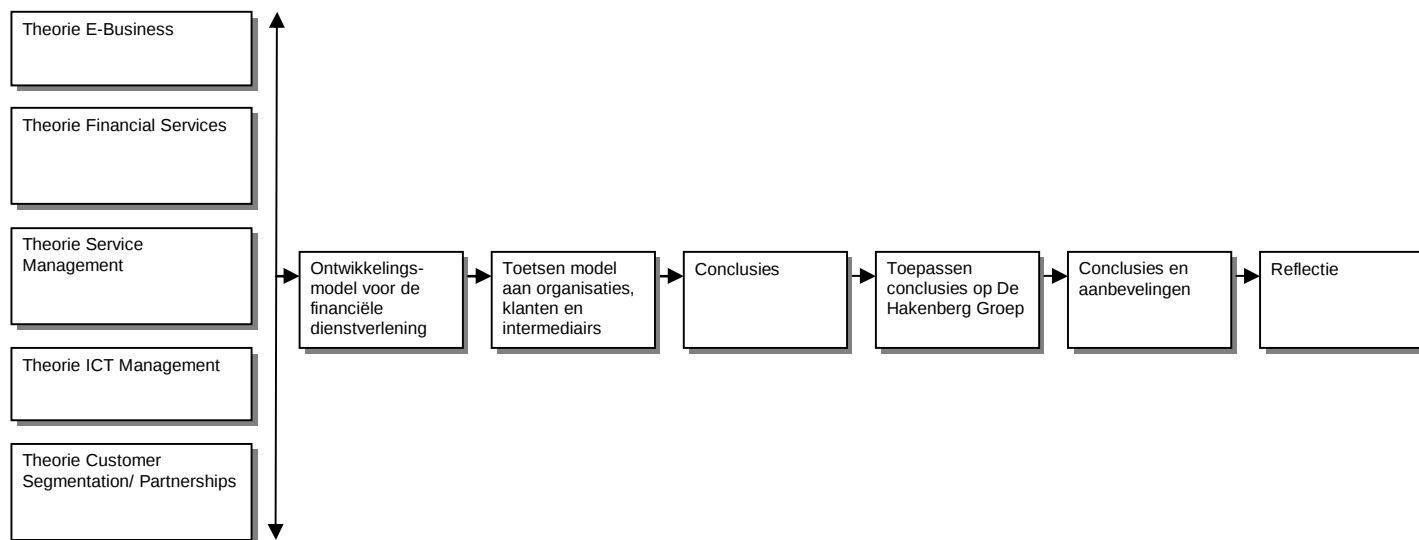
Voor klanten zal de nadruk liggen op vragen als:

- Is de behoefte van online diensten toegenomen naar aanleiding van de twee genoemde veranderingen in de markt?
- Is er een verandering opgetreden in het afsluiten van verzekeringen?
- Aan welke voorwaarden moeten online diensten voldoen?
- Wie hebben behoefte aan online diensten via een direct- write structuur?

Het theoretische model en de resultaten van het praktijkonderzoek zullen leiden tot conclusies en aanbevelingen over de effectiviteit van de *E- Businessaanpak* en hoe de ICT voorzieningen te implementeren, dit naar aanleiding van de veranderingen in de markt waarin De Hakenberg Groep opereert.

1.6.3 Onderzoeksmodel

Het onderstaande model is een weergave van de opzet van het onderzoek. Het type onderzoek is deels theoriegericht en deels praktijk gericht. Het onderzoeksobject is e- business in de financiële dienstverlening in de direct write klantstructuur en agentstructuur.



1.7 Indeling rapport

Deze scriptie bestaat uit zes hoofdstukken.

In hoofdstuk 1 (Inleiding) wordt de aanleiding van het onderzoek beschreven en vervolgens het doel geformuleerd in de doelstelling. Om het doel zoals in de doelstelling omschreven is te bereiken, is een probleemstelling geformuleerd en zijn er onderzoeksvragen opgesteld, welke onderverdeeld zijn in een aantal bijbehorende subvragen. De antwoorden op deze vragen dienen

voldoende toereikend te zijn om het doel, zoals omschreven in de doelstelling, te bereiken. Het veld waarin dit onderzoek zich afspeelt, wordt omschreven in de afbakening van het onderzoek. Tenslotte, zal in dit hoofdstuk in de onderzoeksaanpak beschreven worden welke onderzoeksactiviteiten er worden uitgevoerd. Het onderzoek valt in twee delen uiteen: in een literatuuronderzoek en een empirisch onderzoek.

In hoofdstuk 2 (E- Business in de Financiële Dienstverlening) is er een theoretisch kader vanuit de theorie opgesteld om e- business in de financiële dienstverlening nader te belichten. Dit kader geeft de diverse stadia in de ontwikkeling van financiële dienstverlening aan.

In hoofdstuk 3 (Methodologie) wordt de wijze van werken omschreven, toegespitst op de direct write klanten, de agenten en de ICT faciliteiten, en uitgelegd waarom de verschillende doelgroepen gekozen zijn.

In hoofdstuk 4 (Resultaten) wordt vanuit een theoretisch kader de praktijk belicht en het verloop van de interviews beschreven.

In hoofdstuk 5 (Conclusies en Aanbevelingen) worden er conclusies en aanbevelingen gedaan naar aanleiding van het literatuuronderzoek en de resultaten van het empirisch onderzoek.

In hoofdstuk 6 (Reflectie) wordt er gereflecteerd op het onderzoek.

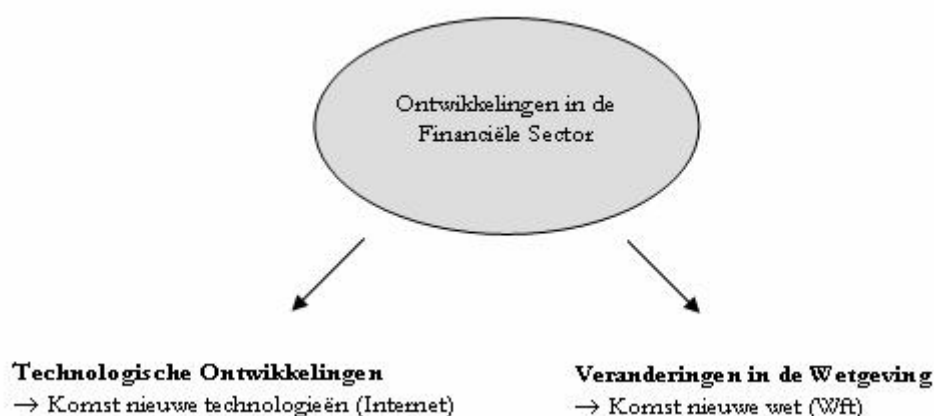
Een uitgebreide omschrijving van de twee webbased entiteiten is te vinden in bijlage A. In bijlage B worden de belangrijkste punten uit Wet op het financieel toezicht beschreven. Bijlage C geeft uitleg over hoe de verschillende processen in te richten op het terrein van de informatievoorziening. De interviews met de agenten en de uitwerking ervan zijn vastgelegd in respectievelijk bijlage D en E. De interviews met de deskundigen in de markt en de uitwerking ervan zijn vastgelegd in respectievelijk bijlage F en G. Bijlage H bevat een lijst met de in deze scriptie gebruikte begrippen en afkortingen. En in bijlage I is de literatuurlijst van het literatuuronderzoek en de documentatie- analyse weergegeven.

Hoofdstuk 2 E- Business in de Financiële Dienstverlening

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het literatuuronderzoek beschreven. Het hoofdstuk is opgedeeld in vier delen. In het eerste deel, Inleiding e- business in de financiële dienstverlening, wordt een algemeen beeld geschetst van de financiële dienstverlening met bestrekking tot e- business. In het tweede deel, E- business en direct write klantstructuren, wordt aangegeven in welke mate de *E- Businessaanpak* kan bijdragen aan het beter voldoen aan de behoefte van afnemers van financiële diensten en op welke klanten te segmenteren in een direct write klantenstructuur. In het derde deel, E- business en agentstructuren, wordt aangegeven in welke mate de *E- Businessaanpak* invloed heeft op het aanstellen van intermediairs als agenten en op wie men in de markt kan segmenteren als men zaken doet met agenten. En, tot slot, in het vierde deel, E- business en taken ICT, wordt beschreven hoe de ICT faciliteiten van de *E- Businessaanpak* van De Hakenberg Groep er uit kunnen zien, wat de effecten van een ICT systeem is en welke organisatorische veranderingen een ICT systeem met zich meebrengt. Deze theorie resulteert in een ontwikkelingsmodel, waarin diverse stadia in de ontwikkeling van alle vormen van financiële dienstverlening te ontdekken zijn, en vormt de basis voor het empirisch onderzoek.

2.1 Inleiding e- business in de financiële dienstverlening

De verzekeringssector is momenteel onderhevig aan een aantal veranderingen. Volgens experts in de markt van de financiële dienstverlening zijn er twee ontwikkelingen in het intermediaire kanaal relevant. Deze ontwikkelingen zijn de rol van de overheid en de informatie- en communicatietechnologie (Bouwman et al., 2005). Zo zijn verzekeringsproducten steeds vaker via het Internet te koop, en leidt de nieuwe wetgeving tot meer administratieve lasten en hogere kosten. (Ter Doest, 2004) Figuur 2.1 geeft de ontwikkelingen in de financiële sector aan.



Figuur 2.1: Ontwikkelingen in de Financiële Sector

Deze ontwikkelingen leiden er toe dat in toenemende mate gebruikt wordt gemaakt van verschillende vormen van e- business. Onder e- business wordt verstaan het bedrijven van handel via digitale wegen (Wikipedia). Daarbij wordt het Internet steeds vaker gebruikt. Vooral verzekeraars, de zogenaamde direct writers, maken steeds meer gebruik van het Internet als distributiekanaal voor hun diensten. Bij intermediairs is dit minder het geval. Zij geloven nog heilig in het geven van persoonlijk advies. (Boekhoudt, 2006)

In het verleden is de verzekeringssector nauwelijks onderhevig geweest aan veranderingen. De verzekeringssector wordt dan ook gezien als een sector waar innovatie een hinderlijke zaak is. Intermediairs spelen een belangrijke rol in de waardeketen van de verzekeringssector, maar zijn

niet in staat om zich te ontwikkelen, zich aan te passen en innovaties onafhankelijk te implementeren, zoals dat bij de meeste MKB 's het geval is. Niet alleen in Nederland, maar ook in andere westerse landen worden innovaties in het financiële intermediaire domein als hinderlijk ervaren. Dit kan het best worden verklaard door te kijken naar de basiskarakteristieken van intermediairs. Het zijn over het algemeen kleine bedrijven: minder dan één procent van deze bedrijven hebben meer dan 100 werknemers in dienst. In een klein bedrijf is het gewoonlijk moeilijk om personeel er toe te zetten om innovatieve projecten te beginnen en te ontwikkelen. Vaak is innovatie het resultaat van druk opgelegd door leveranciers en klanten, in dit geval verzekeraars en cliënten. Sectororganisaties spelen ook een stimulerende rol. (Bouwman et al., 2005)

Met het oog op het relatieve belang van de intermediair, is het onvermogen om te innoveren een probleem voor andere partijen van de waardeketen in de verzekeringssector, zoals de verzekeraars, maar ook voor de steeds meer kennishebbende en geëmancipeerde klanten (Bouwman et al., 2005). De consument van financiële diensten is ervaren en zelfbewust en zelfbediening wordt steeds gebruikelijker (Blankers, 2006). Klanten verwachten klantvriendelijke processen ondersteund door IT aan de front- office kant en, een flexibel management van het verzekeringsproces aan de back- office kant. Het is belangrijk voor intermediairs om in staat te zijn om de vereisten van hun omgeving te voldoen. (Bouwman et al., 2005)

Tidd et al. (1997) laten zien dat innovaties in het financiële domein gewoonlijk een korte termijn focus hebben, product en service georiënteerd zijn, kosten georiënteerd zijn, gericht zijn om op een korte time-to-market, en gebracht worden door informatie en communicatie technologie. Tot kort werd informatie uitgewisseld op basis van EDI² en batch processen. Tegenwoordig is er een groeiende trend naar real-time gegevensverwerking tussen intermediairs en verzekeraars. Ketenintegratie refereert naar zowel verticale integratie als horizontale integratie. De manier waarop de ontwikkelingen op het gebied van ICT hierin beoordeeld moeten worden is het onderwerp van toekomstige studies. (Bouwman et al., 2005)

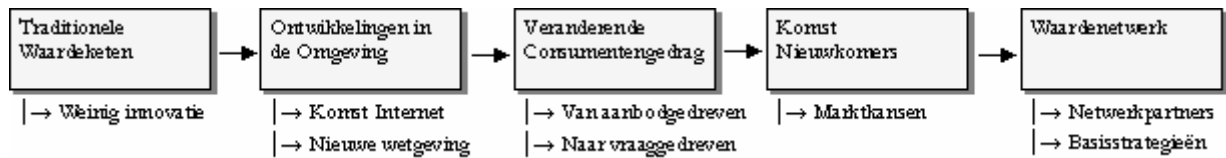
De ontwikkelingen in de markt hebben geleid dat er vraag is vanuit het management van intermediairs naar een verbreding van de aanwezige dienst, zodat Internet gebruikt kan worden in een multi-channel benadering (Bouwman et al., 2005). Tidd et al. (1997) en Vermeulen (2003) hebben duidelijk gemaakt dat innovatie in de financiële dienstverlening vooral wordt gedreven door innovatie in het Informatie Technologie domein. (Bouwman et al., 2005) Tegen de verwachtingen in, produceerden de afnemende kosten die geassocieerd werden met de technologische voordelen gecombineerd met een veranderende wetgeving de erosie van de dominerende positie van de bestaande dienstverleners in het voordeel van nieuwe toetreders. De groeiende variëteit in de ecologie van agenten wordt gespiegeld door een toenemende specialisatie in zowel de levering als de vraag van financiële diensten. (Consoli, 2005)

De financiële markt is dus aan het veranderen en deze verandering is ook blijvend. Volgens Dick-Jan Abbringh, auteur van het boek *Trendbreuk.com*, is er een beweging gaande van massaproductie en verkoopgerichtheid – aanbodgedreven – naar een economie van digitalisering, waarbij de consument steeds meer aan de knoppen draait – vraaggedreven (Boekhoudt et al., 2006). De consument gaat de lakens uitdelen, ook in de verzekeringswereld. De focus moet verlegd worden van de polis naar de klant. (Van Gameren, 2006) De markt verandert, onder meer doordat er aanbieders komen die zich op de kansen storten die een dergelijke transformatie met zich meebrengt. Er zijn 'nieuwkomers' in de markt zoals de buitenlandse Bank of Scotland, Kruidvat en Vereniging Eigen Huis die gaan optreden als intermediair. Ook zijn er nieuwe dienstverleners, zoals Independer, Voogd & Voogd en Welke Financiële Diensten die hun plek

² Electronic Data Interchange

vinden in een veranderende markt. (Boekhoudt et al., 2006) Dit zijn Internetvergelijkers, pure Internetverzekeraars en retailers. Opvallend hierbij is dat geen van deze spelers echt persoonlijke aandacht kan leveren en geen daadwerkelijk advies kan geven. (Blankers, 2006)

De stadia in het veranderingsproces in de financiële sector worden in figuur 2.2 omschreven:



Figuur 2.2: Veranderingsproces in de Financiële Sector

Het veranderingsproces brengt teweeg dat de traditionele waardeketen uit elkaar valt en er tegenwoordig sprake is van een waardenetwerk in de financiële sector, waar iedere partner in het netwerk verantwoordelijk is voor de eigen activiteiten en diensten aan elkaar verleent (Boekhoudt et al., 2006).

2.2 E- business en direct write klantstructuren

Om aan te kunnen geven in welke mate de *E- Businessaanpak* kan bijdragen aan het beter voldoen aan de behoefte van afnemers van financiële diensten en op welke klanten te segmenteren in een direct write klantenstructuur, zal in deze paragraaf worden gekeken in welke mate afnemers van financiële diensten gebruik maken van online diensten en daadwerkelijk diensten online afsluiten, of er een toename is in het gebruik van online diensten, wat de rol van de Wft is in het sluiten van online diensten, en, tenslotte, welke groep consumenten behoefte heeft aan online diensten.

2.2.1 Het gebruik en sluiten van online diensten

Onderzoeken van het ISI³ project hebben aangetoond dat de mobiliteit van klanten is toegenomen en dat klanten steeds vaker gebruik maken van het Internetkanaal voor het inwinnen van informatie en het sluiten van verzekeringen. Zelfbediening zal een steeds grotere rol gaan spelen in verzekeringsland. Op dit moment wordt dit vooral geïnitieerd door de direct writers; intermediairs hebben vooralsnog heilig geloof in persoonlijk advies. (Boekhoudt, 2006)

Het gebruik van online diensten

Inmiddels beschikt meer dan driekwart van de Nederlandse huishoudens over Internet. Bij jongeren is dit percentage 96%. (Blankers, 2006) Het inwinnen van informatie over verzekeringen gebeurt in de helft van de gevallen via het Internet. Meer dan eenderde van de klanten (35%) bezoekt websites van verzekeraars, banken en intermediairs en 15% bezoekt vergelijkingssites. Daarentegen kiest 31% er voor om een tussenpersoon te raadplegen en maakt 12% gebruik van de ervaringen van vrienden, familie en kennissen (Boekhoudt, 2006). Deze percentages geven aan dat het gebruik van online diensten hoog is. Zie tabel 2.1.

Inwinnen Informatie over verzekeringen en verzekeringsproducten	
Informatiebron	Percentage
Internet*	50%
Tussenpersoon	31%
Vrienden, familie, kennissen	12%
Overig	7%
*Splitsing Internet	
Website verzekeraars, banken en intermediairs	35%
Vergelijkingssites	15%

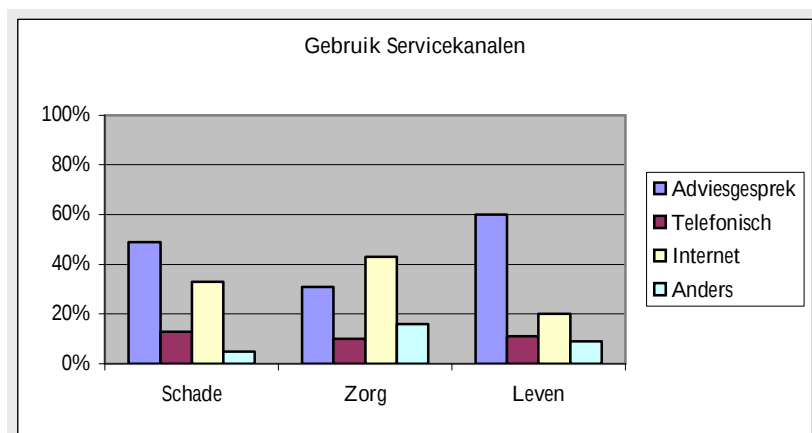
Tabel 2.1: Manier van informatie inwinnen (Bron: ISI Brochure Consumentenonderzoek)

Het sluiten van online diensten

Als er gekeken wordt naar het sluiten van een verzekering, is het algemene beeld dat het werkelijk sluiten van een verzekering bij voorkeur gebeurt na een adviesgesprek thuis of op het kantoor van een tussenpersoon of bank. Internet is een goede tweede. Het verschil tussen deze twee wordt steeds kleiner (Blankers, 2006). De percentages zijn echter verschillend voor de verschillende type verzekeringen. Het Internet wordt vooral in groten getale gebruikt voor het sluiten van schade- en zorgverzekeringen. Bij levenverzekeringen wordt het Internet beduidend minder gebruikt. Hiervoor wordt vooral gebruikt gemaakt van een adviesgesprek voor het sluiten van de verzekering. (Boekhoudt, 2006) De percentages voor het gebruik van de servicekanalen voor verschillende financiële producten zijn te zien in figuur 2.3. De totale omzet van het Internet ligt ruim boven de 2 miljard in 2005, waarvan de verzekeringen het hardst stijgen. (Blankers, 2006) In 2006 is het bedrag dat aan online aankopen wordt besteed al ruim de 3

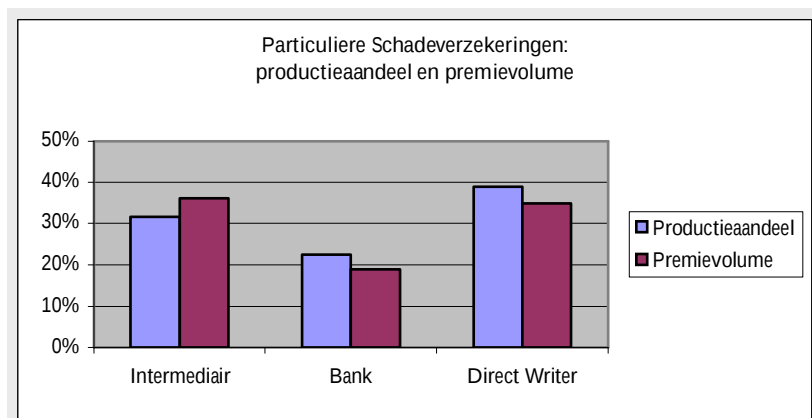
³ InnovatieScenario 's voor het Intermediaire kanaal

miljard euro gepasseerd en circa 90% van de mensen die over Internet beschikt heeft al eens een online aankoop gedaan. (Van Hees en Dekker, 2007)



Figuur 2.3: Gebruik van Servicekanalen

Tot nu toe bieden nog maar weinig intermediairs service via het Internet. De website wordt vooral gebruikt voor het geven van informatie. (Boekhoudt, 2006) Klanten hebben duidelijk wel behoefte aan online diensten, want zij sluiten steeds minder verzekeringen bij intermediairs en steeds vaker online bij banken en direct writers. Dit blijkt zowel uit onderzoek van GfK⁴ panelservices als uit onderzoek van het ISI project. Het intermediair moet namelijk steeds meer marktaandeel inleveren, terwijl het marktaandeel van banken en direct writers stijgt. (Andriessen, 2005 en Boekhoudt, 2006) Opvallend hierbij is dat consumenten bij intermediairs grotere polissen sluit dan bij banken en direct writers. Bij grotere polissen hebben consumenten dus meer behoefte aan persoonlijk contact. (Andriessen, 2005) Zie figuur 2.4.



Figuur 2.4: Productieaandeel en Premievolume bij Particuliere Schadeverzekeringen

Online diensten worden dus vooral gesloten bij minder adviesgevoelige producten en kleinere polissen. Hierbij speelt prijs een belangrijke rol. Een flinke groep klanten gaat op Internet aan de slag voor de prijs. (Van Hees en Dekker, 2007) Om op prijs te kunnen concurreren hanteren bedrijven een 'operational excellence' strategie. 'Operational excellence' houdt in dat men zich onderscheidt van de concurrenten door nadruk te leggen op prijs, wat een efficiënte productorganisatie vereist (Bouwman et al., 2005). In paragraaf 2.4 wordt ingegaan wat dit voor de organisatie betekent.

⁴ Growth from Knowledge: Panel Services Benelux

Consumenten willen dus graag online zaken doen. In recent onderzoek wordt dit onderstreept, waar vrijwel alle consumenten aangeven dat zij online zaken willen kunnen doen. Uit hetzelfde onderzoek blijkt ook dat 60% van de ondervraagden die online zaken willen doen een fysiek kantoor in de buurt plezierig vinden. Consumenten geven dus de voorkeur aan dienstverleners die het bedrijf hebben ingericht op zowel online transacties als op persoonlijk contact. Daarom hebben volgens Van Hees en Dekker (2007) hybride dienstverleners de grote kansen. (Van Hees en Dekker, 2007) Ook uit onderzoeken van het ISI project is gebleken dat de consument de voorkeur geeft aan aanbieders die een combinatie van persoonlijk advies en zelfbediening bieden; persoonlijk advies voor adviesgevoelige levensproducten en zelfbediening voor adviesarme schade- en zorgproducten. (Boekhoudt, 2006)

2.2.2 Ontwikkelingen in het gebruik van online diensten

Sinds de opkomst van het Internet, hebben consumenten steeds meer kennis en worden veeleisender. Doordat de markt en het consumentengedrag verandert, ontstaan er nieuwe structuren en veranderen waardeketens. Zo zijn er bedrijven, zoals Voogd & Voogd die als marktplaats fungeren en niet- financiële dienstverleners bieden (online) financiële diensten aan, zoals de HEMA en het Kruidvat. (Boekhoudt & Van Schoonhoven, 2005)

Toename gebruik online diensten

Consumenten verwachten steeds meer van de websites van financiële dienstverleners. De consument verwacht namelijk dat hij offertes en schadeclaims elektronisch kan indienen en afhandelen, online afspraken kan maken met verzekeringsagenten en de status van schadeclaims, dossiers en advies historie kan inzien. (Boekhoudt, 2006)

Niet alleen in de verzekeringssector verandert, ook andere sectoren zijn onderhevig aan veranderingen door de komst van informatie en communicatie technologieën. Zo valt te denken aan de retail sector, waar zelfbediening een steeds grotere rol speelt, de reisbranche, waar er sprake is van disintermediatie, de banken, waar steeds meer self- service aangeboden wordt, de fotobranche, waar de technologie de traditionele fotorolletjes zo goed als heeft laten verdwijnen en de luchtvaartsector, waar veelal prijsvechters de markt domineren. (Boekhoudt & Van Schoonhoven, 2005) De ontwikkelingen van de laatste jaren in de reisbranche en bij fotowinkel illustreren dat door de digitalisering consumenten in toenemende mate gebruik maken van online diensten. (Van Gameren, 2006)

2.2.3 Rol Wft bij het sluiten van online diensten

Sinds 1 januari 2007 is er een nieuwe wet voor financiële dienstverleners en andere financiële ondernemingen: de Wet op het financieel toezicht (Wft). Deze wet is belangrijk voor de consument, want die heeft er voordeel van. (Website: Autoriteit Financiële Markten, 2007)

- De financiële dienstverlener is verplicht om de consument bepaalde informatie te geven als deze een complex financieel product koopt (zoals een hypotheek).
- Voordat de financiële dienstverlener de consument een financieel product adviseert, moet hij kijken of de consument er genoeg van weet. Hij moet goed onderzoeken of deze al ervaring heeft met het product en of de consument in kwestie veel of weinig risico's wil nemen. Ook moet hij vragen wat de financiële positie is van de desbetreffende consument en wat deze met het product wil gaan doen.

Door de Wft moeten financieel dienstverleners een vergunning hebben. Op de website van de Autoriteit Financiële Markten (AFM) staan lijsten waarin de consument kan zien of een financieel

dienstverlener een vergunning heeft aangevraagd. En of een dienstverlener al een vergunning heeft gekregen. (Website: Autoriteit Financiële Markten, 2007)

Wft en online diensten

De Wft stelt eisen aan financiële dienstverleners op het gebied van transparantie en zorgplicht. Het doel hiervan is consumenten te beschermen en vertrouwen in de financiële sector te borgen. Om dit doel te kunnen bereiken zijn er ook regels voor het sluiten van online diensten. Bij verkoop op afstand, zonder persoonlijk contact met de klant, gelden er namelijk aparte regels. De regels die van toepassing zijn op telefonische verkoop (verkoop op afstand) zijn nu ook van toepassing op andere technieken voor communicatie op afstand, zoals het verkoop via het Internet. (Autoriteit Financiële Markten, 2006) Hierbij dient een financiële dienstverlener van tevoren aan de klant kenbaar te maken wie hij is (welk bedrijf) en wat hij van de klant wil. En verder: de aard van het bedrijf, naam en hoedanigheid onder welke de financiële dienstverlener staat geregistreerd bij de AFM, dat deze over een interne klachtenprocedure beschikt en aangesloten is bij een erkende geschillencommissie, de prijs van het product, de geldigheidsduur van de verstrekte informatie (bijvoorbeeld een rentepercentage), de kosten en bijkomende voorwaarden. (Muetstege, 2005) De belangrijkste punten uit de Wft zijn samengevat in bijlage B.

2.2.4 Klantsegmenten in de direct write klantstructuur

In de dienstverlenende sector wordt er op verschillende manieren gesegmenteerd. Het ultieme doel van segmentatie is het indelen van klanten in groepen die variatie binnen groepen minimaliseert en variatie tussen groepen maximaliseert. Het proces van segmentatie kan worden gebruikt om alle consumenten in te delen in subgroepen, bekend als segmenten. Een segment refereert naar een specifieke groep consumenten of consumentbehoeften en hun specificaties. (Shahin en Chan, 2006)

Het voldoen aan de verwachtingen van e- klanten wat zij zien als voordeel van online zakendoen is een kritische component in het promoten van Web klantloyaliteit. Het toepassen van target technieken in de Web omgeving is essentieel voor het creëren van gerichte waardeproposities en hopelijk, nieuwe klantloyaliteit. Dezelfde targetprincipes voor de offline wereld gelden in de online wereld op verschillende manieren. Het ontwikkelen en nadrukkelijk stellen van target geselecteerde segmenten om een focus op online waarde proposities te creëren is een formule voor succes in e- business, net als in de analoge wereld. E- klanten vormen groepen, of clusters, gebaseerd op waarom ze het Web gebruiken. Andere clustercriteria, zoals demografische attributen, zijn secundair ten opzichte van het primaire voordeel. En deze clusters passen zich aan voor verschillende type producten en diensten. Bovendien, nieuwe e- klanten worden geclusterd gebaseerd op hoe lang en hoe extensief ze het Web gebruiken. Meer ervaren webklanten gedragen zich anders dan beginners. Zodra mensen online zijn, gedragen ze zich anders met betrekking tot het omgaan met verschillende categorieën producten en diensten. Het succes van klantbehoud zal de e- marktplaats van de toekomst definiëren. E- bedrijven moeten de nieuwe klanten op verschillende dimensies begrijpen: de motiverende voordelen van het gebruik van het Web en klantervaring niveaus met het Web, evenals de meer traditionele target karakteristieken. (Shahin en Chan, 2006)

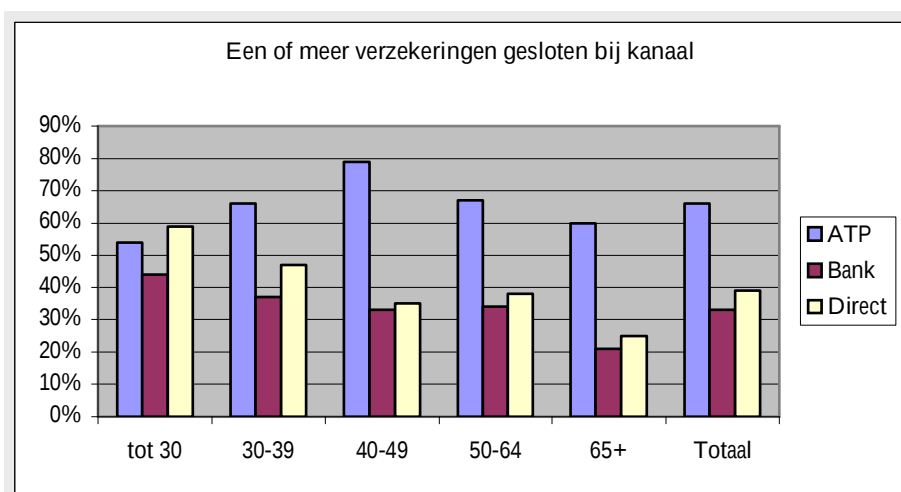
In het artikel van Vroomen et al. (2005) worden consumenten geselecteerd op basis van de waarschijnlijkheid tot aankoop bij complexe producten. Een complex financieel product is vaak een combinatie van soorten producten. Soorten producten zijn bijvoorbeeld beleggen, sparen, verzekeren of lenen. Dit product is complex als de waarde van zeker één van deze producten afhangt van de ontwikkelingen in de markt. De overheid heeft bepaalde financiële producten aangewezen als 'complex'. Deze producten zijn geen combinatie van producten. Dit zijn

bijvoorbeeld de meeste levensverzekeringen, beleggingsfondsen en beleggingsobjecten. (De Financiële Bijsluiter, 2007) Een overzicht van de meest voorkomende complexe producten is te vinden in tabel 2.2.

De meest voorkomende complexe producten
beleggingshypotheek
beleggingsverzekering
beleggingsfonds
koopsomverzekering
levensverzekering (als je premie betaalt)
lijfrenteverzekering
levensloopbeleggingsverzekering

Tabel 2.2: De meest voorkomende complexe producten

Complexe producten, zoals levenproducten, zijn meer adviesgevoelig dan minder complexe producten, zoals schadeproducten. In paragraaf 2.2.1 hebben we gezien dat vooral niet-adviesgevoelige producten via het Internet gekocht worden. Dit wordt gedaan door vooral jonge consumenten onder de 30 jaar. Zie figuur 2.5. Uit de verzekeringsbarometer van december 2004 (gepubliceerd door 'Het Verzekeringsblad') is gebleken dat deze groep de meeste verzekeringen via het Internet afsluit. Een andere groep die in toenemende mate het Internet weet te vinden is, opmerkelijk genoeg, de groep vijftigplussers. Consumenten tussen de 30 en de 40 jaar maken het meeste gebruik van het intermediair. Dit lijkt voor de hand liggend aangezien zij in de opbouwfase van hun leven zitten (huis en kinderen) en dus een grote adviesbehoefte hebben. (Boekhoudt, 2006)



Figuur 2.5: Keuze distributiekanaal onderverdeeld in leeftijd

Bij complexere, adviesgevoelige producten wordt de waarschijnlijkheid tot aankoop volgens Vroomen et al. (2005) ook mede bepaald door leeftijd, maar in tegenstelling tot 'niet- complexe' producten wordt het sluiten van complexe producten via het Internet niet door jonge consumenten, maar juist door oudere consumenten gedaan. De verklaring die de auteurs hiervoor geven is dat oudere consumenten meer ervaring met het product hebben en daarom minder behoefte hebben aan advies. Ook is er in dit onderzoek gekeken naar het effect van inkomen op het doen van online zaken bij complexe producten, maar dit is niet significant gebleken. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat hoe meer ervaren de consument is, des te eerder hij aankopen op het Internet zal doen. Verder is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat het wel of niet hebben van een echtgenoot van invloed is op het kopen via het Internet, omdat als er wel een echtgenoot is, zullen beiden de beslissing moeten maken om wel of niet op het Internet te kopen en zullen ze er beiden vertrouwen in moeten hebben. (Vroomen et al., 2005) Het

onderzoek van Frambach et al. (2006) geeft ook aan dat ervaring met complexe producten een positieve invloed heeft op online aankopen van dit soort producten. Consumenten met veel ervaring met het Internet zijn in hoge mate geneigd om het Internet te gebruiken om informatie over complexe producten te verzamelen en zelfs om via het Internet een complex product af te sluiten als zij dat ooit eerder hebben gedaan. Dit zijn de oversluiters of de herhalingsaankopers. Daarentegen is het Internet zelfs voor zeer ervaren Internetgebruikers geen optie wanneer zij voor de eerste keer een complex product afsluiten. In tegenstelling tot herhalingsaankopen is bij de eerste afsluiting van een complex product de adviseur het meest geprefereerde kanaal. (Frambach, 2006)

Shahin en Chan (2006) stellen in hun artikel een procedure voor, waarmee een bedrijf precies de behoefte van de klant kan vaststellen. Zij noemen dit Customer Requirements Segmentation (CRS). Het segmenteren op basis van de behoeften van de klant is gebaseerd op het feit dat hoe meer er gemikt wordt op het segment, des te meer focus er gelegd wordt op de precieze behoeften van de klanten, en vandaar hoe groter het potentieel om een voorstel te leveren die al een onweerstaanbare aantrekkingskracht hebben op de klanten die in dat segment vallen. De procedure bestaat uit drie stappen die gevolgd kunnen worden om te segmenteren. De eerste stap begint bij de service encounter. Het verschaffen van diensten aan een klant gebeurt gebruikelijk via 'service encounters', dit is waar de werkelijke interactie tussen klant en dienstverlener plaatsvindt, en deze stap houdt zich bezig met het uitvinden van de gebruikelijke behoeften van individuele klanten of groepen van klanten. De tweede stap is op basis van klantkarakteristieken. De behoeften die geïdentificeerd zijn in de eerste stap zullen verder opgebroken worden in kleinere segmenten, met het oog op klantkarakteristieken, status, posities etc. Weer zal er een algemene behoeftenset gemaakt worden, die meegenomen wordt voor verdere analyse. Deze fase wordt als erg belangrijk beschouwd, waar karakteristieke factoren gebruikelijk grote verschillen creëren in het begrip van wat de klanten willen. De derde stap is gebaseerd op de prioriteit van de klantbehoeften. Hierbij zullen de behoeften gerangschikt worden op basis van prioriteit. (Shahin en Chan, 2006)

Zowel Van Hees en Dekker (2007) als Blankers (2006) van het SIVI⁵ hebben gesegmenteerd op basis van de behoeften van de klanten van financiële diensten voor een bepaalde service encounter. Voor het aanbieden van financiële diensten zijn er verschillende service encounters. Blankers maakt onderscheid in twee soorten service encounters, namelijk een adviesgesprek of het Internet. Dit zijn de plekken waar de werkelijke interactie tussen klant en dienstverlener plaatsvindt. Blankers kijkt niet naar de behoeften per service encounter, maar naar de algemene behoeften van afnemers van financiële diensten. De belangrijkste behoeften worden, zoals in stap drie, bovenaan de fictieve lijst gezet. Zie tabel 2.3. Blankers heeft onderscheid gemaakt in vier verschillende groepen. Validators en Delegators zijn intermediair klanten bij uitstek; de Self-Directed en Validators zijn met name geneigd om zaken te doen via internet. Voor het aanbieden van online diensten zouden intermediairs zich moeten richten op deze laatste twee groepen. Het Standaardisatie Instituut voor Verzekeringen in de Intermediairbranche (SIVI) pleit er voor om alledrie de segmenten te bedienen, ieder op z'n eigen manier, rekening houdend met de behoeften van de verschillende segmenten die omschreven staan in de derde kolom van tabel 2.3.. Volgens dit instituut speelt ketenintegratie een belangrijke rol om dit te realiseren. (Blankers, 2006) Blankers slaat in zijn segmentatie stap 2, zoals beschreven in het artikel van Shahin en Chan (2006), over. Blankers kijkt alleen naar de algemene behoeften en noemt de belangrijkste en kijkt niet naar de karakteristieken van de klant, zoals leeftijd en geslacht. Hierin geven Boekhoudt et al. (2006) van het ISI project een aanvulling. Zij hebben, zoals hiervoor omschreven, wel de leeftijd in ogenschouw genomen. Ook Van Hees en Dekker (2007) hebben alleen naar de algemene behoeften van klanten gekeken bij Internet gebruik. Zij stellen dat de

⁵ Standaardisatie Instituut voor Verzekeringen in de Intermediairbranche

belangrijkste behoeften voor Internetdiensten gemak, snelheid en prijs zijn. Shahin en Chan (2006) gaan verder in op het geslacht. Het verschil in geslacht kan de perceptie van de kwaliteit van de dienst beïnvloeden. Mannen worden gebruikelijk beschouwd als agressiever en meer autonoom dan vrouwen; ook zijn zij vaak erg verkennend. Het is gebleken dat als een dienstverlener precies dezelfde dienst aanbiedt aan zowel een vrouw als man, dat hij of zij zich ongemakkelijk voelt. Als het inherente geslacht menselijk gedrag beïnvloedt, dan is het logisch om aan te nemen dat vrouwelijke en mannelijke klanten hun dienstverleners op verschillende manieren evalueren. (Shahin en Chan, 2006)

groep	omschrijving	behoefte
Self-Directed	Nemen zelfstandig beslissingen, zoeken naar beste prijs en product	Informatie, waarde, snelheid, en grip
Validators	Geïnteresseerd in financiële producten, zoeken advies voor complexe beslissingen	Informatie, waarde, advies, service, geruststelling, en een vertrouwensrelatie
Delegators	Verward of verveeld over financiële producten, laten beslissingen over aan derden	Advies, goede service, geruststelling en een vertrouwensrelatie
Avoiders	Laten financiële producten links liggen, wantrouwen leveranciers en adviseurs	Eenvoud en snelheid

Tabel 2.3: Segmentatie SIVI op basis van klantbehoeften

Pallister et al. (2007) segmenteren op basis van betrokkenheid bij innovaties, ontstaan door bijvoorbeeld nieuwe computer software. Uit hun onderzoek is gebleken dat zelfs binnen een erg breed gedefinieerde productcategorie, zoals financiële diensten, consumenten erg variëren. Zo blijkt dat kopers van hypotheek en pensioenen erg betrokken adapters zijn, terwijl kopers van levenverzekeringen niet erg betrokken adapters zijn. Kopers van spaarproducten en investeringen zijn erg betrokken innovators. De verschillen tussen deze groepen kunnen geïdentificeerd worden op basis van persoonlijke betrokkenheid en cognitieve stijl. Innovators zijn stevige gebruikers van de productcategorie of hebben veel ervaring met vergelijkbare productcategorieën. Innovators hoeven minder cognitieve moeite te doen om innovatie te begrijpen en te evalueren. (Pallister et al., 2007)

Kopers van spaarproducten en investeringen blijven hun producten ook na de aankoop volgen, omdat deze producten ook na de aankoop vragen naar interesse en aandacht, en de kopers moeten zich bezig blijven houden met constant onderzoek en overleg plegen met anderen. Kopers van hypotheek en pensioenen, en levensverzekeringen kijken na de aankoop niet meer om na hun producten en de interesse verdwijnt, omdat de rente en service omtrent deze producten na de aankoop zelden verandert en is voortdurend onderzoek dus niet noodzakelijk bij deze drie diensten. In sommige gevallen blijft er wel een langere interesse na de aankoop bij hypotheek en pensioenen. Hoewel consumenten deze producten niet interessant vinden, hechten ze wel veel waarde aan deze producten. Door middel van een verandering in de motiverende karakteristieken kan de betrokkenheid van klanten veranderen. Adapters zullen dus niet zelf innoveren, maar wel interesse tonen als zij op zoek zijn naar deze producten. (Pallister et al., 2007)

De klantsegmentatie voor het Internet naar aanleiding van het voorafgaande is samengevat in onderstaande tabel (tabel 2.4).

Klantsegmentatie bij Internetdiensten		
Factor	Specificatie	
Type product	Niet- adviesproducten	Adviesproducten
Leeftijd	< 30 jaar	> 50 jaar
Ervaring	Beperkt	Redelijk veel
Service encounter	Internet	Internet
Behoeftte klant	Snelheid, gemak en prijs	Snelheid, gemak en prijs
Type klant	Niet- betrokken adapters	Betrokken adapters/ Innovators
Betrokkenheid	Laag	Deels laag/ deels hoog

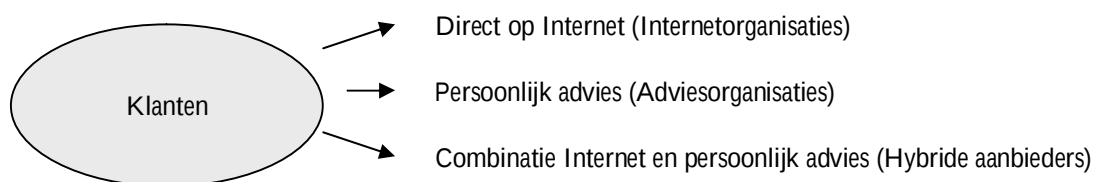
Tabel 2.4: Segmentatie bij Internetdiensten

Het is dus belangrijk om ook de Internetklant te leren kennen. Het Internet is als het ware een nieuwe regio, alleen niet geografisch gezien. Klanten bevinden zich op enkele plekken op het Internet. Daar communiceren ze met anderen omdat ze dezelfde interesses hebben of dezelfde achtergrond delen. Klanten laten daar ook informatie achter over hun dagelijks leven en over wat hun bezighoudt. Allemaal vergelijkbaar met de werkelijke wereld dus, alleen met gebruik van nieuwe media. Om van de klant te leren en ermee te communiceren moet een mix van kanalen gebruikt worden. Gelukkig kost het gebruik van die kanalen niet zoveel. Dienstverleners moeten wel tijd steken in het leren kennen ervan. Dat doet de klant ook. (Ebeling, 2006)

2.2.5 Conclusie E- business en direct write klantstructuren

Het doel van deze paragraaf is bepalen in welke mate de *E- Businessaanpak* kan bijdragen aan het beter voldoen aan de behoefte van afnemers van financiële diensten en op welke klanten te richten in een direct write klantenstructuur. Om dit te kunnen doen is in deze paragraaf gekeken naar in welke mate afnemers van financiële diensten gebruik maken van online diensten en daadwerkelijk diensten online afsluiten, of er een toename is in het gebruik van online diensten, wat de rol van de Wft is in het sluiten van online diensten, en, tenslotte, welke groep consumenten behoefte heeft aan online diensten. Hieruit volgt de volgende conclusie.

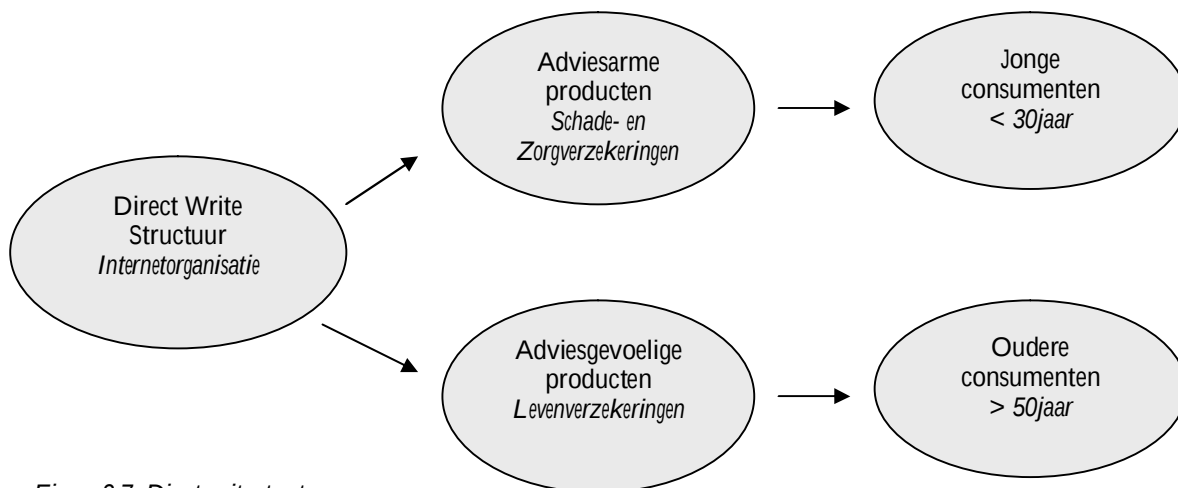
In de financiële sector zijn momenteel ontwikkelingen gaande, waardoor de markt veranderd en nieuwkomers op de markt verschijnen. Tegenwoordig kunnen klanten hun financiële diensten op drie verschillende manieren verkrijgen via verschillende soorten organisaties: zie figuur 2.6.



Figuur 2.6: Verkrijging financiële diensten

In deze paragraaf hebben we ons gericht op klanten die direct op het Internet gaan en gebruik maken van zelfbediening. Duidelijk is geworden dat consumenten steeds meer gebruik maken van het Internet, ook voor financiële diensten. In de helft van alle gevallen gebruiken consumenten het Internet voor het inwinnen van informatie over financiële diensten, maar ook sluiten consumenten in toenemende mate financiële diensten op het Internet. Vooral adviesarme producten, zoals schade- en zorgproducten, worden via het Internet gesloten. Dit gebeurt voornamelijk door jongeren onder de 30 jaar. Complexe, adviesgevoelige producten worden vooral door ouderen online gesloten, omdat zij meer ervaring met het product hebben en minder behoefte aan advies. Zie figuur 2.7. Bij het sluiten van online diensten speelt de prijs een

belangrijke rol. De verwachtingen van de consumenten met betrekking tot het doen van online transacties breiden zich steeds verder uit en ook in andere markten is er door de digitalisering een verschuiving in de markt ontstaan. Dit impliceert dat de Internetorganisatie steeds meer bestaanrecht krijgt.



Figuur 2.7: Direct write structuur

Wel moet hier een kanttekening bij geplaatst worden. Hoewel consumenten steeds vaker online zaken willen doen, vinden zij een fysiek kantoor in de buurt prettig. Consumenten geven de voorkeur aan aanbieders die een combinatie van persoonlijk advies en zelfbediening bieden, zodat zij persoonlijk advies kunnen krijgen voor adviesgevoelige producten en zelfbediening voor adviesarme producten. In de literatuur wordt er voor gepleit de Internetorganisatie en de adviesorganisatie met elkaar te verbinden. Ook Martínez Guerrero et al. (2007) geven aan dat consumenten niet op een enkel kanaal steunen en daarom geneigd zijn regelmatig meerdere financiële distributiekanaalen te gebruiken. Volgens deze auteurs moeten klanten de vrijheid krijgen om zelf te beslissen hoe ze hun financiële dienstverleners willen bereiken. (Martínez Guerrero et al., 2007) Wel bevestigen Boekhoudt en Van Schoonhoven (2006) in een interview in het Verzekeringsblad dat het gevaar aanwezig is dat negatieve publiciteit omtrent de website (de Internetorganisatie) de adviesorganisatie negatief kan beïnvloeden, omdat negatieve publiciteit door middel van digitale mond-tot-mondreclame zich over het Internet zich snel kan verspreiden.

Een randvoorwaarde bij online diensten is de Wft. De Wft is er namelijk voor om vertrouwen bij de consument te creëren. Door dit vertrouwen – dat ook gecreëerd wordt bij Internetverkoop – zullen consumenten steeds minder twijfelen om op het Internet zaken te doen. Als dit vertrouwen er niet is, dan zal dat ten koste gaan van het aantal consumenten dat gebruik maakt of gebruikt zal maken van online diensten.

2.3 E- business en agentenstructuren

In deze paragraaf zal worden aangegeven in welke mate de *E- Businessaanpak* invloed heeft op het aanstellen van intermediairs als agenten en op welke intermediairs zich te richten in een agentenstructuur. Hiervoor zal worden gekeken naar de mate waarin intermediairs samenwerkingsverbanden aangaan en wat voor een soort samenwerkingsverbanden ze aangaan, in hoeverre intermediairs bekend zijn met webbased systemen en met de Wft en in hoeverre de Wft een belemmering is voor intermediairs voor het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten. Tot slot, zal er ook gekeken worden naar welke type intermediairs behoefte hebben aan samenwerkingsverbanden middels een agentenstructuur.

2.3.1 Samenwerkingsverbanden bij intermediairs

De druk op intermediairs wordt steeds groter. Dit wordt veroorzaakt door verschillende factoren. Zo moeten intermediairs voldoen aan allerlei wettelijke eisen en zorgen voor deskundige medewerkers. Ook moeten intermediairs blijven op het gebied van nieuwe ontwikkelingen, producten, wet- en regelgeving, technologie enzovoorts, om aan de klantwensen te voldoen. Tevens moet een efficiënte administratie ervoor zorgen dat de prijzen aantrekkelijk blijven en dat er snel gereageerd wordt op de ontwikkelingen in de markt en moeten intermediairs flexibel zijn. Er worden steeds meer eisen aan het intermediair gesteld en veel intermediairs redden het niet meer alleen. In de huidige markt kan een intermediair het zich dus bijna niet veroorloven om niet samen te werken, omdat er veel van het intermediair wordt geëist en intermediairs moeten snel op nieuwe ontwikkelingen kunnen inspelen. De voor- en nadelen van samenwerken hangen sterk af van de huidige manier van werken en van de vorm van samenwerken die een bepaalde intermediair nastreeft. De belofte van samenwerken is een efficiëntere bedrijfsvoering: de administratie wordt efficiënter afgehandeld, de automatisering loopt als een trein, zonder problemen het Internet inzetten als servicekanaal en de marketingactiviteiten leveren veel nieuwe productie op. (Boekhoudt et al., 2006)

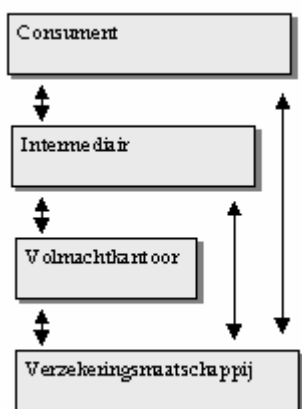
Mate van samenwerken

De markt verandert waardoor er in de verzekeringsbranche een herordening van bedrijven plaats vindt. Bedrijven gaan zich meer richten op hun basisstrategieën. De verzekeraars werken aan productleiderschap in hun productontwikkeling. Er komen nieuwe dienstverleners voor administratieve diensten. Intermediairs gaan steeds meer samenwerken en krijgen daardoor de gelegenheid om zich te richten op hun kernkwaliteiten: contact met klanten. (Boekhoudt et al., 2006) Uit onderzoek van het ISI project is gebleken dat samenwerken erg nuttig kan zijn. Hierdoor kan een intermediair zich specialiseren en op een bepaald gebied focussen. (Van Schoonhoven, 2006)

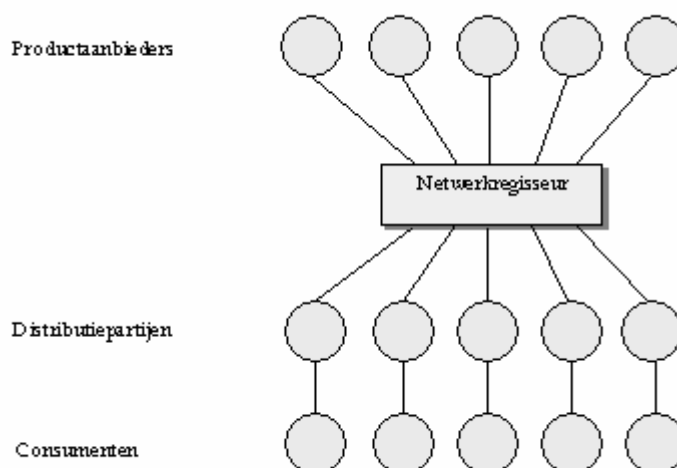
De traditionele waardeketen typeert de financiële sector al jarenlang. De traditionele waardeketen is overzichtelijk. In de traditionele waardeketen positioneert de intermediair zich tussen de verzekeraars en de consumenten en zit daar als een spin in het web. Er zijn kantoren die een volmacht hebben en polissen sluiten voor andere intermediairs. Er zijn ook verzekeraars waar klanten hun polis zonder tussenkomst van een intermediair kunnen sluiten. De waardeketen wordt op zijn kop gezet doordat er nieuwe spelers in de markt komen die activiteiten van het intermediair overnemen. Traditionele hiërarchische relaties worden doorbroken. In plaats van een waardeketen wordt er nu gesproken van een 'waardennetwerk'. Iedere partner in het netwerk is verantwoordelijk voor de eigen activiteiten. In het netwerk verlenen de partners diensten aan elkaar; ieder heeft daarbij de eigen verantwoordelijkheden. In een waardenetwerk is dienstverlening aan de klant een rol die de intermediair op het lijf is geschreven. Andere activiteiten rond het verkopen van verzekeringen kan de intermediair uitbesteden aan

verschillende partners. Er ontstaan ook nieuwe waardenetwerken rond nieuwe 'netwerkregisseurs'. Dick- Jan Abbringh, auteur van het boek *Trendbreuk.com*, beschrijft een netwerk dat momenteel in opkomst is. Dit netwerk richt zich typisch op producten die klanten makkelijk wisselen, bijvoorbeeld hypotheek en particuliere schadeproducten. Producten waarbij vergelijken belangrijk is, zowel op prijs als op voorwaarden. Voogd & Voogd, Welke, Independer en Intrasure zijn voorbeelden van netwerkregisseurs die dit type waardenetwerken opzetten. (Boekhouth et al., 2006) De traditionele waardeketen en het netwerk rond netwerkregisseurs zijn in figuur 2.8 weergegeven.

Traditionele waardeketen



Netwerk rond netwerkregisseurs



Figuur 2.8: Traditionele waardeketen en netwerk rond netwerkregisseurs (Bron: Boekhouth et al., 2006)

Door sommige vormen van samenwerking zijn intermediairs in staat een volledig product- en dienstenpakket aan de klant aan te bieden. Hierdoor trekken zij makkelijker nieuwe klanten aan en weten die aan zich te binden. De marketing krijgt meer potentie wanneer intermediairs zich aansluiten bij ketenpartners of onder een formule gaan werken. De zichtbaarheid naar klanten neemt hierdoor toe. Door samen te werken kunnen intermediairs kennis die elders in de markt aanwezig is – bijvoorbeeld bij notarissen, tandartsen en makelaars – beter benutten. Zij kunnen hun klanten naar een intermediair doorverwijzen. Tot slot hebben intermediairs door samenwerken een sterkere inkooppositie bij verzekeraars en kunnen zij hun producten aanbieden tegen aantrekkelijke voorwaarden en prijzen. (Boekhouth et al., 2006)

Er zijn dus veel voordelen te behalen door samenwerken. Maar dat betekent nog niet dat alles vanzelf gaat: de intermediair is ook een belangrijke schakel in de samenwerking. Samenwerken kan een behoorlijke impact hebben op het bedrijf. Het betekent dat de intermediair zijn manier van werken moet afstemmen op die van zijn partners. Dit kan een botsing van bedrijfsculturen opleveren die veel van de intermediair vraagt. Er moeten heldere afspraken worden gemaakt over wederzijdse verplichtingen en de financiële kant moet goed worden geregeld. (Boekhouth et al., 2006)

Soort samenwerkingsverbanden

Volgens het ISI project is samenwerken noodzakelijk om de toekomst van een intermediair zeker te stellen. Daarbij kan gekozen worden voor een vorm die bij de desbetreffende intermediair past. Een intermediair kan zich bijvoorbeeld aansluiten bij het netwerk van een netwerkregisseur. Afhankelijk van de rol die de netwerkregisseur vervult heeft deze meer of minder macht in het netwerk. Partijen als DAK en Van Kampen Groep zijn postenbanken waar intermediairs hun posten onder kunnen brengen bij verzekeraars waar de intermediair geen relatie mee heeft. Dan zijn er de inkoopcombinaties, zoals DIN, die inkoopkracht van intermediairs bundelen om betere voorwaarden te bedingen. De derde groep is de groep van de zogenaamde service providers die het intermediair ondersteunen bij de administratieve verwerking. Voorbeelden hiervan zijn Voogd & Voogd, Welke Financiële Diensten en Intrasurance. Tot slot zijn er de franchiseketens, zoals De Hypotheker en De Hypotheekshop, die gezamenlijke marketing en formulemanagement leveren. (Boekhoudt et al., 2006)

Netwerkoncerningen kunnen worden opgezet om samen te werken met anderen, zowel met branchegenoten als met andere partijen in de keten. (Boekhoudt, 2006) Sinds enkele jaren is er een trend zichtbaar waarbij financiële dienstverleners in toenemende mate coöperatieve netwerken bouwen om hun klanten een breed aanbod financiële diensten te kunnen aanbieden. Deze netwerken zijn complex, soms bevatten ze vele bedrijven die los aan elkaar gekoppeld zijn. Het ultieme doel van een netwerk voor financiële dienstverleners is om consumenten in elke stap te ondersteunen, het bieden van een 'one-stop' ervaring. In de financiële dienstverlening worden twee verschillende type netwerken gevormd. De eerste en meest gebruikelijke is een 'universele bank' met verschillende en legale onafhankelijke divisies die onder een holding opereren. Dit type wordt een 'intra- organisationeel netwerk' genoemd. Het tweede type bestaat uit financiële diensten alliances die verschillende onafhankelijke bedrijven bevat die opereren zonder een centrale controle, maar met individuele gezamenlijke afspraken die hen binden. Dit type wordt een 'inter- organisationeel netwerk' genoemd. (Geib et al. 2005)

Participeren in een netwerk is een natuurlijke manier om het bedrijf van een intermediair verder te verbeteren en te professionaliseren. De hiervoor geschetste manieren van samenwerken zijn met name gericht op efficiëntie. Efficiënte bedrijfsvoering is zoveel mogelijk resultaat bereiken met een zo beperkt mogelijke inzet van middelen. Het zorgt ervoor dat tijd optimaal benut kan worden. Een efficiënte bedrijfsvoering betekent voor een intermediair ook het doelmatig uitvoeren van de activiteiten van de binnen- en buitendienst. Een efficiënte administratieve afhandeling, een efficiënt adviestraject waarbij de verschillende servicekanalen optimaal 'gemixed' worden. Hierdoor blijft er meer tijd over voor de activiteiten waar intermediairs goed in zijn: het adviseren van klanten. Het doel is minder tijdsinvestering en meer resultaat. Uit onderzoek van het automatiseringsblad Computable uit 2004 is gebleken dat intermediairs dertig procent van hun tijd bezig zijn met adviseren. De resterende tijd gaat op aan zaken als administratie en het nabellen van verzekeraars over de status van op papier ingediende aanvragen. Naast efficiëntie zijn er talloze andere redenen om te gaan samenwerken. In tabel 2.5 een aantal ideeën. (Boekhoudt et al., 2006)

Doelstelling	Samenwerken
Specialiseren	Om klanten een compleet product te kunnen bieden, gaan intermediairs samenwerken met andere gespecialiseerde intermediairs. Dit kan op een informele manier, maar er kunnen hierover ook afspraken maken met de collega's.
Informatie over klanten	Intermediairs gebruiken het netwerk om informatie over klanten te krijgen, bijvoorbeeld van makelaars of autoverkopers. Deze informatie wordt gebruikt voor marketingactiviteiten.
Gecombineerde propositie	Intermediairs zetten met andere ondernemers een gecombineerde propositie in de markt. Bijvoorbeeld: een klant die bij de partner een auto koopt krijgt korting op de autoverzekering die hij bij de intermediair sluit.
Indirecte marketing	Intermediairs werken samen met andere partijen om via hen leads te generen. Denk bijvoorbeeld aan werkgevers, brancheorganisaties, winkeliersverenigingen of accountantskantoren.

Tabel 2.5: Samenwerkingsverbanden vanuit verschillende beweegredenen

2.3.2 Bekendheid met webbased systemen onder intermediairs

De resultaten uit het onderzoek van het ISI project hebben aangetoond dat e-mail door veel intermediairs gebruikt wordt in het contact met de klanten en is daarmee een gangbaar communicatiemiddel geworden. Een groot deel van de intermediairs heeft inmiddels een eigen website. De website geven vooral veel informatie; slechts op enkele websites is het mogelijk om transacties uit te voeren, inzage te hebben in de eigen verzekeringsgegevens, of gegevens te muteren. Tevens zijn er maar weinig websites van intermediairs die aanvullende diensten bieden. De diensten die via eigen websites van het intermediair worden aangeboden zijn nog beperkt. (Boekhoudt, 2006) Wel blijken jongere intermediairs steeds meer de modernste technieken in hun bedrijf in te brengen en zijn daar ook erg vernieuwend in (Graafland en Abbrinigh, 2006), waar oudere intermediairs aarzelen om op het Internet te gaan (Boekhoudt, 2006).

2.3.3 Rol Wft bij samenwerkingsverbanden intermediairs

De Wft stelt strengere eisen aan het intermediair. (Boekhoudt, 2006) Eén van de eisen van de Wft is dat financiële dienstverleners hun deskundigheid moeten kunnen aantonen. Iedereen met inhoudelijk klantcontact dient deskundig te zijn. Deskundigheid kunnen financiële dienstverleners aantonen middels diploma's dan wel via de inrichting van de bedrijfsvoering. Niet iedereen hoeft een diploma te overleggen. Beschikt de financiële dienstverlener niet zelf over de vereiste papieren, dan kan deze een feitelijk leidinggevende aanstellen die het diploma of de diploma's wel heeft. Onder de verantwoordelijkheid van de financiële dienstverlener c.q. de feitelijk leidinggevende met papieren, mogen ook enkele medewerkers adviseren en bemiddelen, met dien verstande dat de financiële ondernemer of feitelijk leidinggevende zich er wel van heeft vergewist dat de medewerkers over voldoende deskundigheid beschikken en dat de kwaliteit van de dienstverlening is gewaarborgd. (Muetstege, 2005)

Bekendheid intermediairs met de Wft

Iedereen in de financiële dienstverlening die klantcontact heeft moet deskundig zijn en moet dit kunnen aantonen. Tot 1 juli 2007 is het mogelijk om met een 'oud- diploma', die verkregen is tussen 1 januari 2000 en 1 juli 2007, te voldoen aan de eisen van de Wft. Dit betekent voor samenwerkingsverbanden dat samenwerkende intermediairs allemaal in het bezit van diverse diploma's moeten zijn. Toch kan het zo zijn dat een financiële dienstverlener actief is op een bepaald gebied, maar hiervoor niet een diploma heeft. Dit betekent dat deze de vereiste deskundigheid (nog) niet kan aantonen. Deze krijgt dan tot 1 juli 2007 de gelegenheid alsnog een diploma te behalen. Gedurende deze tijd mag de financiële dienstverlener de activiteit, waarin deze al actief is en waarvoor deze een vergunning heeft aangevraagd, voortzetten. (Muetstege,

2005) Intermediairs moeten dus wel bekend zijn met de Wft, want als ze niet voldoen aan de regels van deze wetgeving mogen ze hun bedrijfsactiviteiten niet langer voorzetten.

Wft en de uitvoering van de bedrijfsactiviteiten

Hoewel de nieuwe wet bedoeld is om de administratieve last te verminderen, zien veel financiële dienstverleners dit niet zo. Op bepaalde punten probeert de overheid de druk wel te verminderen. De toezichthouders (AFM en DNB) mogen bijvoorbeeld niet zonder meer inlichtingen rechtstreeks opvragen bij financiële ondernemingen waarvoor de andere toezichthouder de vergunningverlener is. Gaat het om inlichtingen met betrekking tot de algemene aspecten van de bedrijfsvoering, dan wordt eerst aan de andere toezichthouder gevraagd of die de gewenste informatie heeft. De gedachte achter deze regel is dat onnodige administratieve belasting van een financiële onderneming moet worden voorkomen. Daarentegen moeten financiële dienstverleners ook weer veel informatie registreren, zoals waarom ze een bepaald advies geven, wat weer extra administratieve handelingen oplevert voor de financiële dienstverlener. Dit betekent voor de intermediair meer administratief werk, er moet namelijk veel informatie verschaft worden aan de klant. Dit om meer transparantie te creëren en om aan de zorgplicht te voldoen. (Muetstege, 2005)

De Wft is mede ontstaan, omdat grenzen vervagen tussen de verschillende sectoren, waardoor het niet meer duidelijk was in welke sectoren, met bijbehorende wetgeving, verschillende financiële dienstverleners in te delen (Autoriteit Financiële Markten, 2006). De wetgeving maakt het mogelijk dat steeds meer bedrijven, buiten de traditionele sector, financiële diensten kunnen aanbieden. 'Nieuwkomers' storten zich op de kansen die een transformatie met zich meebrengt en nemen activiteiten van het intermediair over. Dit verhoogt de druk op intermediairs. Hierbij is de rol van de Wft niet een op zich zelfstaande gebeurtenis; veranderingen in consumentengedrag, technologie en wetgeving vinden tegelijkertijd plaats en versterken elkaar. Wanneer intermediairs aan de eisen van de Wft voldoen, bevinden zij zich op gelijk niveau met collega's in de branche, inclusief de nieuwe toetreders en direct writers. De minimumeisen gelden immers voor iedereen. Omdat distributiekanaalen meer naar elkaar toe groeien, wordt het steeds moeilijker om onderscheidend te zijn. Er zijn voorbeelden te over van naar elkaar toe groeiende kanalen: banken die financiële advieskantoren openen (zoals ABN AMRO), intermediairs die zich als direct writer gedragen door online verzekeringen aan te bieden en branchevreemde winkelketens zoals HEMA en Kruidvat die financiële producten aan hun assortiment toevoegen. Het wordt voor de tussenpersoon steeds moeilijker om zich te onderscheiden en – zeker zo belangrijk – om dat onderscheid goed voor het voetlicht te brengen. (Boekhoudt et al., 2006)

2.3.4 Agentsegmenten in de agentenstructuur

Intermediairs worden ingedeeld in twee groepen: kleine intermediairs en grote intermediairs. Verreweg de grootste groep is de groep kleine intermediairs. Kleine intermediairs zijn bedrijven tot vijftien werknemers en assurantie- omzet tot 340.000 euro per jaar. 95% van alle intermediairs voldoet aan deze norm en is dus een 'kleine' intermediair. Bij elkaar goed voor 50% van de assurantie- inkomsten. De sterke punten van de groep kleine intermediairs zijn vooral de kennis van de klant, de multilabeling en de klanten zelf van deze groep intermediairs. Zwakke punten van het intermediair zijn vooral marketing, efficiency en (brede) deskundigheid. Maar hier liggen kansen voor het intermediair. Daarbij gaat het absoluut niet om vervanging van de diensten die het intermediair levert maar om aanvulling van de dienstverlening van het intermediair. Het Internet is een kans en moet juist worden ingezet om de sterke kanten van het intermediair verder te benutten en te versterken. Maar juist het kleine intermediair is momenteel niet ver genoeg om Internet als servicekanaal op te pakken. (Andriessen, 2005) Naast het zojuist omschreven probleem dat kleine intermediairs moeite hebben om het Internet als servicekanaal

in te zetten, is er nog een probleem waar kleine intermediairs tegenaan lopen. De afgelopen tien jaar hebben verzekeraars massaal kernrelatiebeleid ingevoerd. Hierdoor konden vooral kleinere intermediairs de afgelopen vijf jaar steeds moeilijker directe aanstellingen krijgen. Serviceproviders hebben hiervan gebruik gemaakt. (Jordens en Abbringh, 2006) Om deze problemen te kunnen oplossen of omzeilen is samenwerken een optie.

De groep kleine intermediairs is verder onder te verdelen in 'jongere' intermediairs en 'oudere' intermediairs: de 'jongere' intermediairs, die zich sneller aan de veranderingen in de markt aanpast dan gedacht (Graafland en Abbringh, 2006) en de 'oudere' intermediairs, die aarzelen om op Internet te gaan. (Boekhoudt, 2006) Samenwerken in de vorm van outsourcen, heeft als voordeel dat intermediairs zich kunnen richten op hun kernactiviteiten: het geven van advies. Outsourcen betekent voor intermediairs dat ze een deel van hun administratie uitbesteden en dat een intermediair gebruik kan maken van de ICT- hulpmiddelen van de desbetreffende dienstverlener. Tegenwoordig gaat dat veelal langs elektronische weg. Een voorwaarde voor succesvol uitbesteden is dan ook dat de intermediair de automatisering goed op orde heeft en meegaat met de moderne technologie. (Boekhoudt et al., 2006) Vooral jongere intermediairs voldoen aan deze voorwaarde. Steeds meer jonge intermediairs weten de modernste technieken goed in te brengen in hun bedrijf, en zijn daar ook vernieuwend in. (Graafland en Abbringh, 2006) Oudere intermediairs aarzelen om op het Internet te gaan. (Boekhoudt, 2006) Zij gaan dus niet mee met de moderne technologie en zullen niet voldoen aan de voorwaarde voor succesvol uitbesteden. In de afgelopen jaren, tussen 2000 en 2004, heeft ruim 10% van de tussenpersonen het kantoor gesloten, zo blijkt uit cijfers van de GfK- statistieken. De verouderde intermediairs konden de strijd met Internet niet aan. Bovendien appelleerde het kantoor op de hoek weinig meer. Door de relatief sterke vergrijzing in het beroep sloten velen het kantoor, omdat er geen opvolger was. Brancheorganisaties voerden in de voorbije jaren campagnes onder hun leden: persoonlijk advies bleef belangrijk, maar zonder Internet kon het niet meer. De modernisering leek echter aan vele intermediairs voorbij te gaan. Veel oudere intermediairs hebben hun bedrijfsactiviteiten gestaakt, maar de afname stabiliseert zich. In het eerste kwartaal van 2006 is die uitstroom gekeerd, ook de verse tweedekwartaalcijfers van GfK panelservices lijken die trend te bevestigen. (Graafland en Abbringh, 2006)

2.3.5 Conclusie E- business en agentstructuren

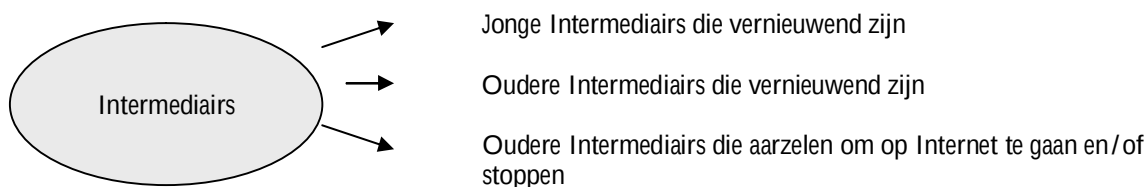
Het doel van deze paragraaf is bepalen in welke mate de *E- Businessaanpak* invloed heeft op het aanstellen van intermediairs als agenten en op welke intermediairs zich te richten in een agentenstructuur. Hiervoor is gekeken naar de mate waarin intermediairs samenwerkingsverbanden aangaan en wat voor een soort samenwerkingsverbanden ze aangaan, in hoeverre intermediairs bekend zijn met webbased systemen en met de Wft en in hoeverre de Wft een belemmering is voor intermediairs voor het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten. Tot slot, is ook gekeken naar welke type intermediairs behoefte hebben aan samenwerkingsverbanden middels een agentenstructuur. Hieruit volgt de volgende conclusie.

De druk op intermediairs wordt steeds groter. Om te kunnen overleven in de markt is samenwerken bijna onvermijdelijk. Een toenemende vorm van samenwerken in de financiële sector is het bouwen van netwerken om zo een 'one-stop' ervaring te bieden. Intermediairs gaan zich steeds meer samenwerken om zich zo te kunnen richten op hun kernactiviteiten: contact met de klant. De traditionele waardeketen wordt op z'n kop gezet en maakt plaats voor een waardenetwerk, waarbij partners diensten aan elkaar verlenen. Dit waardenetwerk wordt in toenemende mate geleid door zogenaamde netwerkregisseurs, zoals Voogd & Voogd en Independer. Het succes van samenwerken is afhankelijk van de huidige manier van werken en van de vorm van samenwerken die een bepaalde intermediair nastreeft. Ook speelt de mate

waarin bedrijfsculturen aan elkaar aangepast kunnen worden een rol. Er zijn verschillende vormen van samenwerkingsverbanden. De meeste zijn er op gericht om de efficiëntie te verhogen.

Om samen te werken moeten intermediairs hun administratie op orde hebben en meegaan met de moderne technologie, terwijl veel intermediairs juist hier moeite mee hebben, zoals Andriessen (2005) ook al heeft aangegeven. Dat veel intermediairs problemen hebben met het inzetten van het Internet als servicekanaal blijkt onder meer uit de bekendheid met webbased systemen. Vooral jongere intermediairs zijn bekend met webbased systemen en zijn hier ook erg innovatief mee, maar desondanks bieden nog maar weinig intermediairs klanten de mogelijkheid om transacties uit te voeren op de websites.

Intermediairs zijn in te delen in drie groepen. Dit zijn de jongere intermediairs die erg vernieuwend zijn, de oudere intermediairs die vernieuwend zijn en de oudere intermediairs die niet mee kunnen komen met de moderne technologie en aarzelen om op Internet te gaan en/of stoppen. Zie figuur 3.9.



Figuur 3.9: Segmenten in agentenstructuur

Voor de laatste groep intermediairs zijn de mogelijkheden om samenwerken beperkt, omdat zij niet meegaan met de moderne technologie en hun administratie beperkt op orde hebben. Zij blijven zich richten op persoonlijk advies en zetten het Internet niet in de bedrijfsvoering in, omdat ze niet willen of kunnen. Hoewel zij geen zelfbediening kunnen of willen bieden, geeft de klant de voorkeur aan een hybride aanbieder, die zowel persoonlijk advies als zelfbediening biedt. Naast het geven van persoonlijk advies, moet de klant ook de mogelijkheid geboden worden zelf transacties uit te kunnen voeren. Op dit moment kunnen de oudere intermediairs die aarzelen om op het Internet te gaan en/of stoppen, de klant dit niet bieden.

De wetgeving legt extra druk op de intermediairs, vooral de administratieve last wordt groter voor hen. Samenwerken kan een deel van die druk verminderen. Als de Wft de administratieve last zou verlagen en minder regels op zou leggen bij financiële dienstverleners, dan bestaat er de mogelijkheid dat de druk om samen te werken afneemt, waardoor ook de invloed op het inzetten van e- business en het aanstellen van intermediairs als agenten negatief wordt beïnvloed.

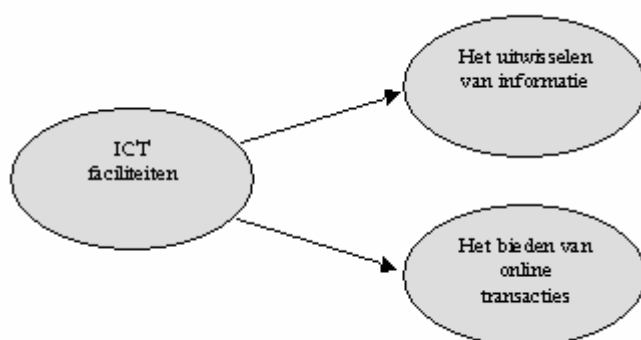
2.4 E- business en taken ICT

Het doel van deze paragraaf is het in kaart brengen van de ICT faciliteiten bij de *E-businessaanpak*, het effect van een ICT systeem en welke organisatorische veranderingen een ICT systeem met zich meebrengt. Om dit doel te bereiken zal worden gekeken naar de faciliteiten en processen van ICT systemen, de juridische uitvoerbaarheid, naar de tastbare en ontastbare voordelen van een ICT systeem, in welke mate en gevallen ICT systemen succesvol gebleken zijn, in hoeverre de baten opwegen tegen de kosten en hoe het systeem te implementeren.

2.4.1 ICT faciliteiten bij e- business

Sinds het begin dat bedrijven computers gebruiken, zijn financiële dienstverleners grote innovatieve gebruikers geweest van Informatie Technologie (IT). Maar Enders et al. (2006) geven aan dat zij zich hierbij hebben beperkt tot financiële applicaties, terwijl IT gebruikt kan worden om e- business diensten te bieden die verder gaan dan IT applicaties. Ook Boekhoudt et al. (2006) geven aan dat de afgelopen jaren vooral de efficiëntie aan de achterkant van het kantoor – de administratie – veel aandacht heeft gekregen. Ketenintegratie kan de administratieve processen sneller en met minder fouten laten verlopen en stond daardoor hoog op de agenda. Door deze focus op ketenintegratie is er in de branche relatief weinig aandacht geweest voor efficiëntie aan de voorkant van het intermediair. E- business kan dus meer faciliteiten bieden dan alleen het gebruik van applicaties. Aan de voorkant is winst te boeken, volgens Boekhoudt et al. (2006) kan dit door het beter benutten van klantrelaties.

E- business is het drijven van handel via digitale wegen, waarbij gebruik gemaakt wordt van een computer netwerk (het Internet) om zo (a) informatie uit te wisselen over producten en diensten inclusief de prijzen ervan en (b) om producten, diensten en informatie online te kopen en verkopen. Het staat voor een radicale, structurele verandering betreffende computersystemen, marketing principes en logistiek. (Bergendahl, 2005) Figuur 2.10 geeft de twee activiteiten weer die ICT faciliteiten aan de voorkant bieden.



Figuur 2.10: ICT Faciliteiten bij e- business

Het uitwisselen van informatie – Veel consumenten maken gebruik van Internet voor het inwinnen van informatie over financiële diensten. (Boekhoudt, 2006) De loyaliteit van consumenten aan een distributiekanaal is niet groot. Ze zijn wél trouw aan een bepaald servicekanaal: als ze één keer goede ervaringen hebben opgedaan met het zoeken van informatie via het Internet, zullen ze dat blijven gebruiken. (Van Gameren, 2006).

Het bieden van online transacties – Er wordt steeds meer aan gewerkt dat consumenten (en ook agenten) naast het vinden van informatie ook in toenemende mate transacties op websites kunnen uitvoeren. Consumenten hebben behoefte aan zelfbediening. Zij vinden het prettig om de eigen gegevens te kunnen raadplegen en transacties te kunnen uitvoeren op een moment dat het hen uitkomt. Het succes van Internetbankieren laat dit zien. Gemak, snelheid en betrouwbaarheid van de dienst zijn doorslaggevend voor het succes. (Boekhoudt et al., 2006) Net als bij Internetbankieren moet er veel vertrouwen gecreëerd worden; consumenten willen weten of het wel veilig is (AFM, Spits, 05-03-2007). Ook prijs speelt een belangrijke rol bij het bieden van online diensten. Om op prijs te kunnen concurreren, leggen organisaties de nadruk op een 'operational excellence' strategie. 'Operational excellence' houdt in dat men zich onderscheidt van de concurrenten door nadruk te leggen op prijs, wat een efficiënte productorganisatie vereist (Bouwman et al., 2005). Met name grote verzekeraars en banken zullen hier de vruchten van plukken, gezien dat zij voordeel hebben van schaalgrootte en financiële draagkracht. Wel valt er voor intermediairs nog veel te winnen op het gebied van efficiënte bedrijfsvoering. Een efficiënte bedrijfsvoering betekent voor de intermediair juist het tegelijkertijd inzetten van verschillende servicekanalen. (Boekhoudt et al., 2006)

De doelen van e- commercie, die ontstaan uit de faciliteiten die e- business bieden, zijn: het ontwikkelen van modellen voor het bereiken klanten die op zoek zijn naar low-cost producten, het krijgen van nauwe relaties met klanten en het ontwikkelen van klantloyaliteit. (Bergendahl, 2005) Uit onderzoek is gebleken dat consumenten weinig honkvast zijn. Dit maakt dat, naast het gebruik van Internet, klantloyaliteit een hogere prioriteit moet krijgen. Het administratieve proces komt nu langzaam maar zeker op orde. Recente initiatieven van onder meer systeemhuizen laten zien dat de aandacht nu verschuift naar de commerciële kant. Eén van de activiteiten aan de voorkant is marketing: het werven van nieuwe klanten en het onder de aandacht brengen van nieuwe producten bij bestaande klanten. Uit onderzoek blijkt dat marketing in zijn algemeenheid nog in de kinderschoenen staat bij het intermediair. Een belangrijke kans voor intermediairs is marketing op basis van de huidige portefeuille: meer polissen verkopen aan de bestaande klanten. (Boekhoudt et al., 2006) Nieuwe CRM- concepten, zoals Event Driven Marketing, kunnen uitkomst bieden bij het versterken van de klantloyaliteit en het daarmee verhogen van de polisdichtheid. (Boekhoudt, 2006) CRM wordt gezien als een middel om klanten te behouden door het voeden van klantrelaties en is ontstaan als reactie op de afnemende klantloyaliteit in verschillende industrieën (Geib et al., 2005).

Bij het creëren van loyaliteit bij (potentiële) klanten speelt goede communicatie een belangrijke rol. Hierbij wordt het advies gegeven: geef de juiste informatie en zet een waarheidsgetrouw imago neer. Een website is – naast het adviesgesprek – een belangrijke plaats waar een intermediair zijn informatie kwijt kan. Op verschillende manieren kan informatie via de website verstrekt worden. Ook kan een intermediair via de website de klant toegang geven tot zijn eigen gegevens (verzameld in een digitaal dossier), zoals premieoverzichten, polissen, schadeclaims en zijn advieshistorie. Dit laatste is prima te combineren met de voor de Wft vereiste cliëntenadministratie. Deze cliëntenadministratie moet een intermediair in ieder geval goed op orde hebben, omdat de Wft van intermediairs verwacht dat zij klantprofielen bijhouden en hun advies goed documenteren. Tevens moeten financiële dienstverleners volgens de Wft beschikken over een klachtenadministratie. Het is mogelijk om bijvoorbeeld klanten de gelegenheid te bieden om hun klacht via de website in te dienen. Een klacht heeft misschien een negatieve lading. Toch kan het juist een kans zijn om de relatie met de klant te verstevigen. Ook als er geen klachten zijn, kan een intermediair overwegen om de klanten een korte (elektronische) enquête te laten invullen om erachter te komen wat zij van de diensten en de dienstverlening van de desbetreffende intermediair vinden. Met dit klanttevredenheidsonderzoek kan de intermediair de dienstverlening nog beter afstemmen op hun behoeften. Algemeen bekeken, is het Internet een goed medium om

te communiceren met de klant, waardoor klanten dit zien als een toegevoegde waarde en waardoor de loyaliteit zal toenemen. (Boekhoudt et al., 2006) Door de klant de mogelijkheid te geven zijn mening te verkondigen en als het bedrijf aan de slag gaat met deze informatie, zal de loyaliteit toenemen. Naast Boekhoudt et al. (2006) geven ook McKee et al. (2006) in hun artikel aan (gebaseerd op Hirschman's theorie van voice, exit and loyalty) dat zodra klanten een stem krijgen en het gevoel hebben dat de organisatie hierdoor bereid is te veranderen, dat dit de organisatie positief zal beïnvloeden en de loyaliteit zal toenemen.

Zoals al eerder vermeld kunnen technologie, consumentengedrag en wetgeving niet los van elkaar gezien worden. Technologieën bieden snellere gegevensverwerking en efficiëntie, het consumentengedrag is veranderd van aanbodgedreven naar vraaggedreven en de wetgeving vraagt om veel informatie van financiële dienstverleners. Door vormen van e- business toe te passen voor het naleven van de regels van Wft, kan tegelijkertijd ingespeeld worden op de komst van nieuwe technologieën en het veranderende consumentengedrag. (Boekhoudt et al., 2006) Ook Ortt en Smits (2006) geven aan dat verschillende trends niet los van elkaar benaderd moeten worden. Volgens deze auteurs moeten clusters van trends gemanaged worden in plaats van te reageren op van elkaar gescheiden trends vanwege de (complexe) interrelaties van deze trends. (Ortt en Smits, 2006)

2.4.2 *Processen bij e- business*

ICT faciliteiten komen voort uit de diensten die ICT dienstverleners leveren. Binnen de complexiteit van de tegenwoordige markt kunnen bedrijven niet meer zonder goed functionerende informatie- en communicatietechnologie (ICT). Daarmee is ICT een van de belangrijkste instrumenten om de organisatiestrategie uit te voeren. De meest kritieke punten liggen bij de aansluiting van ICT op het bedrijfsproces. Juist deze aansluiting is vaak niet optimaal. Functioneel beheerders zijn eindverantwoordelijk voor deze aansluiting. (Website BiSL, 2007)

Veel organisaties zijn in hun primaire proces steeds afhankelijker van goed functionerende informatiesystemen. De rol van functioneel beheer wordt hierdoor steeds belangrijker. Functioneel beheer vertaalt de gebruikerswensen naar functionele specificaties. Functioneel beheer zorgt voor de optimale aansluiting van de informatiesystemen op het bedrijfsproces, nu en in de toekomst. Dit werkveld wordt aangeduid met de term 'Informatievoorziening' (IV). Het organisatieonderdeel dat ervoor verantwoordelijk wordt aangeduid met de term 'functioneel beheerorganisatie' (FB). Bij veel organisaties, ook in de financiële dienstverlening, is hiernaast een ontwikkeling gaande om zich te concentreren op het primaire product. Dit brengt de behoefte met zich mee om het beheer van de ICT- infrastructuur en/of het beheer van applicaties uit te besteden ('outsourcing'). De opdrachtgever moet in deze situatie goed kunnen aangeven welke behoefte de gebruikersorganisatie heeft ('Demand Management') en ook de externe diensten op een slimme manier inkopen ('Smart Buyership'). Ook dit zijn eindverantwoordelijkheden van de functioneel beheerorganisatie. (Website BiSL, 2007)

Voor veel organisaties speelt informatievoorziening een essentiële rol in de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Informatievoorziening en ICT zijn te belangrijk om de regievoering erover uit handen te geven aan de ICT- organisatie. De gebruikersorganisatie dient deze regievoering zelf uit te voeren. (Van der Pols et al., 2005) Een adequaat sturende en aangestuurde vraagorganisatie ('Demand' organisatie) is een must. Deze vraagorganisatie voert de taak functioneel beheer uit. Als deze vraagorganisatie ontbreekt of niet juist is ingericht dan blijkt dit al snel. Men constateert dan dat:

- de aanbodorganisatie vindt dat de vraagzijde haar afspraken niet nakomt en dat het haar counterparts daarop aanspreken geen zin heeft;
- de vraagorganisatie weet dat functionaliteit en prestatie- eisen van haar IT- voorzieningen te wensen overlaten en dat deze onmachtig is daar iets aan te doen. Hun IT- ondersteuning hapert regelmatig en eigenlijk wordt er niet of gewoon te laat andere functionaliteit geïmplementeerd.

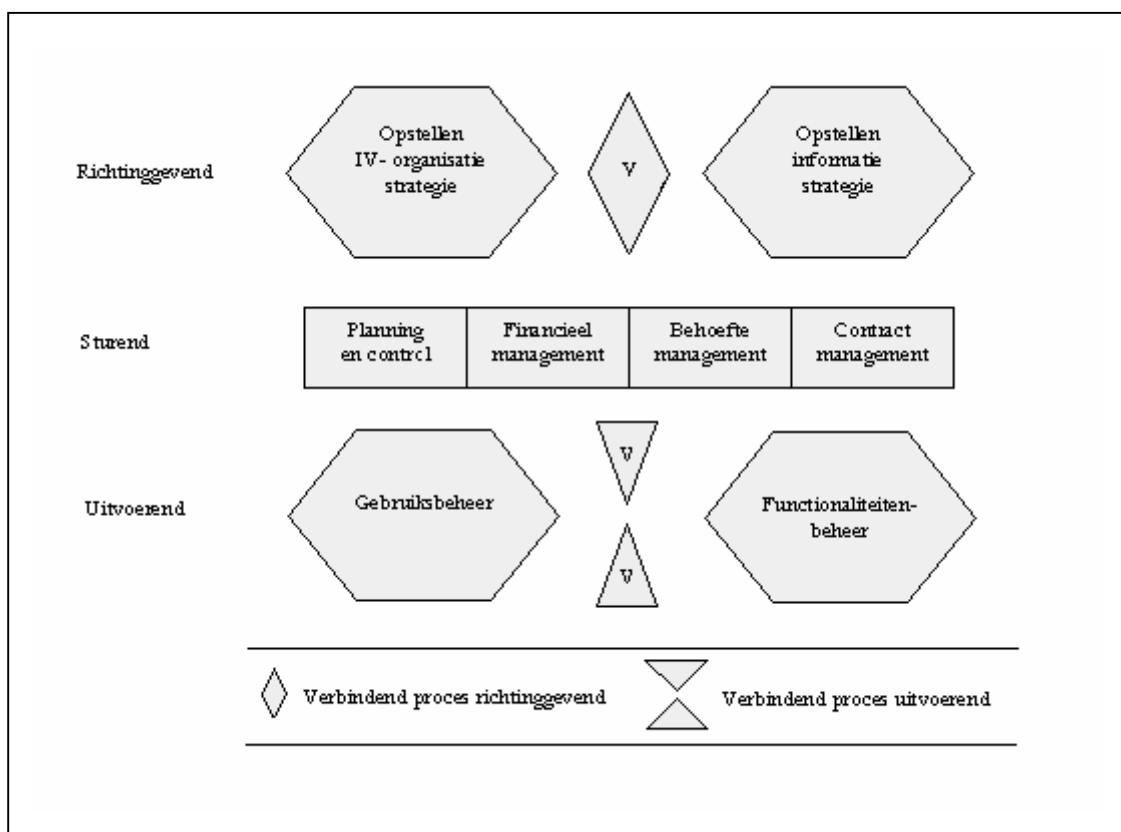
(Thiadens, 2005)

Bij de *E- businessaanpak* wordt het applicatiebeheer uitbesteed aan een Application Service Provider – die zorgt voor de beschikbaarheid van de applicaties – en het technische beheer aan technisch beheerder die verantwoordelijk is voor de instandhouding, het beheer en het onderhoud van de technische infrastructuur – deze zorgt voor de technische werking. Het functioneel beheer – die zorgt voor de functionele werking – zal door het bedrijf zelf uitgevoerd worden. Bedrijven kunnen kiezen op welke locatie de software draait: op de eigen systemen of op locatie bij een service provider. Als een bedrijf al met een ASP, een Application Service Provider, samenwerkt, ligt het voor de hand de nieuwe functionaliteit ook bij een ASP in te kopen (Boekhoudt et al., 2006).

Om organisaties te ondersteunen bij het verbeteren van het functioneel beheer is een *public domain* procesmodel beschikbaar: de Business Information Services Library (BiSL). BiSL beschrijft de hoofdprocessen van een functioneel beheerorganisatie op drie niveaus: op richtinggevend, op sturend en op uitvoerend niveau. Het doel van BiSL is een brug te slaan tussen ICT en bedrijfsproces, en tussen functioneel beheerders en informatiemanagers. Het BiSL- procesmodel geeft inzicht in alle hoofdprocessen van hun werkveld, en de relaties tussen de processen. Het biedt aanknopingspunten voor verbetering van de processen, onder meer via 'best practices' en het verschaft een uniforme terminologie. BiSL (Business Information Services Library) is bedoeld als een integraal proces framework voor functioneel beheer en informatiemanagement. BiSL wordt ondersteund door een groeiend aantal best practices. (Website BiSL, 2007) BiSL is een framework waarin de processen van functioneel beheer worden beschreven. Het geeft invulling aan de processen en activiteiten die noodzakelijk zijn om de informatievoorziening vanuit gebruikers- en bedrijfsoptiek te sturen. Het is een samenhangend framework, met aandacht voor zowel operationele, tactische en strategische processen, alsmede de onderlinge relaties. (Van der Pols et al., 2005) Figuur 2.11 laat het BiSL model zien.

Het BiSL- framework onderkent drie lagen: een uitvoerende, een sturende en een richtinggevende laag. De bijbehorende rollen voor deze niveaus worden vaak aangeduid met respectievelijk functioneel beheerder, systeemeigenaarschap en informatiemanagement. (Van der Pols et al., 2005) Een uitleg van de processen op de verschillende niveaus binnen BiSL is te vinden in bijlage C.

Het BiSL model dient als instrument om organisaties en processen te benoemen en te structureren. BiSL is een checklist en een sturingsmiddel. Het doel van BiSL is aan te geven welke processen er in de organisatie moeten worden uitgevoerd. De grootste kernwaarde binnen functioneel beheer is kennis van het bedrijfsproces, verstand van de informatievoorziening en datgene wat daar omheen speelt. Deze kennis is de belangrijkste randvoorwaarde voor een effectief opererend functioneel beheer. Er moet aandacht zijn voor proces én inhoud. Proces(inrichting) is geen doel op zich, maar de organisatie moet er beter van worden. Het is van belang in te schatten welke problemen er worden verwacht en te formuleren welke doelen men wenst te bereiken. Erg belangrijk is dat er sprake is van samenhang en afhankelijkheden van processen op de verschillende niveaus. Alleen dan is er kans van slagen aanwezig. (Van der Pols et al., 2005)



Figuur 2.11: BISL Model

2.4.3 Juridische uitvoerbaarheid

In deze paragraaf zal worden gekeken of de *E- businessaanpak* juridisch uitvoerbaar is. Om dit te kunnen doen is in kaart gebracht aan welke eisen de *E- businessaanpak* in de geschetste constructie volgens de Wft voor beide entiteiten – de agenten en de klanten – moet voldoen.

Entiteit: agenten

Er zijn twee soorten agenten die aangesteld kunnen worden: de 'reguliere' agent en de loondienstagent.

In het geval van de 'reguliere' agent behoudt de agent zijn eigen organisatie en moet aan de eisen voldoen die de Wft financiële dienstverleners verplicht stelt. De wet stelt kwaliteitseisen aan financiële dienstverleners op het gebied van betrouwbaarheid, deskundigheid, integere bedrijfsvoering, financiële zekerheid, transparantie en zorgplicht. Zij mogen hun diensten alleen verlenen als zij in het bezit zijn van een vergunning die door de Autoriteit Financiële Markten is afgegeven. Een vergunning wordt verleend per product of dienst (leven, schade, krediet). (Boekhoudt et al., 2006) Om een vergunning te krijgen, moeten financiële dienstverleners aangeven dat ze voldoende inspanningen leveren op het gebied van transparantie en zorgplicht. Hieronder worden items geschaard als klantprofiel (dit hoeft niet bij schadeverzekeringen), informatieverschaffing, reclame, klachtenregeling en geschilleninstantie, het reconstrueren van een advies en de Financiële Bijsluiter. Iedere financiële dienstverlener heeft een vergunning nodig om financiële diensten te mogen verlenen. Iedere financiële dienstverlener met een vergunning is opgenomen in een register dat de consument kan raadplegen. (Muetstege, 2005)

In het geval van de loondienstagent wordt de agent gezien als een medewerker en moet aan de eisen voldoen die de Wft stelt aan medewerkers van een financiële dienstverlener. Dit betekent

voor de loondienstagenten dat zij hun deskundigheid moeten kunnen aantonen. Iedereen met inhoudelijk klantcontact dient deskundig te zijn. Deskundigheid kan aangetoond worden middels diploma's dan wel via de inrichting van de bedrijfsvoering. De Wft verplicht dat alle medewerkers die in contact staan met klanten moeten beschikken geldige diploma's, waarmee de kwaliteit van deskundigheid kan worden aangetoond. (Muetstege, 2005)

Van belang is dat men zich aan de wet houdt en hier controle op uitvoert. Volgens de Wft mag er geen zaken worden gedaan met bemiddelaars die geen Wft- vergunning hebben. Indien men vergunningplichtige activiteiten voortzet zonder Wft- vergunning, wordt de Wft overtreden, wat betekent dat men illegale activiteiten verricht. Dit kan tot strafrechtelijke vervolging leiden. (Kockelkoren & Van de Beek, 2005)

Entiteit: klanten

De regels die van toepassing zijn op telefonische verkoop (verkoop op afstand) zijn nu ook van toepassing op andere technieken voor communicatie op afstand, zoals het verkoop via het Internet. Deze bepalingen vloeien voort uit de richtlijn verkoop op afstand van financiële diensten aan consumenten en regelen het ontbindingsrecht van consumenten ten aanzien van overeenkomsten op afstand. Ook dient een financiële dienstverlener als er aan verkoop op afstand wordt gedaan, zonder persoonlijk contact met de klant, van tevoren aan de klant kenbaar te maken wie het bedrijf is en wat het bedrijf van de klant wil. En verder: de aard van het bedrijf, naam en hoedanigheid onder welke het bedrijf staat geregistreerd bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM), dat het bedrijf over een interne klachtenprocedure beschikt en aangesloten is bij een erkende geschillencommissie, de prijs van het product, de geldigheidsduur van de verstrekte informatie (bijvoorbeeld een rentepercentage), de kosten en bijkomende voorwaarden. (Muetstege, 2005)

2.4.4 Effecten ICT voorzieningen

In deze paragraaf zullen de effecten van ICT voorzieningen in kaart worden gebracht. Hierbij zal worden gekeken in hoeverre ICT voorzieningen bijdragen aan tastbare en ontastbare voordelen, in welke mate ICT voorzieningen succesvol zijn gebleken en in welke gevallen ICT voorzieningen succesvol zijn gebleken, inclusief hoe een dergelijke website eruit moet zien, en tot slot, in hoeverre de baten opwegen tegen de kosten.

Tastbare en ontastbare voordelen ICT voorzieningen

Het in kaart brengen van de tastbare en ontastbare voordelen van ICT voorzieningen is geen eenduidig proces. Dit tonen Matassa et al. (2003) in hun artikel aan door te kijken naar het effect van IT systemen op de productiviteit bij organisatorische veranderingen. Het effect niet alleen toe te schrijven aan IT en is dan ook alleen zichtbaar wanneer er ook belangrijke veranderingen in het werkproces, organisatiemodellen en risicoselectie, en evaluatievaardigheden plaatsvinden. Alleen IT systemen leiden dus niet tot meer productiviteit, wel in combinatie met andere factoren. (Matassa et al., 2003)

Mate en gevallen waarin ICT voorzieningen succesvol zijn gebleken

Verandering binnen bedrijven is onderdeel geworden van het dagelijkse leven, sommige organisaties zijn zelf continu onderhevig aan verandering. Het veranderen van een organisatie is geen simpel proces, men komt vaak moeilijkheden tegen binnen een dergelijk veranderingsproces. (Hoogendoorn et al., 2006). Gibson (2003) geeft aan dat IT projecten die er op gericht zijn verandering in de organisatie mogelijk te maken groter en kritischer zijn geworden de afgelopen jaren. Maar ondanks de verbeterde technische functionaliteit en betrouwbaarheid, zijn er voortdurend projecten die het niet halen ten opzichte van andere IT projecten, die

vertragingen oplopen of die gewoonweg een fiasco zijn. Verschillende studies tonen aan dat 30% tot 70% van de IT projecten niet aan de verwachtingen voldoet en dat meer dan 70% van de veranderingsprogramma's in organisaties hun geplande doel niet halen. (Gibson, 2003 en Hoogendoorn et al., 2006). Een verklaring hiervoor is dat organisaties onvoldoende aandacht geven aan de complexiteit van het veranderingsproces zelf. (Hoogendoorn et al., 2006) Het succes van invoering en gebruik van IT wordt namelijk niet alleen bepaald door een keuze uit het aanbod, maar ook door het sturen van de implementatie en de dagelijkse ondersteuning door IT. (Thiadens, 2005) De vertragingen en fiasco's kunnen er toe leiden dat bedrijven hun omzet en winst missen. (Gibson, 2003)

Grote projecten kunnen falen om vele redenen, zowel technische als zakelijke. Vaak is de technologie er zelf voor verantwoordelijk. Maar om resultaten te bereiken van technologie, is verandering in het bedrijf noodzakelijk. Uiteindelijk betekent verandering in het bedrijf, verandering in het werkgedrag van mensen. Fiasco's in het veranderen van bedrijven zijn het resultaat van het ontbreken van een nieuwe werkomgeving en het niet updaten van de vaardigheden en houdingen van werknemers om zo voordeel te behalen van de nieuwe omgeving. Er kan geanticipeerd worden op het gevaar van het krijgen van het verkeerde werkgedrag. De condities die leiden tot de noodzakelijke nieuwe werkomgeving kunnen gecreëerd worden door middel van risicovermindering. Niets lijkt meer overduidelijk dan het anticiperen op bedrijfsgebaseerd risico en het richten op het managen van de noodzakelijke bedrijfsveranderingen in IT- gebaseerde projecten. Toch is niets moeilijker geweest, meer verkeerd begrepen, en meer verwaarloosd in de praktijk. (Gibson, 2003)

Verschillende auteurs pleiten daarom voor een stapsgewijze invoering van een ICT systeem. Alleen dan kan de invoering een succes worden. Gibson pleit hiervoor om zo risico's per stap beter te kunnen inschatten en verminderen. (Gibson, 2003) Bergendahl pleit hiervoor vanuit een financieel perspectief. De risico's bij het doen van investeringen voor marketing en in ICT systemen zijn erg groot en het is daarom belangrijk om principes te ontwikkelen voor de financiële evaluatie ervan. En ook Kaper (2005) geeft in zijn artikel aan dat de praktijk heeft uitgewezen dat innovatieplannen volgens een heldere, stap voor stap aanpak, wél kans van slagen hebben. (Kaper, 2005)

Naast deze interne factoren, die van belang zijn voor het bereiken van succesvolle ICT, zijn er ook factoren van belang voor de website zelf, naar 'de buitenwereld' toe. Succesvolle technologische veranderingen vergen de acceptatie van technologische innovatie door de potentiële gebruiker. Innovaties die op technisch gebied hoogstaander zijn dan de bestaande alternatieven falen vaak omdat hun potentiële gebruikers weigeren ze te gebruiken. (Narayanan, 2001) Gulati en Oldroyd (2005) hebben onderzoek gedaan naar hoe bedrijven dichterbij hun klanten kunnen komen te staan. Uit hun onderzoek is gebleken dat het alleen installeren van een betere CRM systeem of het vinden van meer effectieve manieren om klanttevredenheid te meten en verhogen niet leiden tot krijgen van de betere klantgerichtheid. Gereedschappen en technologie zijn belangrijk, maar niet voldoende. Om dichterbij de klant te komen staan en een betere klantgerichtheid te krijgen, moet niet alleen de IT of marketing afdeling veranderen, maar de organisatie in zijn geheel. Bedrijven die hierin succesvol zijn gebleken volgen verbazingwekkend genoeg gelijke paden, passeren dezelfde mijlpalen en, in veel gevallen, worstelen met dezelfde problemen. De onderzochte bedrijven in dit onderzoek hebben allemaal hetzelfde pad gevolgd in hun zoektocht, een pad dat vier stadia doorloopt. Elk stadium heeft een primaire organisatorisch doel.

- Stadium 1: de gemeenschappelijke coördinatie
 - o Doel: het verzamelen van informatie
- Stadium 2: de seriële coördinatie

- o Doel: het inzicht krijgen in klanten van gedrag uit het verleden
- Stadium 3: de symbiotische coördinatie
 - o Doel: het ontwikkelen van een begrip van waarschijnlijk toekomstig gedrag
- Stadium 4: de integrerende coördinatie
 - o Doel: real-time respons op behoeften van klanten

Het overslaan van één van de stadia lijkt het proces te versnellen, maar mist daardoor uiteindelijk een goede fundering om een blijvende klantgeoriënteerde mind-set te houden. (Gulati en Oldroyd, 2005)

Het ISI project is bij de zoektocht naar hoe dichterbij de klant te komen om zo een goede klantgerichtheid te creëren tot het volgende gekomen met betrekking tot de inrichting van de website. Een website niet hetzelfde is als een brochure; surfers op het Internet zijn van nature ongeduldig en willen bondige teksten in eenvoudige taal. Aangezien vertrouwen de basis van het werk van een intermediair is, moet de website ook dit vertrouwen uitstralen. Een website wordt alleen serieus genomen als de inhoud actueel is. (Boekhoudt et al., 2006) In gedachten moet worden gehouden dat een slechte site leidt tot minder verkoop (Van Schoonhoven, 2006).

Met een aantrekkelijke website is de organisatie er nog steeds niet. Internet moet geïntegreerd worden in de bedrijfsvoering. Tijdens een adviesgesprek kunnen intermediairs de mogelijkheden van de website al laten zien. Het is ook belangrijk dat de informatie die op de website aanwezig is aangepast wordt aan actuele ontwikkelingen, bijvoorbeeld rondom de nieuwe zorgverzekering, de levensloopregeling of de Wft. Zaken waarop klanten volop mee bezig zijn. Overwogen kan worden om nieuws op de website te zetten of antwoord te geven op veel gestelde vragen. Verder wordt het advies gegeven zoveel mogelijk aanvragen van offertes en het afsluiten van adviesarme producten zoals schadeverzekeringen te leiden via de website. Ook voor het indienen van schadeclaims is de website een prima medium. Het biedt de klant extra gemak, en het levert de organisatie efficiencywinst op. Hierbij moet de klant wel binnen 24 uur antwoord krijgen. Bovendien is er nog een ander voordeel: als de mogelijkheid er is om mutaties door te geven, kan dit een mooie aanleiding zijn voor klantcontact. Een simpele adreswijziging kan een mooie ingang zijn om te bekijken hoe het staat met de woonhuisverzekeringen. Ook kunnen er nog meer interactieve elementen aan de website worden toegevoegd. Zo kunnen bedrijven klanten afspraken laten maken via de website. Voor direct contact kan er een 'bel mij nu'- of een chatknop op de website geplaatst worden. En tot slot, kunnen bedrijven die een op actieve doelgroep voor ogen hebben overwegen een forum te openen waar klanten vragen kunnen stellen en met elkaar kunnen discussiëren. Internet mag dus niet los staan van de bedrijfsvoering. Internet zal steeds belangrijker worden en de mogelijkheden ervan breiden zich, geholpen door de techniek, nog in hoog tempo uit. Dit biedt weer nieuwe kansen voor het (vervolg-) contact met uw klanten. (Boekhoudt et al., 2006) In tabel 2.6 worden op verschillende punten gegeven aan hoe het Internet geïntegreerd kan worden in de bedrijfsvoering op verschillende gebieden. (Van Schoonhoven, 2006)

Naast deze factoren, speelt ook de zichtbaarheid van de website een rol. Wie regelmatig de inhoud van zijn website ververst, komt hoger op de 'hitlijst'. Een soort beloning van gewenst gedrag door de zoekmachines. Ook gebruik van de zogenoemde RSS- feeds helpt. RSS staat voor Really Simple Syndication. Met RSS- feeds is het mogelijk, nieuws van andere websites op uw eigen website aanbieden. En omgekeerd kunnen anderen met uw RSS- feed het nieuws van uw website doorgeven. Verder is het betalen voor een 'gesponsorde link' bij een zoekmachine een optie om sneller te worden gevonden. En tot slot geldt voor de virtuele wereld hetzelfde als voor de echte wereld: u moet daar zijn waar uw klant ook is. Dus bij Independer, op de website van de tennisvereniging, Eigen Huis of bij de autohandelaar. (De Vos, 2006)

Gebied	Acties
Informatievoorziening	• Ontwikkelingen, nieuwe producten en diensten • Nieuwsbrieven via e-mail (uiteraard met opt in/out) • Wijs uw klanten op informatie op de website
Transacties	• Offertes aanvragen en polissen afsluiten • Leidt schadeverzekeringen via de website • Leidt mutaties en schadeclaims zoveel mogelijk via de website • Service level: altijd binnen 24 uur antwoord
Naar een interactieve website	• Laat klanten afspraken maken via de website • Plaats een “bel mij nu”- of chatknop op de website • Open een forum waar klanten vragen kunnen stellen en discussiëren Voorbeeld: chatten

Tabel 2.6: Het integreren van het Internet in de bedrijfsvoering

Het gevonden worden door middel van een zoekmachine is minder eenvoudig dan men vaak denkt. Een aanbieder moet een verpletterende indruk maken, want anders wordt hij overgeslagen. Dit blijkt uit een uitgebreid onderzoek door marktonderzoekbureau De Vos & Jansen onder consumenten. Zij hebben onderzoek gedaan naar het gebruik van zoekmachines door consumenten. De belangrijkste conclusie uit dit onderzoek is dat de consument gemiddeld 1,1 seconde naar een zoekresultaat kijkt. Ook hebben zij gelijktijdig onderzocht wat juist wel en juist niet moet worden gedaan om die verpletterende indruk te maken. Dat leverde zes motieven op om door te klikken. Zes aanknopingspunten dus om de potentiële klant niet kwijt te raken.

1. hoge bekendheid en betrouwbaarheid uitstralen, bijvoorbeeld via trefwoorden die refereren aan een merk;
2. hoge positie in de resultaten, waarbij overigens geldt dat gebruikers gemiddeld naar circa negen resultaten kijken voor ze gaan doorklikken;
3. de zoekterm waarop de klant zocht staat in het zoekresultaat;
4. verwijzing naar gebruikerservaringen of mogelijkheid om producten te vergelijken
5. prijsinformatie en dan met vooral woorden als ‘goedkoop’
6. suggestie van een ruim aanbod

Interessant is het onderscheid dat wordt gemaakt tussen consumenten die Internet gebruiken om zich te oriënteren en consumenten die een transactie willen uitvoeren. Bij de eerste groep geldt dat zij met name kijken naar woorden die onafhankelijkheid uitstralen, zoals de mogelijkheid om te vergelijken. De groep transactiegerichten let meer op woorden die vertrouwen uitstralen, zoals bijvoorbeeld het merk. De onderzoekers noemen ook een belangrijke reden waarom consumenten – los van de vraag of zij op zoek zijn naar informatie of op zoek zijn naar een transactie – geïrriteerd afhaken. Die reden ligt in al te opdringerige resultaten, zoals overdreven veel uitroptekens, hoofdletters, enzovoort. (Van Hees en Dekker, 2007)

Kosten versus baten ICT voorzieningen

De vraag hoe winstgevend de ICT voorzieningen zijn hangt af van verschillende condities. E-business vraagt om investeringen in computer systemen, marketing, logistiek en betalingen. Als de diensten meer gestandaardiseerd zijn, als ze niet zo vaak veranderen, of als ze bekend zijn bij de klanten dan is er weinig noodzaak voor aanvullende informatie, en hoe minder kostbaar het IT systeem zal worden. De investering in marketing hangt af van de naamsbekendheid bij de klanten. E- business bedrijven die ‘geboren zijn op het net’ moeten veel meer hulpbronnen

inzetten met betrekking tot marketing dan bedrijven die 'zich bewegen naar het net'. De naambekendheid van een organisatie kan mensen er toe zetten om op het Internet te gaan, omdat deze klanten vertrouwen in het bedrijf hebben. (Bergendahl, 2005)

De investeringen in ICT systemen kunnen worden gezien als onderdeel van een proces die doelen op: het genereren van grotere omzetten in een bedrijf, het leveren van betere diensten aan klanten, een efficiënter logistiek systeem en lagere betalingskosten. (Bergendahl, 2005) De kosten voor het verkopen van verzekeringen door middel van het inzetten een onafhankelijk intermediair zijn bijna drie keer zo hoog in vergelijking met het verkopen via het Internet (Applegate et al., 2003). Verder is gebleken dat het bestaan van een offline klantenbestand de noodzaak voor marketing vermindert die erg kostbaar is en dat een combinatie van diensten zowel online als offline de diensten aan de klanten verbetert en het de omvang van herhalingsaankopen vergroot. Een voorwaarde voor succesvolle e- business is dat de investeringskosten aanvaardbaar blijven. Een andere kritische voorwaarde is dan een logistiek systeem te ontwikkelen dat er op gericht is de kosten laag te houden, waarbij een groot aantal klanten kan worden bediend in een korte tijdsperiode. (Bergendahl, 2005)

Er zijn twee redenen om op het Internet te gaan. De eerste is om kosten verminderen en de tweede is om meer omzet te behalen. Hierbij moeten investeringen in ICT en marketing worden gedaan. De kosten voor investeringen in ICT zullen omhoog gaan als functie van:

- a. Het aantal potentiële klanten
- b. De hoeveelheid informatie wat betreft de producten en de diensten en onderhoud die daarmee verbonden zijn
- c. De noodzaak voor interacties met de klant (online of telefonisch) wat betreft productspecificatie en ontwerp
- d. De gewenste configuratie van het systeem van de webdienst. In sommige gevallen is de investering te vroeg gemaakt. Nieuwe informatie met betrekking tot technische uitrusting en klantvoorkeuren heeft geresulteerd in dat bedrijven substantiële en kostbare wijzigingen moesten aanbrengen op een later tijdstip. Aan de andere kant, er zijn ook voorbeelden te noemen waarbij bedrijven investeringen uitgesteld hadden om zo betere informatie te krijgen en zodat concurrenten de markt al hadden overgenomen. De juiste timing is dus een substantiële kwestie voor dit soort investeringen.

De kosten van marketing hangen af van:

- De initiële hoeveelheid klanten die aanwezig zijn
- De gewenste informatie over producten en diensten
- Het volume van producten en diensten die geleverd worden

Daarnaast hangen de kosten af van het type bedrijf – 'op het net geboren' bedrijven of bedrijven 'die zich naar het net begeven' – en van de mate van automatisering.

- Ontwikkelingskosten van het systeem. Hoe stabiel en meer gestandaardiseerd de producten, diensten en processen zijn, hoe lager de investeringskosten in deze categorie zullen zijn. Dit impliceert dat deze ontwikkelingskosten afhangen van:
 - o Het aantal klanten dat bediend worden (grootte)
 - o De noodzaak voor frequente veranderingen (flexibiliteit)
 - o De vraag voor klant interacties (heraankoop interacties)
 - o De vraag naar productonderhoud (post aankoop interacties)
- Verkoopkosten. Deze zullen lager zijn voor bedrijven die 'zich bewegen naar het net' dan voor bedrijven die 'geboren zijn op het net'. De eerste soort bedrijven zal minder uitgeven aan advertenties en alleen maar voor het uitbreiden van het klantenbestand.

- Functioneringskosten. Bedrijven die 'zich naar het net gegeven' hebben weer voordeel op bedrijven die 'op het Internet geboren zijn' omdat zij gebruikt kunnen maken van het al bestaande leveringssysteem. Voor bepaalde producten en diensten zijn de logistieke kosten nog lager als bijvoorbeeld bevestigingen online bevestigd worden in plaats van een schriftelijke bevestiging te sturen.
- Kosten voor betalingen en financiën. De betalingsactiviteit zal aanzetten tot kosten voor een veilige verplaatsing van geld en krediet risico's. Online betalingen maken het mogelijk om een verlaging in beweging te krijgen in niet- betalingen, in verrichtingsfouten, in het ontwikkelen van papier en in de kosten voor het versturen per post. Deze investeringen kunnen gecompenseerd worden in termen van additionele verkoopinkomsten gecombineerd met een vermindering in de verkoopkosten, functioneringskosten en kosten voor betaling en financiën. Toch zijn er veel voorbeelden te vinden van bedrijven die op het Internet zijn gegaan, zonder een rigoureuus plan en wat geresulteerd heeft in kosten die de pan uitreizen. (Bergendahl, 2005)

Voor een overzicht van de kosten voor het type bedrijf en de mate van automatisering zie tabel 2.7.

	Type bedrijf			Mate automatisering	
	Geboren op het net	Begeven naar het net		Volledig geautomatiseerd	Deels geautomatiseerd
Ontwikkelingskosten	Hoger	Lager	Kosten voor Betalingen en financiën	Lager	Hoger
Verkoopkosten	Hoger	Lager			
Functioneringskosten	Hoger	Lager			

Tabel 2.7: Kosten met betrekking tot type bedrijf en mate van automatisering

Een kritische component voor winstgevende investeringen in e- business is bepalen hoe groot het deel van het klantenbestand is dat bereid is om te wisselen van offline naar online aankopen. Deze fractie kan variëren tussen verschillende producten en diensten en tussen verschillende markten. (Bergendahl, 2005) Sommige bedrijven beginnen met online diensten met het oog op het aantrekken van nieuwe klanten om nieuwe omzetten te genereren. De groeiratio voor verkopen die gegenereerd wordt door online diensten is een cruciale factor in het verkrijgen van winstgevendheid en in het doen van investeringen die gericht zijn op het vestigen van e- business activiteiten. (Bergendahl, 2005)

In veel gevallen worden substantiële online omzetten geassocieerd met even gelijke afname in offline omzetten. Het overgaan van de omzetten van de verkopen van bestaande en winstgevende marktkanalen offline naar het Internet, wordt kannibalisatie genoemd. Daarom moet men kijken naar de netto omzetten in termen van het verschil tussen de winsten van wat online verkocht is en de afname in winsten offline. (Dus waar de kosten al vanaf zijn getrokken) Hoewel de angst voor kannibalisatie bestaat, zijn er veel gevallen waar online kanalen positieve effecten hebben op de offline operaties. Er zijn voorbeelden te noemen waar klanten die online inkochten ook meer offline inkochten dan klanten die alleen offline inkochten. (Bergendahl, 2005) Ook Kaper (2005) gaat in op kannibalisatie van de bestaande kanalen door het Internet. Het Internet is volgens deze auteur niet een vervanging van de traditionele kanalen, maar juist een

verlengstuk van de normale dienstverlening. De mogelijkheden zijn daar nog volop voor. Ook Boekhoudt (2006) geeft aan dat de mogelijkheden om Internet als servicekanaal in te zetten inmiddels groot zijn. Als belangrijkste bedreiging is het bancaire kanaal naar voren gekomen. Daarbij spelen efficiency in de bancaire keten en de kracht van het merk een grote rol. Efficiency is over het algemeen een zwak punt van het intermediair, naast marketing en ook – gezien de gemiddelde bedrijfsgrootte – de tegenwoordig noodzakelijke brede deskundigheid. Als zeer sterk punt van het intermediair geldt daartegen weer zijn kennis van en goede relatie met de klant. Bij het uitwerken van de toekomstvisie op het intermediair moeten de kansen benut worden en gebruik gemaakt worden van de sterke punten. Daarbij rekening houdend met de bedreigingen en de zwakke punten. (Kaper, 2005)

Om winstgevendheid te genereren is, naast het deel dat van de klanten dat wisselt van offline aankopen naar online aankopen, groei in het verkoopvolume een kritische kwestie. Deze groei kan komen van cross-selling aan zowel bestaande klanten als van cross-selling van segmenten van nieuwe klanten. In beide gevallen is het van belang de return on investment (ROI) te berekenen op vaste momenten in tijd. Hoe sneller de groei in verkopen is, des te meer wordt er terugverdiend op de investering. Het probleem hierbij is dat er nogal wat onzekerheden meespelen waardoor dit pas berekend kan worden zodra het systeem ontwikkeld en operationeel is. Naast het berekenen van de ROI is het ook mogelijk marketingactiviteiten te ontplooiën op het moment dat er gemeten wordt. (Bergendahl, 2005)

Naast kosten die worden gemaakt voor het systeem, worden er ook kosten gemaakt voor het opzetten van een website. Deze kosten zijn zowel eenmalige kosten als jaarlijks terugkerende kosten bij uitbesteding van de website. (Boekhoudt et al., 2006) Deze kostenposten staan vermeld in tabel 2.4. De eenmalige kosten voor het opzetten van een website zijn ongeveer € 1000 en de jaarlijkse kosten bedragen ongeveer € 800. Deze bedragen zijn exclusief BTW. (Van Schoonhoven, 2006)

Eenmalige kosten	Jaarlijkse kosten
Ontwerpen en bouwen van de website	Hosting van uw website (de 'huisvesting' bij een gespecialiseerde dienstverlener)
Aanpassen aan uw huisstijl	Gebruik van een domeinnaam
Interactief maken van de website (webformulieren)	Gebruik van een content management systeem (software waarmee u zelf uw website up-to-date houdt)
Maken van koppelingen (met bijvoorbeeld Rolls)	Gebruik van de helpdesk
Aanmelden bij zoekmachines, zodat u vindbaar bent op het Internet	Gebruik van statistieken, waarmee u het website bezoek kunt monitoren

Tabel 2.4: Kostenposten bij uitbesteding website

2.4.5 Organisatorische veranderingen bij ICT systemen

In deze paragraaf zal er gekeken worden welke organisatorische veranderingen ICT systemen met zich meebrengen. Om dit te kunnen doen zal in kaart worden gebracht hoe een ICT systeem geïmplementeerd zou moeten worden, wat er verandert in de organisatie bij invoering van dergelijke systemen, hoe het gedrag van managers en werknemers beïnvloed kan worden en hoe de weerstand tegen een technologische verandering beperkt kan worden.

Implementatie nieuwe ICT faciliteiten en bijkomende veranderingen

Er zijn verschillende soorten organisatorische veranderingen te onderscheiden. Voor de implementatie van een ICT systeem is er sprake van een technologische verandering. Bij een dergelijke organisatorische verandering is het noodzakelijk aandacht te geven aan de sociale aspecten die komen kijken bij het implementeren van nieuwe technologieën, zoals de manier waarop ze informele sociale patronen kunnen verstoren binnen organisaties. Er zijn talrijke

voorbeelden van bedrijven die nieuwe technologieën hebben geïmplementeerd voor verscheidene redenen. Het implementeren van nieuwe technologieën is niet recht door zee. Veel IT systemen falen om hun voorgenomen doel te bereiken. (Palmer et al., 2006) Om organisaties in staat te stellen te veranderen, zijn bepaalde structuren en capaciteiten noodzakelijk. Net zo als bij alle processen, vergt een veranderingsproces een organisatie op zich. Bij het implementeren van organisatorische veranderingen speelt zowel de organisatiestructuur (structuurperspectief) als het gedrag (gedragperspectief) een belangrijke rol. Dus naast een organisatiemodel, en procesmodellen zoals BiSL, is het ook belangrijk te kijken naar de individuele cognitieve aspecten van diegenen die betrokken zijn bij de verandering. (Hoogendoorn et al., 2006)

Bij veranderingen in organisatie zijn er twee krachten in werking die tegenpolen van elkaar zijn: krachten die weerstand bieden bij veranderingen en krachten die gaan richting de nieuwe gewenste organisatie. Het proces van verandering bestaat uit drie fasen: ontdooien, beweging (verandering) en bevriezen. De ontdooifase begint op het moment dat verandering noodzakelijk wordt en bevat het proces van het veranderen van de weerstandskrachten en de drijvende krachten op een zodanige manier dat verandering mogelijk wordt (de drijvende krachten wegen zwaarder dan de weerstandskrachten). Van belang is de communicatie in de ontdooifase om een succesvolle verandering mogelijk te maken. De werkelijke verandering van de organisatie gebeurt in de bewegingsfase, waar de organisatie verandert van de huidige staat naar de gewenste staat. De bevroingsfase houdt in het bevriezen van de nieuw gevormde organisatie zodat er geen mogelijkheid is om terug te keren naar de vorige status of om continu te veranderen in andere ongewenste richting. Het hele re-organisatieproces is voltooid wanneer alle fases voltooid zijn. Het ontdooien kan worden uitgevoerd door de drijvende krachten te vergroten of de weerstandskrachten te verkleinen. (Hoogendoorn et al., 2006)

Een organisatorische verandering moet niet worden gezien als een ogenblikkelijke gebeurtenis, maar als een proces dat georganiseerd moet worden. Bij een organisatorische verandering is het van belang rekening te houden met zowel organisatorische aspecten als cognitieve aspecten. (Hoogendoorn et al., 2006) Ook Bergendahl (2005) pleit ervoor om ICT systemen waarbij e-commerce mogelijk is te zien als een proces.

Weerstand en beïnvloeding van het gedrag van managers en werknemers

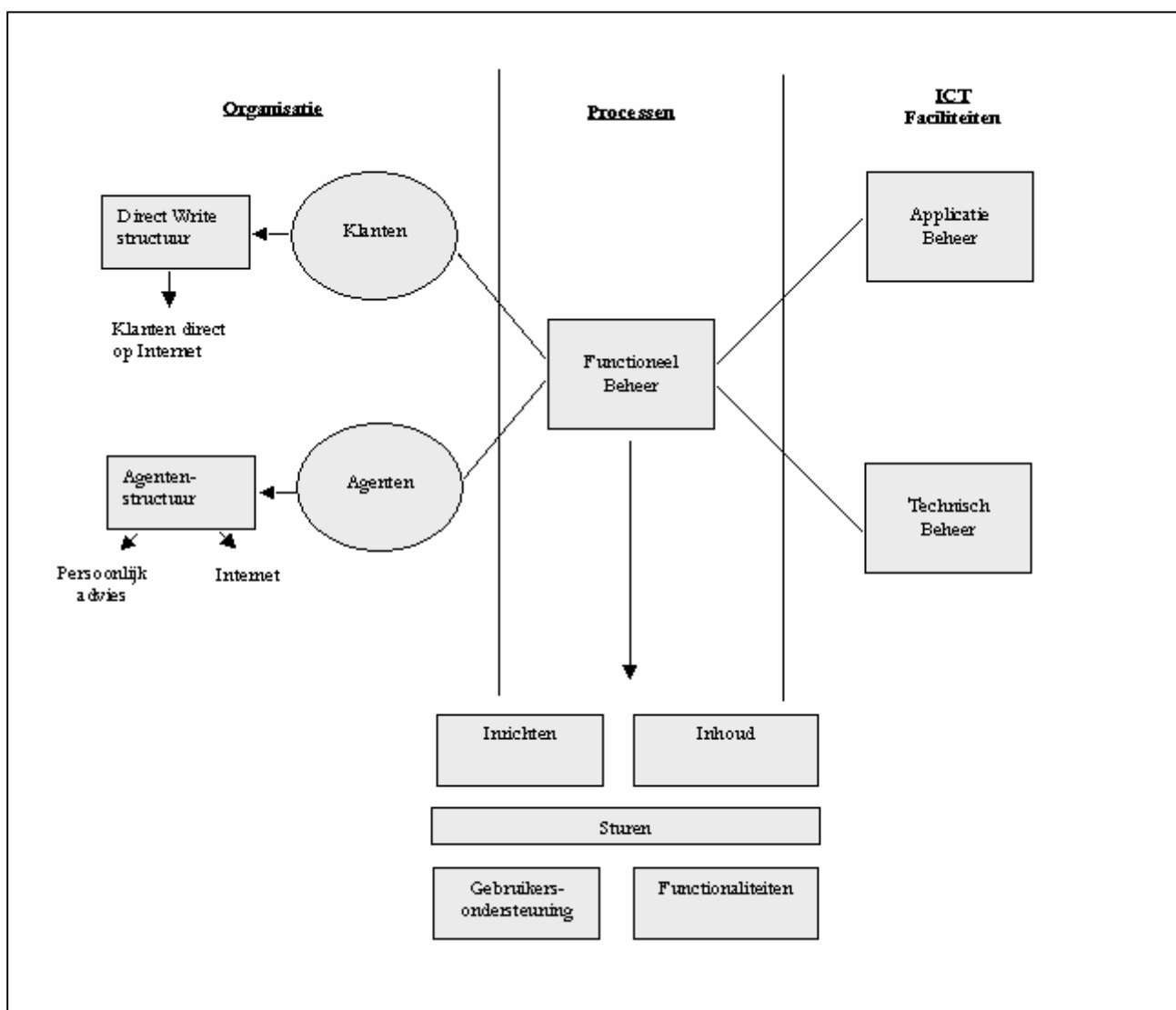
Davidson (2006) stelt dat als bedrijven de activiteiten van IT willen beïnvloeden en de gewenste uitkomsten van IT systemen willen bereiken, het van belang is te begrijpen hoe medewerkers technologie begrijpen. Mensen doen op basis van hun interpretaties van de wereld, dus hun begrip moet eerst veranderen voordat hun gedrag substantieel verandert. (Davidson, 2006) Managers die de verandering leiden moeten enkele karakteristieken bezitten om de verandering in goede banen te leiden. Zij moeten in ieder geval industriële en organisatorische kennis hebben, relaties in het bedrijf en de industrie, en reputatie en track record. Macht is ook een belangrijk aspect in relatie tot de actoren in de organisatorische veranderingsprocessen, omdat de weerstandskrachten en de drijvende krachten van de actoren veranderd moeten worden om een organisatorische verandering mogelijk te maken. (Hoogendoorn et al., 2006)

2.4.6 Conclusie E- business en taken ICT

Het doel van deze paragraaf is het in kaart brengen van de ICT faciliteiten bij de e- business, het effect van ICT voorzieningen en welke organisatorische veranderingen een ICT systeem met zich meebrengt. Hiervoor is in deze paragraaf gekeken naar de ICT faciliteiten bij e- business en loyaliteitstechnieken die ingezet kunnen worden, de impact op de ICT organisatie en de gebruikersorganisatie, de juridische uitvoerbaarheid, wanneer het effect van ICT voorzieningen zichtbaar wordt, hoe de kosten van de ICT voorzieningen in verhouding staan tot de baten en

hoe de organisatie verandert bij de invoering van nieuwe ICT faciliteiten, zodat de weerstand van werknemers beperkt kan worden. Het volgende is hieruit gekomen.

De *E- businessaanpak* richt zich op direct write klantenstructuren en agentstructuren en biedt hiervoor verschillende ICT- faciliteiten. Belangrijk is dat de informatievoorziening goed gestuurd wordt en dat er samenhang is tussen de verschillende processen. Hiervoor bestaat er een model, het BiSL model, dat de verschillende processen op elkaar afstemt. Het model dat de verhoudingen tussen E- business en de taken van de ICT aangeeft, is te vinden in figuur 2.12.



Figuur 2.12: E- business en taken ICT

De linkerkant van het model in figuur 2.12 is de organisatiekant waarbij de entiteiten die de *E- businessaanpak* biedt zijn weergegeven. Om de informatievoorziening te kunnen besturen en bijsturen is gekeken naar het BiSL model. Hieruit is gebleken dat de gebruikersorganisatie de ICT organisatie moet aansturen, zodat de informatievoorziening aansluit op de bedrijfsprocessen. Dus vanuit een vraagperspectief.

De ICT- faciliteiten die e- business biedt, zijn het uitwisselen van online informatie en het doen van online transacties via online systemen (het Internet). Door de technologische ontwikkeling die deze ICT- faciliteiten mogelijk maakt is de klantloyaliteit afgenomen en neemt het belang van

marketing en het inzetten van verschillende CRM- concepten steeds meer toe. Uitbesteding van technisch en applicatie beheertaken is mogelijk omdat het bedrijf de functioneel beheertaken zelf uitvoert, waarbij er samenhang en afhankelijkheden ontstaan binnen de verschillende processen op verschillende niveaus. Deze functionele beheertaken zijn te belangrijk om uit handen te geven, omdat bij veel organisaties de informatievoorziening een essentiële rol speelt in de ondersteuning van de bedrijfsprocessen. Een organisatie die zich concentreert op het beschikbaar stellen van ICT faciliteiten, richt dus tenminste functioneel beheer in. Applicatiebeheer kan door derden worden uitgevoerd. Hetzelfde geldt voor de exploitatietaken.

Naast de technische uitvoerbaarheid, is ook gebleken dat de *E- businessaanpak* juridisch uitvoerbaar is, mits er aan de eisen van de Wft wordt gehouden. Hierbij moet men zich aan de additionele regels houden die komen kijken bij verkopen op afstand voor de klantenentiteit en moeten agenten hun deskundigheid kunnen aantonen voor de agentenentiteit. De regels die komen kijken bij het aantonen van de deskundig zijn afhankelijk van de soort agentschap die gevormd wordt. Indien men zich in klanten- en agentenstructuur niet aan de regels houdt, is men strafbaar en gaat dit ten koste van de juridische uitvoerbaarheid.

Tot slot is er in dit hoofdstuk gekeken naar de effecten van ICT voorzieningen en de organisatorische veranderingen bij de invoering van nieuwe ICT faciliteiten. Gebleken is dat de invoering van een ICT voorzieningen niet altijd vlekkeloos verloopt. Er zijn vele gevallen bekend waarbij het ICT systeem niet aan de verwachtingen voldoet. Dit kan desastreuze gevolgen hebben voor de organisatie (Gibson, 2003). Daarom pleiten verschillende auteurs voor een stapsgewijze invoering van het ICT systeem, waarbij per stap de risico's worden beoordeeld. Elke stap vergt een andere aanpak. Bij de inrichting en de zichtbaarheid van de website moet er rekening gehouden worden met verschillende factoren wil de website aanslaan bij de klanten. De kosten van een ICT systeem hangen af van de investeringskosten in de ICT en marketing. Ook kunnen de kosten verschillen per bedrijf en de mate van automatisering. Wel is het zo, dat hoe meer er geautomatiseerd wordt, hoe meer investeringskosten er gemaakt worden, maar op den duur er meer klanten bediend kunnen worden en er dus ook een hoger rendement gehaald kan worden. Bovendien zal een hoge mate van automatisering leiden tot lagere verkoopkosten, functioneringskosten en kosten voor betaling en financiën. Een technologische verandering, zoals de invoering van een ICT systeem, brengen organisatorische veranderingen mee. Hierbij is het van belang naar de sociale aspecten te kijken en werknemers en managers positief te beïnvloeden. Dit kan door het verlagen van de weerstandskrachten of het verhogen van de drijvende krachten. Ook speelt leiderschap een belangrijke rol bij de beïnvloeding van werknemers en het zodoende kunnen veranderen van de organisatiestructuur.

Hoofdstuk 3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt inzicht gegeven in de onderzoeksmethode voor het empirisch onderzoek, worden de doelgroepen voor de interviewvragen bepaald en de interviewvragen geformuleerd. In de eerste paragraaf van dit hoofdstuk zal het conceptueel kader uiteen worden gezet. Oftewel het model dat op basis van het voorgaande hoofdstuk, het literatuuronderzoek, is afgeleid. De keuze is gevallen op een ontwikkelingsmodel. Het doel van het model is de diverse stadia in de ontwikkeling van alle vormen van financiële dienstverlening in kaart te brengen, inclusief de interne en externe aspecten die hierbij komen kijken. Het model zal als het uitgangspunt voor het praktijkonderzoek dienen. In de tweede paragraaf wordt de wijze van onderzoeken omschreven. Hierin komt de methodologie en de methode van onderzoeken aan bod. Onder 'methode' wordt verstaan: technieken of procedures die worden gebruikt om gegevens te verzamelen/vergelijken en te analyseren. De methode(n) die voor een onderzoeksproject worden gekozen zijn onlosmakelijk verbonden met de geformuleerde onderzoeksvragen en de verzamelde gegevensbronnen. (Grix, 2004) Onder 'methodologie' wordt verstaan: de keuze van onderzoeksstrategie door de onderzoeker. Tot slot zullen er in de laatste drie paragrafen van dit hoofdstuk de doelgroepen bepaald worden en de interviewvragen per onderzoekseenheid (de klanten, agenten en deskundigen in de markt) worden geformuleerd.

3.1 Het ontwikkelingsmodel

Het ontwikkelingsmodel, dat gebaseerd is op de bevindingen die zijn voortgekomen uit het literatuuronderzoek, geeft een voorlopig antwoord op de probleemstelling. In het empirisch onderzoek zullen deze bevindingen verder onderzocht worden. De probleemstelling luidde:

“Wat zijn de gevolgen van de E- Businessaanpak voor De Hakenberg Groep, intern voor de organisatie, en extern voor de marktbenadering?”

Er is gekozen voor een ontwikkelingsmodel, omdat het onderzoek vooral beschrijvend van aard is (Grix, 2004). De ontwikkelingen in elk stadium dragen bij aan de (blijvende) veranderingen in de financiële markt. In de verschillende stadia worden de ontwikkelingen in de behoefte van de klanten en agenten weergegeven, evenals de mogelijkheden die e- business biedt naar aanleiding van de ontwikkelingen in technologie en wetgeving. Deze ontwikkelingen in elk stadium dragen bij dat de financiële markt tegenwoordig op een andere manier wordt benaderd en er interne veranderingen moeten worden doorgevoerd. Het model is weergegeven in figuur 3.1. Elk stadium van het ontwikkelingsproces zal hieronder worden besproken.

3.1.1 Stadium 1: Traditionele waardeketen

De financiële markt is jaren lang gekenmerkt door de traditionele waardeketen. Intermediairs traden puur en alleen op als adviesorganisatie. Hierbij hebben zij investeringen in de back- office gedaan waardoor aan de achterkant van de organisatie efficiëntievoordelen optraden. Hierbij zijn zij weinig innovatief geweest, omdat innovatie als hinderlijk werd ervaren. Gezien het feit dat de meeste intermediairs kleine ondernemers zijn (middel en klein bedrijven), is dit gedrag te verklaren.

Ontwikkelingsmodel E- Business in de Financiële Sector

Stadium 5

Waardenetwerk

E- business faciliteiten:

- Uitwisselen informatie en online transacties
- Herinrichting bedrijfsprocessen
- Trends gezamenlijk benaderen
- Advies- en Internetorganisatie

Stadium 4

Komst nieuwkomers

Agenten:

- Samenwerkingsverbanden
- Netwerkgeregisseurs
- Richten op kernkwaliteiten: Advies geven
- Mogelijkheden beperkt voor bepaalde groep oudere intermediairs

Stadium 3

Veranderende
consumentengedrag

Consumenten:

- Zelfbediening:
 - o Adviesarme producten: jonge consumenten
 - o Adviesgevoelige producten: oudere consumenten

Stadium 2

Ontwikkelingen in de
omgeving

- Technologische ontwikkelingen
- Veranderingen in de wetgeving

Stadium 1

Traditionele waardeketen

Intermediair:

- Adviesorganisatie
- Back- office activiteiten geautomatiseerd
- Weinig innovatie

Randvoorwaarde stadia 3 t/m 5:
Wet op het financieel toezicht

Figuur 3.1: Ontwikkelingsmodel E- Business in de Financiële Sector

3.1.2 Stadium 2: Ontwikkelingen in de omgeving

De financiële sector is onderhevig geweest aan verschillende veranderingen, waarvan er twee als relevant worden gezien. Dit zijn de technologische ontwikkelingen (de komst van het Internet) en de regulerende veranderingen (de komst van de nieuwe wetgeving). Dit heeft geresulteerd in nieuwe technologische mogelijkheden.

3.1.3 Stadium 3: Veranderende consumentengedrag

De nieuwe technologische mogelijkheden hebben geleid tot dat consumenten steeds meer vragen van de organisatie. De behoefte aan zelfbediening neemt toe. Het Internet wordt vooral gebruikt voor het inwinnen van informatie door de consument, maar ook in toenemende mate voor het sluiten van online diensten. De consument vraagt op dit moment veel, maar nog maar weinig intermediairs bieden online diensten. Vooral adviesarme producten worden via het Internet gesloten door jonge consumenten. Oudere consumenten vinden ook in toenemende mate de weg naar het Internet. Zij sluiten ook complexere, adviesgevoelige producten, omdat zij hier al ervaring mee hebben en daardoor minder behoefte hebben aan advies. Hoewel consumenten steeds meer behoefte hebben zelfbediening, vinden zij een fysiek kantoor in de buurt prettig. De Wft is er om vertrouwen te creëren bij de consument, wat een belangrijk aspect is bij het doen van online zaken. Daarom kan de Wft als randvoorwaarde voor het doen van online zaken worden gezien.

3.1.4 Stadium 4: Komst nieuwkomers

De markt verandert en nieuwe dienstverleners betreden de financiële markt. Dit draagt bij aan een vergroting van de druk die rust op de schouders van intermediairs. Intermediairs richten zich op datgene waar ze goed in zijn: het geven van advies. Hierdoor gaan steeds meer intermediairs samenwerken met de zogenaamde netwerkregisseurs in verschillende vormen, waarbij de administratieve last wordt verminderd en ze meer tijd overhouden om zich te richten op hun basisstrategieën. De Wft draagt bij aan een verhoging van de administratieve last, omdat steeds meer informatie over de klant moet worden verzameld en informatie aan de klant moet worden verschaft. Daarom geldt ook hier de Wft als randvoorwaarde voor het aanstellen van intermediairs als agenten.

3.1.5 Stadium 5: Waardenetwerk

Deze ontwikkelingen zoals omschreven in de vorige stadia leiden tot nieuwe vormen van e-business, waarbij de ICT- faciliteiten als het online uitwisselen van informatie en het doen van online transacties mogelijk worden. Steeds meer onderdelen in het bedrijfsproces worden hierdoor geautomatiseerd. Niet alle beheertaken hoeven door het bedrijf zelf uitgevoerd worden. Applicatie en technische beheertaken kunnen door derden worden uitgevoerd, maar functioneel beheertaken moeten wel door de organisatie zelf ingericht worden bij het gebruik maken van e-business faciliteiten. De e- business faciliteiten zorgen ervoor dat intermediairs zowel een adviesorganisatie als een Internetorganisatie kan opzetten. In het geval van een Internetorganisatie kunnen intermediairs zich als direct writer gedragen, waardoor producten rechtstreeks worden aangeboden zonder dat de klanten fysiek contact hebben met een intermediair. E- business heeft ertoe geleid dat de klant steeds minder loyaal geworden is, waardoor het belang van CRM- concepten toeneemt. Van belang is dat de verschillende ontwikkelingen en trends in de verschillende stadia gezamenlijk worden benaderd, omdat ze aan elkaar gerelateerd zijn en samen kunnen bijdragen aan een efficiëntere bedrijfsvoering. Een technologische verandering, zoals het invoeren van nieuwe ICT faciliteiten, gaat gepaard met een

verandering van de organisatie, waarbij kans op succes het meest groot is wanneer de verandering stapsgewijs ingevoerd wordt om zo de risico's per stap te kunnen beoordelen en erop te kunnen anticiperen. Gebruikers zullen de nieuwe technologie alleen accepteren als er een hoge mate van klantgerichtheid is. De e- business faciliteiten kunnen uitgevoerd worden binnen de eisen die gesteld zijn door Wft en dus ook hier geldt de Wft als randvoorwaarde voor de juridische uitvoerbaarheid van de ICT- faciliteiten bij e- business.

3.1.6 *Conclusie ontwikkelingsmodel*

Het geformuleerde model in deze paragraaf zal als uitgangspunt dienen voor de interviews in het praktijkonderzoek. Op basis van het model kunnen de vragenlijsten worden geformuleerd. Voor de drie onderzoekseenheden zijn op twee gebieden de volgende aandachtspunten geformuleerd.

Externe omgeving:

Klanten:

- Behoeftte aan zelfbediening (Internet) naar aanleiding van ontwikkelingen in de omgeving (technologie en wetgeving)
- Mate van Internetgebruik
- Welke producten worden online afgesloten en door wie

Agenten:

- Behoeftte aan samenwerking naar aanleiding van ontwikkelingen in de omgeving (technologie en wetgeving)
- Mate van samenwerking
- Wie heeft er behoefte aan samenwerking

Interne omgeving:

ICT deskundigen:

- Welke e- business faciliteiten
- Inrichting ICT organisatie en gebruikersorganisatie
- Invoering ICT voorzieningen
- Benadering trends

3.2 Wijze van onderzoeken: rapporten en diepte- interviews

In deze paragraaf wordt besproken hoe het praktijkonderzoek wordt opgezet en uitgevoerd. Er wordt ook beschreven waarom voor deze methode is gekozen en wat de voor- en nadelen hiervan zijn. De uiteindelijke resultaten van het praktijkonderzoek worden in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

3.2.1 *Methodologie praktijkonderzoek*

Er zijn verschillende soorten onderzoek te onderscheiden. Een onderzoek kan theorie- of praktijkgericht zijn (Verschuren en Doorewaard, 1995). Bij een theoriegericht onderzoek kan men zich vervolgens richten op theorieontwikkeling of theorietoetsing. Theorieontwikkeling is gericht op het aanvullen van de bestaande theorie. Theorietoetsing is onderzoek waarbij men bestaande inzichten toetst, eventueel bijstelt en/of verfijnt. In dit onderzoek is de theorie aan de hand van de probleemstelling onderzocht. Dit heeft geleid tot een model. Vanuit dit model wordt de theorie in de empirie getoetst en van richting bijgesteld. In het praktijkonderzoek worden

vooral recente ontwikkelingen of nieuwe fenomenen met betrekking tot e- business in de financiële dienstverlening belicht. Aangezien e- business nog een relatief nieuw begrip is in de financiële dienstverlening, zal er naast het bijstellen van de theorie, de theorie ook worden aangevuld.

3.2.2 Onderzoeksstrategie

De keuze van de soort methode hangt af de onderzoeksvragen. Een onderzoeksvraag moet leiden naar de methode en de bronnen. (Grix, 2004) De methode van onderzoek welke uiteindelijk gekozen wordt zal dus af moeten hangen van hetgeen de onderzoeker wil bereiken.

Afwegingen

Omdat dit onderzoek empirisch van aard en er met name in de diepte onderzoek naar een specifiek onderdeel wordt verricht, is er gekozen voor kwalitatief onderzoek. Er wordt nieuwe 'rijke' informatie uit de empirie onttrokken. De complexiteit, diversiteit van dit onderwerp, alsmede de onontgonnen terreinen vragen om een methode welke met name potentiële diepgang in de onderzoeksresultaten mogelijk maakt. Met andere woorden: het onderzoek vraagt om een behoorlijke rijkdom aan (beschrijvende en verkennende) data. Dit in combinatie met de behoefte het kennisniveau van de onderzoeker betreffende e- business in de financiële dienstverlening binnen kort tijdsbestek diepgravend te verhogen zorgt voor een keuze voor de interviewtechniek. De organisaties kunnen worden gecategoriseerd in een nog te formuleren model en dit kan het beste door een klein aantal organisaties te onderzoeken en hierbij gerichte vragen te stellen, specifiek voor de organisatie in kwestie, rekening houdend met de organisatiestructuur en de externe omgeving van deze organisatie. Verder lopen we bij een enquête naast het risico van een lage respons, ook het risico dat de vragenlijst wordt ingevuld door de verkeerde persoon. Daar komt bij dat bij het spreken over e- business, dit van vele (interne en externe) factoren af hangt en niet expliciet te plaatsen is in een kwantitatieve vragenlijst. Het risico dat de gegenereerde gegevens uit enquêtes niet voldoende kwaliteit opleveren is zodanig groot, dat in het kader van het onderzoek gekozen wordt voor diepte- interviews bij agenten en ICT deskundigen, en documentatie- analyses van rapporten van brancheorganisaties.

In het onderzoek wordt in de diepte onderzocht, omdat er inzicht moet worden verkregen in e- business en de ontwikkelingsaspecten hiervan. Een dergelijk beeld kan gemakkelijker uit een praktijkonderzoek worden verkregen door een klein aantal onderzoeksobjecten uitvoerig te bestuderen, dan bij een survey waar vooraf vastgestelde en gesloten vragen worden gesteld aan een groot aantal onderzoeksobjecten. Bij een diepte- interview kan er bij verschillende aspecten van e- business worden stilgestaan.

Er wordt in het praktijkonderzoek bewust gekozen voor een bepaalde doelgroep, om zo de aansluiting van de onderzoeksresultaten bij het onderzoek te vergroten (zie hiervoor de doelgroep bij de afzonderlijke onderzoeksheden, paragraaf 3.3 tot en met 3.5).

De casestudy

In dit onderzoek zal een casestudy worden gemaakt van een aantal organisaties in de markt. De casestudy wordt voorbereid door documentatie van de organisaties over e- business door te nemen, daarna zal er een interview bij de organisaties worden afgenomen met open vragen maar met een vast patroon. Vooraf zijn standaardvragen gedefinieerd welke als leidraad dienen tijdens het interview. Echter, er zal ook bewust ingehaakt worden op ingangen welke gedurende de interviews naar boven komen. Dit om de rijkdom van de te verkrijgen informatie verder te vergroten. De vragenlijsten zijn gebaseerd op het ontwikkelingsmodel en zijn te vinden in bijlage D en F. Een casestudy is van belang wanneer er een hoe- of waaromvraag wordt gesteld. In dit

geval stellen we beide. Hoe gaan organisaties om met e- business en waarom kiezen zij voor de genomen of te nemen maatregelen?

In dit onderzoek maken we gebruik van de hiërarchische methode (Yin, 2003). Deze methode bestaat uit twee fasen, allereerst worden een aantal cases afzonderlijk en onafhankelijk van elkaar onderzocht. In de tweede fase dienen de resultaten hiervan als input voor een vergelijkende analyse over alle onderzochte cases heen. Er wordt bij deze analyse een verklaring gezocht voor de verschillen en overeenkomsten.

In dit onderzoek zullen documentatiebronnen en open interviews gebruikt worden om de casestudy te beschrijven. Bij het verzamelen van de gegevens voor de verschillende case studies zal documentatie bestudeerd worden zoals jaarverslagen, de website van de organisatie en eventueel andere documenten (nieuwsberichten, interne documentatie en presentaties) die relevant kunnen zijn. Uit interviews zal het grootste gedeelte van de bevindingen worden gehaald.

3.2.3 *Bezwaren op onderzoeksstrategie*

De casestudy is een vorm van empirisch onderzoek. Het heeft echter een slechte naam om verschillende redenen. Ten eerste kan de onderzoeker slordig zijn en kan onderzoek worden verward met onderwijs. Ten tweede kan er weinig grond voor generalisatie zijn. Tenslotte kan het onderzoek te lang duren en intensief zijn. Om dit tegen te gaan in het onderzoek is onder andere gekozen voor gebruik van meerdere bronnen, waaronder interne documentatie (beleidsdocumenten en presentaties). Een goede casestudy is geslaagd wanneer aan een aantal voorwaarden is voldaan (Yin, 2003). Ten eerste moet de studie significant zijn doordat de casus ongebruikelijk is, een publieke interesse kent en de onderliggende zaken van nationaal belang zijn (voor theorie en praktijk). Dit is met het onderwerp e- business zeker het geval, aangezien niet veel onderzoek is verricht naar de huidige vorm van e- business in de financiële dienstverlening, veel interesse bestaat voor het onderwerp en onduidelijkheid bestaat over de invloed er van op organisaties. Verder moet de casestudy compleet zijn. Hoewel dit moeilijk te operationaliseren is, kunnen wel de grenzen van het onderzoek expliciet zijn aangegeven en moet het duidelijk worden dat veel moeite is gestoken in het verzamelen van relevant bewijs. Uiteraard moet voldoende bewijs zijn geleverd en moet het rapport innemend zijn (duidelijk geschreven taal, heldere opzet). De analyse moet verder nog het meest significante aspect aan de casestudy beschrijven.

3.2.4 *Structuur van de interviews*

Naast de verscheidene documentatie van de onderzochte organisatie zal een open, halfgestructureerd interview als bron van empirie gelden. Bij een open interview richt men zich bewust op het referentiekader van de geïnterviewde. De informatie uit het interview is kwalitatief, maar het is wel mogelijk de antwoorden van de verschillende vragen onderling te vergelijken. Om dit laatste beter mogelijk te maken is er gekozen voor een vast patroon in het interview, zodoende is deze half gestructureerd. De casestudies zullen op dezelfde manier worden gestructureerd om een snelle en effectieve manier van verslaglegging te bevorderen. De vragenlijsten zijn te vinden in Bijlage D en F.

3.3 Toepassing onderzoekstheorie op de empirie

In feite bestaat het empirisch deel van het onderzoek uit drie delen. Deze delen zijn:

- a. het toetsen van het model op klanten, die van direct writing gebruik maken
- b. het toetsen van het model bij de agenten van de Hakenberg
- c. het toetsen van de consequenties van de te volgen e- business strategie voor de organisatie van De Hakenberg Groep

In de volgende paragrafen zal aangegeven worden welke onderzoeksmethode in elke van deze drie delen gevolgd zal worden.

3.3.1 *De onderzoeks aanpak bij klanten, die van direct writing gebruik maken*

In deze paragraaf zal de onderzoeksstrategie en de doelgroep voor het toetsen van de theorie van direct writing worden beschreven.

Onderzoeksstrategie

Voor het onderzoeken van de klanten zal er gebruik gemaakt worden van documenten (rapporten) van brancheverenigingen. Hiervoor zal een documentatie- analyse gemaakt worden. Bij deze manier van onderzoeken is het belangrijk rekening te houden met de waar de documenten vandaan komen en wie de auteur is, waar het document in de eerste instantie voor bedoeld was en voor wie (Grix, 2004). Brancheverenigingen willen niet gauw paniek zaaien bij hun leden, waardoor er rekening mee gehouden moet worden dat ze voorzichtig zijn in hun uitlatingen. De impact van de ontwikkelingen in de markt zou dus groter kunnen zijn dan dat deze verenigingen laten voorkomen. Ook is er een verschil tussen primaire en secundaire documentbronnen. Primaire documentbronnen zijn het product van het werkelijke onderzoeksproject en secundaire bronnen zijn geïnterpreteerde gebeurtenissen van anderen. Daarom is het verstandig om gebruik te maken van primaire bronnen. (Grix, 2004)

Doelgroep direct writing

Zoals al eerder vermeld, kiezen we bewust voor een bepaalde doelgroep, om de aansluiting van de onderzoeksresultaten bij het onderzoek te vergroten. Rapporten van verschillende brancheorganisaties die betrekking hebben op e- business in de financiële dienstverlening zullen worden onderzocht om zo meer inzicht te krijgen in de behoefte aan zelfbediening van klanten, en voor welke klanten en financiële producten dit geldt. Dit zijn rapporten van de volgende brancheorganisaties: de NBVA (branchevereniging van betrokken adviseurs), de NVA (de Nederlandse vereniging van assurantieadviseurs en financiële dienstverleners), de NVGA (Nederlandse Vereniging van Gevolmachtigde Assurantiebedrijven) en het Verbond van Verzekeraars (de vereniging van in Nederland werkzame particuliere verzekeraars). De bronnen van het gebruikte documentatiemateriaal zijn te vinden in bijlage I.

3.3.2 *De onderzoeks aanpak bij de agentenpopulatie*

In deze paragraaf zal de onderzoeksstrategie en de doelgroep voor het toetsen van de theorie van de agenten worden beschreven.

Onderzoeksstrategie

De agenten zullen onderzocht worden door middel van diepte- interviews. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van een aantal open vragen met een vaste vragenlijst waarbij de vragen in willekeurige volgorde worden gesteld. Het grote voordeel hiervan is dat er een bepaalde mate van

flexibiliteit ontstaat en dat onverwachte wendingen in het gesprek gevolgd kunnen worden. (Grix, 2004) Het doel van de diepte- interviews met de agenten is het bepalen van de behoefte van agenten en het vaststellen van de doelgroepen. Gezien de vele interne en externe factoren die een rol spelen bij e- business en agentstructuren, is een bepaalde mate van flexibiliteit cruciaal.

Doelgroep agenten

Ook hier zal de doelgroep weer selectief worden gekozen om zo de aansluiting van de onderzoeksresultaten bij het onderzoek te vergroten. Er zullen vier agenten geïnterviewd worden. Om erachter te komen in welke mate agenten behoefte hebben aan samenwerkingsverbanden – waarbij een dienstverlener administratieve werkzaamheden overneemt – en welke agenten dit zijn zullen agenten van verschillende type bedrijven met verschillende hoofdactiviteiten en uit verschillende leeftijdscategorieën worden geïnterviewd. De agenten die geïnterviewd zullen worden, vallen allemaal in de categorie kleine intermediairs, omdat dit verreweg de grootste groep agenten is (95% van de intermediairs vallen in deze categorie).

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat agenten in grofweg drie groepen ingedeeld kunnen worden. Deze drie groepen zijn: jonge intermediairs die vernieuwend zijn, oudere intermediairs die vernieuwend zijn en oudere intermediairs die aarzelen om op het Internet te gaan en/of stoppen. Juist voor de laatste groep zijn de mogelijkheden beperkt, omdat maar weinig aanbieders oplossingen voor deze groep biedt. Om na te gaan of de *E- businessaanpak* inderdaad voor deze groep of ook voor andere groepen een oplossing biedt, zal de behoefte van verschillende agenten in de praktijk onderzocht worden.

De wetgeving staat tegenwoordig toe dat iedereen die de juiste papieren (diploma's) heeft mag bemiddelen en dat dit tegenwoordig niet meer branche gebonden is. Dit betekent dat niet alle intermediairs per definitie uit de verzekeringsbranche hoeven te komen, maar dit ook naast hun eigen kernactiviteiten kunnen doen. Door verschillende agenten te ondervragen kan er meer duidelijkheid worden verschaft wie er behoefte heeft aan samenwerkingsverbanden en in welke mate. In tabel 3.1 wordt een overzicht gegeven van de agenten die geïnterviewd zullen worden.

Agenten	Type bedrijf	Leeftijdscategorie	Activiteiten	Type intermediair
Agent A	Intermediair	Jong	Advies en Internet	Klein
Agent B	Administrateur	Oudere	Administratie	Klein
Agent C	Intermediair	Oudere	Advies	Klein
Agent D	Intermediair	Jong	Advies en Internet	Klein

Tabel 3.1: Overzicht geïnterviewde agenten

Uit de tabel wordt duidelijk dat er twee jongere en twee oudere intermediairs worden ondervraagd. De ene jongere agent richt zich op zowel advies geven als het bieden van online verzekeringen. De andere jongere agent richt zich vooral op het geven van advies. Van de oudere intermediairs richt de ene zich vooral op de administratie van verzekeringgegevens en de andere oudere agent richt zich op het geven van advies. De jongere agenten zijn beiden vernieuwend en op zoek naar hoe e- businessfuncties te kunnen implementeren in hun bedrijfsvoering. Het verschil tussen de beide jongere agenten is dat de ene al verder is met het Internet dan de andere. De ene oudere agent is ook vernieuwend en zoek naar e- businessoplossingen, waar de andere oudere agent het houdt bij de traditionele manier van advies geven en aarzelt om op het Internet te gaan.

Bij een kwalitatief onderzoek is het van belang dat de respondenten een heterogene samenstelling hebben (om de cases onderling voldoende onderscheidend te maken), maar wel met de gewenste expertise. Het praktijkonderzoek is vooral gericht op managers die betrokken zijn het bepalen van het beleid. Omdat de kleine intermediairs ondervraagd zullen worden, zal er in alle gevallen

met de directeur of beleidvoerder gesproken worden. De vragenlijst voor de agenten is te vinden in bijlage D en de uitwerking van deze interviews in bijlage E.

3.3.3 De onderzoeksaanpak bij deskundigen in de markt en eigen ICT personeel

In deze paragraaf zal de onderzoeksstrategie en de doelgroep voor het toetsen van de theorie van de ICT worden beschreven.

Onderzoeksstrategie

De ICT faciliteiten en processen zijn veelomvattend en kritisch voor het succes van het ICT systeem. Daarom is een bepaalde mate van flexibiliteit van belang bij het onderzoeken van factoren die aan dit onderwerp gerelateerd zijn en is wederom de keuze gevallen op diepte-interviews. Twee interne IT deskundigen en één externe IT deskundige zullen geïnterviewd worden. De externe deskundige is een vergelijkbare organisatie die e- business op een soortgelijke manier aanpakt. Het doel is de huidige ICT te vergelijken met de toekomstige ICT om zo de interne aanpassingen in kaart te kunnen brengen.

Doelgroep ICT

Binnen de organisatie zelf twee werknemers dagelijks bezig met de ICT en de informatievoorziening. Er is gekozen om specifiek deze twee werknemers te interviewen omdat zij nauw betrokken zijn met zowel het huidige ICT systeem als met de toekomstige ICT. Het voordeel hiervan is dat je gerichte vragen met betrekking tot het ICT systeem kunt stellen. Om een bredere kijk te krijgen op e- business en de taken van de ICT is – naast de interviews intern in de organisatie – ook nog een interview afgenomen bij een bedrijf die min of meer dezelfde e-businessfuncties biedt. De motivatie hiervoor is om zo de onderzoeksresultaten te vergroten, waarbij het voordeel van het kunnen stellen van gerichte vragen in stand blijft. In tabel 3.2 wordt een omschrijving gegeven van de respondenten.

ICT functie	Bedrijf	Functie	Betrokkenheid bij ICT
Extern deskundige	Intrasurance	Directeur	Hoog
ICT medewerker A	De Hakenberg	Automatisering	Hoog
ICT medewerker B	De Hakenberg	Automatisering	Hoog

Tabel 3.2: Overzicht geïnterviewde ICT deskundigen

De hoge betrokkenheid bij de ICT van de verschillende respondenten moet vergelijking van de resultaten mogelijk maken, omdat het gewenste niveau van expertise aanwezig is. Doordat respondenten uit twee verschillende organisaties geïnterviewd zijn, wordt toch een bepaalde mate van heterogeniteit behouden, om zo een eenzijdige blik te vermijden. De vragenlijsten voor de ICT deskundige in de markt (Intrasurance) en de twee ICT werknemers binnen de organisatie zijn te vinden in bijlage F en de uitwerking ervan in bijlage G.

Hoofdstuk 4 Resultaten empirisch onderzoek

In dit hoofdstuk zullen de resultaten worden weergegeven uit de gesprekken met de agenten, en het interne ICT personeel en de externe deskundige, en zullen de resultaten worden weergegeven uit de rapporten van de brancheorganisaties. In totaal zijn er zeven gesprekken gevoerd. Er zijn vier gesprekken gevoerd met agenten over de ontwikkelingen in de markt op het gebied van e-business en wat dit voor hun bedrijfsvoering betekent. Er zijn twee gesprekken met de interne ICT werknemers van De Hakenberg Groep gevoerd en één gesprek is gevoerd met een externe ICT deskundige over hoe de processen in te delen bij een dergelijk ICT systeem. De duur van de gesprekken varieerden van ongeveer een uur tot anderhalf uur. Bij de gesprekken is de mogelijkheid geboden andere aspecten, die komen kijken bij e- business in de financiële dienstverlening, te bespreken. Voor de documentatie- analyse zijn rapporten gebruikt van het Verbond van Verzekeraars, die zij deels zelf hebben opgesteld door middel van de Consumentenmonitor en deels gebaseerd zijn op cijfers van het Centrum voor Verzekeringsstatistiek (CVS), en van het Verzekeringsblad, die onderzoek doen in de vorm van de Verzekeringsbarometer.

Bij de interviews voor de agenten is het ontwikkelingsmodel als leidraad gebruikt en heeft als ondersteuning gediend bij het beantwoorden van de interviewvragen. De vragen zoals geformuleerd in de vragenlijsten zijn aangehouden, maar wel in willekeurige volgorde gesteld, afhankelijk van hoe het interview liep. Ook is er ingegaan op de eigen inbreng van de respondenten om zo de diepgang van het interview te vergroten. De uitwerking van de interviews met de agenten is te vinden in bijlage E en de uitwerking van de interviews met de externe ICT deskundige en de interne ICT 'ers is te vinden in bijlage G. In dit hoofdstuk worden alleen de bevindingen van de gesprekken weergegeven.

4.1 Verloop van het praktijkonderzoek

Op één respondent na, hebben alle respondenten uitgebreid de tijd genomen voor het interview. Vooral de agenten gaven aan dat het belangrijk was om over dit onderwerp te spreken. Alle gesprekken zijn binnen een 2,5 weken gevoerd. De interviews zijn allemaal op cassetteband vastgelegd en op de dag zelf zo veel mogelijk uitgewerkt. De respondenten werden benaderd via relaties van de opdrachtgever, een medewerker en mijzelf. De respondenten zijn eerst door de opdrachtgever of medewerker telefonisch benaderd met de vraag of ik contact met ze mocht opnemen. Vervolgens heb ik telefonisch contact met ze opgenomen om een afspraak in te plannen. Ook de relatie vanuit mijzelf is eerst telefonisch benaderd. Alle gesprekken hebben plaatsgevonden bij de kantoren van de respondenten. Voordat de respondenten bezocht zijn, heeft de opdrachtgever en de medewerker de relatie die hij/zij met de agent heeft met mij besproken en is er op websites naar aanvullende informatie gezocht. Het was van te voren niet altijd duidelijk of de agent ook verzekeringen via het Internet verkocht, omdat zij dit veelal onder een andere label doen met een ander postadres.

4.2 Ervaringen met direct writing

Voor de documentatie- analyse is gebruikt gemaakt van documenten en rapporten van brancheorganisaties. Brancheorganisatie maken vaak gebruik van rapporten die niet door henzelf zijn opgesteld, maar door een andere partij. Zij maken veelal gebruik van de cijfers die verzameld zijn door Het Verzekeringsblad door middel van de Verzekeringsbarometer. De VB-VerzekeringsBarometer is een merknaam van het Verzekeringsblad. GfK Panelservices voert het onderzoek uit in opdracht van en in samenwerking met Het Verzekeringsblad. De man achter de Verzekeringsbarometer, de heer Andriessen, is benaderd en heeft mij cijfermateriaal toegestuurd.

Ook via het Verbond van Verzekeraars zijn rapporten en cijfermateriaal verkregen. Zij hebben deze deels informatie zelf verzameld door middel van consumentenonderzoeken. Verder maken zij gebruik van cijfers afkomstig van het Centrum voor Verzekeringsstatistiek (CVS). Het Verbond van Verzekeraars doet onderzoek door middel van de Consumentenmonitor, omdat zij graag willen weten wat de consument denkt over verschillende verzekeringsgerelateerde onderwerpen. Ook laat deze monitor zien of en hoe de opinie van de consument sinds 2003 over verschillende verzekeringsonderwerpen is veranderd. Bij de documentatie- analyse is de indeling van het literatuuronderzoek aangehouden.

4.2.1 Het gebruik en sluiten van online diensten

Er bestaat een verschil tussen het gebruik van het Internet voor het vinden van informatie over verzekeringen en het daadwerkelijk sluiten van online verzekeringen.

Het gebruik van online diensten

Uit de rapporten van het Verbond van Verzekeraars is gebleken dat de meerderheid van de consumenten (58%) vindt dat ze te veel betaalt aan verzekeringen, terwijl slechts 17% daar tegenovergesteld over denkt. Zie tabel 4.1. Een kwart van de consumenten heeft geen mening. Dit blijkt geen reden te zijn om geen verzekeringen af te sluiten, want over alle consumenten gemeten blijkt dat zij de keuze om wel of niet een verzekering aan te schaffen, niet laten afhangen van de kosten. Het gevoel van zekerheid dat de consument krijgt middels een verzekering is belangrijker dan wat een verzekering kost. Gezien het feit dat de meerderheid van consumenten vindt dat ze te veel betalen voor hun verzekeringen maar wel zekerheid willen, zullen zij eerst informatie van het Internet halen wat betreft de premies van verzekeringen en over waar ze precies voor verzekerd zijn.

	18-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar	65-79 jaar	Totaal
(Gedeeltelijk) eens	58	69	66	58	55	39	58
Niet eens, niet oneens	21	21	24	28	27	30	25
(Gedeeltelijk) oneens	21	10	10	14	18	31	17
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 4.1: 'Ik betaal te veel aan verzekeringen' (Bron: CVS Consumentenmonitor 2007)

Bij de brancheverenigingen zijn geen exacte cijfers bekend over hoeveel procent van de consumenten het Internet raadpleegt over informatie over verzekeringsproducten. De Verzekeringsbarometer bezit deze cijfers wel, zie hiervoor tabel 4.2.

Medium versus activiteit				
In %	Internet	Persoonlijk	Telefonisch	Post
Afsluiten polis	14	78	6	5
Muteren gegevens	38	25	29	7
Melden schade	18	30	47	4
Stellen van vragen	14	38	47	1
Aanvragen offertes	38	25	28	9
Advies krijgen	6	75	13	6
Op de hoogte houden	33	19	4	44

Tabel 4.2: Gebruik van de servicekanalen (Bron: VB-VerzekeringsBarometer/GfK)

Uit de tabel valt af te lezen dat voor het aanvragen van offertes en het muteren van gegevens het Internet de voorkeur heeft. Ook willen consumenten met behulp van het Internet op de hoogte worden gehouden. Dit betekent dat consumenten veel gebruik maken van het Internet voor het

verkrijgen van informatie om zo makkelijk te kunnen communiceren. Vooral jonge consumenten tot 30 jaar vinden het zeer belangrijk dat de intermediair een website heeft.

Het sluiten van online diensten

Voor het daadwerkelijk sluiten van online diensten zijn de cijfers van het Verbond van Verzekeraars gebruikt die zij verkregen hebben van het CVS. Zij beschikken alleen over cijfers van het jaar 2004. Uit tabel 4.3 valt af te lezen dat in 2004 de tussenpersoon een groter aandeel leven en schade heeft dan bij rechtstreekse verkoop. De rechtstreekse verkoop heeft een groter aandeel in de zorg. Verder zien we ook dat de verschillen op het gebied van leven en schade tussen de tussenpersoon en het rechtstreekse kanaal niet erg groot is. Als de onderlinge producten worden vergeleken bij leven dan zien we dat vooral de complexe producten, zoals de hypotheek, bij intermediairs worden gesloten. De uitvaart wordt vaker rechtstreeks gesloten. Dit is een verzekering die als minder complex beschouwd wordt. Bij schade zien we dat vooral de motorrijtuigenverzekeringen rechtstreeks worden gesloten. De inboedel en de opstal worden vaker bij een tussenpersoon gesloten. Een verklaring hiervoor kan zijn, dat zodra een consument een huis koopt en een hypotheek afsluit (een verzekering die vooral bij tussenpersonen gesloten wordt), zij ook gelijk de opstal en inboedel bij de tussenpersoon verzekeren, aangezien dit een mooie manier van cross-selling voor de tussenpersonen is. In de interviews met de agenten hebben de agenten aangegeven dat vooral de banken heel agressief met cross-selling bezig zijn. Zij verplichten consumenten min of meer als zij een hypotheek bij hun sluiten, zij ook de andere, gerelateerde verzekeringen bij hun moeten sluiten.

		Tussenpersoon	Rechtstreeks	Bank	Werkgever	Overig	Totaal
Totaal Leven	%	45,4	36,1	12,6	2,5	3,5	100
Waarvan levensverzekering hypotheek		38,4	24,4	29,9	1,0	6,4	100
Waarvan levensverzekering pensioen		48,9	24,1	16,8	7,4	2,8	100
Waarvan natura- uitvaart		31,4	64,6	0,8	0,2	3,1	100
Totaal Schade		41,4	34,4	16,0	3,2	4,9	100
Waarvan motorrijtuigen		38,5	40,5	10,4	6,7	3,9	100
Waarvan inboedel		51,5	29,9	14,7	1,3	2,6	100
Waarvan opstal		46,4	28,8	18,3	1,9	4,6	100
Waarvan AVP		49,9	30,6	15,1	1,7	2,7	100
Waarvan rechtsbijstand		36,4	36,4	18,5	3,6	5,2	100
Totaal Zorg		5,0	53,2	2,4	37,8	1,5	100
Waarvan particuliere ziektekosten		7,3	44,5	2,6	44,9	0,7	100
Waarvan ziekenfonds		3,0	69,7	1,8	23,6	1,9	100

Tabel 4.3: Distributiekanaal per productgroep, 2004 (Bron: Gfk/TOF)

Als we nogmaals naar tabel 4.2 kijken dan zien we dat toch 14% van de consumenten online transacties willen doen naast andere online activiteiten. Bijna drie op de tien (31%) van de consumenten zeggen dat hun intermediair een eigen website heeft, 8% van niet en maar liefst 61% heeft geen idee. Consumenten weten vaak niet dat de intermediair ook Internetverzekeringen verkoopt, omdat zij dit doen onder een ander label, zoals Independer en de Verzekeringssite.

4.2.2 Ontwikkelingen in het gebruik van online diensten

Voor het in kaart brengen van de ontwikkelingen in het gebruik van online diensten, zijn ook weer de cijfers van het Verbond van Verzekeraars gebruikt. De cijfers van 2004 zijn vergeleken met de cijfers van 2002. Uit tabel 4.4 valt af te lezen dat de rechtstreekse verkoop toegenomen is

en de verkoop middels een tussenpersoon is afgenomen. De rechtstreekse verkoop heeft bijna op alle verzekeringen terrein gewonnen ten opzichte van de tussenpersoon. Ook is er een stijging te zien bij de banken.

			Tussenpersoon	Rechtstreeks	Bank	Werkgever	Overig
Totaal verzekeringen	2002	%	82,0	82,0	41,8	58,2	36,0
	2004		79,1	92,4	44,4	47,3	26,3
Levensverzekering hypotheek	2002		13,8	4,1	11,7	0,2	3,8
	2004		13,2	8,5	11,0	0,4	2,4
Natura uitvaart	2002		13,7	19,9	0,6	0,1	5,2
	2004		10,1	23,7	0,3	0,1	1,1
Motorrijtuigen	2002		32,6	29,9	6,4	5,7	3,4
	2004		31,2	32,9	8,6	5,8	3,1
Inboedel	2002		58,4	25,5	10,9	1,3	1,8
	2004		49,8	29,0	14,1	1,3	2,5
Opstal	2002		27,9	13,6	7,5	1,0	3,3
	2004		24,9	15,7	9,8	1,0	2,5
AVP	2002		57,0	25,4	11,1	1,7	1,7
	2004		47,9	29,1	14,6	1,7	2,6
Rechtsbijstand	2002		14,4	10,7	4,2	1,4	1,6
	2004		14,2	14,0	7,2	1,4	2,0
Particuliere ziektekosten	2002		3,6	12,2	0,5	14,8	0,4
	2004		3,1	18,0	1,0	17,7	0,3
Ziekenfonds	2002		1,9	41,7	0,2	36,6	2,0
	2004		2,5	52,0	1,6	17,2	1,5

Tabel 4.4: penetratie van verzekeringen per distributiekanaal (Bron: GfK/TOF)

Inmiddels zijn er enige cijfers vrijgegeven over het jaar 2005 en 2006. Deze zijn al wel voor een deel gepubliceerd in het blad van het Verbond van Verzekeraars (Verzekerd!, mei 2007), maar nog niet op de website van het Verbond van Verzekeraars geplaatst bij de cijferpublicaties. Deze cijfers zijn ook afkomstig uit de statistiek Afzetkanalen Schade en Zorg van het Centrum voor Verzekeringstatistiek (CVS). Zie tabel 4.5. Hierbij is alleen onderscheid gemaakt tussen rechtstreekse afzet en afzet via derden, bij de afzet via derden is dus geen onderscheid gemaakt tussen tussenpersonen, banken, werkgevers en overige kanalen.

Branche	Afzet rechtstreeks		Afzet via derden	
	2005	2006	2005	2006
Motor	29%	29%	71%	71%
Brand	22%	24%	78%	76%
Transport	36%	39%	64%	61%
Overige	20%	22%	80%	78%
Ziektekosten	77%	82%	23%	18%
Inkomen	18%	15%	82%	85%
Totaal	40%	52%	60%	48%

Tabel 4.5: Portefeuille schade- en zorgverzekeraars naar distributiekanaal (Bron: Verzekerd!, mei 2007)

Hoewel er een groot verschil is in het totaal in 2006 vergeleken met 2005 is het verschil in de onderlinge branches niet zo groot. Het grote verschil in de ziektekosten kan verklaard worden, omdat er sinds 2006 geen onderscheid meer is tussen particuliere ziektekosten en het ziekenfonds. Alle zorgverzekeraars zijn nu particuliere zorgverzekeraars. Dit verklaart ook het grote verschil in het eindtotaal, omdat het premievolume in de particuliere ziektekostenbranche sterk is toegenomen naar aanleiding van het nieuwe zorgstelsel. Omdat er bij afzet via derden geen onderscheid is gemaakt tussen tussenpersonen, banken, werkgevers en overige, is het moeilijk de cijfers te vergelijken met die van 2004. Wel kunnen we uit de tabel aflezen dat het aandeel in het directe kanaal voor bepaalde producten gestaagd aan het toenemen is.

4.2.3 Rol Wft bij het sluiten van online diensten

Zekerheid is het belangrijkste aspect voor het vertrouwen van de consument in verzekeraars, en voor het imago van verzekeraars bij de consument. Tevens blijkt dat bij verzekeringen de kwaliteit van het product een rol speelt in de mate van vertrouwen: hoe meer verzekeringsproducten aansluiten bij de wens van de klant, des te groter is het vertrouwen in de verzekeringsbranche. Leveren van goede producten en zekerheid leiden dus tot vertrouwen in en een goed imago van verzekeraars. Tweederde van de consumenten heeft een positief gevoel over verzekeraars. Dit is in vergelijking met vorig jaar niet veranderd. Er is een directe samenhang tussen dit positieve gevoel over verzekeraars en de mate waarin verzekeraars inspelen op de wensen van de consument.

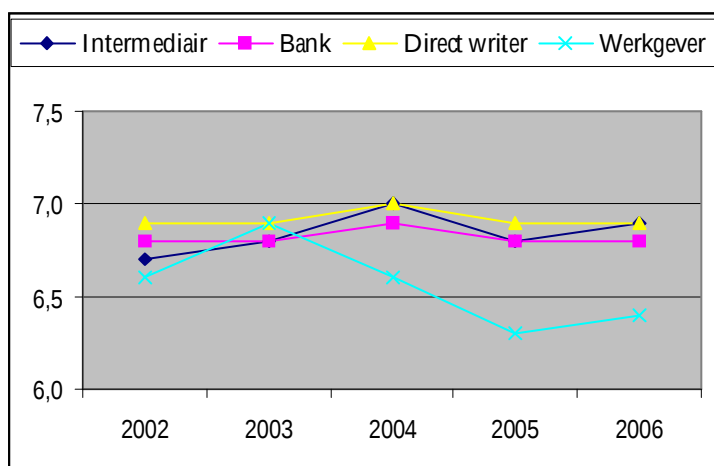
Ten opzichte van 2003 is het imago van verzekeraars in de ogen van consumenten gedaald. Zie tabel 4.6. In 2003 was 80 procent van de consumenten positief over verzekeraars, in 2006 was 64 procent van de consumenten positief over verzekeraars. Wel is er een stabilisatie te zien ten opzichte van 2005, waar 63 procent van de consumenten positief was over de verzekeraars. Vorig jaar was de voornaamste verklaring voor het afgenomen vertrouwen de ophef rondom de invoering van de nieuwe basisverzekering en de afschaffing van het pre- pensioen. Nu deze onderwerpen gepasseerd zijn, is het vertrouwen niet gestegen. Uit eerdere edities van de Consumentenmonitor is gebleken dat naarmate consumenten een gevoel van zekerheid ervaren, zij positiever over verzekeraars denken. De meeste redenen die consumenten aangeven waarom ze een positiever gevoel hebben over verzekeraars, komt omdat een claim goed is afgehandeld (40%) en is omdat ze vinden dat ze deskundig advies hebben gehad (20%). Zo geven consumenten aan dat er sprake is van een betere service als ze het gevoel hebben dat de verzekeraar samen met de consument op zoek gaat naar een product dat het beste bij de klant past in plaats van wanneer ze het gevoel hebben dat een verzekeraar altijd iets wil verkopen. Consumenten die een negatieve opinie over verzekeraars hebben geven hiervoor als reden aan dat dit komt omdat ze een negatieve ervaring met een verzekeraar hebben gehad (28%). Ook premieverhogingen (22%) en de gang van zaken rondom de nieuwe basisverzekering (15%) zijn belangrijke redenen waarom hun opinie negatiever is geworden. Waar een deel van de consumenten tevreden is over de verzekeraar, omdat de service is verbeterd, ergert 59% van de consumenten zich aan de lange wachttijden van de telefonische klantenservice. Voornamelijk ouderen (74%) en jongeren (65%) ergeren zich aan de lange wachttijden. Consumenten tussen de 35 en 54 jaar oud ergeren zich hier het minst (53%) aan. Naast de slechte service is voor een derde van de consumenten de geneigdheid van verzekeraars om niet uit te willen keren een bron van irritatie.

	2003	2004	2005	2006
Nederland	80	74	63	64
Verenigde Staten	55	59	57	55

Tabel 4.6: Aandeel consumenten, dat positief is over verzekeraars in Nederland en schadeverzekeraars in de VS (Bron: CVS Consumentenmonitor 2007)

Meer dan de helft van de consumenten (58%) heeft gemerkt dat verzekeraars hun productaanbod steeds vernieuwen. Het totale productaanbod van verzekeringen sluit volgens 60% van de consumenten aan op de wensen van de consument. Dat de producten aansluiten bij de consumenten is van invloed op het positieve gevoel van consumenten over verzekeraars. Ruim 80% van de consumenten, die vinden dat de producten goed aansluiten bij de consumenten, heeft namelijk een positief gevoel over verzekeraars.

Ook in de Verzekeringsbarometer van 2006 is er onderzoek gedaan naar hoe consumenten de verschillende distributiekanaalen waarderen. De intermediairs en de direct writers scoren net onder de norm. De norm bij dit soort onderzoeken is gesteld op 7. Banken scoren nog iets lager. Zie figuur 4.1. Dit betekent dat er niet specifiek meer waardering is voor het intermediaire kanaal of het directe kanaal en dus dat consumenten ook niet erg loyaal aan één distributiekanaal zijn.



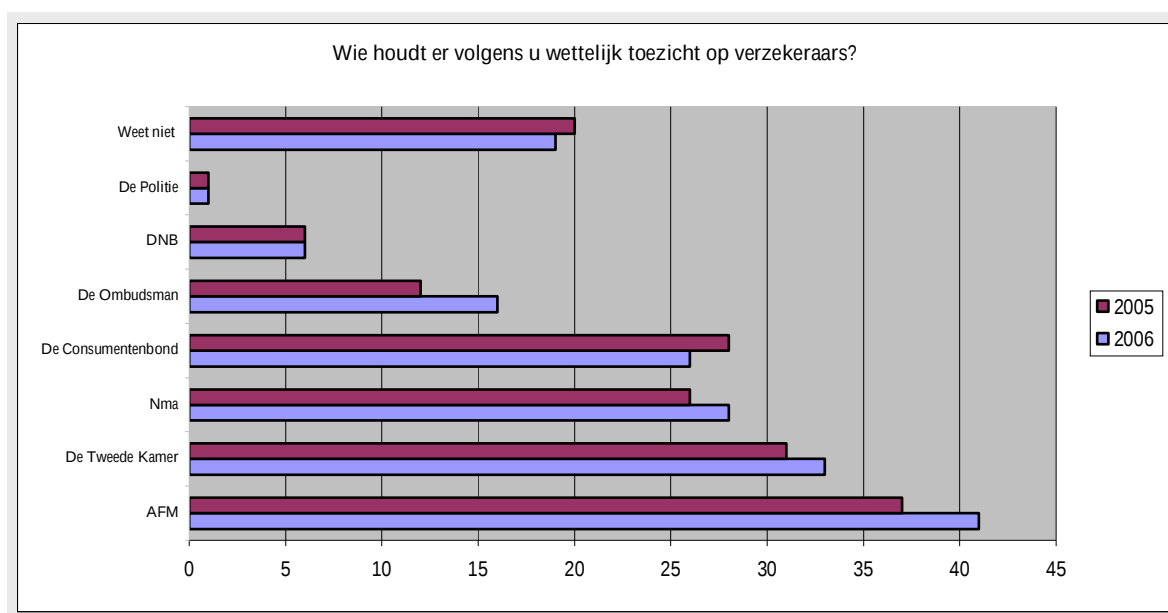
Figuur 4.1: Ontwikkeling waardering per kanaal (Bron: VB-verzekeringsBarometer/GfK)

Wft en online diensten

Uit de voorgaande Consumentenmonitor bleek dat de kennis van de consumenten over verzekeraars, verzekeringen en aan verzekeringen gerelateerde onderwerpen beperkt is. In deze monitor (2007) wordt de kennis van de consumenten over actuele verzekeringsonderwerpen getoetst. Het blijkt dat de consument verzekerbare risico's maar matig kan inschatten en de wettelijke toezichthouders nauwelijks kan identificeren.

Verschillende instanties oefenen toezicht uit op verzekeraars: De Nederlandsche Bank (DNB), de Autoriteit Financiële Markten (AFM), de Nederlandse Mededingingsautoriteit (NMa) en voor zorgverzekeraars de Nederlandse Zorgautoriteit (NZa). Aan de consumenten is gevraagd of zij weten welke instanties wettelijk toezicht houden; in figuur 4.2 zijn hiervan de uitkomsten te zien samen met de uitkomsten van 2005. Net als in 2005 blijkt ook in 2006 slechts 6% van de consumenten DNB als wettelijk toezichthouder te kennen. Wel weten meer consumenten dan vorig jaar de AFM en de NMa als toezichthouder te identificeren. Opmerkelijk is dat een derde van de consumenten (33%) de Tweede Kamer als toezichthouder noemt en 26% de Consumentenbond.

Consumenten zijn dus slecht op de hoogte van welke instanties toezicht uitoefenen op verzekeraars en wat zij voor de consumenten doen. Juist wat de verzekeraars zelf voor de consumenten op het gebied van service, schadeafhandeling en er zijn voor de consument doen, is van belang voor het imago van de verzekeraars en het vertrouwen van de consumenten in de verzekeraars.



Figuur 4.2: Wie houdt er volgens u wettelijk toezicht op verzekeraars? (meerdere antwoorden mogelijk) (Bron: CVS Consumentenmonitor 2007)

4.2.4 Klantsegmenten in de direct write klantstructuur

De meeste verzekeringsproducten die via het rechtstreekse kanaal verkocht worden zijn minder adviesgevoelige producten. Uit de rapporten van het Verbond van Verzekeraars blijkt dat consumenten onder de 25 jaar minder verzekeringen gesloten hebben (zie tabel 4.7) dan de 35/54-jarigen en vooral minder adviesgevoelige verzekeringen sluiten. De meeste jongeren tot deze leeftijd hebben namelijk nog geen eigen huis (75% is inwonend kind), en dus geen eigen inboedel- of een hypothecaire verzekering. Ook is een aansprakelijkheidsverzekering veel minder vaak aanwezig. De 35/54-jarigen hebben door het hoge aandeel koopwoningen (76%) veel hypothecaire verzekeringen afgesloten. Het aandeel complexe producten neemt ook toe bij het rechtstreekse kanaal, hoewel het aandeel (nog) niet erg groot is. Complexe producten worden vooral gesloten door de 35/54 jarigen.

Aantal	18-24 jaar	25-34 jaar	35-44 jaar	45-54 jaar	55-64 jaar	65-79 jaar
0 - 3	52	5	1	1	1	4
4 - 6	36	26	13	14	22	46
7 - 9	12	41	40	46	51	44
10 - 13	0	27	46	39	26	6
Totaal	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Tabel 4.7: Verzekeringen per leeftijdscategorie (Bron: CVS Consumentenmonitor 2007)

Of een verzekering duur of goedkoop is, wordt verschillend beoordeeld. De meerderheid van de consumenten (58%) echter vindt dat ze te veel betaalt aan verzekeringen, terwijl slechts 17% daar tegenovergesteld over denkt. Een kwart van de consumenten heeft geen mening. Meer dan de helft (58%) van consumenten onder de 25 jaar vindt dat ze te veel geld kwijt zijn aan verzekeringspremies, ondanks dat ze weinig verzekeringen hebben afgesloten, zie tabel 4.1. Ouderen vinden daarentegen dat ze, hoewel ze ook weinig verzekeringen hebben afgesloten, niet te veel betalen aan verzekeringspremie. Dit is opvallend, aangezien ouderen gemiddeld ongeveer evenveel verdienen als jongere consumenten. 58% van alle consumenten vindt dat zij te veel betalen aan verzekeringen, en maar 17% denkt daar anders over. Net als de meeste consumenten vinden de 35/54-jarige consumenten dat de verzekeringspremies te hoog zijn. Juist deze groep heeft gemiddeld de meeste verzekeringen afgesloten. Over alle consumenten gemeten blijkt dat

zij de keuze om wel of niet een verzekering aan te schaffen, niet laten afhangen van de kosten. Het gevoel van zekerheid dat de consument krijgt middels een verzekering is belangrijker dan wat een verzekering kost.

Consumenten die geen klant zijn van een intermediair zien intermediairs vaker als zakkenvullers (16%) dan consumenten die wel klanten zijn van een intermediair (7%), zo blijkt uit cijfers van de Verzekeringsbarometer 2006 en GfK panelservices. Dit betekent dat vooral consumenten die geen gebruik maken van het intermediair, Internetverzekeringen zullen afsluiten. Wel is het frustrerend dat nog 7% van de consumenten die wel klant van het intermediair zijn, de intermediair als zakkenvuller ziet. Daarom is het van belang dat intermediairs hun toegevoegde waarde laten zien. Vooral de onafhankelijkheid van de intermediairs wordt vaak in twijfel getrokken, terwijl de onafhankelijk juist een sterk punt van intermediairs is. In 2002 vond 57% van de consumenten nog dat zijn intermediair onafhankelijk was tegen 40% in 2006.

4.2.5 Aanvullende bevindingen met ervaringen direct writing

Naar aanleiding van de rapporten van het Verbond van Verzekeraars en het Verzekeringsblad zijn nog enkele andere bevindingen gedaan waar de financiële markt zich op dit moment mee bezig houdt en die van belang zijn voor de e- business in de financiële dienstverlening.

Internetverzekeringen zorgen voor meer transparantie van het administratieve proces rondom verzekeringen. In de Consumentenmonitor is de transparantie van verzekeraars een terugkerend onderwerp. Ook stimuleert de overheid meer transparantie in de financiële sector.

Consumenten denken dat verzekeraars ongeveer 31 cent verdienen aan elke euro premie, terwijl de verzekeraars in 2005 ongeveer 10 cent van elke euro premie hebben overgehouden. Gemiddeld vinden de consumenten het redelijk als verzekeraars 18 cent per euro verdienen. Zie tabel 4.8. Het bedrag dat de consumenten redelijk vinden voor verzekeraars om over te houden na aftrek van schade, kosten en lonen van de werknemers is dus aanzienlijk hoger dan de feitelijke winst die verzekeraars maken. Ondanks dat de gegevens over de winsten van verzekeraars openbaar zijn middels de financieel jaarverslagen, heeft de consument weinig inzicht in de winsten van verzekeraars.

	Schatting winst (in euro's)	Toegestane maximale winst (in euro's)
2003	0,31	0,18
2004	0,30	0,18
2005	0,31	0,16
2006	0,31	0,18

Tabel 4.8: Hoeveel cent van iedere euro premie houdt de verzekeraar over/mag de verzekeraar overhouden na betaling van schade, kosten en lonen van werknemers? (Bron: CVS Consumentenmonitor 2007)

De meerderheid van de consumenten vindt (58%) dat verzekeraars transparant moeten zijn over de provisie die ze betalen aan tussenpersonen, zie tabel 4.9. Bijna 30% van de consumenten is het hier niet mee eens en 14% heeft geen duidelijke mening. Naarmate de consumenten hoger zijn opgeleid, zijn ze vaker van mening dat de hoogte van de provisie duidelijk moet zijn voor de klant. Artsen hoeven volgens de consumenten minder transparant te zijn dan verzekeraars: 37% van de consumenten vindt dat artsen duidelijk moeten maken hoeveel zij verdienen aan het voorschrijven van medicijnen. Bijna de helft acht dit niet nodig. Supermarkten hoeven het minst transparant te zijn volgens de consumenten; 22% vindt dat supermarkten de winst die ze op hun producten maken kenbaar moeten maken en 59% vindt dit onnodig. Hieruit kan worden opgemaakt dat consumenten bij diensten (provisie en voorschrijven van medicijnen) meer transparantie wensen dan bij goederen (de producten in de supermarkt).

	Tussenpersonen	Artsen	Supermarkten
Eens	58	37	22
Oneens	28	46	59
Niet eens, niet oneens	14	18	19

Tabel 4.9: Transparantie van winsten van tussenpersonen, artsen en supermarkten

Als een consument van mening is dat hij te veel betaalt aan verzekeringen dan heeft dat invloed op het plegen van verzekeringsfraude. Naarmate de consument namelijk vindt dat hij te veel geld kwijt is aan verzekeringen des te meer is de consument geneigd om te frauderen.

De Verzekeringsbarometer heeft ook gekeken naar de provisiestructuur. Op dit moment weet ruim een derde (37%) van de consumenten dat een intermediair op basis van provisie wordt betaald en maar liefst 59% heeft geen idee. 60% is tevreden tot zeer tevreden met de huidige wijze van betaling, 35% heeft niet echt een mening over dit onderwerp en slechts 5% is (zeer) ontevreden. Opvallend hierbij is dat de consumenten tot 30 en boven de 65 nog meer tevreden zijn (86% respectievelijk 74%) dan de categorie 30-64. Er is ook gevraagd wat de consument zou willen als hij kon kiezen tussen fee, provisie of beide. Een derde kiest voor provisie en 21% ziet een betaling per gewerkt uur wel zitten en 39% heeft geen voorkeur. Daarbij is gelijk gekeken wat men een reëel tarief zou vinden als men per uur zou betalen. Ruim een derde (37%) heeft voor een uur werk van het intermediair niet meer dan € 30 over. Een aandeel van 44% denkt daar anders over en gunt het intermediair wel € 30 tot € 50. Eén op de tien vindt zelfs een uurtarief tussen de € 50 en € 80 reëel. Nog eens 2% gunt het intermediair een uurtarief tot € 100. In dit verband vroegen zij ook met welk reëel uurtarief de consument dat van het intermediair dan vergelijkt. Een autoverkoper, zegt 5%. 6% denkt aan een ambtenaar of aan een makelaar, 7% aan een accountant. Een op de vijf (22%) vindt de beloning vergelijkbaar met die van een belastingadviseur. Ruim een derde (35%) vindt dat de beloning van een intermediair gelijk zou moeten staan aan dat van een verkoper of een vertegenwoordiger. Consumenten die van de diensten van een intermediair gebruikmaken, zijn beduidend positiever dan diegenen die geen enkel product via het intermediair hebben afgenomen. De intermediair kan zijn toegevoegde waarde dus het beste laten zien aan de bestaande klanten.

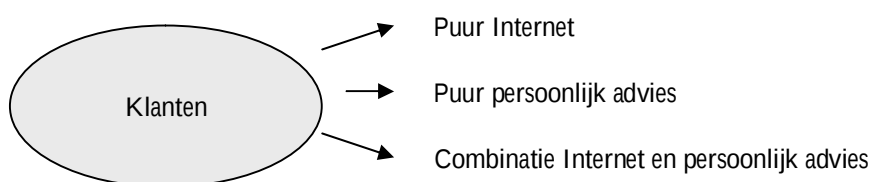
4.2.6 Conclusie ervaringen met direct writing

Vertrouwen van de consument in de verzekeraar is van belang voor de verkoop van financiële producten. Consumenten zijn de laatste jaren minder positief over verzekeraars, maar het aandeel in de rechtstreekse verkoop neemt wel toe ten opzichte van het aandeel verkochte verzekeringen via tussenpersonen. Ook gebruiken consumenten het Internet als informatiebron. Hoewel de klant graag zaken online wil regelen, weten zij vaak niet dat de eigen intermediair ook Internetmogelijkheden bieden, omdat zij Internetverzekeringen in veel gevallen verkopen onder een ander label. Vooral adviesarme producten worden via het Internet verkocht. Jongeren onder de 25 jaar zijn de groep consumenten die deze producten het vaakst online sluiten. De groep 35/54- jarigen kopen meer adviesgevoelige producten. Zij zitten in een levensfase waarbij zij een huis kopen en hypotheekverzekeringen sluiten en verzekeringen die gerelateerd zijn aan het kopen van een huis. Op dit moment worden de meeste verzekeringen gesloten via indirecte kanalen, maar het directe kanaal volgt er snel op. Kwesties in het verleden spelen een belangrijke rol bij het vertrouwen dat de consument heeft in verzekeraars. Gezien het feit dat de toezichthouders redelijk onbekend zijn bij de consumenten is het aan de financiële dienstverleners zelf om hun toegevoegde waarde aan de klant te laten zien.

Hoewel de groep jongeren en de 35/54- jarigen vinden dat zij teveel betalen voor hun verzekeringen, is het gevoel van zekerheid het meest belangrijk. Daarom zullen deze groepen op het Internet informatie zoeken. De jongeren zullen ook daadwerkelijk verzekeringen sluiten,

omdat de producten die zij kopen minder adviesgevoelig zijn, terwijl de 35/54- jarigen het Internet vooral als informatiebron gebruiken, omdat zij vooral complexe producten sluiten. Vooral consumenten die geen band hebben met het intermediair, zullen eerder Internetverzekeringen sluiten, omdat zij intermediairs vaker als zakkenvullers zien. De consumenten boven de 55 jaar vinden niet dat zij teveel betalen voor hun verzekeringen. Een verklaring hiervoor kan zijn, is dat zij minder goed op de hoogte zijn van de hoogte van de premies. Zij zijn niet van de generatie die prijzen vergelijkt.

Consumenten denken verschillend over intermediairs en hebben verschillende voorkeuren met betrekking tot het servicekanaal waar ze gebruik van maken. Er is een groep consumenten die veel vertrouwen heeft in de intermediair en uitsluitend voor advies gaat. Daarnaast is er ook een groep consumenten die naast advies ook enkele Internetmogelijkheden geboden wil worden. Tot slot is er de groep consumenten die intermediairs als zakkenvullers zien en daarom verzekeringen zelf op het Internet sluit. Zie figuur 4.3



Figuur 4.3: Keuze servicekanaal

Het Internet wordt dus vooral gebruikt voor het zoeken en verkrijgen van informatie. De jongere consumenten maken het meeste gebruik van het rechtstreekse distributiekanaal en sluiten ook daadwerkelijk online diensten, maar wel minder adviesgevoelige producten. Dit is de groep die ook de minste ervaring met het intermediair heeft, omdat zij nog geen adviesgevoelige producten in hun leven hebben gesloten. Zie figuur 4.4.



Figuur 4.4: Segmenten in direct write structuur

Bij Internetverzekeringen speelt de prijs een belangrijke rol. Echter consumenten hebben aangegeven dat vertrouwen het belangrijkste is bij het sluiten van verzekeringen. Consumenten zijn positief over verzekeraars als zij hun claims goed afhandelen. De wijze waarop verzekeringen worden aangeboden en de klant wordt behandeld is dus essentieel. Een lage premie kan een klant over de streep trekken.

Hoewel de Wft vertrouwen bij de consument probeert te creëren, is het vertrouwen van de consumenten in financiële dienstverleners de laatste jaren juist afgenomen. Ook uit de Verzekeringsbarometer blijkt dat de waardering voor financiële dienstverleners niet erg groot is en dat consumenten liever zelf hun verzekeringen regelen.

Internetverzekeringen zorgen voor meer transparantie. De overheid wil hier een stapje verder in gaan. Zij willen toe naar provisietransparantie. De meerderheid van de consumenten geven aan

dat zij hier voorstander van zijn, vooral in de financiële dienstverlenende sector. Een verklaring hiervoor kan zijn het slechte verleden van de sector, waarbij er financiële dienstverleners waren die er vooral waren om hun eigen zakken te vullen.

Consumenten hebben duidelijk een bepaalde behoefte aan transparantie, dat in het voordeel zal zijn van de verzekeraar, omdat zij minder verdienen dan consumenten redelijk vinden. Wel kan er een gevaar schuilen in het transparant maken van de provisie, want hoewel de consument een winst van 0,18 cent per elke euro premie nu redelijk vinden, wie zegt dat ze dat over een aantal jaren nog steeds vinden als ze eenmaal weten wat de verzekeraar echt verdient. Als er gekeken wordt naar het eventueel werken op tariefbasis in plaats van op basis van provisie, dan zien we dat het intermediair een groot probleem heeft. Consumenten zijn niet bereid hoge uurtarieven te betalen en het werk van intermediairs wordt vergeleken met dat van verkopers of vertegenwoordigers. Het transparant maken van de provisies is wel een optie, maar het is nog niet verstandig om op uurbasis te gaan werken. Consumenten zijn er duidelijk nog niet klaar voor om intermediair op uurbasis te betalen. De intermediairs moeten de komende jaren eerst hun toegevoegde waarde laten zien. Zodra de consumenten inzien wat de intermediairs werkelijk voor hen kunnen betekenen, dan kunnen zij overgaan op een ander beloningssysteem en zullen de consumenten de intermediairs echt waarderen.

4.3 Resultaten interviews agenten

De vragenlijsten voor de agenten zijn opgezet in vier delen. Ten eerste, wie is de agent en wat doet de agent. Ten tweede, hoe denkt de agent over de ontwikkelingen in de markt. Ten derde, wat betekenen de ontwikkelingen voor de eigen organisatie van de agent. Ten vierde, wat houdt de agent op dit moment verder nog bezig. De afzonderlijke delen en de vragen zijn opgesteld op basis van het opgestelde ontwikkelingsmodel uit het literatuuronderzoek.

4.3.1 Agentsegmenten in agentenstructuur

De agenten zijn te onderscheiden in verschillende soorten agenten. Zoals beschreven in hoofdstuk 3 is de doelgroep bewust gekozen om zo te kijken of de jonge intermediairs inderdaad verschillen van de oudere intermediairs en of er nog verschil is binnen deze groepen intermediairs. Om erachter te komen in welk stadium van het ontwikkelingsmodel de agent in kwestie zich bevindt, zijn er vragen gesteld met tot de kenmerken van de agent en de activiteiten die zij uitvoeren. De belangrijkste bevindingen zijn samengevat in tabel 4.10

	Agent A	Agent B	Agent C	Agent D
Type agent	Klein, jong intermediarkantoor	Klein, ouder administratiekantoor	Klein, ouder intermediarkantoor	Klein, jong intermediarkantoor
Activiteiten van de agent	Zij richten zich zowel op het geven van advies als het bieden van Internetverzekeringen	Naast het bieden van enkele Internettools richten zij zich eigenlijk uitsluitend op het geven van advies op financieel gebied	Zij richten zich op het geven van advies en bieden geen Internetverzekeringen	Hij richt zich zowel op het geven van advies als het bieden van Internetverzekeringen

Tabel 4.10: Soorten agenten

Type agent – De beide jonge agenten bevinden zich in een ver stadium van het ontwikkelingsmodel en zijn al druk bezig verschillende e- businessfuncties in hun bedrijfsvoering te integreren. Beide jonge agenten bieden naast het geven van advies ook verzekeringen via het Internet aan. Zij doen dit beiden onder een andere label dan de adviesorganisatie. De oudere intermediairs zijn in te delen in een oudere intermediair die enigszins vernieuwend is en de andere

oudere intermediair die aarzelt om op Internet te gaan. De één biedt voor zijn jongere klanten al enkele Internettools aan en de klanten kunnen informatie over het bedrijf en de producten op de website vinden, waar de andere niet eens over een operationele website beschikt. De website van deze intermediair geeft alleen een adres en telefoonnummer.

Een intermediair is klein wanneer ze minder dan vijftien werknemers hebben en/of assurantie-omzet tot 340.000 euro per jaar. Hierbij is de indeling zoals omschreven in het literatuuronderzoek aangehouden. Vanuit de literatuur was het niet duidelijk wanneer een intermediair als oudere intermediair aangeduid werd. De norm die hiervoor gehanteerd is in dit onderzoek is dat een intermediair als ouder aangeduid wordt wanneer de intermediair minder dan 15 jaar te gaan heeft voordat hij met pensioen gaat. Voor deze norm is gekozen, omdat de intermediairs aangaven te verwachten dat de ontwikkelingen gemiddeld binnen 15 jaar de markt voor een groot deel zullen beheersen. Bovendien zijn de consumenten die nu de meeste verzekeringen sluiten tussen de 35 en 44 jaar. Over 15 jaar, als zij tussen de 50 en 59 jaar zijn, is dit aandeel aanzienlijk minder.

Activiteiten van de agent – Eén van de oudere intermediairs (agent C) gaf aan dat hij hoopte dat hij zijn bedrijfsvoering de komende jaren niet drastisch hoeft te veranderen, omdat hij aarzelt om op het Internet te gaan en hij zijn klanten puur van persoonlijk advies wil blijven voorzien. Agent B gaf aan dat er ook intermediairs zijn die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben, maar het naast hun eigen activiteiten doen. Voor deze groep intermediairs is het moeilijk de kwaliteit van hun bedrijfsvoering aan te tonen, omdat veel vragen die gesteld worden niet van toepassing zijn en zij niet altijd goed op de hoogte zijn over hoe ze de verplichte vergunningen kunnen verkrijgen. Deze agent in kwestie is zo'n type agent, maar gezien de inkomsten die hij uit de verzekeringen haalt, blijft hij deze activiteit toch voorzetten en is er enigszins vernieuwend in. De jongere intermediairs (agent A en agent D) gaven in het interview aan dat zij naast persoonlijk advies ook Internetverzekeringen bieden. Ook gaven zij aan dat er nog steeds oudere intermediairs zijn die hun portefeuille verkopen of hun portefeuille door een ander willen laten beheren.

4.3.2 Samenwerkingsverbanden bij intermediairs

Om te kijken in hoeverre de agenten zich konden vinden in het ontwikkelingsmodel zijn er algemene vragen gesteld over de ontwikkelingen in de markt. De belangrijkste punten zijn samengevat in tabel 4.11.

Verdwijnde traditionele waardeketen – Uit de gesprekken in het praktijkonderzoek is gebleken dat de agenten zich in grote mate konden vinden in het model. Zij gaven aan dat de traditionele waardeketen aan het veranderen is en de druk op intermediairs is toegenomen. De oudere agenten gaven aan dat zij zich in een lager stadium in het ontwikkelingsmodel bevinden en zij nog steeds het belang inzien van het geven van advies, ook voor de simpelere producten. De jongere intermediairs daarentegen geven de voorkeur aan het bieden van Internetoplossingen en lagere premies aan de klant en gaven aan dat zij zich in hun hoger stadium in het ontwikkelingsmodel bevinden. Deze laatste groep intermediairs gaat dus mee met de ontwikkelingen op het gebied van het Internet, waar de oudere intermediairs zich vooral blijven richten op het geven van advies.

	Agent A	Agent B	Agent C	Agent D
Verdwijnde traditionele waardeketen	Meegaan met de Internetontwikkelingen	Persoonlijk advies het belangrijkste, maar ook Internettools bieden	Persoonlijk advies het belangrijkste	Meegaan met de Internetontwikkelingen
Invloed technologische ontwikkelingen	Door technologie marges dunner	Door technologie wordt een deel van het werk van intermediairs overgenomen	Door technologie steeds meer contact digitaal	Steeds meer consumenten hebben een computer thuis staan en zoeken online informatie, dit betekent dat je steeds scherpere polissen moet verkopen
Invloed veranderingen in de wetgeving	Wft alleen van invloed op intermediairs, niet op consumenten	Wft alleen van invloed op intermediairs, niet op consumenten, veel bureaucratie, maar ook verbetering van de kwaliteit	Wft zorgt voor verbetering van de kwaliteit, maar kan duistere lieden niet tegengaan	Wft vooral van invloed op intermediairs, de overheid is een beetje doorgedraaid hiermee
Veranderend consumenten-gedrag	Klanten worden steeds grondiger	Klanten zijn meer kennishebbend en de concurrentie neemt toe, dit betekent meer druk op de intermediairs	Klanten zijn steeds meer kennishebbend, intermediairs moeten hun kwaliteiten aan de klant duidelijk maken door te laten zien wat ze voor hen kunnen betekenen	Klanten sluiten steeds meer online, vooral simpele producten, ook zijn klanten steeds meer kennishebbend, de druk om efficiënter te werken neemt toe
Aangaan samenwerkingsverbanden	Samenwerken om efficiëntie te bevorderen	Samenwerken om een volledig pakket te kunnen bieden	Samenwerken wordt steeds belangrijker zo een volledig pakket te kunnen bieden	Samenwerken wordt steeds belangrijker beter aan de behoeften van de klant te kunnen voldoen, zoals het aanbieden van verzekeringen via het Internet
Toename netwerkregisseurs	Steeds meer netwerkregisseurs door drang efficiënter te werken	Steeds meer netwerkregisseurs door toenemende concurrentie en drang om efficiënter te werken	Steeds meer netwerkregisseurs en hierdoor toenemende concurrentie	Het kostenplaatje bij netwerkregisseurs houdt veel intermediairs tegen hiermee samen te werken
Overgang van waardeketen naar waardenetwerk	Traditionele waardeketen verdwijnt volledig	Nadruk nog op waardeketen, zolang de nadruk ligt op kwaliteit zal de waardeketen niet verdwijnen	Nadruk op waardeketen, omdat sommige klanten altijd een stukje persoonlijk advies willen blijven houden	Steeds meer waardenetwerken, maar de traditionele waardeketen verdwijnt niet geheel

Tabel 4.11: Ontwikkelingen in de markt

Invloed ontwikkelingen in de omgeving: technologische ontwikkelingen – Steeds meer consumenten hebben thuis Internet en gebruiken het Internet als informatiebron. De agenten gaven in het praktijkonderzoek aan dat als de premies van intermediairs en de premies die aangeboden worden op het Internet te veel verschillen, consumenten geneigd zijn de verzekering online af te sluiten. Dit zorgt voor veel concurrentie en de noodzaak om de premies te verlagen. Ook gaven zij aan dat er steeds meer digitaal gewerkt wordt met de verzekeringsmaatschappijen om zo sneller en efficiënter te kunnen werken.

Invloed ontwikkelingen in de omgeving: veranderingen in de wetgeving – De agenten gaven aan dat de Wft veel administratief werk en kosten met zich meebrengt, terwijl aan de andere kant de druk om efficiënter te gaan werken toeneemt. Over het algemeen zien de intermediairs de Wft wel als een verbetering van de kwaliteit, maar vinden dat het te veel bureaucratie met zich meebrengt. Zij hebben niet het gevoel dat de consument er iets van merkt en het bijdraagt aan het vertrouwen van de consument in intermediairs.

Veranderend consumentengedrag – De agenten gaven aan dat consumenten steeds grondiger worden en steeds meer kennishebbend zijn. Zij zijn goed op de hoogte welke producten er zijn en wat de hoogte van de premies zijn die op het Internet geboden worden. Indien een intermediair niet in de buurt van die premie kan komen, dan kiezen zij voor zelfbediening via het Internet. Ook het slechte imago van het intermediair heeft volgens de agenten ertoe geleid dat consumenten steeds meer om zelfbediening vragen.

Invloed komst nieuwkomers: aangaan samenwerkingsverbanden – De agenten gaven in de interviews aan dat samenwerken belangrijk is om aan de behoefte van de klant te voldoen, zoals het bieden van een totaalpakket en Internetverzekeringen. De oudere intermediairs zien vooral de noodzaak om concurrerend te zijn en een totaalpakket te kunnen bieden, waar jongere intermediairs vooral de noodzaak zien om naast concurrerend te zijn ook via het Internet verzekeringen te kunnen bieden. Door de ontwikkelingen in de markt hebben deze intermediairs het gevoel dat ze ook Internetverzekeringen moeten aanbieden. Om het verschil aan te duiden tussen advies en Internet worden de producten onder andere labels verkocht. Zij weten niet zo goed hoe ze het verkopen van verzekeringen via het Internet moeten aanpakken. Dit bevindt zich nog in een vroeg stadium. Een belangrijk aspect dat genoemd wordt bij het aangaan van samenwerkingsverbanden is dat de zelfstandigheid van de agent niet verloren mag gaan, zij willen zelf het contact met de klant blijven houden.

Invloed komst nieuwkomers: toename netwerkgregisseurs – Volgens de agenten nemen de netwerkgregisseurs een toenemende plaats in tussen de distributiepartijen en de productaanbieders. Zoals partijen als de Van Kampen Groep en Voogd&Voogd. De reden om met dit soort partijen samen te werken is om efficiënter te kunnen werken en een totaalpakket aan te kunnen bieden. Dit is volgens de agenten noodzakelijk om concurrerend in de markt te kunnen zijn. De kosten om met dit soort partijen samen te gaan werken zijn over het algemeen hoog. Ook wordt er door deze partijen nogal eens een minimaal productievolume geëist.

Overgang van waardeketen naar waardenetwerk – De agenten gaven aan dat het waardenetwerk, waarbij de iedere partner in het netwerk is verantwoordelijk voor de eigen activiteiten, steeds meer in opkomst is, maar de meeste intermediairs verwachten niet dat de traditionele waardeketen, waarbij de intermediair zich positioneert tussen de verzekeraars en de consumenten en daar als een spin in het web zit, volledig zal verdwijnen, omdat ook bij makkelijk te wisselen producten een intermediair zijn toegevoegde waarde kan laten zien. De intermediair kan dit laten zien door een advies uit te brengen welk product het beste bij de klant past, maar de toegevoegde waarde kan de intermediair vooral laten zien als er sprake is van schade. De afwikkeling van schade blijkt, volgens de agenten, in de praktijk nog wel eens lastiger te zijn dan het lijkt. Vooral de oudere intermediairs hebben deze mening. Tot nu toe maken deze agenten vooral gebruik van digitale wegen voor de achterkant van de organisatie.

4.3.3 Bekendheid met webbased systemen

In dit gedeelte zijn er vragen gesteld over wat de ontwikkelingen voor de eigen organisatie betekent en op welke termijn ze verwachten stappen te moeten ondernemen en welke stappen ze

moeten ondernemen. Ze waren het er allemaal over eens dat de druk op tussenpersonen toeneemt. De Wft heeft hier voor een groot deel aan bijgedragen. Maar ook het veranderende consumentengedrag naar aanleiding van de technologische ontwikkelingen heeft hier aan bijgedragen. De consument vraagt steeds meer. Zij zien dit als een integraal geheel en de ontwikkelingen zijn niet meer te stoppen. De druk om efficiënter te werken en een volledig pakket aan te kunnen bieden neemt toe. De belangrijkste punten die naar voren kwamen in dit onderdeel zijn samengevat in tabel 4.12.

Beïnvloeding ontwikkelingen voor eigen organisatie – De agenten gaven in de interviews aan dat zij het Internet steeds vaker inzetten, vooral de jongere intermediairs doen dit. Oudere intermediairs gebruiken het Internet vooral voor back- office activiteiten, waar jongere intermediairs het Internet ook inzetten voor front- office activiteiten, zoals het aanbieden van Internetverzekeringen. Dus vooral de jongere intermediairs zijn vernieuwend en ook sommige oudere intermediairs, maar deze zijn nog wel wat terughoudender. Er is ook een groep oudere intermediairs die niet vernieuwend is.

Beïnvloeding verandering consumentengedrag voor eigen organisatie – De agenten gaven aan dat hun klanten steeds meer sneller de premie willen weten en confronteren de agent steeds vaker met informatie en premies van het Internet. Hierdoor neemt de concurrentie toe, moeten de premies steeds meer concurrerend zijn en kunnen klantbezoeken steeds minder uit. Ook wordt het steeds belangrijker de kwaliteit van het intermediair aan de consumenten te laten, zodat zij de toegevoegde waarde hiervan inzien. Alleen dan zijn er volgens de agenten overlevingskansen voor de intermediairs.

Betekenis ontwikkelingen voor eigen organisatie – De agenten doen aanpassingen op het gebied van back- office en front- office activiteiten, zoals het aanschaffen van nieuwe assuratiesystemen en servers, en het toevoegen van webfunctionaliteiten aan de bedrijfsvoering.

Betekenis ontwikkelingen voor eigen organisatie in de toekomst – De jongere agenten geven aan dat ze in de toekomst de Internetorganisatie verder willen uit bouwen. De oudere agenten geven aan dat ze zich vooral op advies willen blijven richten voor alle soorten producten, ook in de toekomst. De meer vernieuwende oudere agent geeft wel aan dat als het werkelijk de kant opgaat dat de klanten ook voor minder adviesgevoelige producten de mogelijkheid geboden wil hebben om Internetverzekeringen af te sluiten, dan zal hij dat ook bieden. De andere meer conservatieve oudere intermediair is niet van plan om zijn bedrijfsvoering voor de laatste jaren nog helemaal om te gooien. Daarom zouden de oudere agenten gaan samenwerken om efficiëntie te verbeteren en een totaalpakket te kunnen bieden en jongere agenten zouden gaan samenwerken om daarnaast ook Internetverzekeringen te kunnen bieden aan hun klanten.

Rol e- business – E- business zal een steeds belangrijkere rol gaan spelen. Veel maatschappijen werken al veel digitaal. Ook het contact met klanten gaat steeds vaker via de e-mail. De meeste Internetverzekeringen worden onder een ander label aangeboden, omdat men niet weet hoe de adviesproducten en Internetproducten anders gescheiden te houden. Alle agenten zien het bieden van Internetverzekeringen onder het eigen label als dienstverlening aan de klant en onder een ander label als vervanging van het traditionele kanaal.

	Agent A	Agent B	Agent C	Agent D
Beïnvloeding ontwikkelingen voor eigen organisatie	Meerdere kanalen en vooral Internet voor adviesarme producten	Advieskanaal blijft het belangrijkste kanaal, maar wel enkele Internettools bieden	Advieskanaal blijft het belangrijkste kanaal	Meerdere kanalen en het Internet vooral voor de jongeren
Beïnvloeding verandering consumenten-gedrag voor eigen organisatie	Bezoeken aan klanten kunnen in steeds minder uit door het Internet. De klanten willen graag voor een dubbeltje op de eerste rij zitten	Klanten willen steeds sneller de premie weten, steeds meer gaat digitaal, hoe sneller hoe beter, maar dit verschilt wel per maatschappij. Ook worden zij steeds vaker geconfronteerd met prijzen die op het Internet worden aangeboden	Steeds meer digitaal, eigen klanten geven nog steeds de voorkeur aan persoonlijk contact. Ook worden zij steeds vaker geconfronteerd met prijzen die op het Internet worden aangeboden.	Klanten kopen steeds meer Internetverzekeringen en premies gaan omlaag. Ook worden zij steeds vaker geconfronteerd met prijzen die op het Internet worden aangeboden, waardoor zij aanpassingen moeten doen in de premies
Betekenis ontwikkelingen voor eigen organisatie	Internetorganisatie en adviesorganisatie	Enkele Internettools	Alleen aanpassingen in de back- office, zoals een nieuw assurantiesysteem en samenwerking met Van Kampen Groep om een vollediger pakket te kunnen bieden, geen Internetmogelijkheden voor de klant	Lagere premies en zowel adviesorganisatie als Internetorganisatie
Betekenis ontwikkelingen voor eigen organisatie in de toekomst	Twee redenen om samen te werken: voor het mogelijk maken van het aanbieden van Internetverzekeringen en het efficiënter maken van de organisatie	Redenen: efficiënter te kunnen werken, concurrerend te kunnen zijn en een totaal pakket te kunnen bieden	Redenen: totaalpakket bieden en snellere afhandeling niet standaard aanvragen	Redenen: een totaalpakket bieden, scherpere premies kunnen bieden en voor het mogelijk maken van het aanbieden van Internetverzekeringen
Rol e- business	De manier waarop verzekeringen op het Internet worden verkocht bepaald of het een vorm van dienstverlening of een vervanging van het traditionele kanaal is	Veel digitaal werken en het Internet daarbij inzetten, vorm van dienstverlening	Vooraf werken met maatschappijen die veel digitaal doen, vooral niet standaardaanvragen duren in de regel lang, de mogelijkheid voor de klant om zelf handelingen uit te voeren zou kunnen worden gezien als dienstverlening	Meer tijd kwijt aan administratie, de manier waarop verzekeringen op het Internet worden bepaald of het een vorm van dienstverlening of een vervanging van het traditionele kanaal is
Hybride aanbieder	Klant verandert minder snel dan de markt verandert, klant ziet geen verschil tussen kostenplaatje Internet en advies. Hoe om te gaan met Internetklanten?	Klant verandert minder snel dan de markt verandert. Beter zelf Internet aanbieden onder eigen label dan klant naar een ander laten gaan	Liever geen Internet, tijd uitzitten	Hoe Internetorganisatie in de markt te brengen?
Internet om klanten loyaal te maken	Loyaliteit is alleen mogelijk als je de klanten persoonlijk kent	Loyaliteit is gekoppeld aan personen	Contact met en kennis van de klant bepaalt de loyaliteit	Loyaliteit is gekoppeld aan personen, kennis van de klant speelt hierbij een belangrijke rol

Tabel 4.12: Betekenis ontwikkelingen voor eigen organisatie

Hybride aanbieder – Alle agenten geven aan dat de hybride aanbieder de meeste kansen heeft, maar niet alle agenten bieden naast het geven van persoonlijk advies ook Internetverzekeringen. Het probleem dat de agenten aangeven is dat de markt sneller verandert dan de klant dat doet. Intermediairs die beide soort producten aanbieden weten niet goed hoe ze het moeten

aanpakken. Als ze Internetverzekeringen onder hetzelfde label gaan verkopen als de adviesproducten dan bestaat het gevaar van dual-pricing en zijn ze bang dat klanten dit niet begrijpen. Indien Internetverzekeringen onder een ander label worden verkocht dan wordt het moeilijk de klant te bereiken en wordt de intermediair concurrent van zichzelf. Voor Internetverzekeringen, vooral onder een ander label, blijkt cross-selling erg moeilijk. Een reden voor het niet bieden van Internetverzekeringen, is dat de agent er geen zin in heeft de hele bedrijfsvoering om te gooien en blijft zich liever richten op het geven van advies. Deze reden is door een oudere intermediair gegeven.

Internet om klanten loyaal te maken – De agenten gaven aan dat loyaliteit te maken heeft met personen, wel kan een dienstverlening bijdragen aan loyaliteit, dus indien Internetverzekeringen onder dezelfde label worden aangeboden als de adviesproducten. Alleen het Internet maakt klanten niet loyaal.

4.3.4 Rol Wft bij samenwerkingsverbanden intermediairs

In de interviews is ook gevraagd wat de Wft voor de eigen organisatie betekent. Zie tabel 4.13.

	Agent A	Agent B	Agent C	Agent D
Rol Wft	De Wft verandert niets aan de dienstverlening aan de klant, alleen het papierwerk neemt toe	Extra kosten, door toenemend papierwerk en het halen van vergunningen, wel kwaliteitsverbetering	Nieuw assurantiesysteem en het halen van vergunningen	Meer administratie en het halen van diploma's

Tabel 4.13: Rol Wft

Rol Wft – De agenten gaven aan dat de Wft van grote invloed is op de bedrijfsvoering. Het kost veel tijd en investeringen. De ontwikkelingen in de technologie geven aan dat er steeds efficiënter gewerkt moet worden, maar door de Wft is dit moeilijker en hebben intermediairs minder tijd om advies aan hun klanten te geven. De concurrentie neemt steeds meer toe en er moet veel vastgelegd worden, volgens de agenten te veel. Door samen te werken in de vorm waarbij een deel van de administratieve last overgenomen kan worden, houden intermediairs meer tijd over voor het geven van advies.

4.3.5 Aanvullende bevindingen praktijkonderzoek agenten

De agenten zijn ook gevraagd of zij nog aanvullingen op het onderzoek hadden. Onderwerpen die naar voren zijn gekomen zijn: de provisietransparantie en het imago van het intermediair. Zie tabel 4.14.

	Agent A	Agent B	Agent C	Agent D
Imago intermediairs		Vertrouwen kweken bij de consument/ klant, slecht imago intermediair	Imago intermediairs opkrikken	Slecht imago verbeteren die ontstaan is door affaires in het verleden door vertrouwen uit te stralen
Provisie-transparantie	Kwestie prijstransparantie	Provisiestructuur is het makkelijkst	Altijd nog adviesklanten die gewend zijn aan provisiestructuur	Altijd nog adviesklanten die gewend zijn aan provisiestructuur

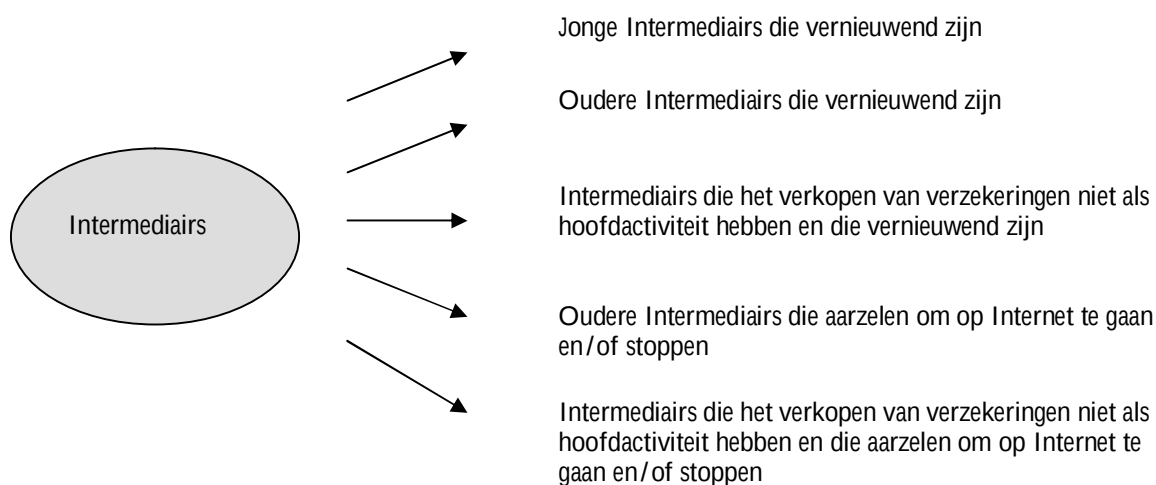
Tabel 4.14: Aanvullende bevindingen

Imago intermediairs – De agenten zijn het er allemaal over eens dat door kwesties in het verleden het intermediair een redelijk slecht imago heeft. Hoewel de overheid er aan werkt om het consumentenvertrouwen te vergroten, komt dit niet over bij de consument. Zij zijn van mening dat als je consumenten weer naar het intermediair wil trekken dat het intermediair dan zelf moet laten zien wat hij voor de klant kan betekenen. In het verleden zijn er te veel intermediairs geweest die er zaten om hun eigen zakken te vullen. Hoewel de Wft niet bijdraagt aan het consumentenvertrouwen, is het nog steeds een randvoorwaarde voor online verkopen, want zolang ze geen vertrouwen hebben in intermediairs doen consumenten het liever zelf. Uiteraard gaat dit wel ten koste van de traditionele intermediairs.

Provisietransparantie – In 2009 moeten de intermediairs hun provisie transparant maken. Dit houdt in dat ze aan de klant kenbaar moeten maken wat ze aan een verzekeringsproduct verdienen, zodat een klant een objectieve beslissing kan maken. Dit zou betekenen voor intermediairs dat zij eigenlijk een product (de verzekering) en een dienst (het advies) tegelijkertijd verkopen. De klant betaalt de intermediair voor de dienst, het geven van advies. De agenten hebben het gevoel dat de klant hier nog niet klaar voor is en ze vinden dat het onzin is dat de klant moet weten hoeveel een intermediair eraan verdient. Ook brengt een dergelijke kostenstructuur weer extra administratief werk met zich mee, omdat de uren dat een intermediair met een klant bezig is in rekening gebracht moet worden. Bovendien zijn de adviesklanten gewend aan een provisiestructuur.

4.3.6 Conclusie resultaten interviews agenten

Uit de interviews is gebleken dat het type agent (jong of oud) bepaalt in welk stadium van het ontwikkelingsmodel de agent zich bevindt (wel/niet vernieuwend). De oudere intermediairs vertrouwen vooral op het geven van advies en het tonen van de kwaliteit aan de klanten, waar jonge intermediairs het vooral zoeken in Internetoplossingen voor de minder adviesgevoelige producten. Het verschil uit zich in dat oudere intermediairs vooral oplossingen zoeken in back-office activiteiten en jongere intermediairs het zowel zoeken in back- office activiteiten als in front- office activiteiten. De intermediairs verschillen van elkaar in het opzicht dat jonge intermediairs vernieuwend zijn, waar sommige oudere intermediairs wel openstaan voor vernieuwingen en andere oudere intermediairs niet. Uit de gesprekken is gebleken dat er ook een groep intermediairs bestaat die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit heeft. Deze groep vertoont dezelfde aspecten als de oudere intermediairs: zij zijn of vernieuwend, of zij aarzelen om op het Internet te gaan en/of stoppen, omdat zij niet meer willen of niet kunnen. De verschillende groepen intermediairs zijn weergegeven in figuur 4.5.



Figuur 4.5: Segmenten in agentenstructuur

Over de invulling van de back- office activiteiten hebben de agenten allemaal een duidelijke visie: het moet efficiënt werken bevorderen en ervoor zorgen dat er een totaalpakket aan de klant geboden kan worden. Deze druk die ontstaat door de ontwikkelingen in de markt leiden ertoe dat samenwerken bijna onvermijdelijk is. De vorm van samenwerken verschilt per intermediair. Een reden waarom (kleine) intermediairs nog niet veel samenwerken met deze partijen, waarbij een deel van de administratieve verwerking wordt overgenomen, is omdat er vaak een minimaal productievolume geëist wordt en de kosten voor deelname hoog zijn. Gebleken is dat oudere intermediairs meer op zien tegen de administratieve last en meer investeringen hebben moeten doen bij de invoering van de Wft dan jongere intermediairs, zoals de aanschaf van nieuwe systemen of software. Bovendien wil deze groep zich het meest richten op het geven van advies, ook voor de simpelere producten, waar jongere intermediairs begonnen zijn met het bieden van Internetverzekeringen voor de simpele producten. De agenten geven aan dat intermediairs stoppen als ze niet meer kunnen of willen door de Wft. Tussenpersonen die verzekeringen verkopen naast hun reguliere activiteiten hebben veel problemen om de kwaliteit van hun bedrijfsvoering aan de AFM te laten zien. Daarom zou samenwerken ook een goede optie zijn voor tussenpersonen die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben, maar het naast hun reguliere activiteiten erbij doen, in de vorm van loondienstagent. De partner waarmee zij samenwerken, kan deze agenten dan op de hoogte houden van de verplichten die de wetgeving stelt, zoals de te halen diploma's. Vooral voor de oudere intermediairs en voor tussenpersonen waar het verkopen van verzekeringen niet de hoofdactiviteit is, is een vorm van samenwerken waarbij de administratieve last voor de back- office verminderd wordt dus een geschikte optie, zodat zij zich ook met minder adviesgevoelige producten kunnen richten op het geven van advies. Voor de jongere intermediairs is een vorm van samenwerken waarbij de administratieve last voor zowel back- office als front- office activiteiten verminderd wordt de meest geschikte optie. De visie die intermediairs hebben over de front- office activiteiten is minder duidelijk. Ze willen allemaal graag iets met het Internet doen, maar weten niet precies hoe. Daarom bieden ze Internetverzekeringen aan via een ander label, maar zien hier wel problemen ontstaan. Onder andere het probleem van hoe zich te onderscheiden van de concurrent. De andere optie, om verzekeringen via het label van de adviesorganisatie aan te bieden, brengt ook problemen met zich mee, namelijk hoe de advies- en Internetproducten van elkaar gescheiden te houden. De wetgeving in de huidige vorm, de Wft – die niet bijdraagt aan een verbetering van het imago van de intermediairs en zorgt voor extra kosten en meer administratief werk – en de ontwikkelingen in de technologie zorgen voor een vergroting van de druk op intermediairs en de noodzaak om gebruik te maken van de diensten van een partner om efficiënter te kunnen werken en een totaalpakket te kunnen bieden, dus om samen te werken. De Wft zorgt voor meer administratieve last en kan daarom als randvoorwaarde worden gezien bij het aangaan van samenwerkingsverbanden.

Gebleken is dat jongere intermediairs meer ervaring hebben met webbased systemen dan oudere intermediairs, maar nog niet zo heel goed weten hoe ze hiermee om moeten gaan. De grote vraag die zij zichzelf stellen is hoe klanten te trekken naar de website en hoe verzekeringen in de breedte te aan Internetklanten te verkopen. De jongere intermediairs zijn er het meest vernieuwend in en sommige oudere intermediairs ook, maar de meeste oudere intermediairs twijfelen toch om op het Internet te gaan en zijn niet meer van plan om de bedrijfsvoering om te gooien.

Tot slot, moeten de intermediairs aan hun imago werken als zij hun toekomst zeker willen stellen. Als zij een beter imago hebben, zullen zij ook beter voorbereid zijn op de provisietransparantie die vanaf oktober 2009 verplicht gesteld wordt. De aanvullende bevindingen maken duidelijk dat het aan het intermediair is om hun toegevoegde waarde aan de consument te laten zien. Dit betekent te laten zien wat ze voor de consument kunnen betekenen en laten zien dat ze er niet

zijn om alleen hun eigen zakken te vullen. Indien dit het geval is zullen consumenten ook beter het verschil tussen de premies van advies- en Internetproducten begrijpen en beslist de klant op basis van de behoefte aan zelfbediening en niet op basis van (on)betrouwbaarheid van het intermediair.

4.4 Resultaten interviews interne en externe ICT

De interviews met de externe deskundige en het interne ICT personeel had als doel te onderzoeken wat de consequenties zijn van de *E- businessaanpak* voor de organisatie van De Hakenberg Groep. Om de resultaten te vergroten is naast het interne ICT personeel ook een externe ICT deskundige in de markt geïnterviewd van een bedrijf dat een soortgelijke dienstverlening biedt aan de klanten en agenten. Ook is de input van agenten gebruikt bij het onderzoeken van de consequenties van de te volgen e- business strategie voor de organisatie.

De interviews voor de ICT 'ers zijn opgedeeld in vier delen. Ten eerste, wat is de functie van de respondent en in hoeverre is er ervaring met een dergelijk ICT systeem. Ten tweede, welke e-businessfaciliteiten biedt het toekomstige systeem ten opzichte van het huidige systeem. Ten derde, wat zijn de effecten van een technologische verandering en wanneer worden de effecten zichtbaar. Ten vierde, welke organisatorische veranderingen komen kijken bij een technologische verandering. En tot slot, welke aanvullingen hebben de ICT deskundigen zelf nog. Bij de indeling van de vragenlijst en de uitwerking van de resultaten is de indeling van het literatuuronderzoek aangehouden.

4.4.1 ICT faciliteiten bij e- business

Aan het interne ICT personeel en de externe deskundige zijn vragen gesteld over in hoeverre de ICT faciliteiten verschillen bij e- business ten opzichte van het huidige systeem en wat de consequenties hiervan zijn voor de marktbenadering en de organisatie. De belangrijkste bevindingen zijn te vinden in tabel 4.15

Huidige ICT faciliteiten versus ICT faciliteiten bij e- business – Uit de gesprekken met het interne ICT personeel en de externe ICT deskundige is gebleken dat er tot nu toe vooral aanpassingen aan de achterkant van de organisatie zijn gedaan om zo de efficiëntie te bevorderen. Het nieuwe ICT systeem biedt ook faciliteiten aan de voorkant van de organisatie, zoals het aanbieden van Internetverzekeringen voor consumenten en ook agenten kunnen online verzekeringen sluiten voor hun klanten. De ICT faciliteiten bij e- business voor de agenten biedt de agenten de mogelijkheid om efficiënter te kunnen werken en de ICT faciliteiten bij e- business voor de klanten biedt consumenten de mogelijkheid zelf online transacties te doen. Er is een verschuiving van efficiëntievoordelen aan de achterkant van de organisatie naar de voorkant van de organisatie. Volgens de externe deskundige betekent dit dat de achterkant van de organisatie in hoge mate geautomatiseerd moet worden als aan de voorkant van de organisatie e- business wordt geboden aan de klanten en agenten.

Doelen van ICT faciliteiten bij e- business – Het interne ICT personeel ziet het systeem voor de klanten vooral als een mogelijkheid voor het aantrekken van klanten die op zoek zijn naar low-cost producten, waar de externe deskundige in de markt ook mogelijkheden ziet voor het opbouwen van klantrelaties. De externe ICT deskundige geeft aan dat CRM technieken ingezet kunnen worden om de loyaliteit te vergroten, wat noodzakelijk is omdat de concurrentie groot is. Naast het bieden van een aantrekkelijke prijs, is het ook mogelijk Internetklanten loyaler te maken door te laten zien wat je voor hen kan doen en het bieden van goede dekkingen. Klantvriendelijkheid staat hierbij hoog in het vaandel.

	Extern deskundige	ICT medewerker A	ICT medewerker B
Huidige ICT faciliteiten versus ICT faciliteiten bij e- business	Huidig systeem: niet transparant en lage automatiseringsgraad. Nieuw systeem: hoge automatiseringsgraad, back- office geautomatiseerd, klanten en agenten kunnen aan de voorkant online verzekeringen sluiten	Huidig systeem: alleen activiteiten aan de achterkant geautomatiseerd. Nieuw systeem: klanten en agenten kunnen aan de voorkant online verzekeringen sluiten	Huidig systeem: alleen activiteiten aan de achterkant geautomatiseerd. Nieuw systeem: klanten en agenten kunnen aan de voorkant online verzekeringen sluiten
Doelen van ICT faciliteiten bij e- business	Doelen: het bereiken van klanten die op zoek zijn naar low-cost producten, het verkrijgen van nauwe relaties met de klant en het ontwikkelen van klantloyaliteit	Doelen: het bereiken van klanten die op zoek zijn naar low-cost producten en ook aanwezig zijn in de markt	Doelen: het bereiken van klanten die op zoek zijn naar low-cost producten en ook aanwezig zijn in de markt, relatie met de klant krijgen door kwaliteit te bieden
Beïnvloeding ontwikkelingen in de markt	Drang om efficiënter te werken, druk om intermediairs wordt steeds groter, verzekeringen niet erg transparant. De ontwikkelingen beïnvloeden zowel de intermediairs als de consumenten op hetzelfde moment	Drang om meer winst te maken, klanten aan je binden door een uniek product te leveren. De ontwikkelingen beïnvloeden zowel de intermediairs als de consumenten, maar de agenten hebben de prioriteit	De klant vraagt om low-cost producten en zelfbediening. Intermediairs moeten aan deze vraag voldoen
ICT systeem als hulpmiddel	ICT systeem als hulpmiddel. Analyse klantendatabase en verbetersessies	ICT als hulpmiddel, het systeem moet constant ondersteund en verbeterd worden. Analyse klantendatabase	ICT als hulpmiddel, zelf kwaliteit leveren en betrouwbaarheid uitstralen. Analyse informatievoorziening naar de applicatie

Tabel 4.15: ICT faciliteiten bij e- business

Beïnvloeding ontwikkelingen in de markt – De respondenten gaven in het praktijkonderzoek aan dat de ontwikkelingen in de markt de intermediairs in grote mate beïnvloeden. Het wordt steeds belangrijker efficiënt te kunnen werken, om zo winst te kunnen maken. De ontwikkelingen beïnvloeden volgens de respondenten zowel de intermediairs als de consumenten. Daarom moeten de ontwikkelingen gezamenlijk benaderd worden.

ICT systeem als hulpmiddel – Alle ondervraagden zijn van mening dat een ICT systeem als hulpmiddel moet worden gezien. Een dergelijk systeem vraagt om constante ondersteuning vanuit het bedrijf, waarbij de klantendatabase voortdurend geanalyseerd moet worden en het systeem moet worden verbeterd. De ondervraagden gaven in de interviews aan dat dit kan door middel van data CRM. De externe deskundige gaf aan dat het ICT systeem ook ondersteund kan worden door marketinggerichte CRM technieken toe te passen, zoals het houden van kwalitatieve en kwantitatieve klantenonderzoeken.

4.4.2 Processen bij e- business

Voor het indelen van de processen zijn de respondenten vragen gesteld over de inrichting van de ICT organisatie en de gebruikersorganisatie. De belangrijkste bevindingen zijn weergegeven in tabel 4.16.

Inrichting ICT organisatie en gebruikersorganisatie – Uit de gesprekken is gebleken dat de respondenten het er allemaal mee eens zijn dat de technische beheertaken en de applicatie beheertaken uitbesteed kunnen worden aan derden, maar dat het functioneel beheer niet uit handen gegeven kan worden. De reden voor het uitbesteden van de zojuist genoemde beheertaken is dat het zorgt voor een risicovermindering en omdat de interne ICT medewerkers de kennis er niet voor

hebben. Bovendien kan een bedrijf zich beter richten op de kernactiviteiten als de technische en applicatie beheertaken uitbesteed worden. De reden die zij geven voor het in eigen beheer houden van is dat het bij functioneel beheer gaat om bedrijfskundige processen. Dit is volgens de respondenten een interne aangelegenheid, waarbij het bedrijf zijn toevoegde waarde kan tonen. Dit betekent volgens de respondenten zelf bepalen hoe en welke ICT faciliteiten in te zetten.

	Extern deskundige	ICT medewerker A	ICT medewerker B
Inrichting ICT organisatie en gebruikers-organisatie	Technisch en applicatie beheer kunnen worden uitbesteed, keuze ligt bij de organisatie. Functioneel beheer in eigen beheer, bedrijfskundige beslissingen en mogelijkheid tot tonen toegevoegde waarde	Technisch en applicatie beheer kunnen worden uitbesteed, keuze gebrek aan kennis. Functioneel in eigen beheer	Technisch en applicatie beheer kunnen worden uitbesteed, keuze gebrek aan kennis en risicovermindering. Functioneel beheer in eigen beheer, bedrijfskundige beslissingen en interne aangelegenheid
Sturing van de informatie-voorziening	Sturen op drie niveaus door verschillende partijen. Dagelijks beheer: ICT afdeling	Sturen op uitvoerend niveau door de ICT afdeling en sturen op sturend en richtinggevend niveau door directie. Dagelijks beheer: ICT afdeling	Sturen op uitvoerend niveau door de ICT afdeling en sturen op sturend en richtinggevend niveau door directie. Dagelijks beheer: ICT afdeling
Processen om doelen te bereiken	Processen belangrijk om doelen te bereiken. Processen indelen naar aanleiding van gestelde doelen	Processen indelen naar aanleiding van gestelde doelen	Processen indelen naar aanleiding van gestelde doelen

Tabel 4.16: Processen bij e- business

Sturing van de informatievoorziening – De respondenten gaven allemaal aan dat informatievoorziening op meerdere niveaus gestuurd moet worden om zo de ICT organisatie te kunnen aansturen, maar zij konden daarbij niet concreet aangeven wie welke taken moeten uitvoeren. De externe deskundige vond dat de ICT medewerkers op alle niveaus taken moeten uitvoeren, terwijl de interne ICT personeel aangaf dat zij alleen op uitvoerend niveau taken uitvoeren. Het is voor hen niet duidelijk welke taken zij moeten uitvoeren en zij gaven aan dat zij hierin een passieve houding aannemen.

Processen om doelen te bereiken – De respondenten gaven aan dat de doelen bepalen hoe de processen worden ingericht, maar het ICT personeel weet eigenlijk niet precies welke doelen er gesteld worden en hoe de processen erop ingericht kunnen worden. De externe deskundige heeft de processen zo ingericht dat de doelen bereikt kunnen worden. Hun businessmodel is erop gericht dat de processen zo zijn ingericht dat doelen als klantloyaliteit en het bereiken van nauwe klantrelaties, bereikt kunnen worden, zodat de informatievoorziening de organisatie kan ondersteunen bij het beter bereiken van de klanten.

4.4.3 Juridische uitvoerbaarheid

Voor de juridische uitvoerbaarheid is het van belang dat agenten voldoen aan de eisen van de Wft en dat consumenten de juiste informatie krijgen, die verplicht is in het kader van het verkopen van producten op afstand. De maatregelen die hiervoor genomen worden zijn samengevat in tabel 4.17.

Entiteit agenten – De respondenten gaven in het praktijkonderzoek aan dat de gegevens van de agenten worden gecontroleerd door een medewerker. Die bepaalt of de agent toegelaten wordt of niet. De Wft speelt een belangrijke rol bij de vraag of agenten aan het systeem worden toegevoegd en welke functionaliteiten zij krijgen bij het in gebruik nemen van het systeem.

	Extern deskundige	ICT medewerker A	ICT medewerker B
Entiteit agenten	Selectieprocedure voor agenten	Selectieprocedure voor agenten	Selectieprocedure en werkinstructies voor de agenten
Entiteit klanten	Voldoen aan CEA- handleiding voor juiste informatie aan consument	Raadplegen richtlijnen Wft, geen idee over de invulling	Raadplegen richtlijnen Wft, geen idee over de invulling

Tabel 4.17: Maatregelen voor het voldoen aan de juridische uitvoerbaarheid

Entiteit klanten – Het interne ICT personeel is van mening dat de Wft hiervoor geraadpleegd moet worden, maar vinden niet dat zij verantwoordelijk zijn voor het uitzoeken welke informatie er op de website geplaatst moet worden. De externe ICT deskundige raadpleegt de CEA- handleiding om er voor te zorgen dat de consumenten de juiste informatie krijgen. Ook moet er volgens de externe ICT deskundige op de website informatie worden gegeven over de veiligheid en de betrouwbaarheid van de website.

4.4.4 Effecten ICT voorzieningen

De respondenten zijn ook gevraagd naar de effecten van een ICT systeem, om er zo achter te komen wanneer de effecten daadwerkelijk het grootst zijn. De belangrijkste bevindingen zijn te vinden in tabel 4.18.

Tastbare en ontastbare voordelen ICT systemen – Uit de interviews is gebleken dat de effecten van een ICT systeem niet alleen toe te schrijven zijn aan het systeem zelf. Zo speelt ook de mate van automatisering (in de back- office) een rol. Hoe beter er aan de achterkant van de organisatie gewerkt wordt, hoe beter er gebruik gemaakt kan worden van het systeem en dus zal er een verbetering optreden in de resultaten. Dit betekent ook het systeem continue up-to-date houden. Ook de gebruiksvriendelijkheid speelt een rol. Als de gebruikers goed met het systeem kunnen omgaan, zal er ook meer gebruik van het systeem gemaakt worden. De resultaten van de interviews laten zien het toekomstige ICT systeem niet uit zichzelf werkt. De effecten van een ICT systeem zullen pas tevoorschijn komen als de klanten de voordelen van het systeem begrijpen – het moet overzichtelijk zijn – en ze een goede dienstverlening wordt geboden, zoals het bieden van goede dekkingen en een snelle afhandeling van schade. Er moet kwaliteit geboden worden. Dit kan alleen als de achterliggende processen goed georganiseerd zijn.

Stapsgewijze invoering van de ICT voorzieningen – De respondenten pleiten allemaal voor een stapsgewijze invoering van het nieuwe systeem. Functionaliteiten moeten gaandeweg aan het ICT systeem toegevoegd worden. De redenen die zij daarvoor geven is dat er gecontroleerd kan worden of het systeem naar behoren werkt en dat de gebruikers met het systeem leren omgaan.

Inrichting website – De website die verbonden is aan het ICT systeem moet volgens de respondenten voldoen aan enkele voorwaarden. De teksten op website moeten kort en bondig zijn. Ook is het van belang dat de gebruikers de nieuwe technologie begrijpen, daarom moet het simpel blijven. Om de zichtbaarheid van de website te vergroten raden de geïnterviewden het af om gebruik te maken van gesponsorde links. Het is belangrijker om hoog in de lijsten van zoekmachines te komen door het regelmatige verversen van de website en om gezien te worden door consumenten naar aanleiding van aanbevelingen van klanten en een hoge naamsbekendheid. Door de beleidsbepalers periodiek op de hoogte te stellen van hoeveel traffic er op de website is en hoeveel conversie er is, kunnen er aanpassingen gedaan worden op de website, zodat er naast traffic ook conversie is. Dit zou betekenen dat premies, producten of productcombinaties aangepast moeten worden. Manieren om de klantbehoefte in kaart te brengen zijn het structureel volgen van het clickgedrag en het analyseren van de klantendatabase, om zo wekelijks verbeter sessies in te lassen. Deze manier van werken verhoogt de klanttevredenheid en de

kwaliteit van de website en dus ook de loyaliteit van de klanten. Door structureel onderzoek te houden onder de klanten, kan de website beter afgestemd worden op de wensen van de klanten en zullen zij hierdoor ook meer loyaliteit zullen tonen.

	Extern deskundige	ICT medewerker A	ICT medewerker B
Tastbare en ontastbare voordelen ICT systemen	Bedrijfsresultaten zijn niet alleen toe te schrijven aan de ICT, ook voorwaarden, mate van automatisering en updaten van het systeem speelt een rol	Bedrijfsresultaten zijn niet alleen toe te schrijven aan de ICT, ook de gebruikersvriendelijkheid speelt een rol	Bedrijfsresultaten zijn niet alleen toe te schrijven aan de ICT, ook de achterkant van de organisatie bepaalt dit
Stapsgewijze invoering van de ICT voorzieningen	Stapsgewijze invoering, functionaliteiten gaandeweg invoeren	Stapsgewijze invoering, eerst systeem agenten invoeren en dan pas systeem consumenten invoeren	Stapsgewijze invoering, functionaliteiten gaandeweg invoeren, tijd nemen voor het testen van het systeem
Inrichting website	Nieuwe technologie, dus nieuwe aanpak, aanbevelingen door klanten gewenst. Inzicht in klantbehoeften belangrijk voor een vergroting van de klanttevredenheid. Klantenbehoeften in kaart brengen door structureel stappenplan, wekelijkse verbetersessies. Het hele businessmodel is gebaseerd op CRM technieken. Zichtbaarheid verhogen door hoog in de zoekmachines te staan, maar niet dmv gesponsorde links, en door aanbevelingen van klanten	Nieuwe technologie, kort en bondige informatie. Website zo simpel mogelijk houden. Zichtbaarheid verhogen door hoog in de zoekmachines te staan, maar niet dmv gesponsorde links.	Nieuwe technologie, informatie moet kort, bondig en snel zijn. Inzicht in clickgedrag om zo de klantbehoeften in kaart te brengen, zorgt voor een verhoging van de kwaliteit. Klantenbehoeften in kaart brengen door structureel stappenplan, clickgedrag volgen en website continue aanpassen. Aanbieden van kwalitatieve producten zorgt voor loyaliteit. Zichtbaarheid verhogen door naamsbekend en banners op sites van andere (gerelateerde) branches
Verhouding kosten en baten	Eenmalige kosten voor het bouwen van een website zijn het grootst. Investeringskosten zijn enorm. Als bestaand bedrijf voordelen, maar het nieuwe concept moet in de markt gebracht worden. De hoge graad van automatisering zorgt ervoor dat de kosten uiteindelijk lager worden, want de klant zit aan de knoppen. Deels vervanging van het traditionele kanaal, maar ook inzet van meerdere kanalen	Eenmalige kosten het hoogst, maar ook jaarlijkse kosten zijn substantieel. Investeringskosten zijn het grootst, maar ook kosten voor zichtbaarheid van de site. Als bestaand bedrijf kun je gebruik maken van de voorzieningen die al aanwezig zijn. Het systeem moet worden gezien als een investering, maar dan moet het aan de achterkant wel goed functioneren. Deels vervanging van het traditionele kanaal, premies mogen niet te veel verschillen, anders wordt het een volledige vervanging	Eenmalige kosten het hoogst, maar ook jaarlijkse kosten zijn substantieel. Investeringskosten zijn het grootst, maar ook kosten naamsbekendheid, omdat het nieuwe label bekend moet worden. Als bestaand bedrijf kun je gebruik maken van de voorzieningen die al aanwezig zijn. Het systeem moet worden gezien als een investering. Vervanging van het traditionele kanaal, indien onder eigen label dan dienstverlening

Tabel 4.18: Effecten ICT systeem

Verhouding kosten en baten – De respondenten gaven aan dat de investeringskosten voor een dergelijk ICT systeem zijn enorm. Een bestaand bedrijf heeft als voordeel dat zij al beschikken over enige faciliteiten en wat kennis in huis hebben, maar het ICT systeem wordt gezien als een nieuw concept dat in de markt gebracht moet worden. Het label waaronder de Internetverzekeringen in de markt gebracht gaan worden is nog niet bekend bij consumenten, waardoor de marketingkosten ook zullen oplopen. De respondenten geven aan dat de kosten die bedrijven maken met het zoveel mogelijk automatiseren, gezien moet worden als een investering, omdat het werk wordt overgenomen door de klanten. Een voorwaarde hierbij is wel dat de achterkant van de organisatie voorzien moet zijn van een moderne back-office. Voor website zijn de kosten van het bouwen het grootst, maar ook de jaarlijkse kosten zijn substantieel. Verder

gaven de respondenten aan dat als Internetverzekeringen onder het eigen label worden aangeboden het als een dienstverlening kan worden gezien en geen vervanging van het traditionele kanaal, omdat de tevredenheid bij klanten dan toeneemt en ze minder snel van dienstverlener zullen wisselen. Zodra klanten loyaal aan de eigen organisatie zijn, zal dit een positieve uitkomst hebben op de adviesorganisatie.

4.4.5 Organisatorische veranderingen bij ICT systemen

Er zijn ook vragen gesteld in hoeverre de invoering van nieuwe ICT voorzieningen van invloed zijn op de organisatiestructuur en de werknemers, en hoe hiermee om te gaan. De belangrijkste bevindingen zijn samengevat in tabel 4.19.

	Extern deskundige	ICT medewerker A	ICT medewerker B
Verandering organisatiestructuur en gedrag werknemers	Organisatiestructuur waarbij zoveel mogelijk geautomatiseerd is en medewerkers stimuleren om hier naar toe te gaan	Organisatiestructuur waarbij zoveel mogelijk geautomatiseerd is en medewerkers stimuleren om efficiënter te gaan werken	Medewerkers moeten begrijpen dat een deel van hun activiteiten worden overgenomen
Communicatie bij een technologische verandering	Essentie van verandering communiceren	Communicatie van belang, cursussen geven	Communicatie van belang, vooral als het gebruik van het systeem toeneemt
Technologische verandering als proces	Verandering van technologie is een proces, waarbij eerst de back-office moet veranderen voordat er een bepaald service niveau kan ontstaan aan de voorkant	Verandering van technologie is een proces, waarbij voorbereiding en het testen van het systeem cruciaal zijn	Verandering van technologie is een proces, verschillende stappen ondernemen
Begrip werknemers	Voor begrip van het systeem moet het systeem eenvoudig zijn en moet relevante informatie verschaft worden	Voor begrip van het systeem, zullen de werknemers eerst efficiënter moeten gaan werken	Voor het begrip van het systeem, het systeem zo opzetten dat gebruikers het systeem begrijpen
Leiden van de verandering	Vasthouden aan visie	Duidelijke mening en standvastigheid om de neuzen allemaal dezelfde kant op te krijgen	Gebruikers moeten de waarde van het systeem inzien

Tabel 4.19: Organisatorische verandering bij ICT systeem

Verandering organisatiestructuur en gedrag werknemers – Uit de gesprekken is gebleken dat de organisatiestructuur van het bedrijf eerst moet veranderen. Er moet zoveel mogelijk geautomatiseerd worden en gestreefd worden naar zo veel mogelijk efficiëntie. Ook de medewerkers moeten het belang van zoveel mogelijk efficiëntie gaan inzien. De invoering van de nieuwe ICT voorzieningen vereist een efficiënte manier van werken aan de achterkant om zo een bepaald service level aan de voorkant te kunnen bieden.

Communicatie bij een technologische verandering – De respondenten gaven in de interviews aan dat de communicatie bij de implementatie van de nieuwe ICT voorzieningen erg belangrijk is, omdat de werknemers moeten begrijpen waarom het zo belangrijk is om efficiënter te gaan werken in verband met de invoering van de nieuwe ICT voorzieningen.

Technologische verandering als proces – De invoering van de ICT voorzieningen moeten volgens de respondenten als een proces worden gezien, waarbij eerst de organisatiestructuur moet worden aangepast en het systeem getest moet worden. De organisatie moet voorbereid worden op de verandering voordat de verandering doorgevoerd kan worden.

Begrip werknemers – De respondenten gaven in het praktijkonderzoek aan dat het systeem zo eenvoudig mogelijk moet zijn en er relevante informatie verschaft moet worden over hoe en wanneer het systeem werkt, zodat de werknemers de technologie kunnen begrijpen.

Leiden van de verandering – Om de verandering te kunnen leiden, moet er volgens de respondenten een manager zijn die een duidelijke visie heeft met een bepaalde mate van standvastigheid, zodat de werknemers overtuigd worden van de kracht van het systeem. Ook het systeem zelf moet zo opgezet zijn dat werknemers zelf de waarde ervan in zien.

4.4.6 Aanvullende bevindingen praktijkonderzoek interne ICT en externe deskundige

De respondenten zijn ook gevraagd of ze nog aanvullingen op de interviewvragen hadden. De punten die zij aangaven zijn te vinden in tabel 4.20.

	Extern deskundige	ICT medewerker A	ICT medewerker B
Aanvullende bevindingen	Klanten zorgvuldig selecteren	Goede voorbereidingen treffen voordat het toekomstige systeem wordt ingevoerd	Eerst achterstanden wegwerken, zodat de huidige portefeuille gewaarborgd blijft

Tabel 4.20: Aanvullende bevindingen

Het interne ICT personeel benadrukte nogmaals het belang dat de back- office eerst goed in orde moet zijn voordat het toekomstige systeem ingevoerd kan worden. Zij gaven aan dat als het mogelijk moet worden om met het toekomstige systeem op dagbasis te gaan werken, eerst de achterstanden weggewerkt moeten worden, zodat de huidige portefeuille gewaarborgd blijft. De externe deskundige in de markt geeft aan dat het belangrijk is de klanten zorgvuldig te selecteren, omdat de statistieken aantonen dat 80 procent van de schades wordt gemaakt door 20 procent van de mensen. Als die 20 procent niet wordt toegelaten, verhoogt dat het technisch resultaat, maar de kern van de winstgevendheid zit in de hoge mate van automatisering.

4.4.7 Conclusie resultaten interviews met interne en externe ICT

Uit de gesprekken is gebleken dat de ICT faciliteiten bij e- business verschillen met de huidige ICT faciliteiten, omdat de ICT faciliteiten bij e- business ook webfunctionaliteiten biedt. Agenten kunnen door online te werken efficiënter werken en klanten kunnen door online te werken zelfstandig werken, zonder tussenkomst van een intermediair. Dit betekent dat er nu ook efficiëntievoordelen aan de voorkant van de organisatie gehaald worden. Omdat de ICT voorzieningen niet vanzelf werken, moeten er doelen worden gesteld en moeten de ICT voorzieningen constant ondersteund worden om de doelen te kunnen bereiken.

De ICT voorzieningen hebben een impact op de ICT organisatie en de gebruikersorganisatie. Uit de interviews is naar voren gekomen, dat het interne ICT personeel niet goed weet wat de impact van de ICT voorzieningen is voor de gebruikersorganisatie en hoe zij een externe ICT organisatie moeten aansturen. Zij laten dit volledig aan de directie over. Wel zijn zij het ermee eens dat het ICT systeem gezien moet worden als een hulpmiddel. De invulling van het systeem, de processen en gestelde doelen bepalen hoe succesvol het systeem is, niet alleen het systeem zelf. Daarom is het van belang dat de organisatie maatregelen neemt om zo de effecten van een ICT systeem te vergroten. Ten eerste, moet de back- office modern zijn ingericht en moeten achterstanden in het huidige systeem eerst weggewerkt worden om de huidige portefeuille te waarborgen. Het nieuwe systeem mag niet ten koste gaan van de huidige klanten. De respondenten gaven mee dat je ervoor moet zorgen dat de organisatie aan de achterkant in orde is, voordat het toekomstige systeem wordt ingevoerd en dat de klanten zorgvuldig worden geselecteerd. Een hoge graad van

automatisering heeft invloed op de winstgevendheid. Ten tweede, wordt er gepleit voor een stapsgewijze invoering van het ICT systeem om het systeem en de veranderingen die daarbij komen kijken onder controle te houden. Ten derde, is het van belang dat de klantbehoeften nauwkeurig in de gaten worden gehouden door de klantendatabase en het clickgedrag structureel te analyseren en naar aanleiding daarvan verbetersessies in te lassen. Door regelmatig klantonderzoeken uit te voeren en het systeem erop aan te passen, zal het systeem beter aansluiten op de behoeften van de klant. Hierdoor zullen klanten meer loyaliteit tonen. Het interne ICT personeel geeft aan dat er voorzichtig om moet worden gegaan met de inzet van CRM technieken, omdat de klant dit snel als hinderlijk ervaart.

De respondenten geven aan dat de kosten van een ICT systeem enorm zijn. Naast investeringskosten, worden er ook marketingkosten gemaakt, omdat het nieuwe label in de markt gebracht moet worden. Wel gaven zij aan dat een ICT systeem met een hoge automatiseringsgraad gezien moet worden als een investering. Door de hoge kosten is het van belang dat de effecten van het ICT systeem zo duidelijk mogelijk zijn. Dit betekent dat het systeem voordurende aandacht nodig heeft, als de baten de kosten willen overtreffen.

Bij de taken van de ICT kan de Wft als randvoorwaarde worden gezien, omdat de regels die gelden voor het toelaten van agenten en het bieden van informatie aan de klanten, binnen de eisen van deze wetgeving vallen. Agenten worden alleen toegelaten tot het systeem als ze voldoen aan de eisen die de Wft stelt. Zij kunnen als loondienstagent of als reguliere agent worden aangesteld. Intern in de organisatie wordt bepaald of een agent wel of niet tot het systeem wordt toegelaten. De CEA- handleiding biedt concrete informatie over welke informatie aan consumenten verschaft moet worden bij het verkopen van financiële producten op afstand.

Tot slot, moeten de werknemers overtuigd worden van het systeem en de veranderende werkwijze. Voordat het toekomstige systeem geïmplementeerd kan worden, moeten er eerst aanpassingen aan de achterkant van de organisatie worden gedaan. De organisatie moet zoveel mogelijk geautomatiseerd worden en werknemers moeten efficiënter gaan werken. De communicatie waarom en hoe de organisatie moet veranderen is essentieel voor het begrip van de werknemers en de daadwerkelijke verandering. Het systeem moet dan ook zo opgesteld worden dat de medewerkers begrijpen hoe ze met het systeem moeten omgaan. Een duidelijke visie geldt als uitgangspunt bij het hele veranderingsproces.

Hoofdstuk 5 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de conclusies en aanbevelingen worden geformuleerd. Om dit te kunnen doen zal de theorie met de praktijk worden vergeleken. Ook wordt het opgestelde model met de praktijk worden vergeleken en dit zal leiden tot een nieuw, aangepast model. Daarnaast zal er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen en de probleemstelling. Naar aanleiding van de conclusies zullen er aanbevelingen worden gedaan.

5.1 Inleiding

Het onderzoek 'E- business in de financiële dienstverlening' heeft vele verschillende inzichten opgeleverd. Ten eerste is er een ruime hoeveelheid theorie weergegeven die verduidelijkt hoe de financiële markt in elkaar steekt, welke ontwikkelingen er gaande zijn en wat dit voor de financiële markt betekent. Ten tweede is een ruime hoeveelheid gegevens verzameld over E-business in de praktijk en de verschillende aspecten die eraan zijn verbonden. Tenslotte is er een model geformuleerd dat aangeeft welke stadia er in het ontwikkelingsproces er te onderkennen zijn. Dit model heeft gediend om tot een nieuw model te komen waarin de onderzochte agenten hebben aangegeven in hoeverre ze zich in het model kunnen vinden en in welk stadia ze zich bevinden. Ook de ICT deskundigen en de documentatie- analyse van klantrapporten hebben bijgedragen aan het vormen van een beter beeld van de ontwikkelingen en stadia in de financiële dienstverlening. Na het bestuderen van dit onderzoek heeft men een beeld van de recente literatuur over e- business in de financiële sector en de huidige stand van zaken in de ontwikkelingen in de markt van de financiële dienstverlening.

5.2 Conclusies theorie en praktijk

5.2.1 *Conclusie E- business en direct write klantstructuren*

Uit zowel het literatuuronderzoek als het praktijkonderzoek is gebleken dat de financiële markt aan het veranderen is. Consumenten nemen in toenemende mate financiële producten af via het Internet. Vooral adviesarme producten worden via het Internet afgesloten. Ook wordt het Internet veelvuldig als informatiebron gebruikt. In vergelijking met voorgaande jaren neemt de afzet via het rechtstreekse kanaal gestaag toe. Hieruit kunnen twee belangrijke conclusies worden getrokken.

Ten eerste kan geconcludeerd worden dat intermediairs zich meer zouden moeten richten op klanten die financiële producten via het Internet afnemen. Dit betekent het aanbieden van online verzekeringen, zodat klanten online transacties kunnen uitvoeren. Deze klanten willen geen advies en hebben daarom geen behoefte aan een tussenpersoon. De producten die zij sluiten zijn adviesarme producten. De consumenten die deze producten online afsluiten is de groep jongere consumenten, omdat zij nog niet in een levensfase verkeren waarin zij adviesgevoelige producten afsluiten.

Ten tweede kan worden geconcludeerd dat intermediairs die zich richten op het Internet, hun eigen adviesklanten vergeten. Er is namelijk een grote groep adviesklanten die geen online transacties doen, maar wel op het Internet mutaties willen doorgeven en online offertes willen bekijken. Deze klanten sluiten wel adviesgevoelige producten af, maar dat wil niet zeggen dat ze geen gebruik van het Internet (willen) maken. Zij willen namelijk wel gebruik van het Internet maken, maar in mindere mate voor het daadwerkelijk afsluiten van een verzekering. Uit het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek is gebleken dat nog maar weinig intermediairs Internetmogelijkheden aan hun klanten bieden. Daarbij moet er ook naar de toekomst worden

gekeken. Consumenten zijn namelijk niet erg loyaal aan een bepaald distributiekanaal (tussenpersoon/ rechtstreeks), maar wel aan een bepaald servicekanaal (Internet/persoonlijk advies). Als consumenten nu geen advies willen, maar op den duur wel behoefte krijgen aan advies, dan zullen zij naast persoonlijk advies ook Internetmogelijkheden willen. Zij zullen dan op zoek gaan naar tussenpersonen die dit ook bieden. Op dit moment zijn dit vooral de banken waar naast persoonlijk advies ook online offertes aangevraagd kunnen worden.

Verder is uit het literatuuronderzoek naar voren gekomen dat de wetgeving, de Wft, er is om vertrouwen bij de consument te creëren. Uit het praktijkonderzoek is naar voren gekomen dat het vertrouwen in en de waardering voor financiële dienstverleners de laatste jaren juist is afgenomen. Echter hebben consumenten aangegeven, dat vertrouwen erg belangrijk is bij het afsluiten van een verzekering. Een verklaring voor het nog niet toegenomen vertrouwen is dat de Wft nog niet zo lang bestaat. Hierdoor zijn de consumenten nog niet bekend zijn met wat zij voor de consument doet. Hieruit kan worden geconcludeerd dat de wetgeving of de Wft zich nog aan het ontwikkelen is en zijn kans moet hebben. Zolang de consumenten de waarde van de Wft niet inzien, sluiten zij verzekeringen liever zelf af en kan de Wft als randvoorwaarde worden gezien bij het afsluiten van online diensten in een direct write structuur.

Tot slot is in het praktijkonderzoek de provisie transparantie aan bod gekomen. Door de provisies transparant te maken, kunnen klanten zien welk belang de intermediair erbij heeft dat een klant een bepaalde verzekering afsluit. De provisie die een financiële dienstverlener krijgt, wordt vaak overschat door de consument. Bovendien is een grote groep consumenten die vinden dat de provisies van financiële dienstverleners bekend zouden moeten zijn. Consumenten hebben weinig inzicht en vertrouwen in de werkwijze van intermediairs. Hieruit kan worden geconcludeerd dat intermediairs hun toegevoegde waarde slecht aan de consumenten laten zien, waardoor de werkzaamheden van een intermediair nu vooral worden vergeleken met die van een vertegenwoordiger of verkoper in plaats van met die van een adviseur.

5.2.2 Conclusie E- business en agentstructuren

Uit zowel in het literatuuronderzoek als in het praktijkonderzoek is gebleken dat de ontwikkelingen in de technologie en de wetgeving hebben bijgedragen aan een verandering in het consumentengedrag, waardoor de druk op intermediairs steeds groter wordt. Klanten vragen de agenten steeds vaker of ze bij hun ook niet iets op Internet kunnen doen, vergelijken de premies op de verschillende websites van financiële aanbieders en vragen om een steeds snellere dienstverlening. Ook wordt de druk groter om een totaalpakket te kunnen bieden. Klanten willen het liefst één loket voor al hun verzekeringen. Intermediairs moeten steeds meer moeite doen om hun klanten te kunnen behouden. Dit betekent dat zij steeds efficiënter moeten gaan werken. Uit zowel het literatuuronderzoek als uit het praktijk onderzoek is gebleken dat intermediairs dit niet alleen kunnen, waardoor intermediairs gaan samenwerken met andere partijen in de markt.

De conclusie die hieruit getrokken kan worden, is dat intermediairs behoefte hebben aan samenwerkingsverbanden om zo efficiëntievoordelen te kunnen behalen en een totaalpakket te kunnen bieden om voort te kunnen blijven bestaan. Dit geldt vooral voor intermediairs die aarzelen om op het Internet gaan en/of stoppen, omdat deze groep intermediairs zich alleen op het geven van advies richt en niet op Internetverzekeringen en dus verbeteringen aan de achterkant van de organisatie wil aanbrengen, waar meer vernieuwende intermediairs juist samenwerken om zo aanpassingen aan de voorkant van de organisatie doen waardoor zij Internetverzekeringen kunnen bieden. Bovendien zijn de mogelijkheden om samenwerken voor de groep die aarzelen om op het Internet gaan en/of stoppen beperkt, omdat zij niet meegaan met de moderne technologie en hun administratie minder goed op orde hebben. Zij hebben

weinig ervaring met webbased systemen en hebben geen zin op hun hele bedrijfsvoering om te gooien. Zij geven aan dat zij graag willen samenwerken met partij, waarbij zij zelf geen investeringen hoeven te doen in complexe en dure systemen maar hun klanten wel van een betere dienstverlening willen kunnen voorzien. Intermediairs die aarzelen om op het Internet gaan en/of stoppen kunnen zowel oudere intermediairs zijn als intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit heeft. Redenen die worden gegeven waarom intermediairs nu nog niet samenwerken met de zogenaamde netwerkregisseurs zijn omdat de kosten ervan hoog zijn en omdat vaak een minimum aan productievolume geëist wordt.

Ook bij de agenten in agentstructuren is de rol van de Wft onderzocht. De Wft zorgt voor kwaliteitsverbetering door veel informatie vast te leggen. De meeste agenten zien de wetgeving wel als verbetering van de kwaliteit, maar vinden de bureaucratie eromheen te ver gaan, zoals dat vaak het geval is bij ondernemers. De conclusie die hieruit getrokken kan worden is dat de Wft ook bij samenwerkingsverbanden als randvoorwaarde kan worden gezien, omdat intermediairs die aarzelen om op het Internet gaan en/of stoppen gaan samenwerken om zo de administratieve last te verlagen.

Ook in het praktijkonderzoek bij de agenten is de provisietransparantie aan bod gekomen. De intermediairs gaven aan dat zij vinden dat het de klant niets aangaat wat de intermediair verdient op een verzekering. Verder betekent dit volgens de agenten dat zij de klanten dan uit moeten gaan leggen dat de premie bestaat uit zowel het product als het stukje advies. Zij zijn van mening dat de markt zich sneller ontwikkelt dan de klant, waardoor de klant niet bereid zal zijn voor het stukje advies te willen betalen. Daarom bieden intermediairs hun Internetverzekeringen ook aan onder een ander label, zodat de adviesorganisatie en de Internetorganisatie van elkaar gescheiden zijn en ze niet aan hun klanten hoeven uit te leggen wat het verschil in premies is. Hieruit kan geconcludeerd worden dat consumenten de intermediairs niet serieus nemen, omdat intermediairs niet als volwaardige adviseurs beschouwd worden en zij klanten aan het directe kanaal en aan de banken verliezen.

5.2.3 Conclusie E- business en taken ICT

Uit het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek is gebleken dat de ICT faciliteiten bij e-business verschillen met de huidige ICT faciliteiten in het opzicht dat er bij de ICT faciliteiten bij e-business webfunctionaliteiten worden toegevoegd, waardoor ICT faciliteiten niet alleen aan de achterkant van de organisatie wordt ingezet, maar ook aan de voorkant. Het gevolg hiervan is dat consumenten zich anders gaan gedragen en er loyaliteitstechnieken moeten worden ingezet om de klant te behouden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat organisaties die e-business inzetten rekening moeten houden met wat dit voor de achterkant organisatie betekent, moeten bepalen welke service level ze aan de voorkant willen bereiken en moeten bedenken hoe ze CRM kunnen inzetten om ook daadwerkelijk de doelen te kunnen bereiken. Het ICT systeem moet als hulpmiddel worden gezien om de uiteindelijke doelen te kunnen bereiken.

Ook is onderzocht wat de impact van de ICT voorzieningen is voor de ICT organisatie en de gebruikersorganisatie. Gebleken is dat de applicatie en technische beheertaken uitbesteed kunnen worden aan derden, dat het functioneel beheer in eigen beheer moet worden gehouden. Dit betekent dat de gebruikersorganisatie de externe ICT organisatie moet aansturen, zodat de informatievoorziening aansluit op het bedrijfsproces. Het interne ICT personeel heeft hierbij aangegeven, dat zij weinig kennis bezitten over hoe zij een externe ICT organisatie kunnen aansturen en dat zij dit overlaten aan de directie. Hierdoor sluit de informatievoorziening niet altijd aan op de bedrijfsprocessen. Geconcludeerd kan worden dat het belangrijk is om het functioneel beheer goed in te richten en van te voren na te denken wat voor een impact de

beslissingen die gemaakt worden in de gebruikersorganisatie heeft op de ICT organisatie en dus op het aansluiten van de informatievoorziening op het bedrijfsproces. Indien de processen binnen functioneel beheer niet doelmatig worden ingevuld, zal het moeilijk worden de uiteindelijke doelen ook werkelijk te bereiken.

Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat de resultaten van ICT voorzieningen niet alleen toe te schrijven zijn aan de voorzieningen zelf. Ook uit het praktijkonderzoek is gebleken dat de ICT voorzieningen om constante aandacht en ondersteuning vragen. Dit kan alleen als processen de achterkant van de organisatie goed georganiseerd zijn. Het is belangrijk om eerst de achterkant van de organisatie onder de loep te nemen voordat de ICT voorzieningen aan de voorkant hun doelen kunnen bereiken. De nieuwe ICT voorzieningen stapsgewijs moeten worden ingevoerd, zodat de organisatie goed in de gaten kan houden wat er gebeurt op het moment dat een andere functionaliteit wordt toegevoegd en hoe de gebruikers hiermee om gaan. Geconcludeerd kan worden dat hoe de ICT voorzieningen worden ingevoerd bepalend is voor het succes ervan. Daarnaast is het van belang dat de website zo wordt ingericht dat er ingespeeld wordt op de behoefte van de klant. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat daarvoor marketinggerichte CRM technieken kunnen worden ingezet. Tot slot is het belangrijk dat de website gevonden wordt. Hiervoor zijn meerdere technieken mogelijk. Naar aanleiding van de bevindingen in het praktijkonderzoek, kan geconcludeerd worden dat het verstandig lijkt geen gebruik te maken van gesponsorde links, omdat consumenten weten dat er voor betaald is. Er kan beter gericht worden op het hoog in de lijst komen door de website regelmatig te verversen en ervoor te zorgen dat in de zoeklink informatie staat die klant aanspreekt, waardoor de link ook werkelijk wordt aangeklikt. Uit het onderzoek is verder nog gebleken dat de investeringskosten in de ICT voorzieningen aanzienlijk zijn, maar dat als er zoveel mogelijk geautomatiseerd wordt de investeringskosten terugverdiend kunnen worden. Geconcludeerd kan worden dat door efficiëntievoordelen te creëren de overlevingskansen het grootst zijn.

De invoering van de nieuwe ICT voorzieningen vereist een efficiënte manier van werken aan de achterkant om zo een bepaald service level aan de voorkant te kunnen bieden. Om dit kunnen bereiken moet er met de werknemers worden gecommuniceerd, zodat zij het belang van efficiënter werken inzien. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de organisatiestructuur en het gedrag van werknemers eerst moet veranderen voordat de nieuwe ICT voorziening kunnen worden ingevoerd. In het onderzoek is gebleken dat dit niet in één keer kan gebeuren waardoor de verandering als een proces moet worden gezien. Naar aanleiding van het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek kan geconcludeerd worden om de invoering van de ICT voorzieningen te laten leiden door een manager met een duidelijke visie en een bepaalde mate van standvastigheid, omdat deze de werknemers kan overtuigen van de kracht van het systeem.

Voor het aanstellen van intermediairs als agenten hanteren de organisaties een selectieprocedure, zodat de organisaties er zeker van zijn dat de agenten voldoen aan de eisen die door de Wft worden gesteld. Om ervoor te zorgen dat de klanten de juiste informatie krijgen, wordt de CEA-handeling gehanteerd. Binnen de op dit moment gestelde regels door de Wft moeten de agenten voldoen aan deze regels en is de inhoud van de CEA- handeling bepalend voor verkoop op afstand. Geconcludeerd kan worden dat de ICT voorzieningen juridisch uitvoerbaar zijn als aan deze regels gehouden wordt en kan de Wft als randvoorwaarde worden gezien bij ICT voorzieningen.

5.3 Conclusie praktijk en model

In deze paragraaf zal een nieuw model worden opgesteld. Het model dat is opgesteld naar aanleiding van het literatuuronderzoek zal aangepast worden naar aanleiding van de resultaten

van het praktijkonderzoek. De conclusies zijn vastgelegd in het model en de positie van de intermediairs zijn daarbij aangegeven. De resultaten van het praktijkonderzoek bevestigen in algemene lijnen het model. De stadia waarin intermediairs zich bevinden in het model verschilt per organisatie. Oudere intermediairs bevinden zich in stadia 4, waar jongere en oudere vernieuwende intermediairs zich bevinden is stadium 5, maar eigenlijk niet weten wat ze in dit stadium moeten doen. De verschillende stadia zullen hieronder uitgelegd worden. Het aangepaste model is te vinden in figuur 5.1.

5.3.1 *Stadium 1: Traditionele waardeketen*

Geconcludeerd kan worden dat er nog maar weinig intermediairs zijn die zich in het stadium van de traditionele waardeketen bevinden, omdat de druk op intermediairs toeneemt. Zij gaan steeds vaker samenwerkingsverbanden aan en richten zich op e- business. Het traditionele waardenetwerk is steeds minder vaak te ontdekken.

5.3.2 *Stadium 2: Ontwikkelingen in de omgeving*

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek kan geconcludeerd worden dat er drie ontwikkelingen bijdragen aan de veranderingen in de markt. Dit zijn de technologische ontwikkelingen (de komst van het Internet), de veranderingen in de wetgeving (de komst van de nieuwe wetgeving) en de transparantie. Deze ontwikkelingen zorgen voor structurele veranderingen in de markt en zijn volgens de intermediairs ook niet meer te stoppen.

5.3.3 *Stadium 3: Veranderende consumentengedrag*

Naar aanleiding van het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek kan ook worden geconcludeerd dat consumenten steeds meer behoefte hebben aan zelfbediening. Jonge consumenten gaan over tot het doen van online transacties voor adviesarme producten en ook voor adviesgevoelige producten wenst een grote groep consumenten online mogelijkheden voor het inwinnen van informatie. De Wft is een randvoorwaarde voor sluiten van online diensten, omdat bij gebrek aan vertrouwen de consument het liever zelf doet. Consumenten vinden over het algemeen in de eerste plaats vertrouwen in de financiële dienstverlener het belangrijkste. De prijs kan dan de uiteindelijke doorslag geven.

5.3.4 *Stadium 4: Komst nieuwkomers*

Naar aanleiding van de bevindingen in het onderzoek kan geconcludeerd worden dat steeds meer nieuwkomers de markt betreden en er worden steeds vaker samenwerkingsverbanden aangegaan met de netwerkgereguleurs. De intermediairs die met deze netwerkgereguleurs gaan samenwerken doen dit om de administratieve last te verminderen om zich zo te kunnen richten op hun kernkwaliteiten: het geven van advies. Vooral de minder vernieuwende intermediairs bevinden zich in dit stadium, omdat hun klanten steeds meer van hun vragen en de drang om efficiënter te werken groot is. Dit zijn vooral de oudere intermediairs en de intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben en die aarzelen om op het Internet te gaan en/of stoppen. De Wft kan als randvoorwaarde worden gezien bij het aangaan van samenwerkingsverbanden, omdat de Wft veel administratief werk met zich meebrengt en de intermediairs willen juist minder tijd besteden aan de administratie, zodat zij zich op hun klanten kunnen richten.

Ontwikkelingsmodel E- Business in de Financiële Sector

Stadium 5

Oudere intermediairs, jongere intermediairs en intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben en die vernieuwend zijn

Waardenetwerk

E- business faciliteiten:

- Uitwisselen informatie en online transacties
- Herinrichting bedrijfsprocessen → *Hoge mate van automatisering*
- Trends gezamenlijk benaderen
- Advies- en Internetorganisatie → *onder andere labels*

Stadium 4

Oudere intermediairs en intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben en die aarzelen om op het Internet te gaan en/of stoppen

Komst nieuwkomers

Agenten:

- Samenwerkingsverbanden
- Netwerkgereguleurs
- Richten op kernkwaliteiten: Advies geven → *administratieve last verlagen*
- Mogelijkheden beperkt voor bepaalde groep oudere intermediairs → mogelijkheden ook beperkt voor intermediairs die verzekeringen verkopen naast andere activiteiten

Stadium 3

Consumenten kopen vooral de minder adviesgevoelige producten via het Internet en dit wordt vooral door jongeren gedaan

Veranderende consumentengedrag

Consumenten:

- Zelfbediening:
 - o Adviesarme producten: jonge consumenten
 - o Adviesgevoelige producten: oudere consumenten → *adviesgevoelige producten worden vooral via tussenpersonen gesloten*

Stadium 2

Ontwikkelingen in de omgeving

- Technologische ontwikkelingen
- Veranderingen in de wetgeving → *Zijn ontstaan uit affaires uit het verleden, hebben weinig invloed op consumenten en dragen bij aan zelfbediening*
- Transparantie

Stadium 1

Traditionele waardeketen

Intermediair:

- Adviesorganisatie
- Back- office activiteiten geautomatiseerd → *mate van automatisering verschilt per intermediair*
- Weinig innovatie

Randvoorwaarde stadia 3 t/m 5:

Wet op het financieel toezicht (Wft)

Figuur 5.1: Ontwikkelingsmodel E- Business in de Financiële Sector

5.3.5 Stadium 5: Waardenetwerk

Uit het literatuuronderzoek en het praktijkonderzoek kan geconcludeerd worden dat de vernieuwende intermediairs zich in dit stadium bevinden. Zij bieden hun klanten al Internetverzekeringen. Dit zijn vooral jongere intermediairs, maar ook sommige oudere intermediairs bevinden zich in dit stadium. Het bieden van e- business heeft wel gevolgen voor de organisatie zelf. De belangrijkste conclusie die getrokken kan worden voor de interne organisatie is dat e- business veel van de organisatie vergt op het gebied van CRM, de informatievoorziening en hoe de ICT voorzieningen in te voeren. Ook zijn er consequenties voor de organisatie zelf bij het bepalen op wie zij zich met e- business richten. Een voorwaarde bij bieden van online verzekeringen voor de klanten en agenten is dat aan de eisen van de Wft moet worden voldaan. De Wft kan ook als randvoorwaarde worden gezien bij e- business en de taken van de ICT.

5.4 Terugkoppeling op onderzoeksvragen

Alvorens over te gaan op het beantwoorden van de probleemstelling van dit onderzoek, zal eerst voor alle verschillende deelvragen worden bekeken in hoeverre deze vragen zijn beantwoord.

5.4.1 Onderzoeksvragen

De subvragen bij de onderzoeksvragen hebben gediend als leidraad voor de scriptie. In deze paragraaf zal worden gekeken in hoeverre de onderzoeksvragen daarmee beantwoord zijn.

Onderzoeksvraag 1	In welke mate kan de <i>E- Businessaanpak</i> bijdragen aan het beter voldoen aan de behoefte van afnemers van financiële diensten?
-------------------	---

Voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag is onderzocht de mate waarin online diensten gebruikt worden, de mate waarin online diensten daadwerkelijk gesloten worden, de ontwikkelingen in het gebruik van online diensten en de rol van de Wft. Hieruit is gebleken dat afnemers van financiële diensten maken steeds meer gebruik van online diensten. Een belangrijk aspect is het vertrouwen van consumenten bij de aanschaf van een financieel product. Uit het literatuuronderzoek en praktijkonderzoek is gebleken dat consumenten steeds vaker informatie op het Internet zoeken. Zij worden steeds grondiger en zijn steeds meer kennishebbend. Afnemers van financiële diensten sluiten ook steeds vaker verzekeringen daadwerkelijk online af. Het aandeel van het rechtstreekse kanaal is een goede tweede voor het sluiten van verzekeringen. Het aandeel adviesarme producten dat bij het rechtstreekse kanaal wordt gesloten is groot en is de afgelopen jaren alleen maar toegenomen. Ook is er een toename te zien bij adviesgevoelige producten, maar dit aandeel is erg klein. De Wft kan als randvoorwaarde voor het sluiten van online diensten worden gezien, omdat het vertrouwen van consumenten in financiële dienstverleners is afgenomen; zij doen het nu liever zelf. Geconcludeerd kan dus worden dat de *E- businessaanpak* beter aan de behoefte van afnemers van financiële diensten kan voldoen, omdat de consumenten vragen om zelfbediening en dat is wat de *E- businessaanpak* biedt. Hoewel de vraag om zelfbediening steeds meer toeneemt, geldt dit niet voor alle financiële producten. De *E- businessaanpak* – het bieden van verzekeringen in een direct write structuur – is met name geschikt voor het aanbieden van adviesarme producten, zoals motorrijtuigenverzekeringen en uitvaartverzekeringen.

Onderzoeksvraag 2	Op welke klanten moet De Hakenberg Groep zich in de direct write klantstructuur richten?
-------------------	--

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is onderzocht op welke factoren te segmenteren in een direct write structuur. Er is gekeken naar de leeftijd, het inkomensniveau en de behoeften van de klanten. Gebleken is dat de groep die de meeste verzekeringen online afsluit de jongeren onder de 25/30 jaar zijn. Deze groep consumenten sluit verzekeringen af waarbij de betrokkenheid van de consumenten laag is: de adviesarme, minder complexe producten. Het zijn ook vaak consumenten die zelf geen klant zijn van een intermediair en die intermediairs als zakkenvullers zien. Deze groep is door het SIVI omschreven als de groep Self-Directed, die zelfstandig beslissingen nemen, en zoeken naar de beste prijs en het beste product. Het vertrouwen in intermediairs is bij deze groep laag, waardoor zij het liever doen. Het inkomensniveau is niet significant gebleken bij het sluiten van online diensten. Geconcludeerd kan worden dat De Hakenberg Groep zich in de direct write klantenstructuur dus moet richten op jonge consumenten die vooral adviesarme producten afnemen, weinig vertrouwen in intermediairs hebben en zelf op zoek gaan naar financiële producten.

Onderzoeksvraag 3	In welke mate heeft de <i>E- Businessaanpak</i> invloed op het aanstellen van intermediairs als agenten?
-------------------	--

Voor de beantwoording van de derde onderzoeksvraag is onderzocht de mate waarin intermediairs samenwerkingsverbanden aangaan, het soort samenwerkingsverbanden die intermediairs aangaan, in hoeverre intermediairs bekend zijn met webbased systemen en de Wft, en in hoeverre de Wft een belemmering is voor intermediairs voor het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten. Gebleken is dat Intermediairs steeds vaker samenwerkingsverbanden aangaan, omdat de druk op intermediairs steeds groter wordt. De intermediairs kunnen het alleen niet meer aan. Zij moeten steeds efficiënter werken en het bieden van een totaalpakket (one-stop ervaring) wordt steeds belangrijker. Daarom gaan zij samenwerkingsverbanden aan waarbij de administratieve last wordt verminderd en waarbij posten ondergebracht kunnen worden bij andere partijen. De bekendheid met webbased systemen neemt toe, vooral bij de jongere intermediairs. Zij bieden veelal Internetverzekeringen aan onder een ander label. Ook verloopt het contact met de maatschappijen en de klanten steeds vaker via digitale wegen. De bekendheid met de Wft is groot, omdat financiële dienstverleners zonder diploma's en vergunningen hun activiteiten niet meer mogen uitvoeren. De Wft is een behoorlijke belemmering voor intermediairs voor het uitvoeren van de bedrijfsactiviteiten, omdat de Wft veel bureaucratie met zich meebrengt waardoor de administratieve druk toeneemt en kan dus als randvoorwaarde worden gezien voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Geconcludeerd kan worden dat *E- businessaanpak* van invloed is op het aanstellen van intermediairs als agenten om zo de efficiëntie te bevorderen en klanten een totaalpakket te kunnen bieden. Vooral voor oudere intermediairs en intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben zijn de mogelijkheden beperkt. De kosten om zich aan te sluiten bij netwerkregisseurs zijn vaak hoog en zij eisen vaak een minimaal productievolume. Wel zijn al veel van dit soort intermediairs gestopt of stoppen er op korte termijn mee.

Onderzoeksvraag 4	Op welke intermediairs moet De Hakenberg Groep zich in de agentenstructuur richten?
-------------------	---

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is onderzocht op welke factoren De Hakenberg Groep in de agentenstructuur moet segmenteren. Hiervoor is gekeken naar de leeftijdsgroep, het aantal werknemers, het aantal jaren dat ze actief zijn in het vak en of het verkopen verzekeringen de core business is. Gebleken is dat voor vooral de oudere intermediairs en de intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben de mogelijkheden om samen te werken met een andere partij in de markt beperkt zijn. Het zijn allemaal kleine intermediairs met minder dan 15 werknemers en/of een assurantie- omzet tot 340.000 euro per jaar. De intermediairs die al jaren in het vak zitten hebben geen zin om hun hele bedrijfsvoering nog eens om te gaan gooien. Zij willen blijven doen wat zij altijd al hebben gedaan: het geven van advies en contact met de klant. Hieruit kan geconcludeerd worden dat De Hakenberg Groep zich in de agentenstructuur dus moet richten op de oudere intermediairs en intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als core business hebben en die niet vernieuwend zijn. Vooral agenten die al langer in het vak zitten willen hun bedrijfsvoering niet volledig omgooien. Dit zijn de kleine intermediairs. Bijna alle intermediairs kunnen als kleine ondernemers worden beschouwd. De *E- businessaanpak* is minder geschikt voor vernieuwende intermediairs, omdat zij zich al in een verder stadium in het ontwikkelingsmodel bevinden, waarbij zij Internetverzekeringen aanbieden en daarvoor al vaker samenwerken met andere partijen in de markt.

Onderzoeksvraag 5	Hoe zien de ICT faciliteiten van de <i>E- Businessaanpak</i> van De Hakenberg Groep er uit?
-------------------	---

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is onderzocht welke ICT faciliteiten de *E- Businessaanpak* van De Hakenberg Groep biedt, hoe processen van vergelijkbare ICT systemen eruit zien en of het juridisch uitvoerbaar is. Hieruit is gebleken dat de *E- Businessaanpak* van De Hakenberg Groep ICT faciliteiten biedt die webfunctionaliteiten mogelijk. Door ICT faciliteiten aan de voorkant van de organisatie te bieden, wordt het belangrijker loyaliteitstechnieken in te zetten om de doelen van de ICT faciliteiten bij e- business te kunnen bereiken. Het ICT systeem wordt daarbij gezien als een hulpmiddel om de doelen te kunnen bereiken. De processen van vergelijkbare ICT systemen zijn zo ingericht dat het functioneel beheer in ieder geval in eigen beheer worden gehouden. Het applicatie beheer en het technisch beheer kunnen worden uitbesteed. Het belang van het in eigen beheer houden van het functioneel beheer zit er vooral in dat bij functioneel beheer bedrijfskundige beslissingen worden genomen. De *E- businessaanpak* van De Hakenberg Groep is juridisch uitvoerbaar mits er aan de regels van de Wft wordt gehouden en de CEA- handleiding gevolgd wordt voor verkoop op afstand. Geconcludeerd kan worden dat de ICT faciliteiten van de *E- Businessaanpak* van De Hakenberg Groep de klanten en de agenten de mogelijkheid biedt online transacties uit te voeren, maar dat dit wel betekent dat ze dan loyaliteitstechnieken moeten gaan inzetten om de klanten loyaal aan de organisatie te maken en om klantrelaties op te bouwen. Ook is het van belang aan de wetgeving te voldoen, omdat de ICT voorzieningen anders niet juridisch niet uitvoerbaar zijn. Ook kan er geconcludeerd worden dat de informatievoorziening niet volledig zal aansluiten op de bedrijfsprocessen, omdat de functionele beheertaken in beperkte mate worden uitgevoerd en het ICT personeel hier een passieve houding in aanneemt.

Onderzoeksvraag 6	Wat is het effect van een ICT systeem?
-------------------	--

Voor de beantwoording van deze onderzoeksvraag is onderzocht in hoeverre ICT systemen bijdragen aan tastbare en ontastbare voordelen, in welke mate ICT systemen succesvol zijn gebleken en in welke mate ICT systemen succesvol zijn gebleken en in hoeverre de baten opwegen tegen de kosten. Gebleken is dat ICT voorzieningen alleen bijdragen aan tastbare en ontastbare voordelen wanneer er ook rekening is gehouden met andere factoren. Processen, de organisatiestructuur en het gedrag van werknemers moet ook worden veranderd. Een moderne back-office is essentieel voor het functioneren van een dergelijk ICT systeem. ICT systemen zijn succesvol gebleken als de achterkant van de organisatie ook goed geautomatiseerd is en er ook werkelijk op dagbasis gewerkt kan worden. De ICT voorzieningen vragen om constante ondersteuning en het succes is gebaseerd op bedrijfskundige beslissingen die daaromheen worden gemaakt. Ook een goede dienstverlening speelt daarbij een rol. De baten wegen op tegen de kosten als er een hoge mate van automatisering is en waarbij de hoge mate van automatisering gezien moet worden als een investering. Bij het aanbieden van Internetverzekeringen onder een ander label, nemen de marketingkosten toe, omdat het concept in de markt moet worden gebracht. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het effect van ICT voorzieningen alleen zichtbaar is als het ICT systeem zelf goed is en de ICT voorzieningen constant doorontwikkeld en bijgesteld wordt. De effecten van ICT voorzieningen worden vooral zichtbaar op langere termijn. Het gaat niet alleen om aantrekken van bepaalde klanten, maar ook om het bouwen van klantrelaties en het verkrijgen van loyaliteit. Het effect kan zich ook uiten in offline verkopen.

Onderzoeksvraag 7	Welke organisatorische veranderingen brengt een ICT systeem met zich mee?
-------------------	---

Voor de beantwoording van deze laatste onderzoeksvraag is onderzocht hoe een ICT systeem geïmplementeerd zou moeten worden, wat er verandert in de organisatie bij invoering van dergelijke systemen, hoe het gedrag van managers en werknemers beïnvloed kan worden en hoe de weerstand tegen een technologische verandering beperkt kan worden. Gebleken is dat de ICT voorzieningen stapsgewijs ingevoerd moeten worden. Functionaliteiten kunnen gaandeweg toegevoerd worden, om zo stap voor stap bekend met het systeem te worden. Van belang is dat de back-office eerst goed voor elkaar is voordat men het ICT systeem invoert. Ook moeten de werknemers het belang van het ICT systeem inzien, zodat zij de verandering begrijpen. De processen en de werkwijze van de werknemers zullen moeten worden veranderd bij invoering van dergelijke ICT voorzieningen. Er moet steeds efficiënter gewerkt worden. Het gedrag van managers en werknemers kan beïnvloed worden door goed te communiceren. Het belang van efficiënter werken en het op een gewenste manier met het ICT systeem omgaan, moet door de werknemers begrepen worden. De weerstand tegen een technologische verandering kan beperkt worden door een duidelijke visie van het management c.q. directie. Dit vereist een bepaalde mate van standvastigheid. Geconcludeerd kan worden dat ICT voorzieningen veranderingen in de organisatiestructuur meebrengen en dat het gedrag van de werknemers veranderd moet worden. De organisatiestructuur moet opnieuw ingericht worden en werknemers moeten het belang van efficiënter werken inzien.

5.4.2 Probleemstelling

Probleemstelling	<i>“Wat zijn de gevolgen van de E- Businessaanpak voor De Hakenberg Groep, intern voor de organisatie, en extern voor de marktbenadering?”</i>
------------------	--

De probleemstelling was tweedelig van aard. Er moeten dan ook twee vragen beantwoord worden. We wilden weten wat de gevolgen zijn van de *E- Businessaanpak* voor De Hakenberg Groep, intern voor de organisatie en extern voor de marktbenadering. De onderzoeksvragen met bijbehorende subvragen hebben als leidraad gediend voor de structuur van scriptie en maken het mogelijk een antwoord te geven op de probleemstelling.

Gevolgen van de *E- Businessaanpak* voor De Hakenberg Groep extern voor de marktbenadering
De gevolgen van de *E- Businessaanpak* extern voor de marktbenadering zijn dat De Hakenberg Groep inspeelt op de behoeften van een deel van de consumenten, namelijk de pure Internetklanten. De behoefte aan meer zelfbediening is ontstaan door de komst van het Internet en de Wft. Ook de toenemende behoefte aan transparantie draagt hierbij aan. Zelfbediening kan in verschillende vormen worden gezien. Zelfbediening kan betekenen het volledig zelf regelen van bepaalde (adviesarme) verzekeringen, zonder tussenkomst van een intermediair en zonder advies, maar het kan ook betekenen het deels zelf regelen van bepaalde (adviesarme) producten en deels gebruik maken van het advies van een intermediair. Met de *E- Businessaanpak* worden vooral consumenten die het volledig zelf willen doen bereikt, terwijl er ook een groep consumenten is die zowel zelfbediening als advies willen. De groep die voor volledige zelfbediening gaat voor adviesarme producten is behoorlijk groot en is nog aan het groeien. In dat opzicht is het belangrijk dit gedeelte van de markt te kunnen bereiken, maar ze laten met hun e- business ook een ander stuk van de markt liggen. Dat is het gedeelte van de markt waarbij consumenten zowel om zelfbediening als persoonlijk advies vragen.

Voor de pure adviesklanten biedt de *E- Businessaanpak* van De Hakenberg Groep oplossingen via de agenten. De gevolgen van de *E- businessaanpak* extern voor de agenten zijn dat zij de behoefte kunnen vervullen van een groep intermediairs die efficiëntievoordelen wil behalen en een totaalpakket wil bieden. Dit zijn intermediairs die verbeteringen aan achterkant van de organisatie willen behalen. Vooral intermediairs die minder vernieuwend zijn en die niet meer verder willen of kunnen streven dit na. Dit kunnen oudere intermediairs en intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben zijn. Uit het literatuuronderzoek is gebleken dat deze groep al aardig groep is uitgedund, maar de agenten hebben in het praktijkonderzoek aangegeven deze groep nog niet is verdwenen. In de plaats van dat deze agenten gaan stoppen, kunnen zij gaan samenwerken met De Hakenberg Groep, waardoor een deel van de administratieve last wordt overgenomen. Zij hoeven daardoor geen dure systemen aan te schaffen en hun hele bedrijfsvoering om te gooien. Ook stelt De Hakenberg Groep geen eisen aan een minimum aan productievolume. Het is erop gericht dat de kosten laag blijven. Het systeem zal succesvol zijn als De Hakenberg Groep de verwachtingen van de agenten kan waarmaken. Dit betekent efficiëntievoordelen en een uitgebreid dienstenpakket. Zij moeten bij de agentenentiteit er wel rekening mee houden dat agenten op den duur ook vragen om webfunctionaliteiten voor hun klanten, omdat de klant hier steeds meer om vraagt.

Tot slot, zal de provisietransparantie voor een groot deel bepalen hoe de markt in de toekomst benaderd gaat worden. Transparantie in de markt is sterk in opkomst. E- business heeft hier al voor een belangrijk deel aan bijgedragen. Consumenten hebben weinig vertrouwen in de financiële dienstverleners en zien vaak de toegevoegde waarde van intermediairs niet in. Het sterke punt van onafhankelijkheid van intermediairs wordt niet als zodanig beschouwd. Door

provisies transparant te maken zullen consumenten inzien dat het werk van een intermediair niet alleen het verkopen van een financieel product is, waarbij zij het product verkoopt dat het meeste oplevert. Zij zullen dan inzien dat intermediair een product verkopen die het beste bij de klant past. De klanten zullen inzien dat de premie niet alleen bestaat uit het product, maar uit een product en advies. Wanneer dit beseft er is bij de consumenten dan kan er op den duur ook overgestapt worden naar een kostenstructuur op uurbasis. De klant zal de intermediair dan zien als een adviseur in plaats van een verkoper of vertegenwoordiger. Het kan nog jaren duren voordat de consument dit beseft.

Gevolgen van de E- Businessaanpak voor De Hakenberg Groep intern voor de organisatie

De gevolgen van de E- Businessaanpak intern zijn dat De Hakenberg Groep eerst zelf moet veranderen voordat de E- Businessaanpak de gewenste resultaten zal opleveren. Processen moeten opnieuw worden ingericht waarbij de gebruikersorganisatie de externe ICT organisatie gaat aansturen, er moeten loyaliteitstechnieken worden gebruikt om de klanten loyaler aan de organisatie te maken, de organisatiestructuur moet worden aangepast zodat er efficiënter gewerkt kan worden en het gedrag van werknemers moet worden beïnvloed zodat zij ook daadwerkelijk efficiënter gaan werken. De veranderingen moeten door De Hakenberg Groep als een proces worden gezien en daarom is het van belang dat de ICT voorzieningen stapsgewijs ingevoerd worden.

5.5 Aanbevelingen

5.5.1 Aanbevelingen voor verder onderzoek

E- business en direct write klantstructuren

Een afweging die is gemaakt bij aanvang van het onderzoek voor het onderzoeken van e-business en direct write klantstructuren, is geweest om gebruik te maken van een grootschalige enquête. Dit bleek geen goede optie te zijn en hier is dan ook vanaf gezien.

Brancheverenigingen voeren zelf al vele kwantitatieve onderzoeken uit of laten deze uitvoeren door gerenommeerde onderzoeksbureaus uitvoeren. Hierbij zijn vragen gesteld in hypothetische vorm, zoals “zou u gebruik maken van” en “zou u het prettig vinden dat”. Nu e- business zich in de financiële sector verder heeft ontwikkeld, zou er meer onderzoek kunnen worden uitgevoerd met daarin vragen als “hoe vaak maakt u gebruik van” en “bent u daadwerkelijk meer tevreden geworden over”, om zo te onderzoeken of e- business werkelijk tot een hogere tevredenheid leidt. De vragen zijn vaak gesteld vanuit de aanbieder, waarbij geïnformeerd wordt of de aanbieder webfunctionaliteiten biedt. Echter er wordt nauwelijks gevraagd of de consument er ook werkelijk gebruik van maakt en in welke mate.

E- business en agentstructuren

Voor het onderzoeken van e- business en agentstructuren is er gekozen voor kwalitatieve datageneratie door middel van interviews. Dit heeft veel gegevens opgeleverd en een zeer uiteenlopend beeld van e- business in de financiële dienstverlening. Voor een bedrijfskundige benadering en de opdracht zoals die voor dit onderzoek was geformuleerd (hoe denken agenten over e- business en samenwerkingsverbanden), is een kwalitatieve benadering gewenst en ook aangehouden. Kwantitatieve benaderingen lenen zich in mindere mate voor onderzoek naar manieren waarop organisaties aandacht geven aan e- business. Veel intermediairs bieden Internetverzekeringen onder een ander label aan, omdat zij niet weten hoe ze met e- business en het Internet moeten omgaan. Er zou meer kwalitatief onderzoek uitgevoerd kunnen worden om inzichtelijk te maken hoe e- business in verschillende vormen zou kunnen worden toegepast met bedrijfskundige doelstellingen als uitgangspunt.

E- business en taken ICT

In dit onderzoek is er ook kwalitatief onderzoek gedaan naar e- business en de taken van de ICT. Hierbij kwam duidelijk naar voren dat een ICT systeem niet vanzelf werkt. Voor het aantrekken van Internetklanten worden verschillende loyaliteitstechnieken ingezet. Hoewel het moeilijk te meten is, zal er in de toekomst meer kwalitatief onderzoek gedaan kunnen worden naar welke technieken er specifiek voor Internetverzekeringen ingezet worden en in hoeverre het bijdraagt aan het succes van het ICT systeem. In de financiële dienstverlening staan Internetverzekeringen en daarbij het gebruik van loyaliteitstechnieken nu nog redelijk in de kinderschoenen.

E- business in dienstverlenende organisaties

E- business in de financiële dienstverlening wordt nu vaak gezien als noodzaak om klanten te bereiken die op zoek zijn naar low-cost producten en in mindere mate als middel voor het bereiken van nauwe klantrelaties en klantloyaliteit. Er zal meer onderzoek moeten worden gedaan naar hoe e- business als een methode kan worden beschouwd voor het loyaal maken van de klanten. In principe is het veranderingsproces dat bij e- business komt kijken nog in volle gang. Er zouden vergelijkingen kunnen worden gemaakt met andere dienstverlenende branches die ook deze ontwikkelingen op het gebied van e- business doormaken of hebben doorgemaakt.

5.5.2 Aanbevelingen voor bedrijfsleven en overheid

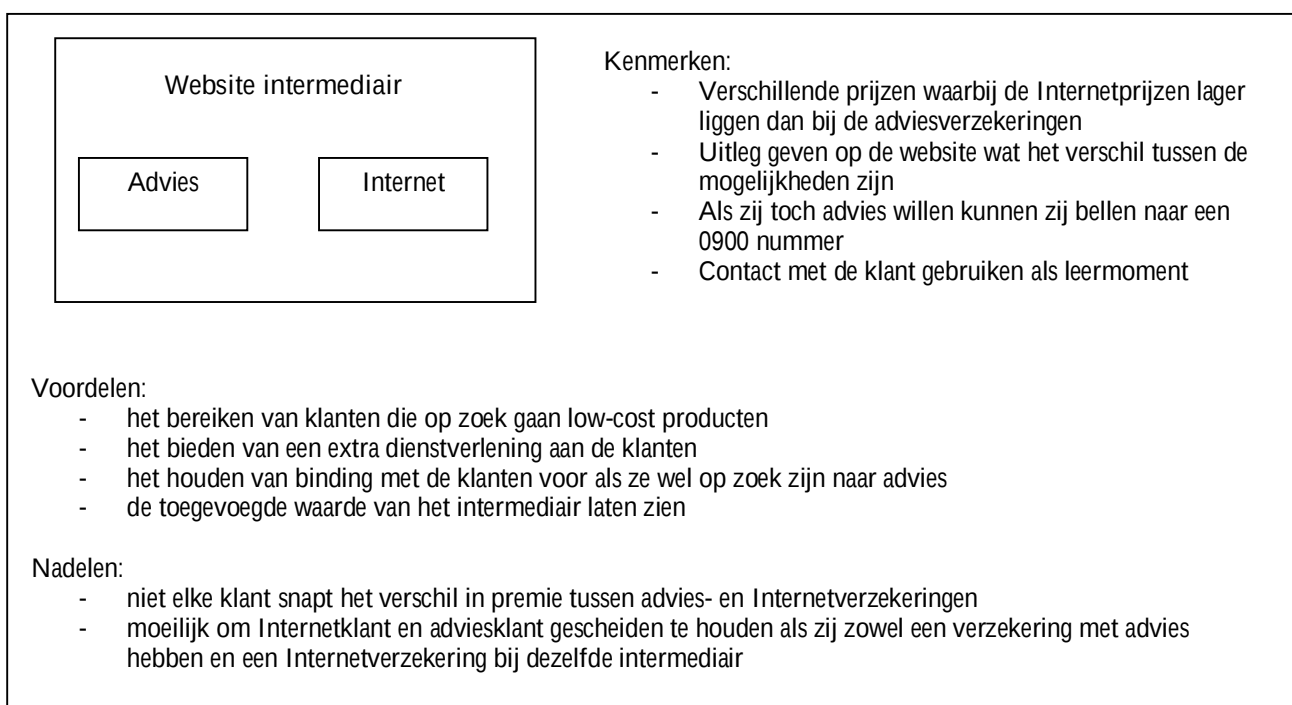
Twee belangrijke aspecten zijn naar voren gekomen in dit onderzoek, namelijk dat er weinig vertrouwen in financiële dienstverleners is en dat intermediairs hun toegevoegde waarde moeten laten zien. Als consumenten weinig vertrouwen hebben in financiële dienstverleners dan doen zij het liever zelf. Aangezien het vertrouwen de afgelopen jaren ook daadwerkelijk is afgenomen, zien we dat steeds meer consumenten online verzekeringen sluiten. De technische ontwikkelingen hebben hier ook aanbijgedragen. Het aantal financiële aanbieders dat online verzekeringen aanbiedt is groot. Een keuze die een Internetklant zal maken naast de prijs, is het gevoel van vertrouwen. Internetaanbieders kunnen zich onder meer onderscheiden door het bieden van goede polisvoorwaarden en een snelle en accurate schadeafhandeling. Daarom is het aan te bevelen voor aanbieders die Internetverzekeringen aanbieden in een direct write structuur om klanten een keuze te kunnen bieden, waarbij consumenten kunnen vergelijken. Zo kunnen zij zelf inschatten welke prijs tegen welke polisvoorwaarden zij acceptabel vinden. Om een snelle en accurate schadeafhandeling te kunnen garanderen zal de achterkant van de organisatie voorzien moeten zijn van een moderne back- office.

Intermediairs die hun klanten voorzien van advies en geen Internetmogelijkheden bieden, zullen het steeds moeilijker krijgen in de toekomst. De consument vraagt steeds meer om zelfbediening. Intermediairs moeten hun eigen adviesorganisatie niet vergeten. Hoewel er al een redelijk aantal intermediairs Internetverzekeringen onder een ander label aanbiedt, zullen de klanten dit niet zien, terwijl zij wel enkele webfunctionaliteit wensen. Het Internet biedt mogelijkheden voor klanten om activiteiten uit te voeren op een voor hen gewenst moment. De intermediair heeft er baat bij, omdat zij een stukje van het administratieve proces overnemen. Daarom is het aan te bevelen intermediairs ook e- business mogelijkheden te bieden op de eigen website. Dit kan in verschillende vormen. De twee meest voor de hand liggende vormen worden hieronder besproken.

1. Twee keuzemogelijkheden met verschillende prijzen

In deze vorm kan de klant kiezen of hij contact opneemt met de intermediair of gelijk op de website van de intermediair de verzekering online sluit. Op de website wordt uitgelegd wat het verschil is tussen het kiezen voor het sluiten op het Internet of het contact opnemen met de

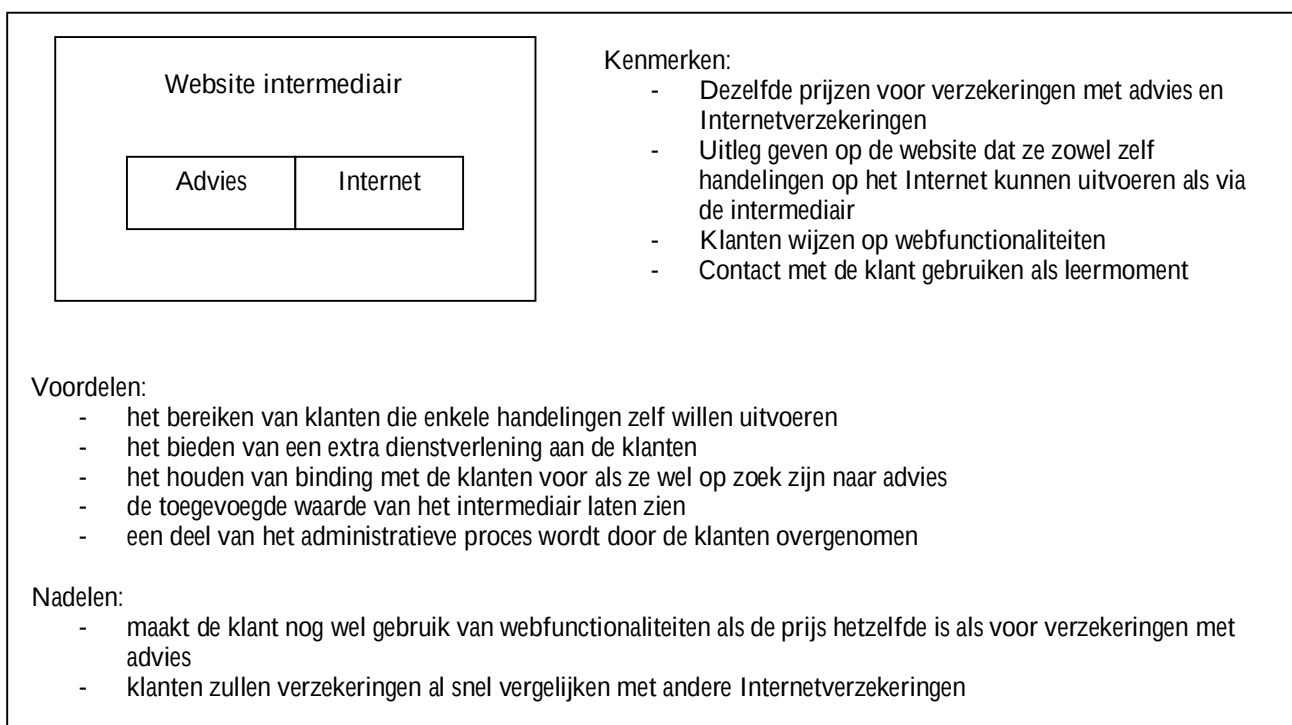
intermediair. Als de klant kiest voor het sluiten op het Internet, maar toch op een gegeven moment behoefte krijgt aan advies dan kan hij via een 0900 nummer contact opnemen met de intermediair. Door in de gaten te houden in welke levensfase de klant zich bevindt, kan er contact met de klant worden opgenomen op het moment dat hij wel behoefte heeft aan advies. Ook is de intermediair dan al bekend met de intermediair en zijn dienstverlening. Het grote voordeel hiervan is dat de intermediair het contact met de klant niet verliest, ze toch goedkope Internetverzekeringen aan de klant kan bieden en ze klanten advies kunnen geven als daar behoefte aan is. De grootste nadelen zijn dat er sprake is van dual pricing en dat er het gevaar bestaat dat klanten dit verschil niet begrijpen, en dat het in sommige gevallen moeilijk is om een scheidingslijn te trekken wanneer klanten zowel verzekeringen hebben gesloten via de intermediair zelf als via de website van de intermediair. Het voorgaande is samengevat in figuur 5.2.



Figuur 5.2: Het bieden van verzekeringen met advies en Internetverzekeringen onder één label maar met verschillende prijzen

2. Twee keuzemogelijkheden zonder verschillende prijzen

In deze vorm kan de klant ook kiezen tussen of hij contact opneemt met de intermediair of gelijk op de website van de intermediair de verzekering online sluit. Ook kan de klant ervoor kiezen om bepaalde zaken wel online te doen en andere niet. In deze vorm wordt advies gecombineerd met het Internet. Op de website wordt uitgelegd dat de klant zelf online handelingen kan uitvoeren, maar daarvoor ook contact kan opnemen met de intermediair. De keuze is aan de klant. De intermediair kan de klant zelf ook wijzen op de mogelijkheden van de website. Het grote voordeel hiervan is dat klanten zelf kunnen kiezen op welk moment ze wat ze zelf willen doen en op welk moment ze de hulp van de intermediair willen inroepen. Op deze manier houdt de intermediair contact met de klant en kan tegelijkertijd de toegevoegde waarde tonen. Het gevaar van dual pricing is zo geweken, maar een nadeel is dat klanten de prijzen van andere Internetverzekeringen zullen vergelijken. Indien de intermediair de klant niet kan overtuigen van zijn toegevoegde waarde dan zullen de klanten toch voor de goedkopere Internetverzekeringen gaan. Wel is het zo dat als hoe meer klanten gebruik maken van de webfunctionaliteiten, hoe efficiënter de intermediair kan werken en des te voordeliger zij hun verzekeringen kunnen aanbieden. Het voorgaande is samengevat in figuur 5.3.



Figuur 5.3: Het bieden van verzekeringen met advies en Internetverzekeringen onder één label zonder prijzen

De beide mogelijkheden hebben voor- en nadelen. Echter de tweede keuzemogelijkheid verdient de aanbeveling en wel om de volgende redenen. De jongere klanten die op zoek zijn naar goedkope Internetverzekeringen en geen contact hebben met een intermediair, hebben ook het minste vertrouwen in een intermediair. Zij zullen niet gauw online verzekeringen sluiten bij een intermediair, omdat zij intermediairs zien als zakkenvullers. Bovendien is gebleken dat consumenten die de voorkeur geven aan hybride aanbieders vinden het prettig als een fysiek kantoor in de buurt is. Hybride aanbieders zullen de meeste klanten regionaal moeten zoeken, waar pure Internetaanbieders een landelijk bereik kunnen nastreven. Door te laten zien dat de intermediair er is voor de klant en verschillende servicekanalen biedt, zal de klant de intermediair meer gaan waarderen en kan de intermediair de klant zijn toegevoegde waarde kunnen laten zien. Internetverzekeringen bieden meer transparantie in het administratieve proces, waardoor klanten zelf keuzes kunnen maken en zullen zien dat de intermediair onafhankelijk is. Een veelgenoemd onderwerp, de provisietransparantie, heeft te maken met de onafhankelijkheid en het vertrouwen. Hoewel de agenten er niets voor voelen om de provisietransparant te maken, kunnen ze er niet onderuit. Daarom kunnen ze maar beter het als een kans zien om vertrouwen bij de klanten creëren. Als de klanten zien dat de winst na aftrek van de kosten laag is, dan zal de klant een beter beeld van het intermediair krijgen en kunnen intermediairs laten zien dat zij ervoor zijn om de klant het beste advies te geven in plaats van hun eigen zakken te vullen.

De concurrentie van Internetaanbieders en de toenemende druk van de Wft leiden ertoe dat de druk op intermediairs steeds groter wordt. Om klanten te behouden is het belangrijk dat de premies tussen verzekeringen met advies en Internetverzekeringen niet te ver uit elkaar liggen. Daarom is het verstandig samen te gaan werken in een vorm waarbij de efficiëntie wordt bevorderd.

Tot slot kan er nog een aanbeveling worden gedaan voor de overheid. Hoewel de Wft voor een verbetering van de kwaliteit van de financiële dienstverlening zorgt, ziet de consument er nog weinig van. Bovendien hebben de financiële dienstverleners bezwaren op de Wft vanwege de

bureaucratie die deze wetgeving met zich mee brengt. De overheid moet zich hiervan bewust zijn en nog belangrijker, actie ondernemen door naar de intermediairs te luisteren. De intermediairs zijn degenen die geconfronteerd worden met de Wft, omgaan met de consumenten en kunnen daarom een heleboel input geven. Als financiële dienstverleners zelf de waarde van het systeem (de wetgeving) inzien, zullen zij meer gemotiveerd zijn om de regels te handhaven. De manier van denken moet eerst veranderd worden voordat het gedrag veranderd kan worden. Als gebruikers zelf meedenken in hoe het systeem te verbeteren des te meer gemotiveerd zij zullen zijn om ook eigen gedrag te veranderen. De overheid moet het aantrekkelijk voor de financiële dienstverleners maken om zich aan de wetgeving te houden.

5.5.3 *Aanbevelingen voor de opdrachtgever*

In deze paragraaf zullen aanbevelingen worden gedaan voor De Hakenberg Groep op het gebied van e- business en klanten in een direct write structuur, e- business en agenten in een agentenstructuur en e- business en taken ICT.

Aanbevelingen op het gebied van e- business en klanten in een direct write structuur

Ten eerste is het De Hakenberg Groep aan te bevelen Internetverzekeringen in een direct write structuur aan te gaan bieden onder een nieuwe label en zich onder dit label alleen te richten op de pure Internetklanten. Aangezien het label onbekend is in de markt zullen naast redelijk hoge investeringskosten ook aanzienlijke marketingkosten gemaakt worden. Daarom moeten zij binnen deze structuur de ICT voorzieningen zoveel mogelijk te automatiseren. Door een hoge mate van automatisering na te streven, kunnen de investeringskosten worden terugverdiend. Dit betekent dat al het contact met de klant digitaal moet verlopen, van het afsluiten van de verzekeringen tot de betaling, en het stellen van vragen tot het afhandelen van schadeclaims. De Hakenberg Groep kan zich op het Internet onderscheiden door naast een scherpe prijs te bieden, de klanten ook een snelle service, een goede schadeafhandeling en goede polisvoorwaarden te bieden.

Ten tweede is het De Hakenberg Groep aan te bevelen rekening te houden met de eigen adviesklanten. Dit heeft de volgende twee consequenties. De eerste consequentie is wanneer De Hakenberg Groep online verzekeringen gaat aanbieden en een hoog service level wil nastreven, waarbij de klanten binnen 24 uur antwoord krijgen, er bestaat het gevaar dat de eigen adviesportefeuille in de verdrukking komt. Daarom moeten zij eerst de achterstanden in de huidige portefeuille wegwerken voordat ze de nieuwe ICT voorzieningen bij e- business invoeren. De tweede consequentie is dat wanneer ze e- business alleen gaan inzetten voor de pure Internetklanten dat ze dan de behoeften van de adviesklanten vergeten en ze mogelijkheden van e- business niet optimaal benutten. Daarom is het aan te bevelen de adviesklanten ook Internetmogelijkheden kunnen bieden, zodat deze klanten de website van de adviesorganisatie als informatiebron kunnen gebruiken. Het bieden van online mogelijkheden kan een positieve invloed hebben op de offline verkopen.

Aanbevelingen op het gebied van e- business en agenten in een agentstructuur

Ten eerste is het De Hakenberg Groep aan te bevelen samenwerkingsverbanden aan te gaan met oudere intermediairs en met intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben, en die aarzelen op het Internet te gaan en/of stoppen, omdat de mogelijkheden voor deze intermediairs nog beperkt zijn. Ook zijn deze groepen intermediairs vaak nog in het bezit van aardige portefeuilles. Bovendien kan er door samen te werken met intermediairs die dreigen te stoppen of slechts hun laatste jaren uitzitten, de portefeuilles uiteindelijk makkelijk worden overgenomen om als moment daar is.

Ten tweede is het De Hakenberg Groep aan de bevelen de agenten niet alleen door contracten aan zich te binden, maar de agenten ook te betrekken in de in de ontwikkeling van de ICT voorzieningen, zodat zij zich verbonden voelen met De Hakenberg Groep en de diensten die zij aanbieden. Dit betekent dat zij de agenten niet zozeer als medewerkers moeten beschouwen, maar echt als partners. Dit zorgt ervoor dat zij meer gemotiveerd zijn om de ICT voorzieningen te laten voldoen aan hun behoefte en zij minder snel geneigd zijn om met een andere partner in zee te gaan.

Ten derde is het De Hakenberg Groep aan te bevelen om eerst te gaan samenwerken met agenten buiten de regio, omdat haar imago door kwesties in het verleden binnen deze regio niet goed is. Uit de gesprekken in het praktijkonderzoek is niet naar voren gekomen dat intermediairs buiten de regio bekend zijn met de kwesties die zich in het verleden bij De Hakenberg Groep hebben afgespeeld. Een verklaring hiervoor is dat hoewel intermediairs zich landelijk proberen te positioneren, zij toch veelal regionaal opereren.

Ten vierde is het De Hakenberg Groep aan te bevelen om in de toekomst aan het agentsysteem ook Internetmogelijkheden voor klanten toe te voegen, omdat ook hun adviesklanten hier ook steeds meer om vragen. Het voordeel hiervan is agenten dan zelf geen Internet hoeven in te zetten, maar zichzelf en De Hakenberg Groep wel een graantje mee pikken van de omzetten die op het Internet gegenereerd worden. Ook biedt het de adviesklanten een betere dienstverlening, waardoor de desbetreffende intermediair de bestaande klanten beter kan behouden en nieuwe klanten kan aantrekken.

Aanbevelingen op het gebied van e- business en taken ICT

Ten eerste is het De Hakenberg Groep aan te bevelen om de Internetklanten een zo hoog mogelijk service level te bieden en de achterkant van de organisatie verder te automatiseren, zodat de klanten binnen 24 uur antwoord kunnen krijgen. Binnen De Hakenberg Groep worden nog veel handelingen handmatig uitgevoerd. Hierdoor neemt de efficiëntie af. Daarom wordt het advies gegeven om binnen en tussen de verschillende afdelingen in de organisatie de informatiestromen onder de loop te nemen en verbeteringen aanbrengen waar dat mogelijk is. Het is aan te raden de werknemers hierin te betrekken zodat zij het belang van efficiënter werken zelf ook inzien. Bovendien zullen de werknemers meer gemotiveerd zijn om ook daadwerkelijk efficiënter te gaan werken als zij actief in het veranderingsproces betrokken worden.

Ten tweede is het De Hakenberg Groep aan te bevelen een informatieplan op te stellen om zodoende in kaart te kunnen brengen wat de impact van de beslissingen van de gebruikersorganisatie zijn voor de externe ICT organisatie en dus om planmatig te kunnen werken. Zij moeten zich afvragen wat wel en wat niet geautomatiseerd kan worden en hoe dit de gebruikersorganisatie beïnvloed. In het informatieplan moet onder andere aan bod komen hoe De Hakenberg Groep de servicedesk gaat inrichten en wie deze gaat beheren, voordat bepaald kan worden welke ICT hiervoor wordt ingezet. Hierdoor kunnen de processen doelmatig worden ingevuld.

Ten derde is het De Hakenberg Groep aan te bevelen om na te gaan of het huidige ICT personeel wel in staat is, om de functionele beheertaken uit te voeren en de ICT organisatie te kunnen aansturen wat nodig om de ICT voorzieningen goed te kunnen ondersteunen en de informatievoorziening op de bedrijfsprocessen te laten aansluiten. Uit de interviews is namelijk gebleken dat zij weinig kennis op het gebied van e- business hebben en zij ook een redelijk passieve houding aannemen. Als blijkt dat hun kennis niet toereikend is, dan is het aan te raden hier iemand anders voor in dienst te nemen.

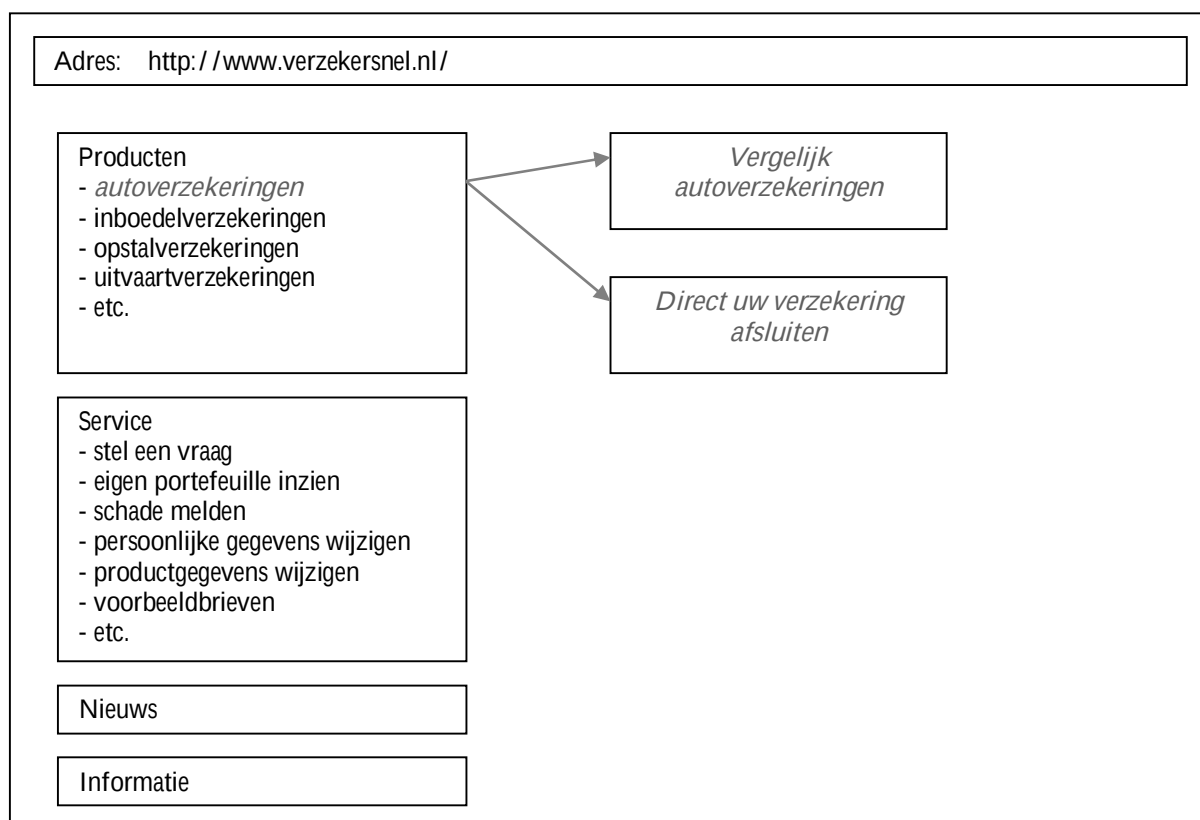
Ten vierde is het De Hakenberg Groep aan te bevelen om meerdere vormen van CRM technieken in te zetten om zo de ICT voorzieningen constant te kunnen ondersteunen en klanten loyaler te maken. Dit kan door het clickgedrag van de klanten te volgen en onderzoeken te doen bij de klanten en naar aanleiding hiervan verbetersessies in te lassen. Dit kunnen zowel kwalitatieve als kwantitatieve onderzoeken zijn.

Ten vijfde is het De Hakenberg Groep aan te bevelen om de ICT voorzieningen stapsgewijs in te voeren, omdat de invoering van de ICT voorzieningen moet worden gezien als een proces. Het is aan te raden om eerst de ICT voorzieningen voor de agenten in te voeren en daarna pas de ICT voorzieningen voor de klanten en wel om de volgende redenen. Ten eerste is er bij het agentsysteem meer haast geboden. Steeds meer agenten gaan samenwerkingsverbanden aan. Zodra intermediairs al een samenwerkingsverband zijn aangegaan met een partner zullen zij niet snel van partner veranderen, tenzij niet tevreden zijn met de samenwerking. Ten tweede heeft De Hakenberg Groep geen ervaring met de nieuwe ICT voorzieningen en zal het systeem eerst moeten testen. Omdat de agenten het belang van een goed lopend systeem inzien zullen zij bereid zijn dit voor de partner te willen doen. Bovendien zullen de ICT voorzieningen zodra ze eenmaal online zijn alsnog eerst enkele kinderziektes vertonen. De agent zal dit met de partner bespreken, terwijl een Internetklant de website verlaat en de klant verloren gaat.

Ten zesde is het De Hakenberg Groep aan te raden om bij de invoering van de ICT voorzieningen de functionaliteiten uitvoerig te testen. Hierdoor wordt de kans op kinderziektes verminderd en voorkomt het ergernissen bij zowel de agent als de klant. Ook is het aan te bevelen de ICT voorzieningen eerst bij enkele agenten in te voeren en het daarna pas uit te breiden, zodat de ICT voorzieningen nog her en der aangepast kunnen worden en ze steeds beter ondersteund kunnen worden. In het begin is het van belang dat er niet te veel partijen van de ICT voorzieningen gebruik maken, zodat de online aanvragen te handelen zijn en de werknemers goed weten hoe ze hier mee om moeten gaan.

Tot slot is het De Hakenberg Groep aan te bevelen de website aan een aantal voorwaarden te laten voldoen, omdat het succes van het bieden van Internetverzekeringen in een direct write structuur, dus onder een ander label, voor een groot deel van de website zelf afhangt. Aan de hand van een globale opzet van de inhoud van een website zullen de belangrijkste voorwaarden worden besproken. Zie figuur 5.4. Een website is namelijk niet hetzelfde als een brochure. De webpagina's moeten daarom overzichtelijk en simpel zijn, en vertrouwen uitstralen. De teksten moeten kort en bondig zijn. Dit straalt ook professionaliteit uit. De inhoud moet actueel zijn. Nieuwsberichten met betrekking tot de financiële markt kunnen dit demonstreren. Door gebruik te maken van RSS- feeds is het mogelijk, nieuws van andere websites op de eigen website aanbieden. En omgekeerd kunnen anderen met RSS- feed het nieuws op deze website weer op hun website plaatsen. De website zal zich richten op jongere consumenten, omdat zij vooral gebruik maken van het Internet. Er moet dan ook voor gezorgd worden dat de website deze doelgroep aanspreekt. De website moet daarom een frisse uitstraling hebben. Gezien het landelijke bereik van Internetverzekeringen in een direct write structuur, moet de website ook gevonden worden. Dit betekent dat de zichtbaarheid van de website vergroot moet worden. Dit kan door het steeds verversen van de website – RSS- feeds draagt hieraan bij – en door het gebruik maken van gesponsorde links. Het nadeel van gesponsorde links is dat het nogal duur is en consumenten er vaak juist geen gebruik van maken, omdat zij het gevoel hebben dat deze links niet objectief zijn omdat er voor betaald is. Gezien het feit dat de website De Hakenberg Groep nog geheel onbekend is, is het aan te bevelen nu nog geen gebruik te maken van gesponsorde links. Het plaatsen van banners op website van branchegeenoten is tevens een manier om sneller gevonden te worden. Ook is het belangrijk dat de website interactief is waardoor de klanten juist gebruik maken van de site. Vragen moeten via de e-mail gesteld kunnen worden. Het

is niet aan te bevelen om een 0900 nummer te gebruiken, omdat er dan een belteam moet worden ingezet. Dit verhoogt de kosten en draagt niet bij aan efficiënter werken. Tot slot is het belangrijk bij het gevonden worden bij de zoekmachines dat de aanbieder een verpletterende indruk maakt bij de consument. Consumenten kijken gemiddeld slechts 1,1 seconde naar een zoekresultaat. Enkele belangrijke aspecten waar consumenten naar kijken bij een zoekresultaat zijn of ze producten kunnen vergelijken, of de zoekterm in waarop de klant zocht in het zoekresultaat staat, of er een ruim aanbod is en of de producten ook daadwerkelijk voordelig zijn. Het is daarom aan te bevelen om consumenten de mogelijkheid te bieden om producten te kunnen vergelijken en dit ook in het zoek resultaat te vermelden.



Figuur 5.4: opzet van inhoud van een website

Als we vervolgens kijken naar de website voor de agenten dan gelden er enkele andere voorwaarden. Bij de agentenentiteit hebben we te maken met een andere doelgroep. Vooral oudere intermediairs en intermediairs die het verkopen van verzekeringen niet als hoofdactiviteit hebben zullen gebruik maken van de website. Dit betekent dat de webpagina's wel simpel en eenvoudig moeten zijn, maar een andere uitstraling moeten hebben dan bij de klantenentiteit. Dit zijn mensen die houden van nostalgie. De tijd waarin alles beter was. De website moet een uitstraling waarbij de agent zich op zijn gemak voelt. Dus geen flitsende plaatjes, maar het moet rust uitstralen.

Hoofdstuk 6 Reflectie

In dit hoofdstuk zal er teruggeblikt worden op het onderzoek, de beperkingen en de waarde van de gekozen onderzoeksmethode. In dit besluitende hoofdstuk wordt een beschouwing gegeven van het verloop van het onderzoek, de beperkingen hierbij en ideeën die zijn ontstaan door voortschrijdend inzicht. Hierbij wordt nagegaan wat de waarde is geweest van dit onderzoek, welke beperkingen hierbij waren te onderscheiden ten aanzien van theorie, praktijk en het geformuleerde model. Terugberedenerend op het onderzoek kan worden bepaald welke aspecten onvoldoende zijn belicht. Daarnaast kan worden bepaald welke expliciete keuzes zijn gemaakt, de motivatie hierachter en de resultaten van die keuzes.

6.1 Reflectie theoretisch kader

E- business in de financiële dienstverlening is een breed en nog relatief onbekend onderwerp en nog steeds volop in ontwikkeling. In dit onderzoek is er een algemeen beeld gevormd van de markt en waar de ontwikkelingen toe leiden. Ook is er gekeken naar wat dit voor de organisatie zelf betekent. Gezien de veelomvattendheid van dit onderzoek zijn bepaalde afzonderlijke delen onderbelicht gebleven. Er is gekeken hoe doelen en welke doelen gesteld worden bij een ICT systeem, maar er is in beperkte mate over uitgeweid met welke technieken deze doelen te bereiken zijn. De motivatie hiervoor is dat het doel was om met aanbevelingen te komen ten aanzien de effectiviteit van het ICT systeem en aan te geven welke interne aanpassingen er gedaan moesten en in mindere mate de invulling van de activiteiten. Bij het lezen van dit onderzoek is het belangrijk in gedachten te houden dat de afzonderlijke delen om verdere invulling vragen.

6.2 Reflectie empirisch kader

Voor het onderzoeken van de klanten in een direct write klantstructuur zijn onderzoeksrapporten van brancheorganisaties geanalyseerd, die voor een deel gebruik maken van de gegevens van derden. Het gevaar van het gebruiken van rapporten van een vakbeweging is dat de mensen die ze schrijven nogal eens sceptisch zijn. Zij willen geen onrust in de branche veroorzaken. De brancheorganisaties hebben de neiging de resultaten van deze rapporten uit te vlakken.

De respondenten voor de interviews zijn bewust geselecteerd. De motivatie hiervoor was om verschillende agenten uit verschillende doelgroepen te ondervragen om zo de bevindingen uit het literatuuronderzoek te toetsen. Twee van de vier agenten waren al bekend met De Hakenberg Groep en haar ideeën, waardoor zij wellicht eerder geneigd waren antwoorden te geven die passen bij de *E- businessaanpak* van De Hakenberg Groep. Hoewel, de antwoorden van de deze twee agenten verschilden niet veel met de antwoorden die de andere twee agenten gaven. Bij de interviews met de agenten was het van tevoren niet altijd duidelijk of ze al bekend waren met webbased systemen, omdat zij veelal Internetverzekeringen onder een ander label aanbieden die los van de adviesorganisatie staat.

De onderzoekpopulatie bij de agenten is wel representatief, maar niet erg groot. Door de lage efficiëntie kunnen de resultaten enigszins biased zijn. Toch is er voor gekozen om slechts een klein aantal agenten te interviewen om zo de diepgang van het onderzoek te kunnen vergroten.

Bij het onderzoeken van de ICT is eigenlijk nergens een echt ingerichte ICT organisatie gezien, waardoor de resultaten vooral gebaseerd zijn op de meningen van de respondenten en niet zo zeer op de werkelijke invulling van ICT binnen een organisatie.

De interviews genereerden vooral een subjectieve samenstelling van antwoorden. Dit is echter altijd het gevaar bij diepte-interviews doordat het onderzoek eerder kwalitatief dan kwantitatief van aard is. Het was niet mogelijk om binnen het kader van dit onderzoek expliciet alle uitspraken van de respondenten te verifiëren. Er is zoveel mogelijk gestreefd naar het baseren van de bevindingen op feitelijke situaties echter bij een onderzoek naar e- business is men niet voldoende in staat om het gehele proces te overzien binnen het kader van een afstudeeronderzoek.

De keuzes die agenten maken op het gebied van wel of niet Internetmogelijkheden aanbieden en het wel of niet samenwerken zijn vooral gebaseerd op subjectieve beweegredenen. Zij voelen de druk groter worden, maar kunnen dit niet echt met cijfers onderbouwen. Het gevoel ontstaat vooral door het contact dat ze met de klanten hebben. Vele intermediairs zijn MKB 'ers en hebben weinig hoogopgeleide werknemers in dienst die de bedrijfsvoering naar een hoger plan trekken. Naar aanleiding van de gesprekken met de intermediairs is het wel wenselijk dat de invulling van e- business in de bedrijfsvoering objectief benaderd wordt.

Wegens de tijdsdruk bij de externe deskundige in de markt, is het interview hier deels telefonisch en deels via de e-mail afgenomen. De antwoorden kunnen daarom minder expliciet zijn en is er niet altijd de mogelijkheid geweest om door te vragen. Ook is er op het laatste moment een respondent uitgevallen, maar deze is vervangen door een vergelijkbare respondent.

De agenten zijn naast wat de ontwikkelingen in de markt voor hen eigen bedrijfsvoering betekent ook gevraagd wat de ontwikkelingen in de markt voor de markt zelf betekent. Dit is gedaan om de onderzoeksresultaten te kunnen verbreden en een algemeen beeld van de markt te verkrijgen. De motivatie hiervoor was dat als de markt beter begrepen wordt dan wordt de agent ook beter begrepen. Bovendien vormen de ontwikkelingen in de markt een samenhangend geheel.

De vraag die gesteld is bij het uitvoeren van het praktijkonderzoek was welke ontwikkelingen in de e- business in de financiële dienstverlening binnen de onderzochte organisaties zijn te ontdekken in verleden, heden en toekomst. Een gevolg van het stellen van deze vraag is dat de resultaten van het praktijkonderzoek meer beschrijvend dan verklarend zijn. Dit laten de bevindingen ook zien, namelijk een beschrijving van verschillende ontwikkelingen in bewustzijn en bereidheid ten aanzien van e- business. Hierin is een categorisatie gemaakt door middel van een model. Verklaring van deze verschijnselen beperkt zich tot een analyse van de bevindingen in relatie tot dit model. Zo wordt er bijvoorbeeld verklaard waarom een organisatie heeft gekozen voor of gaat kiezen voor een bepaalde maatregel. Een meer beschrijvend praktijkgedeelte heeft ook als oorzaak dat dit onderzoek meer een theorieontwikkeland karakter heeft dan theorietoetsend. Verklarend onderzoek zou meer ingaan op de oorzaken die leiden tot e- business in de financiële dienstverlening in de organisatie en minder op hoe financiële dienstverleners hier mee omgaan. Gezien het feit dat intermediairs aangeven dat de ontwikkelingen in markt niet meer te stoppen zijn en dat het waardenetwerk het op den duur zal overnemen van de traditionele waardeketen, kan er aangenomen worden dat er sprake is van een evolutionair proces.

6.3 Reflectie conceptueel kader

De intermediairs bevinden zich over het algemeen al in het vier en vijfde (het laatste) stadium van het model. De meer vernieuwende intermediairs bevinden zich in het laatste stadium van het ontwikkelingsmodel met betrekking tot e- business en de minder vernieuwende intermediairs in het voorlaatste stadium. Dit wil niet zeggen dat de vernieuwende intermediairs al volwaardige e- businessverleners zijn, maar wel dat zij met e- business bezig zijn. De intermediairs in het vierde

stadium zijn nog druk bezig de achterkant van de organisatie op orde te krijgen. In het derde stadium is aangegeven bij welke consumenten het gedrag het meest is veranderd door de ontwikkelingen in de markt.

Het geformuleerde model biedt inzicht in de verschillende fases waarin organisaties zich kunnen bevinden ten aanzien van e- business in de financiële dienstverlening. Dit is van waarde om de ontwikkelingen in de praktijk te begrijpen en hierop te anticiperen. Voor het onderzoek is het model van waarde om duidelijk te maken dat niet alle intermediairs zich al in het laatste stadium bevinden, maar dat dit vooral de meer vernieuwende intermediairs zijn. Het model laat zien welke soort agenten zich in welk stadium bevinden en welke consumenten de meeste behoefte hebben aan zelfbediening. Hierdoor kan worden nagedacht over de inzet e- business ten aanzien van de agenten, de consumenten en de interne aanpassingen.

Tot slot moet nog worden opgemerkt dat bij het onderzoeken van de klanten en de agenten alleen de markt is onderzocht en niet de hoe groot de concurrentie is op het gebied van Internetverzekeringen en samenwerkingsverbanden. De aanbevelingen zijn dus gedaan op basis van een aantal gesprekken en rapporten, en de uitkomsten hiervan. Het is dus onduidelijk in hoeverre er al op de ontwikkelingen is ingespeeld en of de markt al verzadigd is. Aangezien De Hakenberg Groep nog moet beginnen met het inzetten van e- business moet vermeld worden dat het ingaan van het geschetste traject niet zonder risico's is.

Bijlage A. Entiteiten bij *E- businessaanpak* van De Hakenberg Groep

Om op de veranderingen in de markt in te spelen heeft De Hakenberg Groep een nieuw systeem ontwikkeld die mogelijkheden biedt voor zowel klanten als agenten. Hiervoor zullen twee entiteiten opgericht worden. In deze bijlage zullen de twee entiteiten beschreven worden. De ene entiteit moet het voor klanten mogelijk maken om online diensten te bekijken, sluiten, muteren, royeren, schade te melden en eigen gegevens in te zien. De andere entiteit moet het voor agenten mogelijk maken verzekeringsgegevens online te bekijken en klantgegevens bij te houden. De ene entiteit moet een direct write structuur mogelijk maken en de andere zal ondersteuning bieden aan de agenten.

Entiteit voor agenten

De veranderingen in de markt zullen er de komende vijf jaar toe leiden dat verschillende intermediairs hun strategie zullen heroverwegen. Dit vanwege het feit dat de standaard distributiestructuur niet meer voor iedere cliënt toepasbaar zal zijn.

Voor een aantal intermediairs zullen de veranderingen in de markt een reden zijn om de portefeuille te verkopen. Een alternatief is om zich aan te sluiten bij een provider die een groot deel van de administratieve last overneemt en er voor zorgt dat het “intermediair” aan de wetgeving blijft voldoen. Hiermee lossen de intermediairs hun problemen op die door de veranderingen in de markt naar grote waarschijnlijkheid ontstaan.

Aangezien de Hakenberg Groep reeds jaren optreedt als gevolmachtigd agent van een aantal nationale en internationale verzekeraars, hebben zij een strategie geformuleerd om actief op deze veranderende markt in te spelen. Zij zijn van mening dat zij, in samenwerking met hun volmachtgevers, een overname strategie ten uitvoer kunnen brengen die past bij de veranderende markt.

Een aantal intermediairs zijn in de huidige markt bereid om hun portefeuilles te verkopen en definitief te stoppen vanwege bovengenoemde oorzaken. Andere intermediairs zullen hun activiteiten graag onderbrengen bij een professionele partij waardoor zij zich enkel bezig houden met commerciële activiteiten maar niet meer optreden als intermediair.

Hiervoor heeft De Hakenberg Groep een investeringsvehikel in oprichting genaamd www.deverzekerskamer.nl dat intermediaire portefeuilles wil overnemen of services. Tevens wensen zij de rechtstreeks behandelde maatschappij portefeuilles van de volmachtgevers over te nemen. De gehele omzet dient gedekt te worden in één van de verleende volmachten van De Hakenberg Groep. Het is de bedoeling om de volmachtverzekeraars mee te laten investeren in de portefeuille overnames en tegelijkertijd de omzetten te converteren in de door hun verleende volmachten. Ook kunnen de verzekeraars eventueel deelnemen in het vehikel of zekerheden ontvangen in de vorm van portefeuillerechten. Het vehikel zal vervolgens de eindklant op verschillende manieren kunnen bedienen te weten:

Adviesklanten uit portefeuilleovername, bediend middels de adviesorganisatie van de Hakenberg Groep
Adviesklanten uit portefeuille servicing, bediend middels advies van een aangesloten “producent” die vroeger optrad als intermediair.

Alles zal volledig geautomatiseerd via Internet worden aangeboden aan de desbetreffende partijen. Op deze wijze wordt er transparant en conform wetgeving gewerkt en is het mogelijk om een hogere mate van efficiency te bewerkstelligen. Dit komt uiteindelijk de netto marge ten goede.

De Hakenberg Groep biedt een systeem die de administratieve last van andere intermediairs vermindert. Intermediairs kunnen gegevens van klanten aanleveren, die De Hakenberg Groep (online) verwerkt, waarna de intermediairs de polis gelijk kunnen sluiten en afdrukken. Dit vermindert de tijd dat een intermediair bezig is met de administratie rond het sluiten van een polis en heeft de intermediair meer tijd om zich bezig houden met de commerciële activiteiten zoals het verkopen van verzekeringen en leggen van contacten. Dit leidt tot een verhoogde efficiency. Op deze manier kan de intermediair zijn bedrijf voorzetten, zonder zelf veel te hoeven investeren.

Entiteit voor de klanten

Tevens is er een juridische entiteit in oprichting (www.verzekersnel.nl) die rechtstreeks financiële diensten verleent aan de consument. Hiervoor maakt zij, voor wat betreft inkoop, wederom gebruik van de diensten van de Hakenberg Groep. De entiteit kan naar believen uitgebreid worden met diverse labels.

Ook deze entiteit zal volledig geautomatiseerd (webbased) gebruik maken van de diensten van de Hakenberg Groep. Tevens zal de gehele procesverwerking (van aanvraag tot aan polisopmaak) via Internet ontsloten worden aan de eindklant.

De keuze voor verschillende labels is gemaakt om een verantwoord doch variabel prijsbeleid te kunnen voeren wat past bij de verschillende distributievormen. Immers, de totale omzetten komen uiteindelijk in dezelfde volmachtstructuren terecht.

De hakenberg heeft inmiddels een IT systeem aangeschaft dat geïmplementeerd wordt en haar in staat stelt om AL haar volmacht product markt combinaties volledig webbased te distribueren in welke vorm dan ook.

Op deze wijze zijn zij in staat om in ontelbaar verschillende vormen en opzetten van onze producten te vermarkten.

De bedoeling is om een online distributie systeem voor financiële diensten (enkel in volmacht) te lanceren waar de cliënt actief over wordt geïnformeerd en benaderd middels diverse websites (zgn. online distributeurs = OD = eigendom van de Hakenberg). Het systeem biedt de cliënt de mogelijkheid om zijn/ haar polissen volledig online af te sluiten en zelf te beheren. Daarnaast kunnen overige diensten in dezelfde vorm worden aangeboden. Kortom een direct writer die volledig op internet acteert.

Het beheer (nieuwe aanvraag/ mutatie/ royement/inzage etc., NMR genoemd) wordt volledig geregistreerd op de server van de Hakenberg en door haar back office verwerkt in de huisstijl van de OD. De OD treedt op als agent van de Hakenberg. De klanten van de OD hebben toegang tot de server voor inzage, mutatie, beheer en controle.

Dit betekent dat de cliënt via de OD de NMR doorgeeft en dat de daaruit voortvloeiende werkzaamheden (boekingen, prolongatie, correspondentie, bevestigingen etc.) door de back office van de Hakenberg worden verricht. De premie incasso's worden rechtstreeks door de OD of Hakenberg gepleegd. Eventuele vragen van cliënten worden online dan wel telefonisch beantwoord door één van de medewerkers van de Hakenberg onder label van de OD.

De schades worden door de Hakenberg behandeld in volmacht. Dit houdt in dat zij binnen de gestelde volmachtnormen zelf de schade behandelt en voor de excasso zorg draagt. Alles onder label van de OD. (Nijhuis, 2007)

Bijlage B. Belangrijkste punten uit Wet op het financieel toezicht

In 2007 is de Wet op het financieel toezicht (Wft) ingevoerd, die ontstaan is uit andere wetten, waaronder uit de Wet financiële dienstverlening (Wfd). Deze wet vormt het sluitstuk van de invoering van het functioneel toezichtmodel in Nederland. Van oudsher was het toezicht op financiële ondernemingen per sector georganiseerd. Maar in de loop van de tijd zijn de grenzen tussen de financiële sectoren zoals banken en verzekeraars vervaagd. Zo verkopen banken tegenwoordig ook verzekeringen en effecten; anderzijds bieden verzekeraars ook spaarproducten aan. Deze ontwikkeling betekende dat de toezichthouders steeds vaker te maken kregen met vraagstukken die 'hun' sector overstegen. Om die reden is besloten het toezicht per sector te vervangen door functioneel toezicht. Het toezicht op het gedrag van financiële ondernemingen en markten berust bij de Autoriteit Financiële Markten (AFM). Het toezicht op de soliditeit van financiële ondernemingen (prudentieel toezicht) is toebedeeld aan De Nederlandsche Bank (DNB). (AFM, 2006, Brochure Wft)

De Wet op het financieel toezicht is een zogenaamde "kaderwet". Transparantie en zorgplicht spelen een belangrijke rol in deze wet. De wet is gebaseerd op open normen. De open normen zijn minder expliciet, wat de instellingen meer ruimte biedt voor het opzetten van een passende invulling van wet- en regelgeving binnen de eigen organisatie. De grotere vrijheid voor de instellingen betekent tevens een grotere verantwoordelijkheid. (AFM, 2006, Brochure Wft) Het toezicht is niet gebaseerd op regels, maar principes. Het gaat er niet om hoe een financiële dienstverlener transparantie en zorgplicht betracht, maar dat ze dit doen. Er moet gehandeld worden in de geest van de wet. (Muetstege, 2005, Infobulletin 4) In het kader van de zorgplicht en transparantie moet er veel informatie worden verschaft aan de consument. Zo moet er informatie gegeven worden over de handelsnaam van de onderneming, de aansluiting bij een erkende geschilleninstantie en de registratie bij de toezichthouder, en moet er meer informatie worden verstrekt over rentepercentages en rendementen en de duur van kortingsacties van bijvoorbeeld 'lage maandlasten'. (Muetstege, 2005, Infobulletin 4)

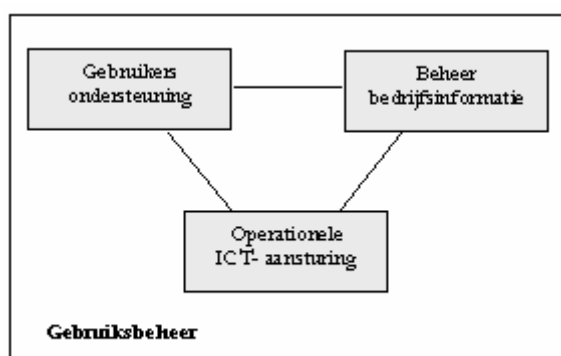
De wet stelt kwaliteitseisen aan financiële dienstverleners op het gebied van betrouwbaarheid, deskundigheid, integere bedrijfsvoering, financiële zekerheid, transparantie en zorgplicht. Zij mogen hun diensten alleen verlenen als zij in het bezit zijn van een vergunning die door de Autoriteit Financiële Markten is afgegeven. Een vergunning wordt verleend per product of dienst (leven, schade, krediet). De Wft, voorheen de Wfd, noodzaakt intermediairs om zich te herbezinnen op hun activiteiten. Per activiteit moeten intermediairs hun deskundigheid kunnen aantonen met in het verleden behaalde diploma's of door het afleggen van een mondeling examen waarmee de verworven competenties aangetoond worden. (Boekhoudt et al., 2006, Het intermediair in beweging: *Professionele dienstverlening*)

Om een vergunning te krijgen, moeten financiële dienstverleners aangeven dat ze voldoende inspanningen leveren op het gebied van transparantie en zorgplicht. Hieronder worden items geschaard als klantprofiel (dit hoeft niet bij schadeverzekeringen), informatieverschaffing, reclame, klachtenregeling en geschilleninstantie, het reconstrueren van een advies en de Financiële Bijsluiter. (Muetstege, 2005, Infobulletin 4) Iedere financiële dienstverlener heeft een vergunning nodig om financiële diensten te mogen verlenen. Iedere financiële dienstverlener met een vergunning is opgenomen in een register dat de consument kan raadplegen. (Muetstege, 2005, Infobulletin 1)

Bijlage C. Uitleg processen binnen BiSL

Op uitvoerend niveau zijn er twee soorten beheerprocessen – gebruikersbeheer en functionaliteitenbeheer – te onderscheiden inclusief de verbindende processen. Gebruikersbeheer zorgt voor de dagelijkse ondersteuning van de informatievoorziening en Functionaliteitenbeheer realiseert de wijzigingen in de informatievoorziening. (Van der Pols, 2005)

Het gebruikersbeheer beschrijft de processen van het BiSL model die ervoor zorgen dat er een continue en optimale ondersteuning plaatsvindt bij het dagelijks gebruik van de informatievoorziening door de eindgebruikers. Binnen het gebruikersbeheer zijn drie processen te onderscheiden. Zie figuur 1.



Figuur 1: Processen binnen Gebruikersbeheer

Gebruikersondersteuning – dit proces richt zich op het gebruik van en het functioneren van de informatievoorziening in de dagelijkse praktijk. Het doel van Gebruikersondersteuning is dat gebruikers optimaal kunnen werken met de bestaande informatievoorziening (IV). De twee onderwerpen die hierbij aanbod komen zijn:

- Afhandelen van communicatie (helpdesk)
- Pro- actieve communicatie (informatieverstrekking)

Beheer bedrijfsinformatie – dit proces is verantwoordelijk voor een correcte opzet en inhoud van de gegevens in de informatievoorziening. Dit geldt voor zowel de gegevens in de informatiesystemen als de gegevens in de niet- geautomatiseerde onderdelen van de informatievoorziening.. Het centrale aandachtspunt in dit proces is de operationele, logische informatie binnen de IV. Binnen de bedrijfsinformatie wordt er onderscheid gemaakt tussen geautomatiseerde en niet- geautomatiseerde IV. Binnen de geautomatiseerde IV worden twee soorten gegevens onderscheiden:

- Bedrijfsgegevens: ten behoeve van de procesuitvoering
- Stuurgegevens: ten behoeve van een correcte werking van het informatiesysteem

Binnen de niet- geautomatiseerde IV is er een grijs gebied, omdat het semi- geautomatiseerd is. Voor een deel zijn formulieren al voorgedrukt.

Operationele ICT aansturing – dit proces richt zich op het geven van opdrachten aan de ICT- dienstverlener en op de bewaking van de werking van de ICT dienstverlener ten einde de IV- processen in de gebruikersorganisatie mogelijk te maken. Daarmee vormt dit proces de operationele aansturing van de ICT- dienstverlener. Vanuit functioneel beheer vormt dit proces het eenduidig aanstuurpunt van de ICT- leveranciers op operationeel niveau. De onderwerpen waarop operationele ICT- aansturing plaatsvindt, zijn:

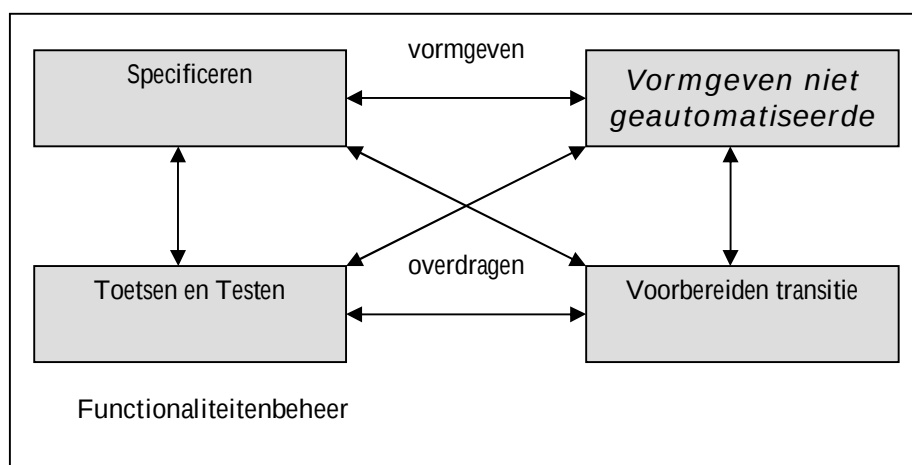
- de producten, die externe of interne leveranciers leveren

- de opdrachten, die naar de externe of interne leveranciers gaan
- en de diensten die met de leveranciers zijn afgesproken

Het functionaliteitenbeheer heeft als doelstelling het initiëren van en zorgdragen voor de uitwerking en verandering van de gewenste wijzigingen aan informatievoorziening (IV). Functionaliteiten beheer is daarmee het cluster van processen dat primair verantwoordelijk is voor de aansluiting van de IV op het bedrijfsproces. De processen binnen functionaliteitenbeheer hebben betrekking op twee aandachtsgebieden:

- het vormgeven: vormgeven van de gewenste verandering aan functionaliteit
- het overdragen: doorvoering van de gewenste verandering

Bij de vier processen binnen Functionaliteitenbeheer komt deze tweedeling expliciet naar voren. Zie figuur 2.



Figuur 2: Processen bij Functionaliteitenbeheer

Specificeren – dit proces heeft als doelstelling het vertalen van door Wijzigingenbeheer (verbindend proces) aangegeven gewenste veranderingen in functionaliteit naar inhoudelijke en niet-inhoudelijke oplossingsrichtingen en het vastleggen hiervan ten behoeve van de geautomatiseerde IV. Dit dient zodanig te geschieden dat een eenvoudige acceptatie van eventuele dienstverlening door ICT- leveranciers mogelijk is. De onderwerpen die hierbij aanbod komen zijn:

- Specificaties van
 - o Behoeft
 - o Oplossing
 - o Validatie

Vormgeven niet-automatiseerde informatievoorziening – dit proces is gericht op het vervaardigen en onderhouden van de relevante documentatie voor het gebruik en het functioneel beheer van het informatiesysteem (procedures, werkinstructies, handelingen en dergelijke). Deze organisatorische kant kent natuurlijk een nauwe afhankelijkheid van het geautomatiseerde systeem. Het doel van dit proces is het scheppen van een eenduidige en afgestemde werkwijze voor de informatieverwerkende activiteiten binnen het bedrijfsproces, met daarbij het gebruik van de geautomatiseerde IV. Bij dit proces spelen drie onderwerpen een belangrijke rol:

- de gebruikershandleiding
- de procedures en richtlijnen
- de ondersteunende en aanvullende richtlijnen

Vorbereiden transitie – dit proces draagt zorg (implementatie) voor een probleemloze ingebruikname van de nieuwe of gewijzigde functionaliteit door het invullen van alle benodigde

randvoorwaarden, zodanig dat de uiteindelijk gewenste verandering hierna probleemloos geëffectueerd kan worden. Ten aanzien van het implementeren moeten mogelijk aanpassingen plaatsvinden op drie terreinen:

- op het terrein van de ICT en de ICT- dienstverlening
- op het terrein van de gebruikers en de gebruikersorganisatie
- op het terrein van de niet- geautomatiseerde IV, de gegevens en de functioneel-beheerorganisatie

Toetsen en testen – dit proces heeft als doelstelling het zorgdragen dat de gewenste veranderingen op een vlekkeloze wijze in de organisatie wordt doorgevoerd en dat de gebruikte instrumenten, hulpmiddelen en andere ondersteuningsvormen correct werken. Binnen dit proces zijn er vier onderwerpen aan de orde die in onderlinge relatie dienen te worden beschouwd. Dit zijn:

- de geautomatiseerde IV (acceptatie)
- procedures en werkwijzen
- transitieplan/ implementatieplan (opleidingen en communicatie)
- gebruikersorganisatie (alle partijen spelen hierbij een rol)

Tot slot zijn er op uitvoerend niveau de verbindende processen. Dit zijn de processen Wijzigingenbeheer en Transitie. De synchronisatie en de communicatie van de processen Gebruiksbeheer en Functionaliteitenbeheer verloopt via de verbindende processen.

Wijzigingenbeheer – dit proces houdt zich bezig met bepalen van welke wijzingen aan de IV nader uitgewerkt en uitgevoerd gaan worden. Het doel van dit proces is te komen tot de juiste besluiten over het aanbrengen van wijzigingen of vernieuwingen in de IV. Binnen dit proces komen vele processen samen. Het is een knooppunt tussen uitvoerende en sturende processen.

Transitie – dit proces houdt zich bezig met het doorvoeren van de gewenste en uitgewerkte wijziging. Dit proces is gericht op daadwerkelijke effectuering voor de eindgebruikers van de verandering die tot dan toe is voorbereid binnen de processen van Functionaliteitenbeheer en de achterliggende activiteiten van de ICT- leverancier (de feitelijke ingebruikname).

Op sturend niveau zijn er de sturende processen. Er zijn vier parameters waarop sturing plaatsvindt. Zie figuur 3. Het gaat daarbij om de kwaliteit van de procesondersteuning die zich vertaalt naar inhoud en functionaliteit (wat), de kosten (hoeveel), de planning (wie en wanneer) en de afspraken over supply (hoe en wanneer).

Planning en control	Financieel management	Behoeft management	Contract management
---------------------	-----------------------	--------------------	---------------------

Figuur 3: De sturende processen

Deze vier processen zijn vaak tegenstrijdig. Vandaar dat deze processen integraal benaderd moeten worden en er constant afwegingen moeten worden gemaakt.

Planning en control – dit proces heeft als doel het plannen, bewaken en bijsturen van de activiteiten van de organisatie die te maken hebben met het verzorgen van de IV, zodat noodzakelijke inzet van IV in de organisatie op tijd gerealiseerd wordt met een optimale inzet van capaciteit. Het domein sterkt zich hierbij uit over de ICT- organisatie, de functioneel beheer- organisatie en de gebruikersorganisatie. De afstemming hiertussen vormt een onderdeel hiervan. Dit proces is verantwoordelijk voor de aansturing vanuit de organisatie ten aanzien van tijd en inzet van mensen.

Financieel management – dit proces heeft als doel het maken, onderhouden en bewaken van een vanuit financieel en bedrijfsmatig perspectief kosten effectieve IV en een kosteneffectieve inzet van ICT- middelen voor de ondersteuning en uitvoering van de bedrijfsprocessen van de organisatie. Bij een investeringsbeslissing worden naast de kosten ook de baten bepaald.

Behoeft management – dit proces heeft als uitgangspunt de behoeften vanuit het bedrijfsproces aan ondersteuning door middel van IV. Deze behoeften vertalen zich naar kwaliteit van de IV en kwaliteit van de ICT- dienstverlening. Het doel van dit proces is het zorgdragen dat de bedrijfsprocessen van een organisatie ondersteund of ingevuld worden door een goede IV en functioneel beheer- organisatie. Tevens is dit proces ervoor verantwoordelijk dat bestaande en nieuwe behoeften binnen het bedrijfsproces hieromtrent worden onderkend en dat hierover besluitvorming plaatsvindt.

Contract management – bij dit proces staan de afspraken centraal die gerelateerd zijn aan de diensten die door de ICT- leveranciers worden geleverd. Dit proces is verantwoordelijk voor het maken van goede en adequate afspraken over de geautomatiseerde IV en de dienstverlening door de ICT- leverancier, alsmede het bewaken en het verbeteren ervan.

Als laatste zijn er ook nog processen op richtinggevend niveau. Op richtinggevend niveau zijn er twee cluster te onderscheiden: Opstellen informatiestrategie en Opstellen IV- organisatiestrategie. Op dit niveau zijn er ook weer verbindende processen te onderscheiden.

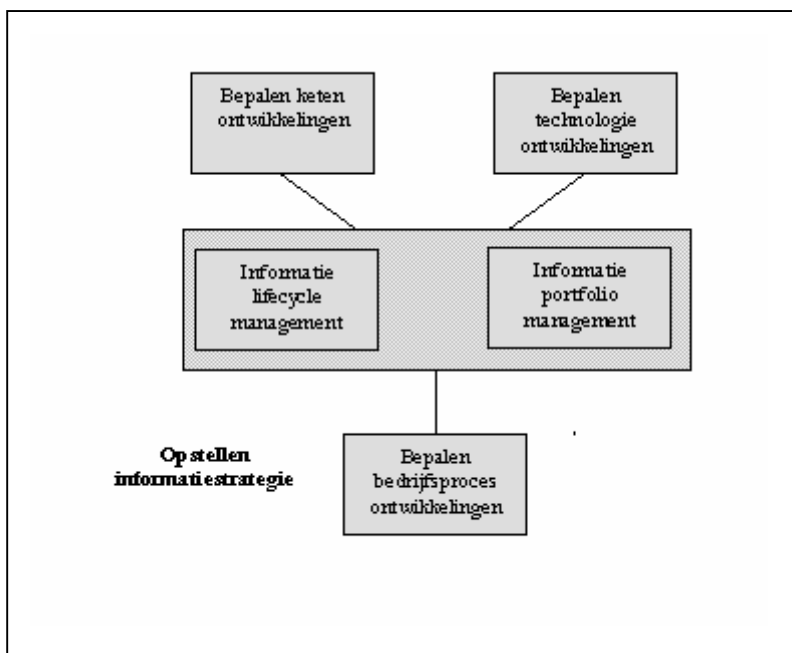
IV binnen een organisatie is geen statisch gegeven. Veranderingen in de omgeving, de eigen organisatie en de technologie zijn continu gaande. Het is daarom van wezenlijk belang om goed inzicht te hebben in deze en toekomstige veranderingen en de betekenis hiervan voor de IV. Het maken van keuzes zoals: wel/geen webtechnologie, wel/niet uitfasen van verouderd systeem, wel/niet meegaan met de keuzes van concurrenten, wel/niet aansluiting zoeken met de IV van (keten)partners en dergelijke, zijn cruciaal voor de concurrentiepositie in de komende jaren.

Op richtinggevend niveau zijn de beheerprocessen Opstellen informatiestrategie en Opstellen IV- organisatiestrategie te onderscheiden.

Het cluster Opstellen informatiestrategie richt zich op de toekomst van de IV binnen de organisatie. Dit betekent dat er op regelmatige basis zal moeten worden onderzocht in hoeverre de huidige IV nog aansluit op de bedrijfsprocessen. Het doel is dan ook om deze aansluiting te borgen. Dit cluster is onderverdeeld in vijf processen. Zie figuur 4. De focus van dit cluster ligt op de totale IV van de organisatie.

Bepalen ketenontwikkelingen – dit proces heeft als doel het in kaart brengen van de ontwikkelingen op het terrein van informatisering over organisaties heen en het vertalen van deze ontwikkelingen naar gevolgen voor de inhoud van de IV voor de eigen organisatie, zodat op langere termijn de bedrijfsprocessen aansluiten op de omgeving en worden ondersteund door een effectieve, efficiënte en met de ketenpartners afgestemde IV. In dit proces staat de keten centraal.

Bepalen bedrijfsprocesontwikkelingen – dit proces heeft als doel het in kaart brengen van de ontwikkelingen op langere termijn binnen de organisatie en de bedrijfsprocessen, zodat over langere termijn de bedrijfsprocessen op een efficiënte, afgestemde en evenwichtige wijze ondersteund worden door IV. Dit gebeurt door de ontwikkelingen die spelen binnen de bedrijfsprocessen, de organisatie, de organisatiedoelen en het organisatiebeleid te vertalen naar de gevolgen voor de IV. De ontwikkelingen in de eigen organisatie staan centraal in dit proces.



Figuur 4: Processen Opstellen informatiestrategie

Bepalen technologieontwikkelingen – bij dit proces wordt er gekeken welke technische ontwikkelingen zich voordoen die interessant kunnen zijn voor de organisatie en de IV. Het doel van dit proces is het in kaart brengen van de relevante technische ontwikkelingen en het bepalen van de impact op de organisatie en de totale IV, opdat optimale inzet van technologie over langere periode mogelijk wordt. Het gaat hier niet enkel om applicaties en techniek, maar veel meer om de toepasbaarheid van technologische mogelijkheden binnen de IV in relatie tot het bedrijfsproces.

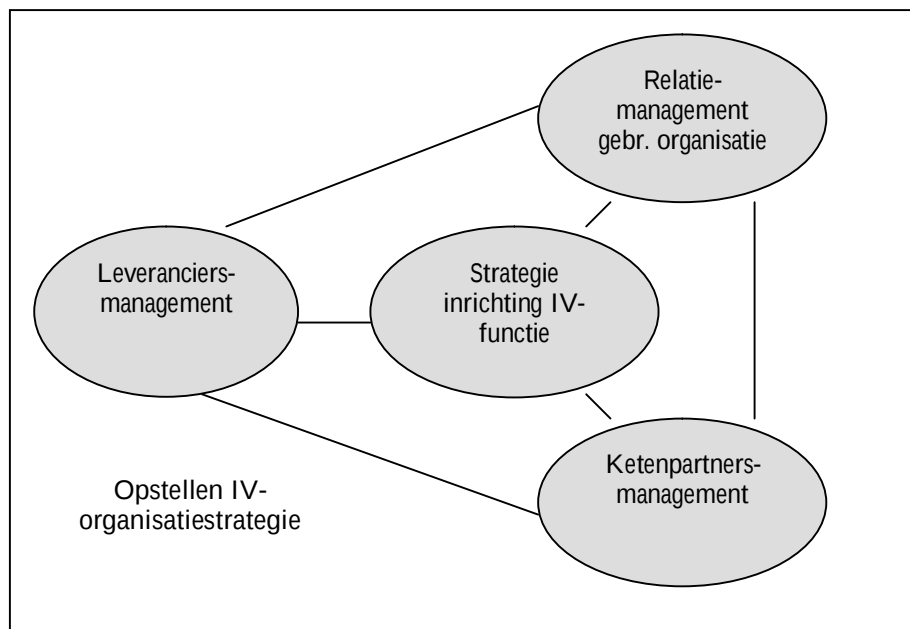
Informatie lifecycle management – dit proces is de centrale vraag hoe ontwikkelingen vertaald moeten worden naar de bestaande IV en welke strategie er derhalve gevoerd moet worden voor de lange termijn. Het doel van dit proces is het maken van een strategie voor de IV, het vertalen naar acties en investeringen en het zorgdragen voor de effectuering ervan. Dit alles om ervoor te zorgen dat de IV op middellange en lange termijn het bedrijfsproces op een optimale wijze blijft ondersteunen. Dit proces geeft invulling aan een onderdeel van het totale informatiebeleid, namelijk de toekomstbepaling voor de afzonderlijke delen van de totale IV. Binnen het proces Informatie portfolio management richt men zich daarentegen juist op het bepalen van de strategie voor het geheel van de IV.

Informatie portfolio management – dit proces draagt zorg voor een overkoepelende afstemming en de uniformiteit over het geheel van de IV. Het doel van dit proces is het zorgdragen voor een vanuit bedrijfsbrede optiek optimale inzet van middelen en opzet van de IV en het afstemmen van de verschillende (deel-)plannen ten aanzien van de toekomstige ontwikkeling van de IV. Het gaat hier om de hoofdlijnen.

Het tweede cluster op richtinggevend niveau is Opstellen IV- organisatiestrategie. Decentrale organisaties maken vaak gebruik van een centrale IV (op concernniveau). De doelstelling van dit cluster is te definiëren op welke wijze de uitvoering van en de besluitvorming over de IV worden georganiseerd. Hierbij is de besluitvorming ook afgestemd op de structuur en inrichting van de gebruikersorganisatie en op de omgeving waarin de organisatie opereert en die ook invloed kan uitoefenen op de inhoud van de IV van de organisatie. Bij functioneel beheer (de sturing van de IV) heeft men te maken met vier soorten organisaties:

- de leveranciers
- de ketenpartner
- de eigen gebruikersorganisatie
- de eigen functioneel beheer- organisatie of andere functioneel beheer- organisaties binnen de organisatie

Figuur 5 geeft een weergave van de processen die hiermee samenhangend zijn.



Figuur 5: Processen bij Opstellen IV- organisatiestrategie

Leveranciersmanagement – dit proces heeft als doel te bepalen welke partijen (leveranciers) het meest geschikt zijn om de voor de IV benodigde kennis en middelen in te brengen en daarnaast ook te bepalen welke rol en verantwoordelijkheden deze ICT- leveranciers moeten hebben, zodat de middelen en kennis voor de organisatie op een optimale wijze worden ingezet.

Relatiemanagement gebruikersorganisatie – dit proces heeft als doelstelling het vormgeven en bewaken van de consistentie, de samenhang en de communicatie tussen de IV- functie en de gebruikersorganisatie. De relatie tussen de IV- organisatie (functioneel beheer) en de gebruikersorganisatie staat daarmee centraal binnen dit proces.

Ketenpartners- management – dit proces maakt het mogelijk dat tussen verschillende organisaties informatie uitwisseling plaatsvindt. Deze uitwisseling wordt mogelijk door samenwerkingsverbanden op het gebied van de IV te definiëren en deze samenwerkingsverbanden ook te onderhouden. Dit proces is extern gericht, waarbij een overkoepelende hiërarchische beslisser ontbreekt.

Strategie inrichting IV- functie – dit proces is het centrale proces in dit cluster. Het doel van dit proces is het definiëren van de gewenste inrichting van de IV- functie: organisatievorm(en), verantwoordelijkheden, uitvoering en samenwerking tussen de verschillende betrokken organisatie onderdelen. Dit proces geeft handvaten voor de inrichting, samenwerking en consistentie voor het functioneel beheerdomein (ook voor informatiemanagement). Dit is van belang omdat functioneel beheer binnen een organisatie op meerdere plaatsen en ook op verschillende niveaus wordt uitgevoerd.

Tot slot zijn er nog verbindende processen op richtinggevend niveau. Dit is de Informatie coördinatie. Hierbij is er integrale afstemming tussen inhoud en inrichting.

Informatie coördinatie – dit proces heeft als doelstelling het bewaken en begeleiden van samenhang tussen al de verschillende plannen voor de IV- voorziening. Dit proces draagt zorg voor een optimale afstemming van beleid conform het afgesproken organisatorische kader.

Bijlage D. Interviews met agenten

In deze bijlage vindt u de interviewvragen die gesteld zijn aan de agenten. Het doel van dit interview is het bepalen van de behoefte van de agenten en het vaststellen van de doelgroepen door middel van het toetsen van het ontwikkelingsmodel. Hieronder volgen de vragen.

Introductie onderzoeker en opdrachtgever	
--	--

Aan het begin van het gesprek zal ik mijzelf voorstellen, waarbij ik zal uitleggen waar mijn onderzoek over gaat, wie de opdrachtgever is en welke bijdrage het interview aan het onderzoek zal leveren.

I. Introductie gesprekspartner	
--------------------------------	--

In dit gedeelte is er de mogelijkheid voor de gesprekspartner om zichzelf voor te stellen en te vertellen over de organisatie waarin hij/zij werkzaam is. Het doel van dit onderdeel is een beter beeld te vormen van de functie en achtergrond van de gesprekspartner en vooral de organisatie, zodat we goed weten met wie we te maken hebben.

1. Kunt u iets vertellen over uw kantoor in het algemeen met betrekking tot het soort bedrijf, de kernactiviteiten en in welke mate u technologie in uw bedrijf heeft toegepast?
2. Kunt u iets vertellen over uw functie binnen de organisatie?

II. Ontwikkeling markt	
------------------------	--

In dit gedeelte worden er vragen over de markt in het algemeen gesteld om zo in kaart te brengen welke ontwikkelingen/trends in de omgeving belangrijk worden geacht door de agent/organisatie in kwestie. Hierbij moet het duidelijk worden of en in hoeverre de technologische ontwikkelingen en de regulerende veranderingen hierbij een rol spelen en dus of de agent zich herkent in het ontwikkelingsmodel.

3. In hoeverre ziet u dat netwerkregisseurs een plaats innemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen?
4. Bent u van mening dat er tegenwoordig eerder van een waardenetwerk dan van een traditionele waardeketen gesproken kan worden?
5. In hoeverre bent u het ermee eens dat de ontwikkelingen in de markt ontstaan zijn door externe invloeden, zoals de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de technologie?
6. Is volgens u hierdoor het consumentengedrag is veranderd en er meer druk op de intermediairs is komen te liggen?
7. In hoeverre ziet u dat de ontwikkelingen in de markt zich uiten in een markt waarbij verschillende partners diensten aan elkaar verlenen en de consument om steeds meer zelfbediening vraagt?

III. Invloed op organisatie	
-----------------------------	--

Het derde gedeelte van het interview is gericht op de organisatie/agent in kwestie. Het doel van deze vragen is te achterhalen of en hoe de ontwikkelingen/trends de betreffende organisatie beïnvloed, en om informatie te krijgen over hoe agenten denken over samenwerkingsverbanden en in welke vorm. Hierbij moet duidelijk worden waar de agent zich in het ontwikkelingsmodel bevindt en waarom, en wat dit betekent voor zijn bedrijfsvoering.

8. Beïnvloeden de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving op dit moment uw eigen organisatie? Kunt u dit motiveren?
9. Merkt u binnen uw bedrijf dat het consumentengedrag aan het veranderen is, in de vorm dat steeds meer consumenten behoefte hebben aan zelfbediening? Kunt u dit motiveren?
10. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor uw eigen organisatie op dit moment?
 - a. Wat betekent dit voor uw wijze van werken?
 - b. Welke maatregelen heeft u genomen om uw klanten de juiste dienstverlening te bieden en tegelijkertijd te voldoen aan de Wft?
 - c. Waarom heeft u voor deze maatregelen gekozen?
11. Wat betekenen de ontwikkelingen voor uw eigen organisatie in de toekomst?
 - a. Welke maatregelen verwacht u in de toekomst nog te moeten nemen om op de externe invloeden te kunnen inspelen? Wat is uw motivatie hiervoor?
 - b. Binnen welke tijdsperiode verwacht u dit te moeten doen?
12. Verwacht u dat e- business een steeds belangrijkere rol gaat spelen binnen uw organisatie? Kunt u dit motiveren?
13. Denkt u dat de hybride aanbieder, waarbij klanten naast het geven van advies ook de mogelijkheid wordt gegeven zelf online transacties uit te kunnen voeren, de meeste kansen heeft in de veranderende markt? Kunt u dit motiveren?
14. Denkt u dat het Internet als nuttig hulpmiddel kan worden gezien om klanten loyaler aan uw organisatie te maken? Kunt u dit motiveren?

IV. Afsluiting	
----------------	--

In het laatste gedeelte van het gesprek worden enkele aanvullende vragen gesteld en bestaat er de mogelijkheid voor de gesprekspartner om zelf vragen te stellen.

15. Vindt u dat de ontwikkelingen/trends in de markt gezien moeten worden als een gebeurtenis die gezamenlijk benaderd moet worden?
16. Verwacht u dat de ontwikkelingen/trends in de markt blijvend zijn?
17. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

Bijlage E. Uitwerking casestudy agenten

In deze bijlage staan de uitgewerkte interviews met de agenten. Er zijn vier agenten geïnterviewd, waarvan twee jongere en twee oudere. Er is zowel een jongere en oudere agent binnen de eigen regio als buiten de eigen regio ondervraagd.

I. Interview met agent A

I. Introductie gesprekspartner	
--------------------------------	--

1. Kunt u iets vertellen over uw kantoor in het algemeen met betrekking tot het soort bedrijf, de kernactiviteiten en in welke mate u technologie in uw bedrijf heeft toegepast?

Het bedrijf is tien geleden (1997) opgericht en is gevestigd in Emmen. In het begin richtte het bedrijf zich vooral op de particuliere schademarkt. Destijds waren hypotheek niet een speerpunt van het bedrijf. Door de jaren heen heeft de eigenaar van het bedrijf een mooie particuliere schadeportefeuille opgebouwd en heeft tegelijk in hypotheek gedaan. Later zijn daar ook bedrijfsmatige activiteiten bij gekomen en is hij zich dus ook gaan richten op de zakelijke markt. In deze periode was de eigenaar nog een zelfstandige zonder personeel. De afgelopen jaren is het bedrijf verder gegroeid. Het bedrijf heeft nu een tiental werknemers en een klantenbestand met daarin vrij grote bedrijven in de regio. Op dit moment is de verdeling van het klantenbestand 50/50 voor de zakelijk en de particulier activiteiten. De particuliere markt is het grootste in volume bij dit bedrijf. Voor de zakelijke markt heeft het bedrijf alleen grote projecten. Het geven van advies is de kernactiviteit van het bedrijf. Het bedrijf is op te splitsten in drie activiteiten:

- De afdeling hypotheek;
- De Internetsite;
- Het assurantiebedrijf.

De afdeling hypotheek en het assurantiebedrijf zijn eigenlijk de bedrijven in de particuliere totaalrelatie die een klant kan kiezen als deze persoonlijke advisering wil hebben. Op de Internetsite (www.autopremie.nu) worden online producten aangeboden. Voor de online verzekeringen maakt het bedrijf gebruik van de rekenmodules van Voogd&Voogd. De inrichting van de website houdt het bedrijf in eigen beheer.

2. Kunt u iets vertellen over uw functie binnen de organisatie?

De gesprekspartner voor dit interview, is een vennoot en dus mede-eigenaar van het bedrijf. Hij is dit sinds september vorig jaar. Hiervoor was de gesprekspartner niet werkzaam in het bedrijf, maar had al ruim tien jaar ervaring in het verzekeringsvak. De eigenaar en de gesprekspartner zijn al jarenlang bekenden van elkaar en zo is de samenwerking tot stand gekomen.

II. Ontwikkeling markt	
------------------------	--

3. In hoeverre ziet u dat netwerkregisseurs een plaats innemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen?

De gesprekspartner ziet dat dit al veelvuldig aan het gebeuren is en verwacht dat dit in de toekomst zich verder zal uitbreiden. De markt is sterk in beweging.

4. Bent u van mening dat er tegenwoordig eerder van een waardenetwerk dan van een traditionele waardeketen gesproken kan worden?

De gesprekspartner verwacht dat er in de toekomst alleen maar sprake zal zijn van een waardenetwerk. Volgens hem verdwijnt de traditionele waardeketen volledig.

5. In hoeverre bent u het ermee eens dat de ontwikkelingen in de markt ontstaan zijn door externe invloeden, zoals de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving?

Door de ontwikkelingen in de technologie worden de marges steeds dunner. Het gevolg hiervan is dat bedrijven steeds meer naar een groter volume toe moeten. Dit betekent efficiënter werken. De uiteindelijke klant wordt steeds grondiger en gaat zelf opzoek als het gaat om verzekeringen. Vroeger kwam de verzekeringsadviseur eens a twee keer per jaar bij de klant thuis. Dit klinkt allemaal volgens de gesprekspartner erg leuk en gezellig, maar tegenwoordig kan het allemaal niet uit. Het resultaat hiervan is onder andere dat het allemaal heel snel en efficiënt ingericht moet worden en ook is de klant niet meer bereid te betalen voor de servicebezoeken.

Wat betreft de veranderingen in de wetgeving, hierdoor hebben de consumenten volgens de gesprekspartner niet meer vertrouwen in de financiële sector gekregen. Voor de organisatie, de intermediairs zelf, hebben de veranderingen in de wetgeving wel heel wat teweeg gebracht. Het kost allemaal ontzettend veel tijd. Als de gesprekspartner kijkt naar wat er uiteindelijk mee bereikt wordt, dan is dit erg weinig. De gesprekspartner heeft het gevoel dat de Wft zijn doel van het vergroten van het consumentenvertrouwen niet bereikt. Voor bedrijven zelf betekent het weinig toegevoegde waarde, maar voor de markt zal het grote consequenties hebben. Veel intermediairs zullen afhaken, omdat zij niet mee willen of kunnen gaan door de eisen die worden gesteld. Volgens gesprekspartner gaan er koppen rollen en wordt er op een gegeven moment het kaf van het koren gescheiden. Dit proces werkt vooral versnellend voor oudere intermediairs die geen zin hebben om de hele tent om te gaan turnen en zichzelf te gaan om turnen. Dit is ook te zien door de hoeveelheid portefeuilles die in de markt worden aangeboden. Tegenwoordig worden zelfs portefeuilles op marktplaats aangeboden. Dat geeft volgens de gesprekspartner aan hoe wanhopig sommige intermediairs zijn. Het bedrijf ervaart de ontwikkelingen in de wetgeving als een mega log groot gebeuren wat ontzettend veel tijd kost, zonder dat ze er veel resultaat van zien.

6. Is volgens u hierdoor het consumentengedrag is veranderd en er meer druk op de intermediairs is komen te liggen?

Het consumentengedrag is volgens de gesprekspartner zeker veranderd. Naast dat de klanten grondiger geworden zijn, zie je ook dat klanten steeds mondiger worden. Zij willen voor een dubbeltje op de eerste rij zitten. Dit betekent dat het serviceniveau voor deze klanten omlaag gaat. Klanten die puur voor prijs gaan, kunnen dit bij het bedrijf doen via het Internet, dus online. Dit betekent voor de klant zelfbediening; zelf online mutaties doorgeven, zelf online polissen sluiten, zelf online opzeggen enzovoort. Een klant die persoonlijke begeleiding wel belangrijk vindt, kan dit ook krijgen, alleen die betaalt de prijs daarvoor. De tweedeling die hierdoor ontstaat, is ook heel logisch, alleen de klant vindt het alleen niet altijd logisch, want die moet gaan betalen voor de extra service. Dit betekent extra druk op de intermediairs om efficiënter te gaan werken.

7. In hoeverre ziet u dat de ontwikkelingen in de markt zich uiten in een markt waarbij verschillende partners diensten aan elkaar verlenen en de consument om steeds meer zelfbediening vraagt?

Om zich op het geven van advies te kunnen richten, moet men samenwerken. Hierbij verlenen partners die diensten aan elkaar. Alleen dan kan er efficiënter gewerkt worden. Volgens de gesprekspartner is er een verschuiving in de markt gaande. Hij vindt het dapper om te zeggen: “Ik ben assurantieadviseur en ik ga naar de klant om te adviseren”, maar dat is volgens hem niet de toekomst. Als intermediair moet je wel meegaan met de markt. Volgens de gesprekspartner is het over tien jaar allemaal particuliere business op het Internet. Het kan allemaal niet uit voor de adviseur die zich richt op particulieren die op zoek zijn naar adviesarme producten. Tenzij intermediairs overstappen op een ander beloningssystematiek, waarbij de adviseur best in de auto wil stappen, maar wel een voorrijdtarief rekent en een bedrag per uur exclusief BTW. Het moet dan overzichtelijk worden wat een adviseur verdient op een verzekering en stuurt de klant gewoon een factuur. Net als de accountant doet voor het invullen van een belastingformulier. De intermediair verkoopt dan geen producten meer, maar advies.

Klanten die gaan voor advies zijn vaster dan Internetklanten. Klanten die producten afnemen via het Internet stellen het niet op prijs dat ze bezocht gaan worden. Hierdoor gaat de polisdichtheid omlaag. Het zijn shoppers, andere klanten, die alleen maar zelfbediening willen. De gesprekspartner denkt dat er bestaansrecht is voor meerdere Internetaanbieders. Wel zegt hij dat het alleen zinvol is om Internetactiviteiten voort te zetten als je echt volume hebt. Het klassieke assuratiekantoor van weleer ziet de gesprekspartner over 10 jaar niet meer.

Samengevat is de gesprekspartner van mening dat de ontwikkelingen in de markt ertoe leiden dat de druk om efficiënter te werken groter wordt en dat zich dit uit in het feit dat er meer samengewerkt gaat worden. Hij vindt dat Internet daarbij niet kan ontbreken, omdat klanten steeds mondiger worden en hierom vragen. Toch is het Internet niet voor alle financiële producten geschikt, zoals voor hypotheek, en daarom pleit de gesprekspartner voor zowel een Internetorganisatie als een adviesorganisatie. Wel vindt hij dat bij de adviesorganisatie van het Internet gebruik gemaakt kan worden voor efficiëntie en dienstverlenende redenen.

III. Invloed op organisatie	
-----------------------------	--

8. Beïnvloeden de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving op dit moment uw eigen organisatie? Kunt u dit motiveren?

Wat de technologische ontwikkelingen betreft, verandert er veel voor het bedrijf in kwestie. Bezoeken van adviseurs aan afnemers van adviesarme producten kunnen bijna niet meer uit. Dat is een reden geweest waarom ze naast de adviesorganisatie ook een Internetorganisatie hebben opgezet.

Wat de veranderingen in de wetgeving betreft, verandert er niet veel voor hoe het bedrijf de dienstverlening naar de klant toe brengt. Het grote verschil is dat de veranderingen in de wetgeving ontzettend veel werk met zich meebrengt. In andere opzichten verandert er weinig. Het bedrijf deed in het verleden voor geven van advies al aan kwalitatief hoogwaardige advisering. Dit is niet veranderd met de komst van de Wft. Het vastleggen van dossiers deden ze in principe ook altijd al. Alleen op dit moment ervaren ze dat ze ontzettend veel tijd bezig zijn met een hele papierenwinkel wat weinig toevoegt. Ze probeerden zich altijd al te onderscheiden door het zijn van een goede adviseur door middel van de bedrijfsvoering, alleen eerst konden ze een beetje naar rechts of links om wat bij te stellen. Eigenlijk voldeden ze altijd al aan de eisen,

alleen toen waren de eisen niet geformuleerd. Nu zijn de eisen wel geformuleerd en bepaalde werkwijzen ook. Hoewel de eisen nu geformuleerd zijn, hebben ze er zich dus altijd al aan gehouden.

9. Merkt u binnen uw bedrijf dat het consumentengedrag aan het veranderen is, in de vorm dat steeds meer consumenten behoefte hebben aan zelfbediening? Kunt u dit motiveren?

Ook binnen het bedrijf merken ze dat het consumentengedrag aan het veranderen is en dat consumenten steeds meer behoefte hebben aan zelfbediening. Zij merken dat klanten voor een dubbeltje op de eerste rij willen zitten. Daarom zeggen zij tegen hun klanten: "dat is prima, maar dan wel via het Internet". Ook maken ze gebruik van e- mail om de kosten zo laag mogelijk te houden.

10. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor uw eigen organisatie op dit moment?
a. Wat betekent dit voor uw wijze van werken?

Dit betekent voor het bedrijf dat ze de drie genoemde activiteiten bij vraag 1 eigenlijk als drie labels in de markt willen zetten. De website van de adviesorganisatie is voor de klanten van de adviesorganisatie, zowel zakelijk als particulier. De functie van deze website is de adviesklant een stukje dienstverlening te verlenen en het is mooi meegenomen als adviesklanten hun offertes sluiten/ muteren enzovoort op deze website. Bij de Internetorganisatie zijn de autoverzekeringen de speerpunten. De adviesarme producten, waar consumenten op het Internet op zoek naar gaan. Volgens de gesprekspartner zoeken klanten op het Internet niet zozeer hoe de particuliere aansprakelijkheidsverzekering nog 1 euro in de maand voordeliger kan. Daarentegen is de autoverzekering een shopproduct. Op auto's komen klanten via de Internetorganisatie binnen. Daarom heeft het bedrijf de website www.autopremie.nl opgericht. Voor www.autopremie.nl hebben ze nu ook een bedrijf ingeschakeld dat doet aan een stuk search engine marketing om ervoor te zorgen dat de site in de search engines vrij hoog in de rating zit.

Er bestaat een verschil tussen de Internetorganisatie en de adviesorganisatie. Bij de adviesorganisatie is het zo dat als het bedrijf een verzekering intern moeten gaan verwerken dan betaalt de klant gewoon het tarief op basis van advisering. Als de adviesklant een vraag heeft, krijgt die daar antwoord op, bijvoorkeur stelt hij/zij die via de e-mail. Hier willen ze ook steeds meer naartoe. Bij de Internetorganisatie is het zo dat als de klant zelf de polis sluit via het Internet, dan betaalt de klant gewoon het Internettarief. Daar zit een wel een vervaging, een grijs gebied, in. De Internetorganisatie is nog niet geheel gescheiden van de adviesorganisatie. Het aanbieden van financiële producten via het Internet doet het bedrijf nu ongeveer anderhalf jaar. Het afgelopen halve jaar ook echt intensief met een stukje search engine marketing erachter, zodat ze in de niet- gesponsorde gedeeltes in de zoekmachines staan, want de gesponsorde gedeeltes van de zoekmachines kost volgens de gesprekspartner bakken met geld en levert niets op. Dat is niet slim. De website www.autopremie.nl staat volgens de gesprekspartner vrij hoog in de zoekmachines, vooral bij Google. Ze staan bijna altijd op de eerste pagina bij zoekmachines voor autoverzekeringen. Hierdoor zien zij nu ook dat er mee traffic op de site komt. Als er wel traffic is, maar geen conversie, dan weet men dat de tarieven niet goed zijn of dat site zelf niet goed is. In de handeling zou men daarop kunnen gaan sturen. Sinds het halve jaar dat ze er echt mee bezig zijn, wordt er binnen het bedrijf veel tijd vrijgemaakt voor de klant, wordt klant uitgebreid geholpen enzovoort. Om dit te kunnen blijven doen dan moet er volgens de gesprekspartner wel echt een splitsing worden gemaakt van is het een Internetklant of een assurantieportefeuille klant. Tussen deze twee klanten bestaat volgens de gesprekspartner een groot verschil.

- b. Welke maatregelen heeft u genomen om uw klanten de juiste dienstverlening te bieden en tegelijkertijd te voldoen aan de Wft?

Er is een samenwerkingsverband aangegaan met Voogd&Voogd. Zij verzorgen de rekenmodules voor de online verzekeringen. Verder is er ook een samenwerkingsverband aangegaan met Wingweb Communications. Zij zorgen ervoor dat de site hoog in de ratings komt, vooral bij Google. Op dit moment is het bedrijf nog steeds bezig de bedrijfsvoering steeds efficiënter te maken.

- c. Waarom heeft u voor deze maatregelen gekozen?

Het bedrijf heeft ervoor gekozen om op Internet te gaan met de rekenmodules van Voogd&Voogd, omdat zij zo voor consumenten oplossingen konden bieden waar zij om vroegen en meer tijd overhielden voor het geven van advies. De advies- en Internetorganisatie moeten bewust apart gehouden worden, omdat de Internetklant volgens de gesprekspartner anders is dan de adviesklant en omdat de klanten het niet logisch vinden om te betalen voor advies. Het bedrijf is ook een samenwerkingsverband aangegaan met Wingweb Communications, omdat zij van mening zijn dat een Internetsite alleen maar zin heeft als er genoeg volume aanwezig is door. Door het generen van traffic kan indirect het volume ook vergroot worden.

11. Wat betekenen de ontwikkelingen voor uw eigen organisatie in de toekomst?

- a. Welke maatregelen verwacht u in de toekomst nog te moeten nemen om op de externe invloeden te kunnen inspelen? Wat is uw motivatie hiervoor?

Op dit moment is de Internetklant nog niet echt gescheiden van de assurantieklant, maar hier wil het bedrijf wel naar toe. Daarom moeten volgens de gesprekspartner de drie labels waarbij het Internet en het assurantie gebeuren nu nog wat door elkaar lopen, straks echt gescheiden worden onder twee verschillende labels. De autoverzekeringen gaat via www.autopremie.nu en vervolgens kunnen ze overige verzekeringen eronder hangen. Ze komen dus binnen op autoverzekeringen. En voor de zakelijke markt willen ze ook naar buiten gaan onder meerdere namen. Op Internet is www.autopremie.nu puur voor de Internetklant. Zij willen deze klanten het gevoel geven dat ze klant zijn van www.autopremie.nu en niet van de adviesorganisatie van het bedrijf. De verzekeringen die aangeboden worden via de website van de adviesorganisatie van het bedrijf blijft in de toekomst wel bestaan. Een adviesklant die het gevoel heeft dat die klant is van de adviesorganisatie gaat ook naar de website van de adviesorganisatie. Als de klant daar een mutatie doorgeeft of een verzekering afsluit, dan ziet het bedrijf dit als een extraatje en een vorm van dienstverlening. Deze website is puur en alleen bedoeld voor de adviesklanten. Op Internet willen ze sterk zijn in autopremies. Daar willen ze naar toe. Ook willen ze er naar toe dat de Internetklant van www.autopremie.nu het gevoel heeft dat hij/zij klant is van de Internetorganisatie. Deze gaat dan met de Internetorganisatie bellen en niet met de adviesorganisatie. Er zal dan een apart telefoonnummer en e-mail adres zijn en een eigen autopremie. In de ogen van de klanten zullen de labels van verschillende organisaties zijn, terwijl dit aan de achterkant hetzelfde bedrijf is. Volgens de gesprekspartner is dit de manier om hun label in de markt te krijgen. De website voor adviesklanten dient hierbij als dienstverlening en niet als marketingtool. Het is ook niet bedoeld voor distributie van goedkope, adviesarme producten, maar als dienstverlening aan de klant en het voordeel dat de klant zelf mede het werk verricht.

Een belangrijke reden voor het op deze manier inrichten van het bedrijf is dat de efficiëntie omhoog moet en omdat de klant daarom vraagt. Daarbij wil het bedrijf zich niet beperken tot alleen het geven van advies. Zij willen sterk zijn op het gebied van alles wat met verzekeringen te

maken heeft. De gesprekspartner geeft wel aan dat het bedrijf in de toekomst misschien wel keuzes moet maken. Bijvoorbeeld dat ze zich alleen gaan bezighouden met Internetactiviteiten. Op dit moment vindt hij dit niet noodzakelijk, omdat het Internet nu alleen een distributiekanaal is waar men gebruik van maakt. Voor de particuliere markt voor adviesarme producten denkt de gesprekspartner wel dat over tien jaar alles via het Internet gaat. Dan wordt de klant niet meer bezocht. Dat kan dan niet meer uit. Voorwaarde is wel dat bedrijven efficiënt ingericht moeten worden.

Het bedrijf wil verder op de ontwikkelingen inspelen. In de breedte gaan ze aan cross-selling doen. Zij vinden alleen dat dit moeilijker te doen is met de Internetklant dan met een klant waarmee je aan tafel zit, want dan pak je alles in de breedte. Daarentegen als de Internetklant bij je komt in verband met een autoverzekering en je die klant gaat benaderen voor overige verzekeringen dan blijkt dat ze daar niet echt in geïnteresseerd zijn. Het zijn andere klanten die alleen maar zelfbediening willen.

b. Binnen welke tijdsperiode verwacht u dit te moeten doen?

Binnen tien jaar verwacht de gesprekspartner dat alle particuliere schadeverzekeringen via het Internet gaan. Maar eigenlijk is hij van mening dat intermediairs vijf jaar geleden al de weg naar het Internet hadden moeten nemen. De te nemen maatregelen zullen, naar aanleiding van het voorafgaande, in de nabije toekomst genomen worden.

12. Verwacht u dat e- business een steeds belangrijkere rol gaat spelen binnen uw organisatie? Kunt u dit motiveren?

E- business zal vooral een belangrijke rol gaan spelen voor de adviesarme producten, maar niet zozeer voor de adviesgevoelige producten. In kader van de Wft durft het bedrijf het niet aan om zonder de klant gesproken te hebben hypotheek te adviseren. Dat is echt een adviesgevoelig product en ook aansprakelijkheid gevoelig. Als er iets gebeurt, dan wijzen gelijk alle vingers naar het bedrijf/de adviseur. Op basis van hoe de Wft nu in elkaar steekt, willen ze geen hypotheek via het Internet verkopen. Daarbij vinden ze wel dat het Internet gebruikt kan worden voor het aantrekken van warme leads, een stukje voorwerk, klanten naar je toetrekken en voor het gebruik van communicatie.

13. Denkt u dat de hybride aanbieder, waarbij klanten naast het geven van advies ook de mogelijkheid wordt gegeven zelf online transacties uit te kunnen voeren, de meeste kansen heeft in de veranderende markt? Kunt u dit motiveren?

Consumenten moeten de kans worden geboden om zowel zelf transacties uit te voeren als het krijgen van advies. Maar wel onder verschillende labels. Onder de advieslabel is het bieden van online verzekeringen een vorm van dienstverlening. Via het Internet krijgen klanten geen advies. De prijs is hier dan ook naar. Volgens de gesprekspartner is het zo dat als je zelf geen Internet aanbiedt dan gaan de klanten wel naar een ander toe. Beloon de klanten daarom als ze op het Internet gaan.

14. Denkt u dat het Internet als nuttig hulpmiddel kan worden gezien om klanten loyaler aan uw organisatie te maken? Kunt u dit motiveren?

Bij de adviesorganisatie maakt het bedrijf gebruik van CRM technieken. Adviesklanten krijgen kaartje als ze gaan verhuizen, bij geboorte enzovoort. Bij de Internetorganisatie wordt er weinig tot geen gebruik gemaakt van CRM technieken, zoals event marketing. Het bedrijf ziet hier geen

heil in. Volgens de gesprekspartner brengen CRM technieken geen klantenbinding met zich mee als je een klant nog nooit hebt gesproken.

IV. Afsluiting	
----------------	--

15. Vindt u dat de ontwikkelingen/trends in de markt gezien moeten worden als een gebeurtenis die gezamenlijk benaderd moet worden?

De gesprekspartner geeft aan dat de ontwikkelingen in de markt gezien moeten worden als een integraal geheel. Als aanbieder van financiële diensten moet je kijken of de wetgeving past in de oplossingen die je aanbiedt. Als je iets met Internet wil gaan doen, dan heb je te maken met partijen/aanbieders met wie je moet gaan samenwerken en dit is één speelveld. Het zou kortzichtig zijn als je daar niet naar kijkt.

16. Verwacht u dat de ontwikkelingen/trends in de markt blijvend zijn?

Volgens de gesprekspartner is er geen twijfel over mogelijk dat de ontwikkelingen in de markt blijvend zijn. De traditionele waardeketen gaat volledig verdwijnen en komt niet meer terug. In de toekomst zal er alleen nog maar gesproken worden over een waardenetwerk.

17. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

De gesprekspartner is erg benieuwd hoe het in de toekomst gaat verlopen met het beloningssysteem. In het kader van de Wft moeten alle financiële dienstverleners per 1 oktober 2009 hun provisie transparant maken. Provisietransparantie houdt in dat de bemiddelaar de consument inzicht moet geven in (de hoogte van) de provisie en de beloning die de bemiddelaar ontvangt bij de verkoop van een specifiek product. De consument weet dan welk belang de bemiddelaar heeft bij totstandkoming van de overeenkomst. Hierdoor kan de consument zich, volgens de AFM, een beter oordeel vormen met betrekking tot (het advies over) het product. Dit heeft vooral betrekking op complexe, adviesgevoelige producten.

Volgens de gesprekspartner zal dit een rol gaan spelen bij heel intermediair Nederland, omdat hun beloning gerelateerd is aan een bepaalde hoeveelheid premie die binnenkomt. In de markt wordt nu veelal gezegd dat het daarom wellicht beter is om van het huidige beloningssysteem af te stappen. De gesprekspartner denkt wel dat heel veel intermediairs er klaar voor zijn. Die zullen zeggen: "dat is prima, ik wil best wel mijn eigen beloning in het product bouwen, ik wil best wel nul komma nul krijgen van de verzekeraar, de klant betaald mij iedere minuut dat de adviseur het knopje in drukt zodra hij in de auto zit en bij de klant is en de meter loopt". De adviseur spreekt van tevoren een tarief per uur af, of een tarief per jaar, waar alle service bij in zit. De gesprekspartner verwacht dat dit de toekomst wordt en intermediairs geen producten gaan adviseren, geen producten gaan verkopen, maar denken in oplossingen, dit is mijn advies en zie maar wat je ermee doet. Bemiddelaars gaan minder bemiddelen, ze worden adviseurs in plaats van bemiddelaars. De markt verandert snel, maar volgens de gesprekspartner veranderen de consumenten minder snel. Zij zullen meer tijd nodig hebben om aan de veranderingen te wennen. De Wft, de AFM zijn er gekomen, maar wat is het resultaat? De consument heeft er volgens de gesprekspartner weinig van gemerkt, intermediairs echter veel. Intermediairs moeten daarin meegaan en volgens de gesprekspartner gaat er nog veel veranderen, vooral op het gebied van beloningen en daar valt en staat heel veel mee. In het bijzonder op gebied van acceptatie van de klant.

De gesprekspartner denkt dat de markt er naar toe gaat dat intermediairs alleen maar netto producten krijgen, die bied je aan en stuurt een nota naar de klant. De gesprekspartner denkt dat de gemiddelde intermediair, inclusief zichzelf, daar geen problemen mee heeft, alleen de gemiddelde particulier zou het heel vreemd vinden als ze een nota krijgen voor verrichte dienstverlening. Dat zal een rem of een accelerator zijn in het hele veranderingsproces binnen het schadeverzekeringgebeuren. Op de veranderingen in de wetgeving zit de gemiddelde consument volgens de gesprekspartner helemaal niet te wachten. Als intermediair wordt men eigenlijk in een richting geduwd waarbij de gesprekspartner vindt dat de overheid minder moet forceren in het duwen. Kwaliteitskeurmerken en dergelijke zijn goed, maar je kunt niet alles reguleren. Het moet een vrije economie blijven.

II. Interview met agent B

I. Introductie gesprekspartner

1. Kunt u iets vertellen over uw kantoor in het algemeen met betrekking tot het soort bedrijf, de kernactiviteiten en in welke mate u technologie in uw bedrijf heeft toegepast?

Het kantoor van de gesprekspartner en zijn zoon is gevestigd in Hoofddorp. Het is een administratiekantoor dat primair is ontstaan uit een boekhoudbedrijf, zij dus doen in boekhouden en belastingaangiftes. Dat doen zij al een jaar of vijftien. Sinds een jaar of acht/negen doen zij ook in verzekeringen, omdat de gesprekspartner erachter kwam dat ondernemers hun verzekeringen slecht regelen en dat intermediairs die niet financieel betrokken zijn bij de onderneming de zaakjes voor deze mensen ook slecht regelen. Dus al is het geregeld dan is het vaak verkeerd geregeld. Zij bieden een soort totaalpakket. Zij hadden de verzekeringen eerst uitbesteed aan een ander en zij kwamen er al spoedig achter dat die het ook niet goed deed. Toen is de gesprekspartner zelf zijn verzekeringspapieren gaan halen, zodat hij nu het complete pakket voor de ondernemer heeft. Hiermee is hij breed geschoold. Deze combinatie blijkt een goede combinatie te zijn. De gesprekspartner beschikt over de cijfers die nodig zijn om op verzekeringsgebied beslissingen te nemen. Als er veranderingen zijn in de inventaris of dergelijke dan ziet hij dat als eerste en trekt hij aan de bel. En ondernemers vinden het gewoon heel erg prettig dat alle financiën door één persoon worden gedaan. Hij is daarop ingesprongen en nu is het zo dat ongeveer 45% van zijn tijd wordt gespendeerd aan verzekeringen. Dat is een heel groot gedeelte geworden. Dit laat zien dat de behoefte hieraan groot is. Dat komt ook omdat hij in de loop van de tijd ook meer belastingaangiften is gaan doen voor particulieren en ook daar vindt weer die wisselwerking plaats met het verzekeringsgebeuren. Hij ziet dat als mensen tevreden zijn op het gebied van de belastingaangifte, ze weten dat ze met een win-win situatie hun verzekeringen ook kwijt kunnen, want uiteraard doen ze dat alleen als ze voordeliger of gunstiger uit zijn. En dat werkt goed. De gesprekspartner doet ook wat in hypotheeken maar niet zo uitgebreid. Hij richt zich vooral op de minder adviesgevoelige producten. Hij is een voorstander van schadeverzekeringen, zijn is niet zo'n kantoor dat erg kikt op levensverzekeringen.

De meeste klanten van de gesprekspartner hebben een zakelijke achtergrond, zitten in het midden- en klein bedrijf, en hebben een beetje de pest aan financiën. Zij zoeken klanten waar zij veel voor kunnen betekenen en niet alleen de losse eindjes doen. Voor verzekeringen mag iedereen bij ze aankloppen, maar dat is niet het type klant dat bij hun terecht komt. Zij hebben veel ondernemers die starten en vanaf het begin door hun begeleid worden en ze weten van het begin af aan dat ze alles op het gebied van financiën daar neer kunnen leggen. Zij moeten hun kasboek bijhouden en hun spulletjes gesorteerd laten en verder gaat de hele boel naar het bedrijf van de gesprekspartner toe. Zodra er iets muteert binnen een bedrijf dan kom je dat tegen in de

boekhouding. Dat werkt volgens de gesprekspartner gewoon het makkelijkste. De toegevoegde waarde ligt ook op het begrip van de cijfers. Heel veel intermediairs hebben geen financieel verstand. Ze kunnen een verzekering afsluiten, maar op het moment dat die een ondernemer krijgt met een balans dan weten ze niet hoe ze die balans moeten lezen. Laat staan hoe ze daar adviezen moeten geven over een vorder. Het enige dat ze weten is dat een vorder kan worden omgezet in een lijfrente verzekering. Maar wanneer moet je dit doen? Het bedrijf van de gesprekspartner weet dat wel. Deze kennis en hoe ze hiermee omgaan is een sterk punt van ze.

2. Kunt u iets vertellen over uw functie binnen de organisatie?

De gesprekspartner runt het kantoor samen met zijn zoon. Verder zijn er geen andere werknemers in dienst. Voor de toekomst zijn er wel plannen om het kantoor uit te breiden en een derde werknemer aan het bedrijf toe te voegen. Op dit moment is dit niet mogelijk, omdat zij vanuit huis werken en er geen plaats is voor een derde. Zij hebben plannen om een kantoor erbij aan te bouwen. Hier zijn al bouwplannen voor. Zijn zoon, met een accountancy- diploma op zak, heeft zich twee jaar geleden bij het bedrijf gevoegd. Eerst parttime, nu fulltime. Hij zal het bedrijf later overnemen. Hij is nu bezig met het halen van de papieren voor erkend hypotheekadviseur, zodat voor 1 oktober aan de eisen van de Wft is voldaan.

II. Ontwikkeling markt	
------------------------	--

3. In hoeverre ziet u dat netwerkregisseurs een plaats innemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen?

Over het algemeen merkt de gesprekspartner dat netwerkregisseurs steeds meer een plaats innemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen en dat dit een grote invloed heeft. De concurrentie neemt steeds meer toe en ook wordt de klant steeds veeleisender en meer kennishebbend. Dit komt omdat aan de ene kant klanten steeds meer vragen om een volledig dienstenpakket en aan de andere kant de concurrentie toeneemt en drang naar efficiënter werken ook steeds groter wordt om zo sneller en goedkoper producten te kunnen leveren.

4. Bent u van mening dat er tegenwoordig eerder van een waardenetwerk dan van een traditionele waardeketen gesproken kan worden?

Volgens de gesprekspartner ligt de nadruk nog wel steeds op de waardeketen. Hij denkt als het intermediair het goed en serieus blijft aanpakken en zijn meerwaarde weet te tonen dat dan de discussie dan niet zozeer de hoek ingaat waar het de laatste tijd wel eens ingaat van levensverzekeringen ten behoeve van eigen gewin – wat een slechte ontwikkeling is – en als de kwaliteit voldoende herkenbaar is dan verwacht de gesprekspartner dat het Internet het niet zal winnen. Het intermediair heeft een slecht imago en daar moet aangewerkt worden. Bovendien moeten intermediairs hun kwaliteiten kenbaar maken. De gesprekspartner merkt dit als iemand een verzekering heeft gesloten via het Internet en zij maar één keer schade gehad hebben, dan ziet hij dat zijn klanten meestal gelijk overtuigd zijn van de meerwaarde en dan hoeft hij ze echt niet te uit te leggen van wat het verschil in premies is. Bij schade weten klanten vaak niet precies wat ze moeten doen. Via het Internet komen ze er vaak niet goed uit. Dan moeten ze te veel zelf gaan doen terwijl ze dat eigenlijk helemaal niet willen.

5. In hoeverre bent u het ermee eens dat de ontwikkelingen in de markt ontstaan zijn door externe invloeden, zoals de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving?

De technologie heeft heel veel invloed op de ontwikkelingen in de markt. Het wordt zo makkelijk gemaakt om dingen via het Internet te regelen dat je er eigenlijk als bedrijf zelf ook op moet inspringen. De gesprekspartner denkt dat meeste tussenpersonen veel tijd en energie moeten stoppen in het werven van klanten waarbij de website een medium is. Je moet er aan, aan het Internet. Zonder website of Internetcommunicatie lukt het niet.

De veranderingen in de wetgeving zijn sterk van invloed op het gedrag van de intermediair. Dat is op zich wel weer gerelateerd aan de markt, maar die intermediair die heeft toch wel heel veel met de Wft van doen gehad en nog. Om eens wat te noemen, de gesprekspartner heeft nu een diploma voor beleggen A erbij moeten halen, omdat hij een diploma voor levensverzekeringen had die onvoldoende was. Hij zou de cursus niet hebben gedaan als de Wft er niet was. Hij moet wel toegeven dat de cursus toch wel een aantal zaken heeft helder gemaakt. Het is de kwaliteit niet ten slechte gekomen. Hij ziet het wel als een toevoeging van de kwaliteit. Het vindt de bureaucratie die eromheen zit alleen jammer. Dat is flauwekul en het kost een hoop geld wat je ervoor moet betalen voor iets dat vooral naar de AFM gaat. Hier ziet hij echt geen toegevoegde waarde in. Echter de regelgeving eromheen – de kwaliteit waarborgen, zorgvuldigheid die je in acht moet nemen, bijvoorbeeld de vragenlijsten die klanten moeten invullen als ze een beleggingsproduct willen hebben – vindt hij een toegevoegde waarde. Dat vindt hij goed. Het administratieve werk eromheen heeft niets aan de markt bijgedragen en ook niet aan de eigen werkzaamheden. Een voorbeeld: elk jaar moet er een evaluatieformulier ingevuld worden. De kwaliteitsevaluatie. De vragen zijn zo geformuleerd dat je als klein kantoor jezelf er nauwelijks in herkent en daar krijg je dan feedback op en dat is een feedback waar je helemaal niets mee kunt doen. Dat is een formeel iets en daar moet €400 voor betaald worden en je ontkomt er niet aan, het moet nou eenmaal, maar daar ziet de gesprekspartner geen enkele toegevoegde waarde in. Het zou veel meer toegevoegde waarde zien wanneer je bijvoorbeeld één keer per jaar iemand van de Stichting Financiële Dienstverlening op visite zou krijgen, dat je samen de bedrijfsvoering bespreekt en dat hij afhankelijk van de situatie die je bespreekt voorstelt dit of dat te doen in plaats van dat je een hoop onzin vragen invult. Ze vragen naar een antecedentenonderzoek naar personeel terwijl je geen personeel hebt, afspraken die je met je personeel moet hebben, in zijn geval met zijn zoon alsof het een wild vreemde is. Hij moet beschrijven hoe hij met zijn zoon werkt. Dat slaat helemaal nergens op. En als je invult 'dat heb ik niet', dan krijg je daar feedback op. Terwijl hij eigenlijk in de feedback zou willen horen: 'denkt u eraan dat u nog een belegging A nodig heeft om het één of het ander', dat er iemand is die hem op dat soort zaken wijst. Zij communiceren de niet relevante zaken en de relevante zaken laten ze achterwege. Dit leidt tot veel frustratie. Hij maakt een vergelijking met de bureaucratie in het onderwijs.

De komst van nieuwkomers heeft volgens de gesprekspartner een rol gespeeld bij de ontwikkeling van de Wft, maar hij denkt dat het ontstaan is omdat er te veel mensen in de branche zitten die er toch te veel voor eigen gewin zitten. Deze mensen hebben voor het negatieve imago van de branche gezorgd. Ook onder zijn eigen klanten ziet hij dat zijn klanten telefonisch lijfrentes aangesmeerd hebben gekregen terwijl zij geen belastbaar inkomen hebben. Wat moet je daar dan mee? En dat is toch vaak om de provisie te doen, want die mensen die melden zich, ze sluiten de polis af en je ziet ze verder nooit meer. De gesprekspartner is ook een grote tegenstander van éénmalige provisie, hij vindt eigenlijk dat alle provisies uitgesmeerd zouden moeten zijn. Zijn beweegreden hiervoor is ten eerste dat het de intermediair zou prikkelen om zich bezig te houden met die polis en die klant, want hij heeft hem nog steeds niet gekregen, dus hij zal altijd een stukje provisie willen hebben. Terwijl als hij de volledige provisie al

binnen heeft, dan is de prikkel om zich in te spannen voor deze intermediair heel laag geworden. En omdat je op levensverzekeringen toch een behoorlijke éénmalige post krijgt, dan zijn ze wel op dat moment bereid een inspanning te leveren, een te grote inspanning te leveren en vervolgens kijken ze niet meer naar de klant om. Hij zelf kiest ervoor om zoveel mogelijk doorlopende provisie te krijgen, hij wil geen geld dat niet van hem is. Vandaar dat hij ook niet zo kikt op levensverzekeringen, ook al kun je er prima op verdienen. Hij sluit ze uiteraard af op het moment dat aan de orde is. Als het aan de orde is sluit hij ze natuurlijk liever zelf af dan dat de klant naar de concurrent gaat, maar dan wel de provisie uitsmeren.

6. Is volgens u hierdoor het consumentengedrag is veranderd en er meer druk op de intermediairs is komen te liggen?

Het is de vraag of de wet- en regelgeving van invloed is op het consumentengedrag. De consument merkt er weinig van. De technologie heeft wel invloed gehad op het consumentengedrag. De combinatie van deze invloeden heeft de druk op het intermediair vergroot in het opzicht dat er steeds meer bureaucratie is, terwijl de consument vanuit de technologie steeds meer gaat vragen. Intermediairs moeten steeds efficiënter gaan werken om de concurrentie aan te gaan. Ook moeten zij werken aan hun imago. De schandalen uit het verleden hebben er zeker aanbijgedragen dat consumenten niet meer de toegevoegde waarde van een intermediair inzagen en het daarom wel zelf gingen doen.

De gesprekspartner denkt niet dat de consument door heeft dat de markt aan het veranderen is en dat het ten behoeve van de consument aan het veranderen is. Dat is natuurlijk ook zonde. De financiële bijsluiter is al helemaal niet te begrijpen voor een leek. Hij vindt het veel belangrijker dat het verhaal van het intermediair een kloppend verhaal is. Het doel van de AFM, vertrouwen creëren bij de consument, komt helemaal niet over bij de consument. De AFM doet wel aan het creëren vertrouwen door de kwaliteit te verbeteren, ondanks alle bureaucratie. Hieraan wordt wel gewerkt, maar dit komt nog niet over bij de klant. Vandaar dat de gesprekspartner zegt dat het toch aan het intermediair zelf is om zijn eigen positie duidelijk in kaart te brengen en daarnaast zijn eigen klanten laten zien dat ze betrouwbaar zijn en dat ze een meerwaarde hebben ten opzichte van het Internet. Dit is de taak van het intermediair zelf. Hij zou niet weten hoe dat van buiten af geregeld zou moeten worden. Iedereen kan namelijk zeggen dat het intermediair betrouwbaar is, maar dat zou je toch niet eerder geloven dan als je zelf een betrouwbare intermediair hebt. Je wordt op je merites beoordeeld. Het intermediair moet aan het imago werken. Je moet mensen tegen henzelf beschermen. De meeste mensen zijn niet zo slim en als je dan een geslepen verkooppraatje houdt, dan zijn deze mensen wel te overtuigen. Zeker als deze mensen ook nog eens vertellen dat je zoveel aan het verdienen bent met deze aandelen. De wetgeving op zich, de Wft, vindt hij geen slechte wetgeving. Wel is de druk op intermediairs hierdoor toegenomen, omdat ze meer administratief werk eraan hebben, terwijl de vraag om efficiënter te werken toeneemt om zo klanten sneller en goedkoper te kunnen bedienen.

7. In hoeverre ziet u dat de ontwikkelingen in de markt zich uiten in een markt waarbij verschillende partners diensten aan elkaar verlenen en de consument om steeds meer zelfbediening vraagt?

De gesprekspartner ziet dat klanten het heel erg kunnen waarderen dat hij alle financiële diensten pakt. Een volledig pakket. Het voordeel voor hem zelf is dat hij graag de hele administratie voor een klant wil doen, het hele verzekeringspakket wil hebben en hij merkt dat het bieden van een volledig financieel pakket de perfecte combinatie is. Mensen willen graag één loket er voor hebben, maar wel een betrouwbaar loket. Om één loket te bieden is ook de reden waarom hij zou gaan samenwerken. De samenwerking met een ander kantoor moet absoluut betrouwbaarheid

voor hem uitstralen, want hij heeft eens een samenwerking gehad met een ander kantoor, dat was ook iemand die voor zichzelf werkte en die dicht op zijn klanten kon staan en beloofde die kwaliteit te leveren totdat hij er na een jaar of twee achterkwam dat klanten soms niet eens verzekerd waren of dat klanten wel waren afgemeld maar wijzigingen niet waren doorgevoerd. Hij moet er gewoon van op aan kunnen dat als hij met iemand samenwerkt dat die dezelfde kwaliteit wil leveren dan dat hij dat levert en die niet voor korte termijn winst gaat. Want voor hem is het altijd zo dat hij wel op de mooie provisie af kan gaan maar het is bijna altijd eerst een boekhoudklant. Dus die klant verwacht een objectieve kijk van de gesprekspartner, want daar begint het. Als hij dat op verzekeringsgebied verprutst is hij de klant op boekhoudgebied ook kwijt. Want dan vertrouwt de klant hem niet meer. Daarom hamert hij op kwaliteit en betrouwbaarheid. Samenwerken brengt ook gevaren met zich mee. Een samenwerkingsvorm waarbij de activiteiten aan zijn kant blijven is daarom interessant. De samenwerking moet zo zijn dat de samenwerkende vorm is dat de aanbieder er tussen moet blijven staan en concurrerend is met anderen. Dat is een samenwerkingsvorm die hij wel prima vindt, omdat, ervan uitgaande dat de aangeboden verzekeringen goede verzekeringen zijn, de relatie met de klant ligt bij hem. Hij zou niet graag zijn klanten overdragen aan een ander. De klanten willen één loket, dus dan moet hij ze niet alsnog naar een tweede loket verwijzen.

III. Invloed op organisatie	
-----------------------------	--

8. Beïnvloeden de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving op dit moment uw eigen organisatie? Kunt u dit motiveren?

Internet zeker, want met de meeste maatschappijen gaat het contact digitaal. Polissen worden digitaal afgehandeld. Je neemt vaak toevlucht naar de maatschappij waar het polisbereik het snelst is. Dit verschilt sterk per verzekeraar. Bij Fortis gaat dit heel snel. Hij heeft de polis dan weliswaar nog niet, maar wel het dekkingsbewijs en hij weet wat het kost. Bij Reaal kan veel niet digitaal en dan moet eerst veel via de e-mail en dan moet hij een offerte afwachten, terwijl de klant eigenlijk heel snel wil weten wat kost dit. Hoe beter dat traject is hoe meer opdrachten hij krijgt. Dat is zeker voor volmachtbedrijven zoals De Hakenberg Groep dat heeft uitermate belangrijk. Tempo, snel willen weten wat het kost, omdat de klant het ook snel wil weten. Een nadeel bij Fortis is dat het altijd verloopt via een offertetraject en dan gaan er zo vier tot zes weken overheen. Zij hadden laatst twee panden voor De Hakenberg Groep. Binnen twee dagen hadden ze een premie en dat is snel. Dat is goed en wanneer de werkelijke polis komt dat maakt niet uit. Het is wel gewenst dat dit ook snel gaat. Maar het belangrijkste is dat de klant niet hoeft te wachten. Waar je dit vooral ziet is bij hypotheek. Een Rabobank kan heel snel schakelen op dit terrein, dat kost hem veel klanten. Want de trajecten bij hem, daar gaan toch vaak een paar weken overheen voordat je een offerte hebt liggen, terwijl bij de Rabobank weet je de volgende morgen al wat het je kost. Zij weten dit vlot te doen. Zij handelen dit ter plekke af en hebben veel vrijheid om dit ter plekke af te handelen. Als hij een hypotheek wil sluiten dan moeten eerst de gegevens opgestuurd worden om beoordeeld te worden, dan komt het bij een grote organisatie terecht en daar ligt het. Een offerte krijgt hij wel, maar het moet een definitieve ja of nee worden. De Rabobank is ook een grote concurrent van het intermediair. De gesprekspartner vindt de Rabobank ook erg agressief. Als een starter naar de bank gaat, omdat hij voor zichzelf gaat beginnen dan lukt het hem bijna niet om zonder een verzekeringspakket de deur uit te lopen. Terwijl dit niet altijd de ondernemer ten goede komt. Hij noemt als voorbeeld dat als je als starter begint dan wordt deze starter vaak een arbeidsongeschiktheidsverzekering aangesmeerd, maar als je niets verdient heb je ook geen verzekerd belang en betaal je wel. Probeer eerst wat liquiditeit te krijgen, want dit is een dure verzekering. Dit soort adviezen komt de markt niet ten goede en de gesprekspartner stoort zich hier ook aan. Dit is geen manier van werken. Het is van belang dit bij

de klant over te brengen, dat je handelt ten gunste van de klant en niet voor je eigen portemonnee.

Als het gaat om de Wft dan heeft dit zeker invloed gehad. Voor het verkrijgen van de vergunningen moesten er twee diploma's bijkomen voor de overgangsregeling. Er waren ook aanpassingen, er moest andere software worden aangeschaft, omdat er binnen de eisen van de Wft een zichtbaar klantenprofiel moet zijn en een schadeadministratie, een klantenadministratie en dan moet je ook software hebben dat er voor geschikt is. Ook op dat gebied hebben ze een aantal veranderingen toegepast. Welke allemaal redelijk kostbaar zijn. De hele operatie heeft hem wel een paar duizend euro gekost. Hij is het er wel mee eens dat je dingen inzichtelijk moet zien te maken. Niet inzichtelijk maken wat overbodig is, daar hebben ze ook wel voor een deel mee te maken, maar wel dat je een analyse van een klant moet maken voor het geven van goed advies. Het is goed dat dit soort dingen er zijn. Bovendien was dit voor hen ook een mooi moment omdat ze steeds meer klanten kregen en de drang om de boel overzichtelijk te houden groter werd. Dit is een toegevoegde waarde, omdat ze dit toch hadden moeten doen, misschien niet zo snel, maar wel op den duur. De vrijheid erin is ook beperkt, zelf zouden ze het minder uitgebreid doen, iets anders hadden ze het dan gedaan.

9. Merkt u binnen uw bedrijf dat het consumentengedrag aan het veranderen is, in de vorm dat steeds meer consumenten behoefte hebben aan zelfbediening? Kunt u dit motiveren?

De gesprekspartner merkt ook aan zijn eigen klanten dat hij steeds meer concurrentie ondervindt uit het Internetgebeuren. Dus steeds meer mensen die zelf dingen regelen. Klanten laten dit ook weten. Zij vertellen dat ze op Internet hebben gezien dat ... Het komt meestal uit die hoek. De gesprekspartner is geen verkoper in de zin van dat hij mensen koste wat het kost over de streep zal trekken. Hij vindt het belangrijker dat mensen overtuigd zijn van zijn meerwaarde door wat hij al voor ze doet dan dat hij ze zal omkletsen om een verzekering bij hem te sluiten. Dat komt ook nog eens bij dat zijn nadruk ligt op bedrijfsmatige verzekeringen en deze mensen bevinden zich meestal niet op het Internet. Het Internet is vooral een particulier verzekeringsgebeuren en dat is niet de hoofdmoot van zijn bedrijf. Hij doet de particulieren er wel bij. Het is namelijk geen onbelangrijk deel, hij zou het niet graag missen. De meeste dossiers zijn toch nog wel van particulieren, maar als hij kijkt naar het volume dan zit dat vooral bij bedrijven. De particulieren zijn een leuke inkomstenbron. Het is aardig meegenomen. Hij geeft als voorbeeld: sinds een jaar of vier doen ze ook ziekenfondsverzekeringen en daar verdienen ze verschrikkelijk weinig aan, maar ze pakken het er wel bij om zo een compleet pakket voor de klanten aan te kunnen bieden. En ook al zijn het snippers, op jaarbasis is het wel aardig (5000 à 6000 euro). Dat is nog wel de moeite waard. Vele kleintjes brengen toch aardig wat in het laatje.

10. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor uw eigen organisatie op dit moment?
a. Wat betekent dit voor uw wijze van werken?

Internet wordt steeds belangrijker en het bedrijf zet het Internet ook in, maar zijn hier op verzekeringsgebied niet zo actief in. Wel laten ze hun klanten weten dat er mogelijkheden zijn. Zij hebben een aantal directe verbindingen op hun website gezet, maar het is nog belangrijker dat je ze naar je website trekt om ze op de hoogte te brengen wat je voor ze kunt doen. Het is meer ze op een idee brengen. Zij merken nog al eens dat – omdat ze ook in belastingen en boekhouden zitten – er klanten zijn, vooral particulieren, die niet eens weten dat ze in verzekeringen doen, terwijl het wel op het briefpapier staat, maar via de website worden ze er toch wel eens op geattendeerd. En dan kunnen ze weer makkelijk doorlinken naar het bedrijf of de verzekeraar. De website wordt vooral gebruikt voor informatieverschaffing. De gesprekspartner moet hierbij toegeven dat ze in een hele luxe positie zitten. Zij hoeven geen enkele moeite te doen om klanten

te krijgen. Dat gaat helemaal vanzelf. Hij besteedt ook geen euro aan reclame. Het onderhoud van de website wordt door hun zelf gedaan. Zij hebben hun handen vol aan het werk dat zich dagelijks voordoet. Hij houdt een lijst met prospects bij van klanten of van mogelijkheden bij klanten voor wanneer hij er de tijd ervoor zou hebben, maar hij komt er bijna niet aan toe. Het heeft voor hem ook geen nut om de website in beeld te brengen of het erg te gaan opleuken waar massa's mensen op af zouden komen, want hij zou het niet eens kunnen verwerken. Als ze minder werk zouden hebben dan zouden zij ook meer gebruik van Internet maken.

- b. Welke maatregelen heeft u genomen om uw klanten de juiste dienstverlening te bieden en tegelijkertijd te voldoen aan de Wft?

Veel contact verloopt bij het kantoor via de e-mail. Het is zelfs zo dat aan het eind van het jaar als allerlei zaakjes spelen dat de gehele informatievoorziening per e-mail gaat. En als de klanten dan voor zichzelf nog lijstjes nodig hebben om te checken of hij alles heeft dan staat dat allemaal klaar op de website en dat gebeurt ook nog, want hij krijgt dezelfde lijstjes bij de post terug. Dus dat werkt goed en hij denkt dat er misschien 10% is die ze niet op die manier kunnen bereiken en die doen ze dan op de post. Het is een manier om efficiënt te werken en scheelt ze ook heel veel tijd, want eerst ging het allemaal per post en dan waren ze de brieven weer kwijt en dan konden ze het nog een keer versturen. Terwijl als ze de klanten nu bellen dan hebben ze bijvoorbeeld hun e-mail niet gelezen en dan kan hij ze alsnog wijzen op de website. Dat werkt heel goed.

- c. Waarom heeft u voor deze maatregelen gekozen?

De keuze voor het inzetten van e-mail is geweest om zo efficiënter te kunnen werken en toch alle klantgegevens te verzamelen.

11. Wat betekenen de ontwikkelingen voor uw eigen organisatie in de toekomst?

- a. Welke maatregelen verwacht u in de toekomst nog te moeten nemen om op de externe invloeden te kunnen inspelen? Wat is uw motivatie hiervoor?

Er zal een samenwerkingsverband worden aangegaan op het gebied van verzekeringen om nog efficiënter te kunnen werken, een volledig pakket te kunnen bieden en concurrerend te kunnen zijn. De inzet van het Internet zal niet op korte termijn gebeuren, omdat ze nieuwe klanten op dit moment nauwelijks kunnen verwerken. Wel ziet de gesprekspartner dit als een vorm van dienstverlening voor zijn klanten.

- b. Binnen welke tijdsperiode verwacht u dit te moeten doen?

Een korte termijn is wenselijk voor het samenwerkingsverband. Wat betreft het aanbieden van verzekeringen op het Internet, dat is nu minder aan de orde in zijn geval.

12. Verwacht u dat e- business een steeds belangrijkere rol gaat spelen binnen uw organisatie? Kunt u dit motiveren?

De gesprekspartner denkt dat e- business een steeds belangrijkere rol binnen zijn bedrijf, omdat het een weg is die je niet ombuigt en ook niet minder zal worden. Hij denkt dat ook voor henzelf het belang van de website alleen maar zal toenemen en dat steeds meer digitaal contact zal worden onderhouden. De gesprekspartner verwacht dat dit bij hem iets rustiger zal gaan dan bij een ander bedrijf.

De concurrentie op de markt neemt ook toe. Instanties als Independer brengen de boel aardig onder druk. Het is wel steeds meer knokken. Je krijgt het niet cadeau. Mensen kijken toch op het Internet en komen ook met die boodschap, zodra je iets boven de prijs zit van producten die op het Internet worden aangeboden dan kun je dit wel goed praten en heb je dingen als pakketkorting, maar kom je niet in de buurt van de premie dan gaat het ook niet naar zijn kantoor. Pas als een klant al 60% van zijn pakket daar heeft lopen, dan speelt het niet zo'n rol meer, want dan is het zo vanzelfsprekend en dan vraagt de klant alleen of hij het wil toevoegen aan zijn pakket. Bij levensverzekeringen wordt er bijna niet vergeleken, omdat het een heel moeilijk product is en afhankelijk is van hoe het wordt gepresenteerd. Schadeproducten zijn heel erg concreet, je verzekert dit tegen dat. Op autoverzekeringen is het helemaal scherp.

In het kader van de komende prijstransparantie hoopt de gesprekspartner dat het blijft zo als het nu is. Hij verwacht er wel een hoop onrust van. Hij is het ook niet eens met het systeem, want als je een auto gaat kopen weet je ook niet wat een garage er aan verdient. Waarom zou iemand dan wel moeten weten wat hij eraan verdient. De klant kijkt toch alleen naar de provisie en niet naar de kosten. Hij blijft voor de provisiestructuur kiezen anders krijg je een heel grote verschuiving. Op het ene product verdien je meer dan op het andere product. Hoe maak je nou inzichtelijk hoeveel tijd erin is gaan zitten. Soms doe je het er even bij tussendoor. Als je dit wilt gaan bijhouden, dan ben je hier ook weer veel tijd aan kwijt en krijg je nog meer bureaucratie. Nu is het heel makkelijk verhaal, je verdient je provisie, einde verhaal. De verzekeringsklant krijgt nooit een nota. Hij vindt de provisietransparantie overbodig, omdat de kwaliteit al gewaarborgd wordt. Dat veroorzaakt alleen maar verwarring.

13. Denkt u dat de hybride aanbieder, waarbij klanten naast het geven van advies ook de mogelijkheid wordt gegeven zelf online transacties uit te kunnen voeren, de meeste kansen heeft in de veranderende markt? Kunt u dit motiveren?

De website kan naast het geven van informatie ook de mogelijkheid bieden voor het doen van online transacties, maar dit is dan een dienstverlening en niet een vervanging van het traditionele kanaal, de traditionele waardeketen. Zij hebben zelf ook een paar tools op hun website, maar de gesprekspartner ziet dit toch als het sluiten bij de intermediair.

Het aanbieden van Internetverzekeringen onder een ander label ziet de gesprekspartner als teken van onbetrouwbaarheid. Hij vindt het niet betrouwbaar naar je klanten toe overkomen als je dezelfde klant onder een andere label wel een goedkopere premie biedt.

14. Denkt u dat het Internet als nuttig hulpmiddel kan worden gezien om klanten loyaler aan uw organisatie te maken? Kunt u dit motiveren?

Independer vindt de gesprekspartner een verneukeratieve organisatie, omdat zij zich voordoen als onafhankelijke terwijl ze gewoon provisie krijgen. Ze werken echt niet uit belang van de consument. Ze lokken consument door zich voor te doen als onafhankelijke en het principe lokken vindt hij al verkeerd. Internet kan gezien worden als dienstverlening. Hij verwacht wel dat het een beetje die kant op gaat in de toekomst. Ook een intermediair zal een stuk Internet erbij pakken om toch dat stukje niet verloren te laten gaan. Zakelijk gezien, als de klant er toch voor kiest om voor het Internet te gaan dan kan die dat net zo goed via jouw Internetmogelijkheden doen en niet via een ander. Je moet je eigen klanten er op wijzen dat zij dat ook bij jou kunnen doen. Dit geldt ook voor zijn eigen bedrijf, als klanten het toch willen dan kan je het beter zelf aanbieden. Alleen moet het wel in het verlengde liggen van de kwaliteitswaarborging. Ook zou dit een optie zijn voor zijn eigen bedrijf. Als klanten het zelf willen afhandelen dan moet je ze hiervoor ook de mogelijkheden bieden. Internet maakt klanten niet loyaler, want loyaliteit is

gekoppeld aan personen. Je moet elkaar loyaliteit toedragen. Het scheelt dat de klant weet dat er via jouw website er nog wat tools beschikbaar zijn of wat dingen kan regelen, maar loyaliteit is echt gekoppeld van dat doe ik ook een beetje voor hem. Hij heeft een heleboel klanten die doen zaken met hem omdat ze zaken met hem doen. Zij vinden hem aardig en hij vindt hun aardig. Het gunnen. Als dat er niet is dan is er ook geen loyaliteit. Als hij zijn zaak zou verkopen dan zouden er ook een paar klanten weggaan.

IV. Afsluiting	
----------------	--

15. Vindt u dat de ontwikkelingen/trends in de markt gezien moeten worden als een gebeurtenis die gezamenlijk benaderd moet worden?

De ontwikkelingen in de markt hangen echt met elkaar samen. De wetgeving wijzigt en de software past zich aan. Je moet er in meegaan en dat is niet los van elkaar te zien. Doordat de software weer groter wordt moet je ook weer andere systeemeisen hebben. De hardware moet ook aangepast worden, omdat de server het hoofdprogramma niet meer aankon. Je wordt steeds computer afhankelijker. Steeds minder papier. Gelukkig heeft zoonlief veel technische kennis, waardoor ze alles binnenshuis kunnen doen, anders zou het nog prijziger worden.

16. Verwacht u dat de ontwikkelingen/trends in de markt blijvend zijn?

De gesprekspartner verwacht dat de ontwikkelingen blijvend zijn en juist alleen nog maar verder zullen toenemen. Steeds meer digitaal. Hij verwacht dat verzekeraars gaan verplichten om alleen nog maar digitaal spullen aan te leveren.

De gesprekspartner verwacht dat de ontwikkelingen op het gebied van wetgeving ook niet te stoppen zijn. Organisaties als de AFM en de stichting financiële dienstverlening zijn er al zo tussen geschoven. Dat zijn zelf generende instanties die werk voor zichzelf produceren om zichzelf te rechtvaardigen, die gaan zichzelf nooit opheffen. Ook hier maakt hij weer de vergelijking met het onderwijs. Zij zijn zo druk bezig met het generen van werk voor zichzelf dat ze geen tijd meer overhouden voor de mensen voor wie ze er zouden moeten zijn, de tussenpersonen.

17. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

Veel draait rond het thema Wft. Op zich vindt de gesprekspartner dit ook wel een interessant thema. Het is een thema waar wat in te onderzoeken valt. Hij vraagt zich alleen of in hoeverre de beleidsmakers luisteren naar de geluiden die uit het veld komen en er wat mee doen. Stichting Financiële Dienstverlening is opgezet als klankbord vanuit het intermediair en dan optreedt naar de AFM toe, omdat de losse tussenpersonen dat niet doen. Maar zijn nu ontzettend bezig met hun eigen bureaucratie.

III. Interview met agent C

I. Introductie gesprekspartner	
--------------------------------	--

1. Kunt u iets vertellen over uw kantoor in het algemeen met betrekking tot het soort bedrijf, de kernactiviteiten en in welke mate u technologie in uw bedrijf heeft toegepast?

Het bedrijf is zo'n tien jaar geleden opgezet door de gesprekspartner en zijn compagnon, en is gevestigd in Enschede. Hiervoor is de gesprekspartner ook werkzaam in de financiële

dienstverlening geweest in verschillende functies. Na een tijd had hij er genoeg van om voor anderen te werken en besloot voor zichzelf te beginnen. Hij heeft een jaar vanuit huis gewerkt. Na een jaar kwam hij in gesprek met een bekende. Deze had nog bedrijfsruimte over en bracht de gesprekspartner in kwestie in gesprek met de persoon die nu zijn compagnon is. Vanaf toen hebben zij besloten om samen te gaan werken. De samenwerking tussen de heren verloopt erg goed. Zij hebben in de jaren een leuke assurantieportefeuille opgebouwd. Zij doen in levensverzekeringen en in schadeverzekeringen. Zij hebben zich nooit specialist genoemd in hypotheek of andere financiële producten. Zij wilden zich beperken tot datgene waarin ze goed zijn en hebben hun portefeuille daarop afgestemd en opgebouwd. Zij hebben een groot aantal bedrijven in de portefeuille en ook de betere particulieren. Daar is waar hun portefeuille op drijft. De betere particulieren zorgen voor grotere polissen. De klanten sluiten vaak hun polissen bij het kantoor van beide heren, omdat ze de bedrijfsverzekeringen hier ook hebben gesloten. Het bedrijf heeft ook een stukje specialisatie voor de hippische sport. Vanuit de hobby van beide heren, de paardensport, bestaat de portefeuille ook uit een aantal grote paarden- en handelsstallen. Aangezien ze veel op wedstrijden aanwezig zijn, spreken ze deze mensen ook vaak en zo is het mogelijk een band met deze mensen te krijgen en deze mensen als klanten aan het bedrijf te binden.

De gesprekspartner geeft aan dat kennis van zaken erg belangrijk is. Hij vindt het als intermediair belangrijk dat je weet hoe het bedrijf in elkaar steekt en wat de persoonlijke situatie van de particulier is. Het is als tussenpersoon belangrijk dat je het bedrijf en de klant goed kent. Daar horen klantbezoeken bij. Alleen als je op de hoogte bent van de persoonlijke situatie van de klant, kun je een goed advies uitbrengen. Een advies is situatie afhankelijk.

Het bedrijf heeft geen operationele website en biedt ook niets aan op het Internet. Wel is het bedrijf ruim voldoende geautomatiseerd.

2. Kunt u iets vertellen over uw functie binnen de organisatie?

De gesprekspartner is samen met zijn compagnon eigenaar van het kantoor. Zij zijn degenen die contact met de klant hebben en het beleid bepalen.

II. Ontwikkeling markt	
------------------------	--

3. In hoeverre ziet u dat netwerkregisseurs een plaats innemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen?

In toenemende mate zijn er netwerkregisseurs die een plaats innemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen. De concurrentie neemt hierdoor steeds meer toe.

4. Bent u van mening dat er tegenwoordig eerder van een waardenetwerk dan van een traditionele waardeketen gesproken kan worden?

Er blijven volgens de gesprekspartner altijd klanten die gewoon willen dat hun zaakjes goed geregeld zijn en dit door een goed kantoor laten doen waar ze altijd dezelfde aanspreekpartner hebben. Als je van grotere partijen koopt of via het Internet dan weet je nooit wie de persoon achter de schermen is. Waar kan ik terecht met mijn problemen en aan wie kan ik mijn vragen stellen, zijn vragen die dit soort klanten voor zichzelf stellen. Grote bedrijven hebben verliezen vaak hun klanten, omdat ze niet een stukje persoonlijk contact kunnen behouden. De gesprekspartner ziet de traditionele waardeketen niet volledig verdwijnen, maar wel dat er in toenemende mate netwerkregisseurs in de markt verschijnen.

5. In hoeverre bent u het ermee eens dat de ontwikkelingen in de markt ontstaan zijn door externe invloeden, zoals de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving?

Internet komt niet alleen in de verzekeringsbranche voor maar ook in andere branches en iedereen heeft er mee te maken. Het is een ontwikkeling die razend snel gaat en die je niet tegen kunt houden, je moet hier in meegaan. Vooral contact met de verzekeraar gaat steeds vaker via digitale wegen.

Wat betreft de regelgeving, de Wft zorgt wel voor kwaliteitsverbetering, maar er zullen altijd duistere lieden op de markt blijven. Een Wft kan dit ook niet tegengaan. Wel heeft de regelgeving er voor gezorgd dat sommigen hun bedrijfsactiviteiten moesten staken, of omdat zij met duistere praktijken bezig waren of omdat zij de vereiste veranderingen niet konden opbrengen. De Wft met brengt ook additionele kosten met zich mee.

De Wft en de AFM leggen heel veel verantwoordelijkheid bij de tussenpersoon neer. De gesprekspartner vindt dat je met volwassenen om tafel zit die een bepaalde beslissingsbevoegdheid hebben en ook zelf verantwoordelijkheden moeten nemen. De gesprekspartner vraagt zich af als dat al niet meer kan, wat kan dan nog wel. Men kan niet alles bij een tussenpersoon neerleggen.

6. Is volgens u hierdoor het consumentengedrag is veranderd en er meer druk op de intermediairs is komen te liggen?

Consumenten zijn zelfstandiger geworden en zoeken vaak informatie, zoals prijsinformatie op het Internet. De klant confronteert de intermediair geregeld met wat hij/zij op Internet heeft gezien.

Bedrijven willen steeds groter worden, misschien gaat het in het assurantievak ook wel zo. De vraag of er een overlevingskans is voor de intermediairs wordt steeds vaker gesteld. De gesprekspartner durft niet te zeggen of dat over 10/15 jaar zo is. Hij kan wel terugkijken en ziet dat vanaf ze begonnen zijn er alleen maar groei is geweest en dat stemt hem positief. Hij geeft aan dat intermediairs zelf aan de bal moeten blijven. Als intermediair moet je een bepaalde inzet tonen, vertrouwen in je eigen kunnen hebben, een bepaalde overtuigingskracht hebben en met je klanten op een bepaald niveau kunnen praten. Je moet de producten wel aan de man kunnen brengen. Het verkopen van verzekeringen is helemaal niet zo moeilijk, maar als er wat is, als de klant een probleem heeft, dan moet je dat kunnen oplossen. Dat is wat die klant wil. Bij schade wil hij dat hij op een duidelijke en heldere wijze schadeloos gesteld worden. Als mensen verzekerd zijn willen ze ook een de uitkering ervan zien. Klanten moeten weten wat ze van je kunnen verwachten en dit moet je ook kunnen waarmaken.

7. In hoeverre ziet u dat de ontwikkelingen in de markt zich uit in een markt waarbij verschillende partners diensten aan elkaar verlenen en de consument om steeds meer zelfbediening vraagt?

Het wordt steeds moeilijker alles alleen te doen. Er is een groep consumenten die om zelfbediening vraagt, maar er is ook nog steeds een groep die juist hier niet de zorgen over wil hebben en het verzekeren aan deskundigen overlaat.

III. Invloed op organisatie

8. Beïnvloeden de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving op dit moment uw eigen organisatie? Kunt u dit motiveren?

De technologie beïnvloedt het eigen kantoor in het opzicht dat steeds meer communicatie digitaal verloopt. De mogelijkheden van Internet zijn enorm en er zullen ook steeds meer mogelijkheden bijkomen en dat geldt ook voor deze branche. Ook merkt de gesprekspartner dat de concurrentie toeneemt, maar zelf hebben zij daar op dit moment nog niet heel veel last van, omdat hun eigen klanten de betere particulieren zijn die meer waarde hechten aan kwaliteit en bereid zijn daar voor te betalen.

De veranderingen in de wetgeving hebben het eigen kantoor beïnvloed in het opzicht dat het oude assurantiesysteem niet meer voldeed. In het kader van de Wft moet je steeds meer informatie van de klant op papier hebben staan. Het oude systeem voorzag daar niet in, het nieuwe systeem wel. Om de kosten van het nieuwe systeem te drukken hebben zij het nieuwe assurantiesysteem samen met twee andere bedrijven ingekocht. Ook betekent de nieuwe wetgeving dat ze steeds meer moeten vastleggen, waardoor ze meer administratief werk hebben. Van elke klant moet een dossier gemaakt worden en de klant moet alles bevestigen. Ook moesten er enkele aanvullende diploma's worden gehaald. Verder is er met de komst van de Wft eigenlijk weinig veranderd, want eigenlijk werkten ze al op dezelfde manier, alleen was niet alles vastgelegd. De gesprekspartner heeft zijn twijfels erover of de Wft ook werkelijk tot verbeteringen heeft geleid. De consument zelf merkt er volgens hem weinig van. Daarom is het ook de taak van het intermediair zelf zijn toegevoegde waarde aan de klant laten zien.

9. Merkt u binnen uw bedrijf dat het consumentengedrag aan het veranderen is, in de vorm dat steeds meer consumenten behoefte hebben aan zelfbediening? Kunt u dit motiveren?

Bij hun eigen klanten is het niet zo dat ze heel veel behoefte aan zelfbediening hebben. Hun eigen klanten waarderen het juist dat de intermediair het werk van ze overneemt en zijn ook bereid hiervoor te betalen. Volgens de gesprekspartner zal er altijd een groep consumenten blijven die de meewarde van het intermediair inziet, ook voor minder adviesgevoelige producten. Hij ziet zijn kantoor als de speciaalzaak, de deskundige. Wel zoeken de klanten informatie op het Internet over verzekeringsproducten. In de toekomst kijken kan hij niet. Hij geeft aan dat het voor de jongere intermediairs wel iets anders ligt dan voor de oudere intermediairs. De laatste groep intermediairs zullen goed over de toekomst na moeten denken.

10. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor uw eigen organisatie op dit moment?
a. Wat betekent dit voor uw wijze van werken?

Klanten willen steeds sneller weten wat de premie is en er moest een nieuw assurantiesysteem komen. Ook verloopt het contact met verzekeraars steeds vaker digitaal. Het voordeel hiervan is dat polissen sneller gesloten kunnen worden.

Het bedrijf beidt niets via het Internet aan de klant aan. Volgens de gesprekspartner is dat iets waarvoor je kiest. Het geeft toe dat dit misschien wel iets ouderwets is. Uiteraard zijn ze wel ruim voldoende geautomatiseerd. Zij werken met het systeem Assis, dat is een systeem dat door een groot aantal kantoren van hun omvang gebruikt wordt, zoals ook door enige aanverwante collega's in de regio. Dit zijn collega's waar zij wel eens contact mee hebben. Dit zijn ook no-nonsense mensen. Zij betekenen wel eens wat voor elkaar en hebben de handen op automatiseringsgebied ineen geslagen. Zij hebben het systeem gezamenlijk aangeschaft. Het oude

systeem is inmiddels enigszins achterhaald en gaan per 13 juli aanstaande gebruik maken van Amedia en dan met name het programma Dias. Dat is het nieuwste en meest moderne assurantiesysteem. Zij hebben ook een gezamenlijke ICT man. Die leidt de invoering en keuze van nieuwe systemen. Voor het nieuwe systeem zijn ze vorige week twee dagen op cursus geweest. Het nieuwe systeem is een redelijke omschakeling, maar het is wel een goed systeem. In tegenstelling tot de andere twee kantoren doet het bedrijf in kwestie de incasso zelf. Zij doen dit omdat ze dan ook een beter inzicht hebben op de financiële situatie van de klant en hier ook op kunnen inspringen. Zij kunnen voor hun klanten speciale betalingsregelingen treffen als een klant bijvoorbeeld in een tijdelijke financiële dip zit en ook dan een passend advies geven met betrekking tot de verzekeringen. Dit zien zij als een vorm van dienstverlening. Het is belangrijk te weten wat er speelt bij de klant om zo een totale oplossing te bieden. Voor producten die zij zelf niet kunnen aanbieden werken zij samen met de Van Kampen Groep. Dit een groep assuradeuren waar kantoren zoals het bedrijf in kwestie terecht kan. Hier brengen zij soms posten onder. Dan zijn zij sub- agent van bepaalde posten. De klant merkt hier niets van. Op deze manier kunnen ze toch een volledig pakket aanbieden, voor producten waar ze zelf geen mogelijkheden voor hebben. Zij moeten hierop wel een stukje provisie inleveren. Op deze manier kunnen ze de klanten in eigen beheer houden en kijken anderen niet mee in de eigen keuren. De concurrentie heeft anders altijd een vinger in de pap en zo kun je die buiten de deur houden. De klant heeft zo alleen met het eigen kantoor te maken. Dat is een groot voordeel. Gezien de toenemende concurrentie is dit van belang.

- b. Welke maatregelen heeft u genomen om uw klanten de juiste dienstverlening te bieden en tegelijkertijd te voldoen aan de Wft?

De maatregelen die ze genomen hebben zijn de aanschaf van het nieuwe systeem en steeds meer digitalisering. Het voordeel is dat als je het digitaal aanlevert dat de polis veel sneller opgemaakt wordt dan dat je dat via het ouderwetse aanvraagformulier doet. Een computer kan standaard dingen heel goed aan, maar je hebt ook heel vaak afwijkende zaken waar telefonisch overleg over gevoerd moet worden. Zodra het niet standaard is dan zal het in de regel wat langer duren. Deze twee maatregelen hebben er voor gezorgd dat klanten sneller geholpen kunnen worden en ze toch aan de eisen van de Wft voldoen.

- c. Waarom heeft u voor deze maatregelen gekozen?

Het nieuwe systeem is er om aan de eisen van de Wft te voldoen. Gezien het feit dat er nog steeds een stijgende lijn zit in het aantal verkopen dat ze doen, is de noodzaak er niet om over te gaan naar het Internet. Ze hebben gekozen om samen te gaan werken met anderen om de klant een totaalpakket te kunnen bieden en om de kosten van het nieuwe systeem te drukken en omdat ze daardoor meer eisen aan de aanbieder van het systeem konden stellen. Zo zijn de cursussen in Enschede gehouden in plaats van Zoetermeer wat weer veel tijd scheelde. Het voordeel van steeds meer digitaal werken met de verzekeraars is dat premies eerder bekend zijn en dit tot verhoogde klanttevredenheid leidt. Wel is het zo dat ze gaan voor de beste polis voor de klant, ook al betekent dit dat de klant soms iets langer moet wachten. Doordat ze de klant goed kennen kunnen ze hier een juiste keuze en afweging in maken.

11. Wat betekenen de ontwikkelingen voor uw eigen organisatie in de toekomst?

- a. Welke maatregelen verwacht u in de toekomst nog te moeten nemen om op de externe invloeden te kunnen inspelen? Wat is uw motivatie hiervoor?

Zodra een aanvraag niet standaard is duurt het allemaal langer en hier stoort de gesprekspartner zich ook wel eens aan. De klant wil graag zo snel mogelijk weten wat de premie is en dat de

dekking zo snel mogelijk inwerking treedt en hier een bewijs van hebben. Het verschilt per maatschappij hoe snel de afhandeling is. Grote verzekeraars gaan steeds vaker in elkaar op, waardoor daar grote veranderingen doorgevoerd moeten worden en er ook het nodige misgaat. Dat kunnen zowel heel kleine dingetjes zijn als heel grote dingen. In hun eigen onderneming kunnen ze dat nog opvangen. Elke polis die bij hun binnenkomt, wordt ook heel goed gecontroleerd voordat ze het naar de klant toesturen. Dit betekent controleren en nog eens controleren, zodat de klant krijgt wat hij gekocht heeft. Gelukkig is het bij hun mogelijk om dit goed te kunnen opvangen.

Het bedrijf ziet zichzelf niet als prijsvechters in de markt, door premies te verlagen zouden ze een signaal af kunnen geven dat klanten altijd te veel hebben betaald. Zij blijven erbij dat persoonlijk contact belangrijk is. Het klinkt allemaal wel erg huis en tuin -achtig, maar zo doen ze het wel. Ze gaan wel naar de klanten toe om ze te helpen. Het is namelijk van belang dat een schadeformulier goed wordt ingevuld. Als een paar woorden verkeerd ingevuld worden, kan dit grote gevolgen hebben met betrekking op de uitkering van de schade. Zij zijn er echt voor de klant en daar leven ze ook van.

Misschien gaan ze in de toekomst samen met de twee andere genoemde collega's op de markt komen als gezamenlijke Internetaanbieder naast de reguliere producten, maar dan wel onder een andere label om zich sterker te maken naar de maatschappij toe. Het is moeilijk prijzen te vergelijken, want bij de één is dit goedkoper en bij de ander is dat goedkoper. Het hangt van het product af. Een groot probleem is dat verzekeringsmaatschappijen vaak een eis stellen aan de productiegraad voordat ze online samen willen gaan werken. Bij een samenwerkingsverband is het van belang dat ze hun zelfstandigheid altijd blijven behouden. Over hoe en of ze invulling gaan geven met betrekking tot het Internet dat weten ze nog niet, daar zijn ze nog over aan het nadenken.

b. Binnen welke tijdsperiode verwacht u dit te moeten doen?

Als ze besluiten toekomstige maatregelen gaan nemen om op Internet te gaan dan zal dit niet op korte termijn gebeuren. Vooralsnog gaan ze zich nu eerst op het nieuwe assurantiesysteem richten. Met betrekking tot andere toekomstige maatregelen is er nog niets concreet ondernomen. Het is de vraag of dit ook gaat gebeuren.

12. Verwacht u dat e- business een steeds belangrijkere rol gaat spelen binnen uw organisatie? Kunt u dit motiveren?

De verzekeringsmaatschappijen verwachten van de intermediairs dat ze zoveel mogelijk digitaal aanleveren. Dat is de orde van de dag en daar ontkomen ze ook niet meer aan. Ook gaan steeds meer jongeren via het Internet op zoek naar verzekeringen. Wellicht moeten ze hier in de toekomst op inspringen. Zij denken erover om samen met de twee andere bedrijven een Internetorganisatie op te zetten, maar eigenlijk hoopt de gesprekspartner dat hij de aankomende jaren op dezelfde manier zaken kan blijven doen totdat hij met pensioen gaat. Zowel hij als zijn zakenpartner is de 50 jaar al gepasseerd.

13. Denkt u dat de hybride aanbieder, waarbij klanten naast het geven van advies ook de mogelijkheid wordt gegeven zelf online transacties uit te kunnen voeren, de meeste kansen heeft in de veranderende markt? Kunt u dit motiveren?

Volgens de gesprekspartner is er een duidelijk verschil tussen de Internetklant en een klant van hun kantoor. Zij gaan voor hun adviesklanten een stukje verder. Zij zorgen ook dat als je schade

hebt die toegebracht is door een ander, de schade wordt verhaald op de tegenpartij. De meerwaarde van een intermediair wordt vooral duidelijk op het moment dat klanten je hulp nodig hebben. Klanten de mogelijkheid bieden om ook zelf handelingen uit te voeren zou als dienstverlening kunnen worden gezien.

14. Denkt u dat het Internet als nuttig hulpmiddel kan worden gezien om klanten loyaler aan uw organisatie te maken? Kunt u dit motiveren?

Zij hebben een goed contact met hun klanten. Dit zorgt er ook voor dat klanten loyaal aan je blijven en dat is ook heel belangrijk. Doordat ze de klanten en de bedrijven kennen kunnen ze een goed advies uitbrengen. Een advies is situatie afhankelijk.

IV. Afsluiting	
----------------	--

15. Vindt u dat de ontwikkelingen/trends in de markt gezien moeten worden als een gebeurtenis die gezamenlijk benaderd moet worden?

Het koopgedrag verandert. Het Internet heeft hier aan bijgedragen. Ook de regelgeving heeft er aan bijgedragen dat de markt aan het veranderen is. Niet alleen de klant vraagt om meer digitalisering, maar ook de wetgeving en de toenemende concurrentie. Nu is het tijd dat er weer rust ontstaat en intermediairs weer met hun vak bezig kunnen zijn.

16. Verwacht u dat de ontwikkelingen/trends in de markt blijvend zijn?

De veranderingen in de markt zijn blijvend. Er zijn nog volop mogelijkheden voor het Internet en ook de regelgeving zal blijven hameren op kwaliteitsverbeteringen om affaires zoals die zich in het verleden hebben voorgedaan zo veel mogelijk uit te sluiten. De verschillende ontwikkelingen hebben er toe geleid dat samenwerken steeds belangrijker is geworden om de strijd met de concurrentie aan te kunnen gaan.

17. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

De gesprekspartner vindt het goed om over deze kwestie te praten. Verder vindt hij het belangrijk om veel voor je klant te betekenen en het de klant naar de zin te maken c.q. de klant tevreden te houden. Het belang van het verzekerde product voor de klant speelt ook een rol. Het verschil met een intermediair en een Internetverzekeraar is dat je bij de één weet wat je eraan hebt en bij de ander weet je dat niet. Dat moet een intermediair ook uitdragen. De ontwikkelingen in de markt en vooral de veranderende wetgeving zijn volgens hem mede ontstaan omdat de financiële sector een slecht imago heeft. Ook verschillende intermediairs hebben hier aan bijgedragen. Hij wil geen namen noemen, maar ook een redelijke grote intermediair in de regio Twente (lees: De Hakenberg Groep) heeft hieraan bijgedragen. Een slecht imago betekent dat intermediairs hier niet graag mee samenwerken.

IV. Interview met agent D

I. Introductie gesprekspartner

1. Kunt u iets vertellen over uw kantoor in het algemeen met betrekking tot het soort bedrijf, de kernactiviteiten en in welke mate u technologie in uw bedrijf heeft toegepast?

De gesprekspartner is begonnen in de verzekeringen in 1985. Hij is in loondienst geweest bij verschillende (grote) verzekeraars tot 1995. Vanaf 1995 is hij zelfstandig geworden. Het kantoor van de gesprekspartner is gevestigd in Enschede. Zijn kernactiviteiten zijn de verzekeringen op de particuliere markt, 90% is particuliere markt bij hem. Het bemiddelen, advies geven en verkopen van de producten zijn de werkzaamheden hierbij. In 1995 toen hij zelfstandig ging werken heeft hij de portefeuille van de maatschappij, waar hij toen werkzaam was, gekocht en die is nu van hem. Sindsdien heeft hij de portefeuille verder uitgebreid. Contact met de klanten wordt onder andere gedaan via e-mail. Met de maatschappijen heeft hij contact via het Internet, het afsluiten van verzekeringen bij de maatschappijen verloopt tegenwoordig ook al via het Internet. Daar komt niemand meer aan te pas. Met name bij London Verzekeringen. Dit geldt voor de standaard verzekeringen en twee dagen later heb je de polis in de bus. Als het niet standaard is dan wordt er alsnog door iemand naar gekeken en dan ben je twee of drie dagen langer onderweg. Hoe snel dit duurt, hangt sterk van de maatschappij af, de wachttijden kunnen per maatschappij sterk verschillen. Er zijn ook maatschappijen waar je nog helemaal niets digitaal kunt doen. Met de maatschappijen die wel veel mogelijkheden hebben op het Internet, daar heeft de gesprekspartner in principe ook alleen maar contact mee via het Internet. Bij veel maatschappijen bestaat de mogelijkheid al om online te communiceren en bijvoorbeeld de voortgang bij schade te kunnen inzien. Hoe meer digitaal, hoe sneller de afhandeling ook verloopt.

Naast de adviesorganisatie, heeft de gesprekspartner ook nog een Internetorganisatie onder de label www.flexpolis.nl. Deze Internetorganisatie is bedoeld voor online verkopen van verzekeringen via het Internet. Deze twee organisaties/labels staan los van elkaar en dat wil de gesprekspartner ook graag zo houden. Hij wil dit apart houden, omdat de ene organisatie voor het geven van advies is en de andere organisatie voor het aanbieden van goedkope producten.

2. Kunt u iets vertellen over uw functie binnen de organisatie?

De gesprekspartner werkt als zelfstandige en heeft geen personeel in dienst.

II. Ontwikkeling markt

3. In hoeverre ziet u dat netwerkregisseurs een plaats innemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen?

Zolang intermediairs de mogelijkheid krijgen van de maatschappijen om flexibel te zijn, kunnen ze concurrerend blijven ten opzichte van Internetaanbieders. De gesprekspartner ziet bij zichzelf wel dat steeds meer netwerkregisseurs een plaats proberen in te nemen tussen de productaanbieders en de distributiepartijen omdat hij nu zelf bezig is met het opzetten van een Internetsite, maar hij ziet het nog niet heel veel in de markt. De huidige samenwerkingsverbanden zijn op dit moment zo opgezet dat de netwerkregisseurs er heel veel aan verdienen en de distributiepartijen heel weinig. Het kostenplaatje bij netwerkregisseurs heeft hem tegen gehouden om met een netwerkregisseur als Voogd&Voogd samen te werken. Hij werkt nu samen met een verzekeringsmaatschappij waar hij al zaken mee deed. Het systeem dat die maatschappij aanbiedt

maakt het mogelijk voor de gesprekspartner om verzekeringen online aan te bieden, de functionaliteiten worden door die maatschappij geleverd.

4. Bent u van mening dat er tegenwoordig eerder van een waardenetwerk dan van een traditionele waardeketen gesproken kan worden?

In de markt zie je wel steeds meer waardenetwerken, maar de traditionele waardeketen zal volgens de gesprekspartner niet in zijn geheel verdwijnen.

5. In hoeverre bent u het ermee eens dat de ontwikkelingen in de markt ontstaan zijn door externe invloeden, zoals de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving?

Bijna iedereen heeft tegenwoordig een computer thuis staan. Als je tikt op Google op autoverzekeringen dan schrik je ervan hoeveel links je krijgt. Dit verhoogt de concurrentie in de markt en ook de klanten geven steeds vaker aan dat ze al op Internet hebben gekeken wat een bepaalde verzekering kost.

De Wft heeft voor de markt veel invloed gehad en ook voor de eigen onderneming van de gesprekspartner is het van invloed geweest. Hij heeft gelukkig maar één diploma moeten halen, omdat hij al vele jaren actief is in de branche en heeft op veel onderdelen uitstel gekregen. Maar hij ziet nu aan collega's dat ze echt zitten te zweten want 1 oktober komt eraan en die hebben hun papieren nog niet en die verkopen al jaren hypotheek, maar vanaf 1 oktober mag dat dan niet meer. De gesprekspartner heeft al een aanbieding van een collega gekregen die het dan bij hem wil onderbrengen, omdat deze collega zijn papieren nog niet heeft. Voor de consument vindt de gesprekspartner de nieuwe wetgeving wel een goede ontwikkeling, maar hij heeft al jaren lang hypotheek verkocht en krijgt het gevoel dat de overheid vindt dat hij het dan jaren lang niet goed heeft gedaan en daarom nu een diploma moet halen. Hij denkt dat het een beetje is doorgeslagen. Er zijn in het verleden wel kantoren geweest waar heel snel geld verdiend moest worden, maar die zijn eigenlijk allemaal al weg. Volgens hem hebben deze kantoren het een beetje veroorzaakt dat het allemaal nu zo gaat. Het intermediair heeft best een slechte naam gekregen door situaties in het verleden. De consequentie is diploma's halen en de daaraan verbonden kosten weer, de AFM vergunningen en noem maar op. Het administratieve werk dat daarbij komt kijken is vooral enorm voor complexere financiële producten.

6. Is volgens u hierdoor het consumentengedrag is veranderd en er meer druk op de intermediairs is komen te liggen?

Volgens de gesprekspartner zie je dat vooral voor de simpele producten, onder andere auto- en inboedel verzekeringen, er heel veel op Internet meegedaan wordt. De consumenten vraagt steeds meer om zelfbediening maar dan wel voor de simpele producten. Het zijn vooral verzekeringen die gesloten worden omdat het verplicht is, zoals WA autoverzekeringen.

De gesprekspartner denkt dat de Wft geen invloed heeft op het veranderende consumentengedrag. De consument merkt er niets van, misschien wel bij complexere verzekeringen zoals hypotheek, maar niet bij de simpelere verzekeringen zoals autoverzekeringen.

De druk op intermediairs is vergroot in het opzicht dat de consumenten steeds meer kennishebbend zijn en de intermediairs hier ook mee confronteren. Dit verhoogt de druk om

efficiënter te werken, terwijl de Wft er voorzorgt dat er minder efficiënt gewerkt kan worden door de administratieve last en ook brengt de Wft weer kosten met zich mee.

7. In hoeverre ziet u dat de ontwikkelingen in de markt zich uiten in een markt waarbij verschillende partners diensten aan elkaar verlenen en de consument om steeds meer zelfbediening vraagt?

Voor de simpelere producten vraagt de consument steeds meer om zelfbediening. De druk om efficiënter te werken en Internetverzekeringen aan te bieden wordt opgevangen door partners die diensten aan elkaar verlenen. Niet alle partners zijn geschikt om mee te gaan samenwerken, omdat zij hun eigenbelang voorop stellen.

III. Invloed op organisatie	
-----------------------------	--

8. Beïnvloeden de ontwikkelingen in de technologie en de veranderingen in de wetgeving op dit moment uw eigen organisatie? Kunt u dit motiveren?

De ontwikkelingen in de technologie beïnvloeden het kantoor van de gesprekspartner in het opzicht dat de gesprekspartner het gevoel heeft dat hij ook Internetverzekeringen moet gaan aanbieden. Hij is dit ook onder een ander label gaan doen. Ook moet hij steeds concurrerende premies aanbieden aan zijn adviesklanten, want als het verschil tussen de premies te groot is dan bestaat het risico dat de klanten de verzekering niet bij hem sluiten.

De veranderingen in de wetgeving beïnvloeden het bedrijf in het opzicht dat de gesprekspartner nog een diploma moest halen en er steeds meer vastgelegd moet worden. Hij heeft niet zijn assurantiesysteem hoeven aanpassen om aan de wetgeving te voldoen.

De maatschappijen gaan hun premies nu steeds ook meer aanpassen en de gesprekspartner merkt dat er een concurrentieslag gaande is. Dat houdt in dat als een klant een premie heeft lopen en er komt een wijziging dat de volgende auto dan goedkoper is in de verzekering. Wijzigingen kosten hem dan ook geld omdat hij dan ook een lager percentage krijgt. Het afgelopen anderhalf jaar, twee jaren zijn de verzekeringen goedkoper geworden. Vooral de simpelere producten.

9. Merkt u binnen uw bedrijf dat het consumentengedrag aan het veranderen is, in de vorm dat steeds meer consumenten behoefte hebben aan zelfbediening? Kunt u dit motiveren?

De klant geeft vaak aan dat hij/zij al wel op het Internet heeft gekeken en wat het daar kost. Dat geeft de gesprekspartner een richtbedrag waar hij ongeveer naar toe moet. Als hij dan iets boven de prijs zit dan besluit de klant of hij/zij dit zelf regelt of toch via een tussenpersoon. Hij heeft de mogelijkheid om bij verschillende maatschappijen te regelen dat hij bijvoorbeeld een extra schadevrij jaar mag weggeven als hij beduidend boven de prijs zit in het kader van de concurrentie om zo toch in de buurt van de premie te komen. Er zijn dus voor hem wel mogelijkheden om af te wijken van de oorspronkelijke premie. Ook vraagt de klant vraagt wel eens of er bij zijn kantoor mogelijkheden zijn voor het doen van online transacties, zoals het doorgeven van wijzigingen.

10. Wat betekenen deze ontwikkelingen voor uw eigen organisatie op dit moment?
 - a. Wat betekent dit voor uw wijze van werken?

Het verschil tussen de premies van de adviesorganisatie van de gesprekspartner en de premies van Internetverzekeringen mag niet te groot zijn. Het verschil tussen de premies via de

Internetorganisatie en de adviesorganisatie zijn bij hem niet erg groot, maar hij verdient ook minder aan de Internetverzekeringen omdat hij hier ook minder werk aan heeft. Daarentegen maakt hij ook minder kosten en heeft hij meer tijd voor zijn adviesorganisatie. Het is in principe wel dezelfde autoverzekering. Het gevolg voor zijn manier van werken is dus dat hij zijn premies lager heeft moeten maken.

- b. Welke maatregelen heeft u genomen om uw klanten de juiste dienstverlening te bieden en tegelijkertijd te voldoen aan de Wft?

De gesprekspartner heeft geen aanpassingen hoeven doen om aan de wetgeving te voldoen op technologisch gebied. Het verschil is dat hij nu meer moet vastleggen. Het probleem is dat als hij bijvoorbeeld een klant adviseert om een bepaalde lening niet af te sluiten dan weet hij dat de klant de lening wel bij een ander afsluit. Om klanten online verzekeringen aan te bieden heeft de gesprekspartner een Internetsite opgericht. De koppelingen zijn mogelijk gemaakt door een samenwerkingsverband met de verzekeringsmaatschappij. Op het gebied van automatisering heeft de gesprekspartner geen aanpassingen hoeven doen.

- c. Waarom heeft u voor deze maatregelen gekozen?

Om zo ook de Internetklanten te kunnen bedienen en de adviesklanten producten tegen een zo scherp mogelijke prijs te kunnen bieden.

11. Wat betekenen de ontwikkelingen voor uw eigen organisatie in de toekomst?

- a. Welke maatregelen verwacht u in de toekomst nog te moeten nemen om op de externe invloeden te kunnen inspelen? Wat is uw motivatie hiervoor?

De gesprekspartner is nog maar recent bezig met het aanbieden van verzekeringen via het Internet. In de toekomst is het wel de bedoeling dat ook zijn adviesklanten wijzigingen online door kunnen geven aan de maatschappij zodat hij daar geen omkijken naar heeft. De gesprekspartner zou graag meer tijd willen besteden aan het daadwerkelijk verkopen van producten en minder bezig te zijn met de administratie.

- b. Binnen welke tijdsperiode verwacht u dit te moeten doen?

De Internetorganisatie is binnen enkele weken volledig gerealiseerd. De ontwikkelingen gaan snel op dit gebied.

12. Verwacht u dat e- business een steeds belangrijkere rol gaat spelen binnen uw organisatie? Kunt u dit motiveren?

De gesprekspartner verwacht dat het Internet in de toekomst een steeds belangrijkere rol zal gaan spelen. Daarom moet je het er gewoon naast hebben. Wat hij ziet in de markt is dat vooral de grote jongens met het Internet aan de weg timmeren. De kleine kantoren doen nog weinig met het Internet.

13. Denkt u dat de hybride aanbieder, waarbij klanten naast het geven van advies ook de mogelijkheid wordt gegeven zelf online transacties uit te kunnen voeren, de meeste kansen heeft in de veranderende markt? Kunt u dit motiveren?

Voor in de toekomst verwacht de gesprekspartner niet dat de traditionele waardeketen volledig verdwijnt, ook niet voor minder adviesgevoelige producten. Het is wel een concurrent die er naast komt maar niet aan het overnemen is. Hij geeft als voorbeeld dat klanten soms niet goed

begrijpen wat een verzekering inhoudt, zo heeft hij klanten die als hij het over de inboedelverzekering heeft zeggen dat ze ook een brandverzekering moeten hebben, terwijl dit erbij inzit is. Zij begrijpen het verschil niet van een opstalverzekering, de woning, en de inboedelverzekering, de inhoud. Er zal altijd een groep blijven dat voor advies zal gaan. Wel geeft hij aan dat de jongeren eerder op het Internet zullen gaan. Een grote groep zal het Internet als informatiebron aanwenden, maar blijft toch overtuigd van de kracht van een intermediair. Een hybride aanbieder kan beide soorten klanten bedienen, maar het sterke punt van een intermediair is het bemiddelen.

14. Denkt u dat het Internet als nuttig hulpmiddel kan worden gezien om klanten loyaler aan uw organisatie te maken? Kunt u dit motiveren?

Een belangrijk punt waar de gesprekspartner mee zit, is het volgende. Het is geen probleem om een site te laten bouwen. Om een link erachter te krijgen van de betreffende verzekeringsmaatschappij is ook geen probleem. Een naam verzinnen kan ook iedereen. Maar de grote vraag is hoe bereik je de klant. De klant die hij wil bereiken is de jongere consument, die niet dagelijks allerlei (regionale) kranten lezen. Dus dat medium valt af om daarin te adverteren. Folders vindt hij een te beperkt gebied en vraagt zich af of jongeren wel folders lezen. Hij denkt dat als je wil verkopen via het Internet dat je dan ook moet adverteren, je kenbaar moet maken bij de consument. Hij denkt dat als je mensen naar je Internetsite wil krijgen dat je dan ook via dit medium moet adverteren, zoals bij Google. Hij heeft hier ook geld voor gereserveerd. De zichtbaarheid van de site vindt hij erg belangrijk, want als de consument je niet vindt dan lukt het toch niet.

Klanten kun je volgens de gesprekspartner niet loyaal krijgen door de website. Klanten worden loyaal door de adviesorganisatie. Het kennen van de klant speelt hierbij een grote rol. Het Internet is puur premieverkoop. De klant denkt waar ben ik voordeliger uit, daar koop ik het. Het loyaal zijn is het stukje gunnen, omdat de premies niet zo heel ver uit elkaar liggen.

Banken hebben voordeel van hun naamsbekendheid. Als je verzekeringen online via je website aanbiedt is dat wel een vorm van dienstverlening, maar je zit wel met het probleem van dual-pricing. Als een klant belt moet de premie wel gelijk zijn aan de premie die op het Internet staat. Zodra je verzekeringen gaat aanbieden onder twee labels dan wordt je concurrent van jezelf. Het probleem bij één en hetzelfde label is dat je twee verschillende prijsstellingen hebt als je Internetverzekeringen gaat aanbieden onder hetzelfde label. Ook is er het probleem dat klanten die al een verzekering hebben afgesloten en dan kijken wat het op de website kost, ze zien dat er een prijsverschil is. Dus niet alleen voor nieuwe klanten geldt dit probleem maar ook bij bestaande klanten. Als een klant erachter komt dat de verschillende labels beide van de gesprekspartner zijn dan kan hij wel uitleggen dat het prijsverschil erin zit dat je bij de Internetsite geen advies en hulp krijgt. In principe vertelt de gesprekspartner niet dat beide labels van hem zijn. Hij heeft er voor gekozen om twee verschillende labels in de markt te zetten, omdat hij het moeilijk vindt uit te leggen aan de klant waarom er een verschil in prijs is.

De gesprekspartner heeft er wel over gedacht om de klant te stimuleren zo veel mogelijk zelf te laten doen, maar dat ze wel kunnen wel bellen als ze er niet uit kunnen komen, bijvoorbeeld bij het invullen van een schadeformulier en het regelen van een expert. Zodra een klant wel belt heb je in ieder geval de mogelijkheid om hem/haar te laten zien wat je voor de klant kunt betekenen en gelijk de mogelijkheid om naar de andere verzekeringsproducten te kunnen kijken nu er toch contact is. Volgens de gesprekspartner zijn de mogelijkheden nog steeds legio.

Hij ziet de toekomst positief tegemoet. Je kunt er niet omheen, dus je kunt dan maar beter de kansen die het biedt grijpen. Over 10 jaar is er wellicht weer een andere insteek en dan moet je er ook weer in meegaan. Je moet meegaan met de ontwikkelingen in de markt.

IV. Afsluiting	
----------------	--

15. Vindt u dat de ontwikkelingen/trends in de markt gezien moeten worden als een gebeurtenis die gezamenlijk benaderd moet worden?

Door de ontwikkelingen heeft de gesprekspartner aanpassingen moeten doen binnen zijn adviesorganisatie en de Internetorganisatie heeft hij opgericht omdat de klant erom vraagt. Het geven van advies blijft wel zijn hoofdtaak.

16. Verwacht u dat de ontwikkelingen/trends in de markt blijvend zijn?

De ontwikkelingen zijn blijvend en zullen zich alleen maar verder uitbreiden. De maatschappijen die nu nog niet digitaal werken zijn daar wel mee bezig. Vijf jaar geleden werd er nog veel per post naar de maatschappijen verstuurd, nu is dat nog maar een tiende.

Het digitaal werken zorgt voor veel efficiëntie. Steeds meer maatschappijen werken digitaal en kunnen zorgen voor een snelle afhandeling van de polis. Zodra een klant aangeeft dat hij/zij akkoord gaat dan wordt de polis gelijk gesloten en binnen twee dagen ligt de polis bij de klant op de mat. Bij een groot deel van de maatschappijen gaat dit al heel snel. Dit is een heel groot voordeel. Als twee maatschappijen ongeveer dezelfde premie bieden dan pakt de gesprekspartner de maatschappij die hij zo op Internet kan aanvragen. Dan kiest hij toch voor gemak en snelheid. De klant wil zo gauw mogelijk weten wat de premie is, maar het maakt de klant niet uit wanneer de polis klaar is. Ook maakt het de klant niet uit bij welke maatschappij de intermediair sluit. Vaak weten klanten niet eens bij welke maatschappij ze de polis hebben lopen, alleen via welke tussenpersoon dit is verlopen, in dit geval de adviesorganisatie van de gesprekspartner .

17. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

Een tussenpersoon moet vertrouwen uitstralen en als ze dit doen komt dat ook ten gunste van het imago van het intermediair. Affaires uit het verleden hebben de markt geen goed gedaan.

Bijlage F. Interviews met deskundige in de markt en eigen ICT personeel

In deze bijlage vindt u de interviewvragen die gesteld zijn aan de ICT deskundige in de markt en aan het eigen ICT personeel. Het doel van dit interview is het in kaart brengen van de ICT faciliteiten bij e- business, het effect van ICT voorzieningen en de organisatorische veranderingen die deze voorzieningen met zich meebrengen. Om dit doel te kunnen bereiken zullen de interviewvragen naar de mening vragen van de respondenten over de veranderingen, die de overgang van de huidige ICT voorzieningen naar de toekomstige ICT voorzieningen met zich meebrengen, zodat duidelijk wordt welke interne technische en organisatorische maatregelen genomen moeten worden bij de invoering van de nieuwe e- business voorzieningen voor klanten en voor agenten. Hieronder volgen de vragen.

Introductie onderzoeker en opdrachtgever	
--	--

Aan het begin van het gesprek zal ik mijzelf voorstellen, waarbij ik zal uitleggen waar mijn onderzoek over gaat, wie de opdrachtgever is en welke bijdrage het interview aan het onderzoek zal leveren.

I. Introductie gesprekspartner	
--------------------------------	--

In dit gedeelte is er de mogelijkheid voor de gesprekspartner om zichzelf voor te stellen en te vertellen over de organisatie waarin hij/ zij werkzaam is. Het doel van dit onderdeel is een beter beeld te vormen van de functie en achtergrond van de gesprekspartner en de organisatie.

1. Kunt u iets over uzelf vertellen, hoe u op deze positie terecht bent gekomen en wat uw functie inhoudt?
2. Wat is uw betrokkenheid bij de huidige ICT voorzieningen, de transitie naar nieuwe ICT voorzieningen voor agenten en klanten en het latere gebruik van deze voorzieningen?

II. ICT faciliteiten	
----------------------	--

In dit gedeelte zullen er vragen gesteld worden over welke e- businessfaciliteiten het systeem brengt met betrekking tot de huidige situatie en wat de consequenties hiervan zijn voor de marktbenadering en de organisatie. Het doel van deze vragen is te achterhalen hoe de respondenten de transitie van de huidige naar de toekomstige ICT zien.

3. In welke opzichten verschilt het toekomstige ICT systeem met het huidige ICT systeem?
 - a. Welke ICT faciliteiten biedt het huidige ICT systeem?
 - b. Welke ICT faciliteiten biedt het toekomstige ICT systeem?
 - c. In hoeverre zijn het bereiken van klanten die opzoek zijn naar low-cost producten, het krijgen van nauwe relaties met klanten en het ontwikkelen van klantloyaliteit doelen van het toekomstige ICT systeem?
 - d. In hoeverre hebben de technische ontwikkelingen, de veranderingen in wetgeving en het daardoor veranderende consumentengedrag volgens u bijgedragen aan het stellen van deze doelen?
 - e. Vindt u dat deze trends/ontwikkelingen gezamenlijk benaderd moeten worden? Kunt u dit motiveren?
 - f. Verwacht u dat de inzet van het toekomstige ICT systeem deze doelen gaat bereiken of ziet u het toekomstige ICT systeem als een hulpmiddel om deze doelen te bereiken? Kunt u dit motiveren?

- g. Welke taken worden er nu aan de gebruikers- en aan de exploitatiekant verricht om de ICT voorzieningen up to date te houden en deze te exploiteren?
- 4. Hoe zou u de beheertaken en processen bij het toekomstige ICT systeem inrichten?
 - a. Bent u van mening dat zowel het technisch beheer als het applicatiebeheer uitbesteed kan worden? Wat is uw motivatie hiervoor?
 - b. Vindt u dat de vraagorganisatie/gebruikersorganisatie de regie over de informatievoorziening en de ICT (het functioneel beheer) zelf moet uitvoeren of dit uit handen kan geven? En welke taken betreft dit dan? Kunt u dit motiveren?
 - c. Bent u van mening dat de informatievoorziening op meerdere niveaus gestuurd moet worden, zoals de dagelijkse ondersteuning op uitvoerend niveau, planning en control op sturend niveau en het opstellen van de informatiestrategie op richtinggevend niveau? Hoe ziet u dat en wie is waar verantwoordelijk voor?
 - d. Hoe bent u van plan de dagelijkse ondersteuning en wijzingen in de informatievoorziening in te richten? Zoals wie er is verantwoordelijk voor, wie gaat de servicedesk beheren, wie is verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning, het autorisatiebeheer, het maken van werkinstructies en andere dagelijkse beheertaken en hoe gaat u dat invullen?
 - e. Vindt u het belangrijk om in processen of doelen te denken voor de sturing van de ICT en informatievoorziening? Waarom vindt u dat en hoe uit zich dat?
- 5. Op welke wijze is het toekomstige ICT systeem opgezet zodat het niet in strijd is met de wetgeving (Wft)? Welke maatregelen zijn hiervoor genomen?
 - a. Hoe gaat u ervoor zorgen dat de klanten de juiste informatie krijgen?
 - b. Hoe gaat u ervoor zorgen dat agenten op een juiste manier met het systeem omgaan?

III. Effecten ICT systeem	
---------------------------	--

In dit gedeelte zullen vragen gesteld worden met betrekking tot de invoering van het nieuwe ICT systeem. Het doel van deze vragen is te achterhalen hoe de respondenten denken dat de kans op slagen van het systeem het grootst is.

- 6. In hoeverre vindt u dat bedrijfsresultaten, zoals een verhoging van de productiviteit, toe te schrijven zijn aan enkel en alleen de ICT? Welke andere factoren kunt u hieraan toeschrijven?
- 7. Zou u het systeem in één keer invoeren of bent u voor een stapsgewijze invoering van het ICT systeem? Wat is uw motivatie hiervoor? En welke stappen zou u dan nemen?
- 8. Welke kosten zijn verbonden aan de invoering van de ICT faciliteiten die het toekomstige ICT systeem biedt en waar zijn deze kosten van afhankelijk?
 - a. Ziet u de investeringskosten in het ICT systeem en de marketingkosten als grootste kostenposten bij de gang naar het Internet? Kunt u dit motiveren?
 - b. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf dat op het net geboren is? Kunt u dit motiveren?
 - c. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf waarbij er minder geautomatiseerd is? Kunt u dit motiveren?
 - d. Ziet u het inzetten van het Internet als dienstverlening of als vervanging van het traditionele kanaal?

De volgende vragen zullen gaan over de inrichting en de inhoud van de website.

9. Waar baseert u de inhoud en inrichting van u website op?
 - a. Bent u van mening dat de website als een nieuwe technologie moet worden gezien en daarom de klanten die gebruik maken van dit medium ook anders benaderd moeten worden?
 - b. Bent u van mening dat bij de inrichting en inhoud van de website het van belang is inzicht te hebben in de behoefte van de klant?
 - c. Geeft u de voorkeur aan het inzicht krijgen in de klantwensen door middel van een structureel stappenplan, of hanteert u een andere manier voor het in kaart brengen van de klantwensen?
10. Ziet u mogelijkheden om de website te integreren met de bedrijfsvoering, door bijvoorbeeld actueel nieuws en een forum op de website te plaatsen, en CRM technieken toe te passen?
11. Aan welke mogelijkheden geeft u de voorkeur om de zichtbaarheid van de website te vergroten en wat is uw motivatie hiervoor?
12. Verwacht u dat de eenmalige kosten voor het bouwen van een website hoger zijn dan de jaarlijkse kosten voor de ondersteuning ervan? Kunt u dit motiveren?

IV. Organisatorische veranderingen	
------------------------------------	--

In dit gedeelte zullen er vragen worden gesteld over wat er in de organisatie verandert bij de invoering van een nieuw ICT systeem. Het doel van deze vragen is erachter te komen hoe de respondenten denken over hoe de organisatie mee kan veranderen met het toekomstige ICT systeem.

13. Vindt u dat het van belang dat bij een technologische verandering ook de organisatie moet veranderen, zowel de organisatiestructuur als het gedrag van werknemers?
14. In hoeverre speelt communicatie volgens u een belangrijke rol om succesvolle verandering mogelijk te maken?
15. Ziet u de verandering van de technologie als gebeurtenis of proces dat georganiseerd moet worden? Kunt u dit motiveren?
16. Bent u van mening dat het ICT toekomstige systeem alleen het gewenste doel kan bereiken als werknemers de technologie/ het systeem begrijpen?
17. In hoeverre is het volgens u belangrijk dat managers die de technologische verandering leiden bepaalde karakteristieken moeten bezitten, zoals kennis van het bedrijf en de markt, reputatie en macht?

V. Afsluiting	
---------------	--

In het laatste gedeelte van het gesprek bestaat er de mogelijkheid voor de gesprekspartner om zelf vragen te stellen.

18. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

Bijlage G. Uitwerking casestudy ICT deskundigen

In deze bijlage staan de uitgewerkte interviews met de externe deskundige in de markt en het eigen ICT personeel.

I. Interview met een externe deskundige

I. Introductie gesprekspartner	
--------------------------------	--

1. Kunt u iets over uzelf vertellen, hoe u op deze positie terecht bent gekomen en wat uw functie inhoudt?

De gesprekspartner is commercieel directeur van een bedrijf dat zowel Internetverzekeringen aan klanten biedt als oplossingen biedt voor intermediairs via het Internet. Het bedrijf bemiddelt niet rechtstreeks in verzekeringen maar legt zich toe op het in volmacht uitvoeren van werkzaamheden voor verzekeraars. Het bedrijf heeft zich daarbij gespecialiseerd in het vereenvoudigen van deze werkzaamheden door het ontwikkelen en toepassen van intelligente en 'state-of-the-art' technologie. Het bedrijf biedt daarmee een uitgebalanceerde, veilige en eenvoudige oplossing voor alle 'back- office' activiteiten van verzekeraars, financiële adviseurs en tussenpersonen. Zij hebben dit geformuleerd in hun missie: "Het volledig uit handen nemen van alle administratieve verzekeringswerkzaamheden voor financiële dienstverleners en hun cliënten door intelligente automatiseringsoplossingen". Het doel van het bedrijf is optimalisatie van het rendement van zowel verzekeraar, tussenpersoon als verzekeringsnemer door specialistische kennis van verzekeren af te stemmen op de wensen en behoeften van de eindgebruiker en deze te vertalen naar intelligente en gebruikersvriendelijke software om daarmee een efficiënte ketenadministratie te realiseren.

Het bedrijf is een zelfstandig en onafhankelijk volmachtbedrijf dat zich heeft gespecialiseerd in het automatiseren van 'back- office' werkzaamheden voor financiële dienstverleners. Gestart in januari 2001 mag het bedrijf zich nu al verheugen in volmachten van een aantal van de grootste verzekeringsmaatschappijen en de samenwerking met honderden kantoren door heel Nederland. Volgens de gesprekspartner is dat een bewijs dat de visie en aanpak van het bedrijf een behoefte invult in de markt.

Het bedrijf biedt een systeem waardoor agenten efficiënter kunnen werken. Zowel de agent als zijn klant kan 100% online werken via de website www.nuverzekerd.nl. Ook biedt het bedrijf online verzekeringen aan via de website www.verzekeruzelf.nl. Het bedrijf werkt niet met provisies, maar met distributiemarges, omdat zij werken vanuit een volmachtconstructie.

2. Wat is uw betrokkenheid bij de huidige ICT voorzieningen, de transitie naar nieuwe ICT voorzieningen voor agenten en klanten en het latere gebruik van deze voorzieningen?

De betrokkenheid van de gesprekspartner is hierbij groot geweest. Hij heeft voor de opzet van het systeem gezorgd. Ook zit hij achter het idee samen met de mede-eigenaar en tevens de oprichter van het bedrijf.

II. ICT faciliteiten	
----------------------	--

3. In welke opzichten verschilt het toekomstige ICT systeem met het huidige ICT systeem?
- a. Welke ICT faciliteiten biedt het huidige ICT systeem?

Hiervoor was er een stuk minder geautomatiseerd en werd er nog niets op Internet gedaan. Hierdoor waren verzekeringen minder transparant en hadden verzekeringen een negatief imago.

- b. Welke ICT faciliteiten biedt het toekomstige ICT systeem?

Het biedt de mogelijkheid voor zowel agenten als hun klanten om polissen online te bekijken en af te sluiten. Ook kunnen klanten online verzekeringsproducten bekijken en afsluiten zonder tussenkomst van een agent, dus een direct write structuur. Alles wordt gedaan vanuit de volmacht. Zij streven naar een mensloos kantoor. Behalve een mensloos kantoor heb je dan meteen een papierloos kantoor. Er is een hoge mate van automatisering. Zij hebben een automatiseringsgraad van meer dan 90%. Verder moet alles wat de klant doet terug te vinden zijn. Dossiervorming en verzekeringsinformatie moeten inzichtelijk en transparant worden.

- c. In hoeverre zijn het bereiken van klanten die opzoek zijn naar low-cost producten, het krijgen van nauwe relaties met klanten en het ontwikkelen van klantloyaliteit doelen van het toekomstige ICT systeem?

Het verkrijgen van nauwe relaties en klantloyaliteit zijn groot. Het hele businessmodel is er op gebaseerd. Bij beide websites maken ze gebruik van CRM technieken als eventmarketing, minder met technieken als direct marketing, omdat klanten dit nog al eens als vervelend ervaren. Ook zetten ze enkele berichten van hun klanten op de website.

De gesprekspartner is er stellig van overtuigd dat mensen die voor direct writing kiezen in de eerste instantie voor prijs gaan. Maar je bent niet de enige goedkope aanbieder. De gesprekspartner denkt dat het veel belangrijker is dat de consument die in de eerste instantie voor de prijs komt, ook de beste dekking wil hebben. De vraag is immers of consumenten na een jaar nog steeds zo blij zijn. Een klant ervaart de kwaliteit van een verzekering pas als hij schade heeft. Hoe snel wordt de schade behandeld, hoe correct is de vaststelling van de schade en hoe snel heb ik het geld op mijn rekening? Op schademeldingen moet er binnen 24 uur gereageerd worden, dit geldt ook voor de partners waarmee het bedrijf werkt. De manier waarop ze met schademeldingen omgaan, bepaald voor een groot gedeelte de klanttevredenheid en die is bij het bedrijf hoog. Het bedrijf wil het winnen op klantvriendelijkheid. Zij selecteren vrij streng aan de poort, maar ben je eenmaal klant, dan ben je koning. De gemiddelde doorlooptijd van het melden van een schade tot het uitkeren van een claim is vijf dagen bij het bedrijf. Dat is ongekend snel in de verzekeringsbranche. Het bedrijf gelooft in een goed onderbouwd businessplan dat voldoet aan de 5 B's: Betrouwbaar, Beheersbaar, Beschikbaar, Begrijpelijk, Betaalbaar.

- d. In hoeverre hebben de technische ontwikkelingen, de veranderingen in wetgeving en het daardoor veranderende consumentengedrag volgens u bijgedragen aan het stellen van deze doelen?

Er is een grote behoefte om efficiënter te gaan werken, zodat intermediairs meer tijd over houden voor hun core- business: het geven van advies, en over een breed assortiment producten beschikken.

Een adviseur moet zich puur op de consument richten. De adviseur is nu 60 à 70 procent van zijn tijd bezig met administratieve processen. Hij is in de loop der jaren gaan denken dat dit zijn werk was. Als de consument belt, wordt hij van zijn werk afgehouden. Dat lijkt de gesprekspartner de wereld op zijn kop. En daarom is volgens hem die consument ook vaak zo ontevreden over die adviseur.

- e. Vindt u dat deze trends/ontwikkelingen gezamenlijk benaderd moeten worden? Kunt u dit motiveren?

De ontwikkelingen moeten gezamenlijk benaderd worden, omdat niet alleen het aanbieden van online verzekeringen aan consumenten tot meer efficiëntie leidt, maar ook de manier waarop de eigen organisatie is ingericht. Dit alles leidt tot efficiënter werken. Efficiënter werken betekent dan je de klant een betere dienstverlening kunt bieden en een versterking van de concurrentiepositie.

- f. Verwacht u dat de inzet van het toekomstige ICT systeem deze doelen gaat bereiken of ziet u het toekomstige ICT systeem als een hulpmiddel om deze doelen te bereiken? Kunt u dit motiveren?

Het is een hulpmiddel, want een stukje mensenwerk bepaalt hoe succesvol het systeem is. Hoe beter de organisatie in staat is processen te automatiseren, efficiënter te werken en schade af te wikkelen, hoe meer kans dat de doelen bereikt worden. Zonder een goed businessplan en de inzet van marketingtechnieken zal het systeem het doel niet bereiken.

- g. Welke taken worden er nu aan de gebruikers- en aan de exploitatiekant verricht om de ICT voorzieningen up to date te houden en deze te exploiteren?

In de oude situatie was er weinig geautomatiseerd. Bij het nieuwe systeem is er juist veel geautomatiseerd. Om de ICT voorzieningen up-to-date te houden, analyseren zij continue hun klantendatabase, die zij verwerken in hun wekelijkse verbetersessies. Ook de vragen die hun klanten elke dag stellen en opmerkingen die zij plaatsen, worden verwerkt in de wekelijkse verbetersessies.

4. Hoe zou u de beheertaken en processen bij het toekomstige ICT systeem inrichten?
a. Bent u van mening dat zowel het technisch beheer als het applicatiebeheer uitbesteed kan worden? Wat is uw motivatie hiervoor?

Het bedrijf besteedt het technisch beheer uit aan Siennax in Amsterdam, zij zorgen voor de technische infrastructuur. Zij hebben hiervoor gekozen, omdat dit voor risicovermindering zorgt. Het applicatie beheer hebben ze in eigen beheer. Voor het onderhoud van de applicaties werkten zij eerst samen met een Microsoft- partner, Topicus, maar onderhouden het systeem nu zelf. De applicaties heeft het bedrijf zelf ontwikkeld met behulp van Microsoft- technologieën. Zij zijn ook eigenaar van de broncodes. Zij hebben er uiteindelijk voor gekozen om het applicatie beheer toch in eigen beheer te houden, omdat ze op deze manier sneller aanpassingen in de applicaties kunnen doen. Bovendien is hun kernactiviteit het automatiseren van 'back- office' werkzaamheden voor financiële dienstverleners is en niet zo zeer het bieden van financiële diensten.

- b. Vindt u dat de vraagorganisatie/gebruikersorganisatie de regie over de informatievoorziening en de ICT (het functioneel beheer) zelf moet uitvoeren of dit uit handen kan geven? En welke taken betreft dit dan? Kunt u dit motiveren?

De informatievoorziening moet in eigen beheer worden gehouden. De handmatige processen worden door eigen medewerkers uitgevoerd. Door functioneel beheer in eigen beheer te houden kun je de toegevoegde waarde laten zien aan de klanten, zoals de snelle schade afhandeling, omdat de geautomatiseerde en niet geautomatiseerde processen op elkaar afgestemd zijn. Bedrijven kunnen zich onderscheiden van concurrenten door dit goed in de gaten te houden. Het gaat hier dus om zowel geautomatiseerde als niet geautomatiseerde processen. Het bedrijf probeert wel zo veel mogelijk te automatiseren, omdat zij van mening zijn dat het afsluiten van een verzekering voor een groot deel een administratief proces is, en administratieve handelingen zijn in veel gevallen te automatiseren.

- c. Bent u van mening dat de informatievoorziening op meerdere niveaus gestuurd moet worden, zoals de dagelijkse ondersteuning op uitvoerend niveau, planning en control op sturend niveau en het opstellen van de informatiestrategie op richtinggevend niveau? Hoe ziet u dat en wie is waar verantwoordelijk voor?

Op verschillende niveaus wordt de informatievoorziening gestuurd. De klantendatabase wordt continue geanalyseerd en het systeem bijgesteld.

- d. Hoe bent u van plan de dagelijkse ondersteuning en wijzingen in de informatievoorziening in te richten? Zoals wie er is verantwoordelijk voor, wie gaat de servicedesk beheren, wie is verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning, het autorisatiebeheer, het maken van werkinstructies en andere dagelijkse beheertaken en hoe gaat u dat invullen?

De ICT afdeling beheert de servicedesk. Vragen kunnen via de e-mail gesteld worden. Wijzigingen worden gedaan door de ICT afdeling op uitvoerend niveau. Maar ook op andere niveaus maakt de ICT afdeling beslissingen, zij zijn ook actief betrokken bij de verdere ontwikkeling van het systeem.

- e. Vindt u het belangrijk om in processen of doelen te denken voor de sturing van de ICT en informatievoorziening? Waarom vindt u dat en hoe uit zich dat?

Processen zijn belangrijk om de doelen te bereiken. De hoge graad van automatisering leidt tot meer rendement, omdat de administratie sneller en soepeler verloopt en de klanten tevreden zijn.

5. Op welke wijze is het toekomstige ICT systeem opgezet zodat het niet in strijd is met de wetgeving (Wft)? Welke maatregelen zijn hiervoor genomen?
- a. Hoe gaat u ervoor zorgen dat de klanten de juiste informatie krijgen?

Er wordt voldaan aan de CEA- handleiding. De CEA- handleiding is bedoeld voor Europese verzekeraars die producten willen verkopen via het Internet. In de CEA- handleiding wordt nader ingegaan op de maatregelen die de verzekeraar moet treffen op het gebied van informatieverstrekking aan de consument en het waarborgen van veiligheid van de elektronische transactie. Op de website wordt ook informatie gegeven over de veiligheid en de betrouwbaarheid van de website.

- b. Hoe gaat u ervoor zorgen dat agenten op een juiste manier met het systeem omgaan?

Er bestaat een zorgvuldige selectieprocedure voor alle ketenpartners.

III. Effecten ICT systeem	
---------------------------	--

6. In hoeverre vindt u dat bedrijfsresultaten, zoals een verhoging van de productiviteit, toe te schrijven zijn aan enkel en alleen de ICT? Welke andere factoren kunt u hieraan toeschrijven?

De producten moeten ook een bepaalde kwaliteit hebben – goede dekking – en ook de afhandeling van schade telt mee. Ook de opzet van het ICT systeem draagt hieraan bij, hoe meer er geautomatiseerd is hoe efficiënter er gewerkt kan worden, omdat er ook minder papierwerk ontstaat. Het systeem wordt ook constant bijgesteld, dit draagt ook bij aan een verbetering van de bedrijfsresultaten.

7. Zou u het systeem in één keer invoeren of bent u voor een stapsgewijze invoering van het ICT systeem? Wat is uw motivatie hiervoor? En welke stappen zou u dan nemen?

De gesprekspartner geeft aan dat hij voorstander is van een stapsgewijze invoeringen en dat dit juist eerst het probleem was bij het ontwerpen van het systeem. Zij waren op zoek naar een ICT-partner die zich in hun visie kon vinden. Zij wilden namelijk beginnen met een systeem waarbij eerst beperkte mogelijkheden aanwezig zijn en ze meer functionaliteiten aan het systeem kunnen toevoegen als het systeem draaiende is. De meeste ICT partijen boden alleen mainframeachtige oplossingen aan. Door de functionaliteit op te zetten in losse componenten, kan het bedrijf snel nieuwe modules ontwikkelen die wel communiceren met de bestaande infrastructuur maar nauwelijks aanpassingen vereisen in de al aanwezige code.

8. Welke kosten zijn verbonden aan de invoering van de ICT faciliteiten die het toekomstige ICT systeem biedt en waar zijn deze kosten van afhankelijk?
- a. Ziet u de investeringskosten in het ICT systeem en de marketingkosten als grootste kostenposten bij de gang naar het Internet? Kunt u dit motiveren?

De investeringskosten zijn enorm.

- b. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf dat op het net geboren is? Kunt u dit motiveren?

Als bestaand bedrijf heb je al wat kennis in huis, maar omdat dit concept geheel nieuw was en onder een andere naam de diensten naar buiten bracht, zijn er naast investeringskosten ook marketingkosten gemaakt.

- c. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf waarbij er minder geautomatiseerd is? Kunt u dit motiveren?

Uiteindelijk zijn de kosten lager, maar de investeringen zijn wel erg hoog. De kern van de winstgevendheid zit in een hoge mate van automatisering. De klant zit aan de knoppen. Als je de klant aan de knoppen zet, heb je in principe geen mensen meer nodig, want de klant is zelf de medewerker.

- d. Ziet u het inzetten van het Internet als dienstverlening of als vervanging van het traditionele kanaal?

Het Internet neemt een deel van het traditionele kanaal over, maar er zullen ook consumenten zijn die behoefte hebben aan een stukje advies. Wel zullen intermediairs steeds meer gebruik maken van netwerkregisseurs, zoals zichzelf, omdat de druk op intermediairs steeds groter wordt. Zo kunnen meerdere kanalen ingezet worden en in combinatie met elkaar ingezet worden, zoals bij het agentsysteem.

9. Waar baseert u de inhoud en inrichting van u website op?
- a. Bent u van mening dat de website als een nieuwe technologie moet worden gezien en daarom de klanten die gebruik maken van dit medium ook anders benaderd moeten worden?

De informatie moet beknopt en overzichtelijk zijn. Prijs speelt een belangrijke rol, evenals aanbevelingen door anderen. Het bedrijf zegt niet graag over zichzelf dat ze de goedkoopste zijn, maar vinden het fijn als anderen dat voor hun doen. Door een goede dekking te realiseren zullen anderen dit ook voor je doen.

- b. Bent u van mening dat bij de inrichting en inhoud van de website het van belang is inzicht te hebben in de behoefte van de klant?

Inzicht in klantbehoeften zorgt ervoor dat de klanttevredenheid toeneemt. Naast het continue analyseren van de klantendatabase, doen zij kwalitatief en kwantitatief klanttevredenheidsonderzoeken.

- c. Geeft u de voorkeur aan het inzicht krijgen in de klantwensen door middel van een structureel stappenplan, of hanteert u een andere manier voor het in kaart brengen van de klantwensen?

De automatisering biedt mogelijkheden om de klantwensen in kaart te brengen. Wekelijks doen zij aanpassingen in het systeem aan naar aanleiding van de klantendatabase analyse.

10. Ziet u mogelijkheden om de website te integreren met de bedrijfsvoering, door bijvoorbeeld actueel nieuws en een forum op de website te plaatsen, en CRM technieken toe te passen?

Nieuws wordt op de website geplaatst om consumenten op de hoogte te stellen van allerlei zaken, zoals informatie over verzekeringen, publicaties en nuttige tips. Ook worden er kaartjes gestuurd bij verjaardagen. Bovendien is er ook link op de website waarmee je vrienden gelijk kunt mailen en vertellen over de site. Het hele businessmodel is gebaseerd op het loyaler maken van de klanten door middel van CRM technieken.

11. Aan welke mogelijkheden geeft u de voorkeur om de zichtbaarheid van de website te vergroten en wat is uw motivatie hiervoor?

Zij staan redelijk hoog in de lijst bij Google. Zij doen niet aan gesponsorde links. Zij proberen hun naamsbekendheid te vergroten doordat ze door de consumentenbond als goed getest bekend staan. Het bedrijf probeert de website te promoten via hun klanten.

12. Verwacht u dat de eenmalige kosten voor het bouwen van een website hoger zijn dan de jaarlijkse kosten voor de ondersteuning ervan? Kunt u dit motiveren?

De eenmalige kosten zijn het hoogst.

IV. Organisatorische veranderingen	
------------------------------------	--

13. Vindt u dat het van belang dat bij een technologische verandering ook de organisatie moet veranderen, zowel de organisatiestructuur als het gedrag van werknemers?

De organisatie moet zo ingericht worden dat er zo veel mogelijk geautomatiseerd kan worden. Dit gaat ten koste van de werknemers, omdat de klanten voor een groot deel hun werk overnemen. Werknemers moeten gestimuleerd worden om zo veel mogelijk via geautomatiseerde wegen te laten verlopen.

14. In hoeverre speelt communicatie volgens u een belangrijke rol om succesvolle verandering mogelijk te maken?

Het is belangrijk de essentie van de verandering te communiceren, omdat anders het gevaar bestaat dat werknemers niet mee willen werken en er verkeerde zaken worden uitgevoerd.

15. Ziet u de verandering van de technologie als gebeurtenis of proces dat georganiseerd moet worden? Kunt u dit motiveren?

Het is een proces waar naar toe gewerkt moet worden. Eerst moet de back- office voor elkaar zijn voordat je een bepaald serviceniveau kunt bereiken aan de front- office. Eén van de eisen bij het nieuwe systeem is dan ook moderne back- office met webbased front- end. Om een dergelijke structuur mogelijk te maken moet de back- office zeer geavanceerd zijn.

16. Bent u van mening dat het ICT toekomstige systeem alleen het gewenste doel kan bereiken als werknemers de technologie/ het systeem begrijpen?

Om het begrijpelijk te houden voor alle gebruikers moet het systeem eenvoudig zijn. Het geven van relevante informatie is van belang.

17. In hoeverre is het volgens u belangrijk dat managers die de technologische verandering leiden bepaalde karakteristieken moeten bezitten, zoals kennis van het bedrijf en de markt, reputatie en macht?

De visie van het bedrijf werd in het begin niet door iedereen begrepen. Door vast te houden aan je visie kun je heel wat bereiken. Dus sterk leiderschap speelt hierbij een rol.

V. Afsluiting	
---------------	--

18. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

Het is belangrijk om gebruikers van het systeem nauwkeurig te selecteren. Ook de klanten. Als je meer schade uitkeert dan je premie binnenkrijgt, loopt het een keer schreef. Statistiek toont aan dat 80 procent van de schades wordt gemaakt door 20 procent van de mensen. Als je die 20 procent niet toe laat, kun je tot een heel goed technisch resultaat komen. Dit is niet de kern van winstgevendheid, maar wel de reden waarom Intrasure een gezonde portefeuille heeft en de

premies laag kan houden. De goeden onder ons boeten niet voor de kwaden. De kern van de winstgevendheid zit hem in een hoge mate van automatisering.

II. Interview met ICT medewerker A

I. Introductie gesprekspartner	
--------------------------------	--

1. Kunt u iets over uzelf vertellen, hoe u op deze positie terecht bent gekomen en wat uw functie inhoudt?

De gesprekspartner is hiervoor werkzaam geweest bij verschillende bedrijven, waaronder bij Meeúws. Hij heeft bij de verschillende bedrijven steeds vergelijkbare functies bekleed, altijd in de ICT. Bij Meeúws heeft hij in een team gezeten dat verantwoordelijk was voor de overgang naar een nieuw ICT systeem, waarbij de ICT centraal geregeld werd voor de verschillende kantoren. Bij De Hakenberg Groep is de gesprekspartner samen met zijn collega verantwoordelijk voor de automatisering en de ICT. De werkzaamheden omvatten vooral de dagelijkse ondersteuning van de ICT en een stukje contract management met de ICT leveranciers.

2. Wat is uw betrokkenheid bij de huidige ICT voorzieningen, de transitie naar nieuwe ICT voorzieningen voor agenten en klanten en het latere gebruik van deze voorzieningen?

Het is eigenlijk geen verandering van het systeem, maar een bijplaatsing van het systeem, want je gaat niet over naar nieuwe applicaties, want die heeft De Hakenberg Groep al. De gesprekspartner en zijn collega zijn volledig betrokken bij het toekomstige ICT systeem en de voorzieningen die het biedt.

II. ICT faciliteiten	
----------------------	--

3. In welke opzichten verschilt het toekomstige ICT systeem met het huidige ICT systeem?
 - a. Welke ICT faciliteiten biedt het huidige ICT systeem?

Er worden nog geen diensten op het Internet aangeboden met het huidige ICT systeem. De informatie op de website is erg beperkt en niet meer actueel. De website van De Hakenberg Groep is volgens de gesprekspartner niet representatief voor de organisatie. De gesprekspartner heeft zich ook nooit met de website bemoeid.

- b. Welke ICT faciliteiten biedt het toekomstige ICT systeem?

Agenten kunnen inloggen op de website en kunnen hun eigen portefeuille inzien. Het voordeel is dat de agenten niet de lasten maar wel de lusten van een ICT systeem hebben. Zoals het systeem er nu uit ziet kunnen alleen agenten op de voor hen bestemde website inloggen en niet hun eigen klanten. De gesprekspartner denkt dat het wel mogelijk is deze functionaliteit toe te voegen, mocht dit gewenst zijn. Klanten kunnen op de voor hen bedoelde website verzekeringen afsluiten, inzien en muteren. Daarbij is het niet mogelijk om te kunnen bellen naar De Hakenberg Groep, omdat de angst vanuit de directie is dat klanten dan toch gaan bellen voor advies. De gesprekspartner is van mening dat dit opgelost kan worden door een betaalde 0900- nummer erachter te zetten, waardoor de kosten voor het krijgen van advies toch vergoed worden door de inkomsten van het 0900- nummer.

- c. In hoeverre zijn het bereiken van klanten die opzoek zijn naar low-cost producten, het krijgen van nauwe relaties met klanten en het ontwikkelen van klantloyaliteit doelen van het toekomstige ICT systeem?

De klantenentiteit is bedoeld voor klanten die opzoek zijn naar low-cost producten. Het is volgens de gesprekspartner erg moeilijk een band te krijgen met Internetklanten die je niet eens kent. Wel kan er met het systeem worden gekeken wie interessante klanten zijn en wie minder. Het is ook belangrijk hier op in te spelen. De gesprekspartner vindt dat het belangrijk te onderscheiden wie de beste klanten zijn en aan deze klanten de meeste tijd te besteden. Wel vindt de gesprekspartner dat je bij jezelf moet afvragen of de Internetklant dit wel wil. Het is belangrijker voor de adviesklanten. Hierbij speelt de persoonlijke band een rol. Hij denkt dat Internetklanten al gauw zullen denken, wat moeten zij van mij?

- d. In hoeverre hebben de technische ontwikkelingen, de veranderingen in wetgeving en het daardoor veranderende consumentengedrag volgens u bijgedragen aan het stellen van deze doelen?

Er moest meer winst gemaakt worden. De gestelde doelen dragen hieraan bij. Als je klanten niet aan je weet te binden dan wordt het generen van winst er moeilijk. Om klanten te kunnen binden moet je volgens de gesprekspartner de volgende items weten te promoten: goede website, een goed en scherp tarief en het gevoel van dat vind ik nergens anders. Verzekeringen zijn geen sexy producten, dus je moet je afvragen hoe kan ik de producten bij de mensen onder de aandacht brengen zonder hinderlijk te worden. De gesprekspartner is van mening dat als je de klanten niet persoonlijk kent dat ze ongevraagde informatie al snel als hinderlijk ervaren.

- e. Vindt u dat deze trends/ontwikkelingen gezamenlijk benaderd moeten worden? Kunt u dit motiveren?

Beide ontwikkelingen hebben invloed gehad, maar het systeem voor de agenten heeft het meeste belang ten opzichte van het systeem voor de klanten. De gesprekspartner geeft aan dat bij de klantenentiteit de concurrentie groot is en het daarom van belang is het systeem te promoten zonder negatief te worden. Een groot voordeel van de nieuwe ICT voorzieningen is dat de verzekeringen snel afgehandeld kunnen worden. Daarom moet het systeem ook zo veel mogelijk geautomatiseerd worden.

- f. Verwacht u dat de inzet van het toekomstige ICT systeem deze doelen gaat bereiken of ziet u het toekomstige ICT systeem als een hulpmiddel om deze doelen te bereiken? Kunt u dit motiveren?

Volgens de gesprekspartner kun je niet zomaar zoiets in de lucht zetten, een maand testen en er vervolgens niets meer mee doen. Ondersteuning van de website is een blijvend iets. Er moet constant gekeken worden hoe het systeem verbeterd kan worden.

- g. Welke taken worden er nu aan de gebruikers- en aan de exploitatiekant verricht om de ICT voorzieningen up to date te houden en deze te exploiteren?

ANVA heeft het applicatiebeheer in handen en het technisch beheer wordt intern gedaan bij De Hakenberg Groep. De server die nodig is voor het toekomstige systeem en het technisch beheer ervan zal uitbesteed worden. Zij houden de klanten in de gaten door te kijken wie de beste klanten zijn en springen hierop met de informatievoorziening op in, maar slechts is beperkte mate.

4. Hoe zou u de beheertaken en processen bij het toekomstige ICT systeem inrichten?
- a. Bent u van mening dat zowel het technisch beheer als het applicatiebeheer uitbesteed kan worden? Wat is uw motivatie hiervoor?

Het technisch beheer en het applicatiebeheer kunnen beide uitbesteed worden. Volgens de gesprekspartner moet men dit ook niet intern willen doen, omdat de faciliteiten binnen De Hakenberg Groep hier niet toereikend voor zijn. Ook is de kennis ervoor binnen de organisatie ook niet aanwezig is. De mensen die het systeem ontwikkelingen hebben meer kennis van de technische infrastructuur en de applicaties. Door het technisch beheer uit te besteden heb je bovendien de minste risico's.

- b. Vindt u dat de vraagorganisatie/gebruikersorganisatie de regie over de informatievoorziening en de ICT (het functioneel beheer) zelf moet uitvoeren of dit uit handen kan geven? En welke taken betreft dit dan? Kunt u dit motiveren?

De gesprekspartner geeft aan dat zijn taak juist het functioneel beheer is en ook vindt dat hij zich hier mee bezig moet houden, omdat hij hier ook sterk in is. Automatisering betreft meerdere disciplines en de aansturing van de informatievoorziening en de ICT valt onder zijn discipline. Hij vindt dat de regie hierover ook niet uit handen kan worden gegeven.

- c. Bent u van mening dat de informatievoorziening op meerdere niveaus gestuurd moet worden, zoals de dagelijkse ondersteuning op uitvoerend niveau, planning en control op sturend niveau en het opstellen van de informatiestrategie op richtinggevend niveau? Hoe ziet u dat en wie is waar verantwoordelijk voor?

Er moet samenwerking zijn over zaken zoals wanneer het systeem in te voeren, maar de directie doet dit vanuit sturend niveau – wanneer is het de juiste tijd ervoor – terwijl de automatisering op uitvoerend niveau kijkt – wanneer is het mogelijk. De gesprekspartner vindt dat de automatisering verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning is en het in de gaten houden van de functionaliteiten, waar de directie verantwoordelijk is voor de richting waarop de informatievoorziening moet gaan en de sturing ervan. Hij ziet zichzelf als uitvoerder en niet als input-gever. De directie moet nieuwe ideeën betreffende hoe met de ontwikkelingen in de markt om te gaan initiëren en vertalen naar wat dit voor de informatievoorziening en de ICT betekent. Uiteraard denkt de automatisering wel mee in oplossingen. Op sturend niveau doet de automatisering wel aan contract management met de leveranciers, maar verder worden alleen taken op uitvoerend niveau uitgevoerd.

- d. Hoe bent u van plan de dagelijkse ondersteuning en wijzingen in de informatievoorziening in te richten? Zoals wie er is verantwoordelijk voor, wie gaat de servicedesk beheren, wie is verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning, het autorisatiebeheer, het maken van werkinstructies en andere dagelijkse beheertaken en hoe gaat u dat invullen?

Werkinstructies, servicedesk inrichting enzovoort vallen allemaal onder de verantwoordelijkheid van de automatisering, maar de invulling ervan is nog niet bekend en gerealiseerd. Echter hier zijn ze wel druk mee bezig, want dit moet klaar zijn voordat het systeem in gebruik genomen wordt.

- e. Vindt u het belangrijk om in processen of doelen te denken voor de sturing van de ICT en informatievoorziening? Waarom vindt u dat en hoe uit zich dat?

Het gaat erom dat het doel bereik wordt. Met dit voor ogen worden de processen ingevuld.

- 5. Op welke wijze is het toekomstige ICT systeem opgezet zodat het niet in strijd is met de wetgeving (Wft)? Welke maatregelen zijn hiervoor genomen?
 - a. Hoe gaat u ervoor zorgen dat de klanten de juiste informatie krijgen?

Dit is volgens de gesprekspartner de taak van de directie en niet van de automatisering. Zij kijken alleen naar de achterkant van het systeem. De invulling ervan is niet zijn pakkie-an maar die van de directie.

- b. Hoe gaat u ervoor zorgen dat agenten op een juiste manier met het systeem omgaan?

Door middel van een checklist die door een interne medewerker wordt gecontroleerd, wordt gekeken of de agenten aan de vereisten voldoen die door de Wft zijn vastgesteld. Daarna krijgen ze pas een inlogcode. De inlogcode wordt pas versterkt door de automatisering als de directie akkoord geeft. Verder zullen aan de agenten werkinstructies en voorwaarden worden verleend. De gesprekspartner ziet de mogelijkheid om de wachtwoorden die aan de agenten zullen worden verleend regelmatig te wisselen om zo de veiligheid van het systeem te waarborgen.

III. Effecten ICT systeem	
---------------------------	--

- 6. In hoeverre vindt u dat bedrijfsresultaten, zoals een verhoging van de productiviteit, toe te schrijven zijn aan enkel en alleen de ICT? Welke andere factoren kunt u hieraan toeschrijven?

Dat is volgens de gesprekspartner een samenwerking. Het is wel een technisch verhaal, maar het ligt er ook aan hoe de mensen er mee werken. Hoe succesvol het systeem is hangt ook af hoe simpel het systeem is. Het moet to-the-point zijn, alleen zaken op de websites plaatsen die zinvol zijn. Geen lange teksten op de sites plaatsen.

- 7. Zou u het systeem in één keer invoeren of bent u voor een stapsgewijze invoering van het ICT systeem? Wat is uw motivatie hiervoor? En welke stappen zou u dan nemen?

De gesprekspartners is voor een stapsgewijze invoering van de ICT voorzieningen. Hij zou eerst de website voor de agenten operationeel maken, omdat daar de grootste druk op zit. De aanpak die hierbij gehanteerd zou moeten is volgens de gesprekspartner dat je een agent als proefpersoon neemt om zo de fouten uit het systeem te halen. Pas als deze website goed functioneert, zou hij pas de andere website in de lucht brengen.

- 8. Welke kosten zijn verbonden aan de invoering van de ICT faciliteiten die het toekomstige ICT systeem biedt en waar zijn deze kosten van afhankelijk?
 - a. Ziet u de investeringskosten in het ICT systeem en de marketingkosten als grootste kostenposten bij de gang naar het Internet? Kunt u dit motiveren?

De aanschaf van de ICT voorzieningen is de grootste kostenpost volgens de gesprekspartner. En er zullen kosten gemaakt moeten worden om de zichtbaarheid van de website voor de klanten te vergroten.

- b. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf dat op het net geboren is? Kunt u dit motiveren?

Een bestaand bedrijf kan gebruik maken van de voorzieningen die al aanwezig zijn in het bedrijf en heeft zo een kostenvoordeel op bedrijven die op het net geboren zijn.

- c. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf waarbij er minder geautomatiseerd is? Kunt u dit motiveren?

De investeringskosten zijn hoger, maar uiteindelijk zullen de kosten minder zijn. Het moet worden gezien als een investering, maar dan moet het systeem aan de achterkant wel dicht zijn en goed functioneren. Gebruikers mogen niet zien dat er aan de achterkant iets mis gaat. Dit is volgens de gesprekspartner cruciaal. Fouten kun je het best vermijden door een goede voorbereiding. Volgens de gesprekspartner kun je de invoering van ICT voorzieningen beter een maand uitstellen, als je hierdoor fouten en ontevredenheid bij gebruikers kunt voorkomen.

- d. Ziet u het inzetten van het Internet als dienstverlening of als vervanging van het traditionele kanaal?

Voor het bedrijf is het een extraatje, maar uiteindelijk zal het traditionele kanaal vervangen worden door het Internet. Volgens de gesprekspartner zullen vooral mensen met kennis en ervaring baat hebben bij Internetverzekeringen. Verder geeft hij aan dat het verschil tussen de prijzen van de producten die verkocht worden via het Internet en via advies niet te groot moet zijn als je klanten wilt behouden die via de adviesorganisatie producten afnemen. Als dit verschil erg groot is dan zullen ze toch via het Internet gaan kopen.

- 9. Waar baseert u de inhoud en inrichting van u website op?
 - a. Bent u van mening dat de website als een nieuwe technologie moet worden gezien en daarom de klanten die gebruik maken van dit medium ook anders benaderd moeten worden?

Het is anders. Je moet mensen korte en bondige informatie geven en niet overdonderen met allerlei extra informatie. Daar zitten Internetklanten volgens de gesprekspartner niet op te wachten.

- b. Bent u van mening dat bij de inrichting en inhoud van de website het van belang is inzicht te hebben in de behoefte van de klant?

De gesprekspartner hier nog niet over nagedacht en weet ook niet of het nuttig is. Hij houdt zich vooral bezig met de technische kant van de ICT voorzieningen.

- c. Geeft u de voorkeur aan het inzicht krijgen in de klantwensen door middel van een structureel stappenplan, of hanteert u een andere manier voor het in kaart brengen van de klantwensen?

Hier heeft de gesprekspartner nog niet over nagedacht en dit ligt volgens hem niet binnen zijn vakgebied.

10. Ziet u mogelijkheden om de website te integreren met de bedrijfsvoering, door bijvoorbeeld actueel nieuws en een forum op de website te plaatsen, en CRM technieken toe te passen?

Een forum plaatsen vindt de gesprekspartner niet verstandig, omdat hij denkt dat er binnen de kortste keren er alleen maar rotzooi wordt neergezet, die niet terzake doen. Dan ben je constant bezig te controleren welke rommel er op staat. Een e-mail sturen voor vragen stellen vindt de gesprekspartner wel een goed idee. Ook een pol vindt wel de gesprekspartner wel nuttig, ook voor negatieve reacties, omdat je hiermee de website kunt aanpassen. Echter het idee is om de website zo simpel mogelijk te houden.

11. Aan welke mogelijkheden geeft u de voorkeur om de zichtbaarheid van de website te vergroten en wat is uw motivatie hiervoor?

De gesprekspartner zou aanraden geen gebruik te maken van gesponsorde links, omdat hijzelf hier juist nooit op klikt. Wel geeft hij aan dat er trucjes zijn om hoger op de lijst bij Google te komen, maar de concurrenten kennen deze trucjes ook. Er zijn bedrijven die dit voor je doen, maar deze diensten die zij aanbieden zijn behoorlijk aan de prijs. Terwijl het volgens de gesprekspartner alleen maar gaat over het actueel houden van de website. De website kan actueel gehouden worden door dingetjes op de achtergrond te zetten die gebruikers niet eens doorhebben. Dat er beweging op de pagina is, maar dat het niet storend is. Maar hij geeft aan dat er mensen zijn die hier veel meer van af weten dan hijzelf.

12. Verwacht u dat de eenmalige kosten voor het bouwen van een website hoger zijn dan de jaarlijkse kosten voor de ondersteuning ervan? Kunt u dit motiveren?

De investeringskosten zijn het hoogst, maar ook de hosting en andere jaarlijkse kosten zijn substantieel.

IV. Organisatorische veranderingen	
------------------------------------	--

13. Vindt u dat het van belang dat bij een technologische verandering ook de organisatie moet veranderen, zowel de organisatiestructuur als het gedrag van werknemers?

Er moet efficiënter binnen de organisatie gewerkt worden door middel van meer automatisering. Zo worden er bijvoorbeeld polisbladen uitgedraaid door een medewerker van commercieel en naar de polisadministratie gebracht, terwijl de medewerker van de polisadministratie het uitgedraaide polisblad niet eens nodig heeft, omdat het al in het systeem staat. Als de toekomstige ICT voorzieningen goed willen werken, dan moet dit eerst in orde zijn. Het is belangrijk dat dit veranderd wordt en dat de werknemers ook anders gaan werken. Door middel van cursussen moet dit gerealiseerd worden. Zij zijn hier ook al mee bezig.

14. In hoeverre speelt communicatie volgens u een belangrijke rol om succesvolle verandering mogelijk te maken?

Zonder communicatie kan er niet efficiënter gewerkt worden.

15. Ziet u de verandering van de technologie als gebeurtenis of proces dat georganiseerd moet worden? Kunt u dit motiveren?

De gesprekspartner ziet het als een proces, waarbij de voorbereiding en het testen cruciaal is.

16. Bent u van mening dat het toekomstige ICT systeem alleen het gewenste doel kan bereiken als werknemers de technologie/ het systeem begrijpen?

Door communicatie moeten de werknemers begrijpen wat het belang van efficiënter werken is. Pas als werknemers dit door hebben dan zal de kans dat het toekomstige ICT systeem zijn doel zal bereiken, toenemen.

17. In hoeverre is het volgens u belangrijk dat managers die de technologische verandering leiden bepaalde karakteristieken moeten bezitten, zoals kennis van het bedrijf en de markt, reputatie en macht?

Een duidelijke mening is van groot belang om de neuzen allemaal dezelfde kant op te krijgen. Een bepaalde standvastigheid is ook van belang.

V. Afsluiting	
---------------	--

18. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

Een goede voorbereiding, basis moet er zijn voordat je met het invoeren van toekomstige ICT voorzieningen kunt beginnen! De applicatie van de huidige ICT voorzieningen is ook de applicatie voor de toekomstige ICT voorzieningen en daarom moet je dit eerst in orde hebben.

III. Interview met ICT medewerker B

I. Introductie gesprekspartner	
--------------------------------	--

1. Kunt u iets over uzelf vertellen, hoe u op deze positie terecht bent gekomen en wat uw functie inhoudt?

De gesprekspartner was hiervoor sinds een jaar werkzaam op de afdeling polisadministratie. Tijdens zijn werkzaamheden daar werd zijn interesse gewekt voor de polisbladen en het systeem. Naar aanleiding van deze interesse is hij terecht gekomen op de afdeling automatisering en houdt hij zich op deze afdeling bezig met de aanvraagstromen. De gesprekspartner zorgt ervoor dat de aanvragenstromen goed verlopen en dat de polissen juist worden ingevuld. Eigenlijk kijkt hij of de applicaties vanuit ANVA goed binnen het bedrijf werken. Dit begint bij de invoer tot aan het polisblad. Dit is zijn eerste baan.

2. Wat is uw betrokkenheid bij de huidige ICT voorzieningen, de transitie naar nieuwe ICT voorzieningen voor agenten en klanten en het latere gebruik van deze voorzieningen?

De gesprekspartner kijkt of de informatiestromen die via ANVA gaan goed verlopen. Dit zal hij straks ook voor het toekomstige ICT systeem doen. Volgens hem blijft het principe hetzelfde. Het verschil is dat bij het toekomstige ICT systeem de front- office niet de commerciële binnen- en buitendienst is, maar de websites de front- office is.

II. ICT faciliteiten	
----------------------	--

3. In welke opzichten verschilt het toekomstige ICT systeem met het huidige ICT systeem?

a. Welke ICT faciliteiten biedt het huidige ICT systeem?

Klanten kunnen op dit moment via de website www.hakenberg.nl enige informatie krijgen, maar die is erg beperkt en niet representatief. Klanten en agenten kunnen online op dit moment nog niets bij De Hakenberg Groep. Transacties kunnen op dit moment alleen nog maar worden gedaan via de werknemers van De Hakenberg Groep. De automatisering heeft op dit moment ook geen bemoeienis met de website. De website is ooit door een extern bedrijf opgezet, maar daar is verder nooit iets concreet meegedaan.

b. Welke ICT faciliteiten biedt het toekomstige ICT systeem?

De website wordt een totale front- office, waarbij agenten financiële producten kunnen sluiten, muteren, royeren en waarbij inzage wordt gegeven in de verzekerde producten. En een direct write structuur voor de klanten die deze mogelijkheden worden geboden.

c. In hoeverre zijn het bereiken van klanten die opzoek zijn naar low-cost producten, het krijgen van nauwe relaties met klanten en het ontwikkelen van klantloyaliteit doelen van het toekomstige ICT systeem?

Het doel van het systeem in de huidige vorm is het bereiken van klanten die opzoek zijn naar low-cost producten. Andere doelen, zoals het krijgen van nauwe relaties met klanten en het ontwikkelen van klantloyaliteit zijn geen doelen van het toekomstige ICT systeem voor de klanten. De gesprekspartner denkt dat een klant die via het Internet een verzekering heeft gesloten altijd opzoek blijft naar goedkope verzekeringen. Hij is van mening dat de Internetklant zeer flexibel is, waar de adviesklant erg loyaal is. Hij geeft aan dat de Internetklant volgens hem niet vatbaar is voor technieken waardoor deze klant loyaler aan de organisatie wordt. Volgens hem kun je klanten wel aan je binden als je ze kwaliteit biedt. Een klant blijft zolang het goed is. De functionaliteit speelt een belangrijke rol.

d. In hoeverre hebben de technische ontwikkelingen, de veranderingen in wetgeving en het daardoor veranderende consumentengedrag volgens u bijgedragen aan het stellen van deze doelen?

Ontwikkelingen in de markt, zoals de komst van het Internet, maken het mogelijk low-cost producten aan te bieden, waardoor de consument hier ook behoefte aan krijgt. Volgens de gesprekspartner heeft de markt dit aangeboden, waardoor de consument nu steeds meer begint te vragen.

e. Vindt u dat deze trends/ontwikkelingen gezamenlijk benaderd moeten worden? Kunt u dit motiveren?

Deze hebben er gezamenlijk toe geleid dat het gedrag aan het veranderen is en klanten opzoek gaan naar low-cost producten.

f. Verwacht u dat de inzet van het toekomstige ICT systeem deze doelen gaat bereiken of ziet u het toekomstige ICT systeem als een hulpmiddel om deze doelen te bereiken? Kunt u dit motiveren?

Het Internet is een nieuw portaal. Het ICT systeem ziet de heer gesprekspartner als hulpmiddel om het nieuwe portaal in de markt te zetten. Het beheer van de site moet 100% zijn. De kwaliteit moet gegarandeerd worden. En het moet betrouwbaar zijn.

- g. Welke taken worden er nu aan de gebruikers- en aan de exploitatiekant verricht om de ICT voorzieningen up to date te houden en deze te exploiteren?

Het applicatiebeheer wordt uitbesteed naar ANVA. Wel wordt de informatievoorziening in eigen beheer gehouden. De gesprekspartner is verantwoordelijk voor het instandhouden en aansturen van de informatievoorziening van de ANVA applicatie. Het technisch beheer van het huidige systeem wordt in eigen beheer gehouden. De collega van de gesprekspartner is verantwoordelijk voor de instandhouding, het beheer en het onderhoud van de technische infrastructuur. Dit houdt onder andere in dat hij zich bezig houdt met de servers waarop de applicaties draaien. De gesprekspartner en zijn collega zijn beide verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning van het huidige ICT systeem. De gesprekspartner heeft door zijn werkzaamheden inzicht hoe de informatievoorziening verloopt en wanneer er aanpassingen gedaan moeten worden.

- 4. Hoe zou u de beheertaken en processen bij het toekomstige ICT systeem inrichten?
 - a. Bent u van mening dat zowel het technisch beheer als het applicatiebeheer uitbesteed kan worden? Wat is uw motivatie hiervoor?

De heer gesprekspartner is van mening dat zowel het applicatiebeheer als het technisch beheer uitbesteed kan worden. De overweging die de gesprekspartner zou maken is het risico versus de kosten die ontstaan bij uitbesteding. Door het uitbesteden van het technisch beheer heb je bijna altijd 100% kans dat het systeem in de lucht blijft. Bovendien kun je in het contract met het bedrijf die het technisch beheer uitvoert een clausule inbouwen dat zij verantwoordelijk zijn als er iets mis gaat. Dit betekent meer garantie voor een werkend systeem, maar wel meer kosten. Bij de invoering van het toekomstige ICT systeem blijft het technische beheer dat nu al aanwezig is bij het huidige ICT systeem in eigen beheer. Dit kan als risico meebrengen dat het nieuwe ICT systeem niet functioneert omdat een gedeelte van de technische infrastructuur intern geplaatst is.

- b. Vindt u dat de vraagorganisatie/gebruikersorganisatie de regie over de informatievoorziening en de ICT (het functioneel beheer) zelf moet uitvoeren of dit uit handen kan geven? En welke taken betreft dit dan? Kunt u dit motiveren?

Het functioneel beheer moet in eigen beheer worden gehouden. Zonder informatievoorziening is het bedrijf nergens. Zo blijft het immer en altijd van belang dat de polissen goed ingevuld worden voordat ze goedgekeurd en geaccepteerd worden. Ook vindt de gesprekspartner dat de invulling van het ICT systeem en de websites ook in eigen beheer moeten worden gehouden. Intern in de organisatie heb je hier een beter zicht op dan een extern bedrijf.

- c. Bent u van mening dat de informatievoorziening op meerdere niveaus gestuurd moet worden, zoals de dagelijkse ondersteuning op uitvoerend niveau, planning en control op sturend niveau en het opstellen van de informatiestrategie op richtinggevend niveau? Hoe ziet u dat en wie is waar verantwoordelijk voor?

De gesprekspartner vindt dat de afdeling automatisering verantwoordelijk is voor sturing op uitvoerend niveau. Taken die hij hierbij opnoemt zijn het onderhoud en het begeleiden van diegenen die werken met het ICT systeem. Op sturend niveau valt het contract management wel onder verantwoordelijkheid van zijn collega en de gesprekspartner, maar andere processen op

sturend en op richtinggevend niveau zijn volgens hem de verantwoordelijkheid van de directie. Volgens de gesprekspartner verandert dit niet met de komst van het toekomstige ICT systeem.

- d. Hoe bent u van plan de dagelijkse ondersteuning en wijzingen in de informatievoorziening in te richten? Zoals wie er is verantwoordelijk voor, wie gaat de servicedesk beheren, wie is verantwoordelijk voor de dagelijkse ondersteuning, het autorisatiebeheer, het maken van werkinstructies en andere dagelijkse beheertaken en hoe gaat u dat invullen?

De handleidingen voor de agenten zullen gemaakt worden door de automatisering. Ook zullen zij als servicedesk fungeren vooral voor de agenten. Voor de klanten is volgens hem een servicedesk niet noodzakelijk, omdat er gekozen wordt voor zelfbediening. Als er problemen ontstaan, kan de automatisering dat volgens hem zelf wel zien. Het is daarom niet noodzakelijk dat klanten contact gaan opnemen met het bedrijf. Zijn mening is dat het bedrijf zelf in de gaten moet houden of het systeem gebruiksvriendelijk is of fouten vertoont. Hij is van mening dat dit niet gebeurt als je de website goed inricht en beheert, en de functionaliteit in de gaten houdt. Het in de gaten houden van het clickgedrag moet helpen te voorkomen dat klanten behoefte hebben aan een servicedesk. Daarbij komt dat klanten wijzigingen zelf kunnen doorvoeren, dus op het moment dat een klant iets verkeerd invult, dat niet door het systeem gezien wordt, dan kan de klant dit achteraf alsnog wijzigen.

- e. Vindt u het belangrijk om in processen of doelen te denken voor de sturing van de ICT en informatievoorziening? Waarom vindt u dat en hoe uit zich dat?

Volgens de gesprekspartner pas je de processen aan op je doel. Dus denken in doelen.

5. Op welke wijze is het toekomstige ICT systeem opgezet zodat het niet in strijd is met de wetgeving (Wft)? Welke maatregelen zijn hiervoor genomen?
 - a. Hoe gaat u ervoor zorgen dat de klanten de juiste informatie krijgen?

Op dit moment is daar nog niet echt over nagedacht.

- b. Hoe gaat u ervoor zorgen dat agenten op een juiste manier met het systeem omgaan?

Door het maken van werkinstructies en in het begin zullen ze bij de agenten langsaan en een servicedesk inrichten. De verschillende agenten zullen pas toegang tot het systeem krijgen zodra hun gegevens intern in het bedrijf gecontroleerd zijn. Dan pas zullen zij voorzien worden van eigen inlogcodes. De agenten zullen gecontroleerd worden door een binnendienst medewerker van De Hakenberg Groep.

III. Effecten ICT systeem	
---------------------------	--

6. In hoeverre vindt u dat bedrijfsresultaten, zoals een verhoging van de productiviteit, toe te schrijven zijn aan enkel en alleen de ICT? Welke andere factoren kunt u hieraan toeschrijven?

In een bepaalde mate wel, omdat het hele systeem geautomatiseerd is, maar je kunt wel technieken toepassen waardoor je meer traffic op de website krijgt. Ook de afhandeling van aanvragen kan hieraan toegeschreven worden. Hoe sneller een aanvraag afgehandeld wordt hoe hoger de kwaliteit van het systeem in de ogen van de klanten, waardoor dit de bedrijfsresultaten

ten goede zal komen. Een ICT systeem kan een heleboel zelf, maar heeft wel ondersteuning nodig die van de menselijke hand komt.

7. Zou u het systeem in één keer invoeren of bent u voor een stapsgewijze invoering van het ICT systeem? Wat is uw motivatie hiervoor? En welke stappen zou u dan nemen?

In het begin moet het systeem zo min mogelijk functionaliteiten hebben, alleen basisfunctionaliteiten. De reden hiervoor is dat het bedrijf eerst bekend kan worden met deze basisfunctionaliteiten. Nadat er bekendheid is met de simpele uitvoering van het systeem kun je langzamerhand meerdere functionaliteiten er aan toevoegen en het systeem uitbreiden. Stapsgewijs zorgen dat het systeem goed werkt is volgens de gesprekspartner de manier voor succes. Hier zit ook een stukje voorwerk bij zoals het maken van werkinstructies en het testen van het systeem. Dit moet allemaal al voor die tijd worden gedaan. Daarna worden de functionaliteiten stapsgewijs ingevoerd.

8. Welke kosten zijn verbonden aan de invoering van de ICT faciliteiten die het toekomstige ICT systeem biedt en waar zijn deze kosten van afhankelijk?
 - a. Ziet u de investeringskosten in het ICT systeem en de marketingkosten als grootste kostenposten bij de gang naar het Internet? Kunt u dit motiveren?

De kosten van aanschaf van het ICT systeem. Ook marketingkosten, hoewel die aardig mee zullen vallen. Wel moet je zorgen voor naamsbekendheid. Iemand met kennis zou dit moeten doen. Hij geeft hierbij aan dat hij zelf deze kennis niet bezit, maar het wel van belang is dat iemand met kennis dit doet. Als er niemand binnen het bedrijf hier kaas van heeft gegeten, dan zou je het moeten uitbesteden. Als je dit gaat uitbesteden lopen de marketingkosten uiteraard verder op. Ook geeft hij aan omdat ze onder een andere label op het Internet gaan, dit de kosten zal verhogen. Verder zijn er kosten voor een stukje onderhoud op de servers die al aanwezig zijn in het bedrijf.

- b. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf dat op het net geboren is? Kunt u dit motiveren?

Het voordeel van een bestaand bedrijf is dat je sneller in de lucht bent, omdat je al ervaring met de applicaties hebt en de kosten voor de applicaties al hebt gemaakt.

- c. Verwacht u, als reeds bestaand bedrijf, minder kosten te hebben dan een bedrijf waarbij er minder geautomatiseerd is? Kunt u dit motiveren?

In het begin niet, uiteindelijk wel. Hoe meer er geautomatiseerd wordt hoe meer het kost bij de aanschaf, maar op lange termijn bespaar je juist weer veel.

- d. Ziet u het inzetten van het Internet als dienstverlening of als vervanging van het traditionele kanaal?

Zoals het toekomstige ICT systeem er in deze vorm uit gaat zien, ziet de gesprekspartner dit als vervanging van het traditionele kanaal, omdat je geen adviezen meer uitbrengt en geen bezoeken meer aan de klanten brengt. Indien het via de website van De Hakenberg Adviesgroep zou gaan, dan is het een vorm van dienstverlening en geen vervanging van het traditionele kanaal, omdat er dan extra diensten worden geboden naast de bestaande dienstverlening van het geven van advies en bezoeken van de klant. Dit is een toevoeging op je bestaande dienstverlening.

9. Waar baseert u de inhoud en inrichting van u website op?
- Bent u van mening dat de website als een nieuwe technologie moet worden gezien en daarom de klanten die gebruik maken van dit medium ook anders benaderd moeten worden?

Op Internet hoeft de taal niet in de vorm van brieftaal te zijn. Kort, bondig en snel zijn de drie woorden die de gesprekspartner hierbij noemt.

- Bent u van mening dat bij de inrichting en inhoud van de website het van belang is inzicht te hebben in de behoefte van de klant?

Door clickgedrag moet inzicht gekregen worden in de behoefte van de klant. Met de informatie kan de website aangepast worden zodat er meer aansluiting is op de behoefte en de kwaliteit van de website verhoogd wordt.

- Geeft u de voorkeur aan het inzicht krijgen in de klantwensen door middel van een structureel stappenplan, of hanteert u een andere manier voor het in kaart brengen van de klantwensen?

Door het clickgedrag in de gaten te houden, kan inzicht worden gekregen in wat de klant in het verleden zich op de website heeft gedragen en hier kan in de toekomst op ingespeeld worden. Ook de verhouding van traffic en daadwerkelijke aankoop bepaald de inhoud van de website. Als een bepaald verzekeringspakket slecht loopt, moet je bij je zelf nagaan of het pakket misschien de oorzaak is dat er minder gesloten wordt.

10. Ziet u mogelijkheden om de website te integreren met de bedrijfsvoering, door bijvoorbeeld actueel nieuws en een forum op de website te plaatsen, en CRM technieken toe te passen?

Voor de agenten website wel, dit kan volgens de gesprekspartner de collegialiteit bevorderen. Voor de klanten website niet, daar hoeft je niet meer te doen dan aanbieden.

11. Aan welke mogelijkheden geeft u de voorkeur om de zichtbaarheid van de website te vergroten en wat is uw motivatie hiervoor?

De gesprekspartner geeft aan dat hij hier nog niet over heeft nagedacht. Hij is niet heel enthousiast over de technieken die hiervoor aanwezig zijn. Hij is van mening dat je vanuit jezelf aan naamsbekendheid moet werken. Dan heb je de meeste kans dat klanten je website vinden. Banners plaatsen op websites van erkende websites uit andere branches vindt hij wel nuttig en gelooft ook dat het voordelen biedt als je bij Google bovenaan de lijst staat. Dit soort activiteiten moet niet uitbesteed worden, omdat je hier je eigen lijn in moet trekken. En zelf moet bepalen wat je wilt uitstralen.

12. Verwacht u dat de eenmalige kosten voor het bouwen van een website hoger zijn dan de jaarlijkse kosten voor de ondersteuning ervan? Kunt u dit motiveren?

De hosting van de website is wel een jaarlijkse kostenpost, maar de eenmalige investeringkosten zijn veel groter.

IV. Organisatorische veranderingen	
------------------------------------	--

13. Vindt u dat het van belang dat bij een technologische verandering ook de organisatie moet veranderen, zowel de organisatiestructuur als het gedrag van werknemers?

Alleen de werknemers die betrokken zijn bij het systeem moeten veranderen, maar verder blijft eigenlijk alles hetzelfde. De front- office wordt voor een deel vervangen. Ook ziet de gesprekspartner mogelijkheden om de commerciële binnendienst te laten samenwerken met de agenten, maar wat dit concreet inhoud voor de organisatie weet hij niet.

14. In hoeverre speelt communicatie volgens u een belangrijke rol om succesvolle verandering mogelijk te maken?

De communicatie neemt toe zodra er meer agenten bij het systeem betrokken zijn.

15. Ziet u de verandering van de technologie als gebeurtenis of proces dat georganiseerd moet worden? Kunt u dit motiveren?

De gesprekspartner ziet dit als geleidelijk proces, waarbij steeds nieuwe stappen moeten worden genomen.

16. Bent u van mening dat het ICT toekomstige systeem alleen het gewenste doel kan bereiken als werknemers de technologie/ het systeem begrijpen?

Volgens de gesprekspartner moet het systeem zou ingericht worden dat mensen die met het systeem werken het systeem ook begrijpen. Dit betekent simpel en goed. Ze moeten de technologie kunnen begrijpen door de manier waarop het is opgezet.

17. In hoeverre is het volgens u belangrijk dat managers die de technologische verandering leiden bepaalde karakteristieken moeten bezitten, zoals kennis van het bedrijf en de markt, reputatie en macht?

Het systeem moet voor de overtuiging zorgen. Gebruikers moeten zelf de waarde van de technologie inzien.

V. Afsluiting	
---------------	--

In het laatste gedeelte van het gesprek bestaat er de mogelijkheid voor de gesprekspartner om zelf vragen te stellen.

18. Heeft u zelf nog vragen, opmerkingen en/of aanbevelingen?

Volgens de gesprekspartner moet je voordat je begint met het toekomstige systeem, eerst je huidige systeem op orde hebben. Hij bedoelt hiermee dat je eerst de achterstanden moet wegwerken. Doe je dit niet dan kun je klanten en agenten ook niet een snelle afhandeling garanderen. Omdat je op dagbasis gaat werken, wil je juist je klanten en agenten een snelle afhandeling bieden. Je moet eigenlijk schoon beginnen, dus geen achterstanden in je back- office. Ook is dit van belang voor de adviesorganisatie, omdat Internetklanten voorgaan bij de verwerking. Als je het huidige systeem niet op orde hebt, kun je de relatie met de bestaande portefeuille klanten in gevaar brengen. Je eigen portefeuille moet gewaarborgd blijven.

Bijlage H. Begrippen en afkortingen

Agenten	=	Personen die handelen in opdracht voor de interesses van anderen
Agentenstructuur	=	Structuur waarbij agenten handelen in opdracht van de intermediair
ASP	=	Application Service Provider
Direct writers	=	Aanbieders van financiële diensten die de producten rechtstreeks zonder tussenkomst van een intermediair aanbieden
Direct write klantstructuur	=	Structuur waarbij financiële producten rechtstreeks aan klanten worden aangeboden zonder fysiek contact te hebben met de intermediair
E- Business	=	Het bedrijven van handel via digitale wegen
<i>E- businessaanpak</i>	=	De manier waarop De Hakenberg Groep beoogt om met de twee veranderingen in de markt om te gaan met behulp van ICT faciliteiten
EDI	=	Electronic Data Interchange
GFK	=	Growth from Knowledge: Panel Services Benelux
ICT	=	Informatie en Communicatie Technologie
ISI	=	InnovatieScenario 's voor het Intermediaire kanaal
Levensverzekering	=	Spaarverzekering en overlijdensrisico verzekering (Sommenverzekeringen)
MKB	=	Middel- en Klein Bedrijf
Schadeverzekering	=	Volgens de wettelijke definitie alle verzekeringen die geen verband houden met leven en dood, behalve ongevallenverzekeringen. Dit betekent dus dat alle verzekeringen aan zaken of die het vermogen beschermen onder schadeverzekering vallen
SIVI	=	Standaardisatie Instituut voor Verzekeringen in de Intermediairbranche
Wft	=	Wet op het Financieel Toezicht
XML	=	Extensible Markup Language
Zorgverzekering	=	De ziekte(kosten)verzekering is een verzekering ter beperking van financiële risico's verbonden aan een medische behandeling, het gebruik van hulpmiddelen of andere voorzieningen op grond van een medische noodzaak, of het zekerstellen van medische behandeling indien dat noodzakelijk is

Bijlage I. Literatuurlijst

In deze bijlage staan de bronnen vermeld die gebruikt zijn voor het literatuuronderzoek en voor de documentatie- analyse.

I. Gebruikte bronnen voor het literatuuronderzoek

Andriessen, R. J. (2005) Intermediair schoorvoetend op Internet, *Verzekeringsblad*, nr. 12, juni 2005

Andriessen, R. J., (2005) Intermediair staat stil in ontwikkeling, *Verzekeringsblad*, 95e jaargang, nr.17, 15 september 2005

Applegate, L. M., R. D. Austin, F. W. McFarlan (2003) Case QuickenInsurance: The Race to Click and Close, *Corporate Information Strategy and Management*, published by The McGraw- Hill Companies, p. 79- 102

Autoriteit Financiële Markten (2006) Brochure: Wet op het financieel toezicht - Belangrijkste wijzigingen gedragstoezicht bij invoering Wft, <http://www.afm.nl>, oktober 2006

Autoriteit Financiële Markten (2007) Veilig internetbankieren, *Sp!ts*, 5 maart 2007

Autoriteit Financiële Markten (2007) Website: Wet op het financieel toezicht, <http://www.afm.nl>, (mei) 2007

Bergendahl, G. (2005) Models for investment in electronic commerce—financial perspectives with empirical evidence, *Omega*, Vol. 33, 2005, p. 363 – 376

BiSL (2007) Website: Filosofie, <http://www.bisl.nl/>, (mei) 2007

Blankers, F. (2006) Verzekeren: een wereld in verandering, <http://www.sivi.org/documenten/informatiedagen/sivicongres2006/SIVI-Frank%20Blankers%20-%202006.pdf>, SIVI congres 2006

Boekhoudt, P. (2006) Consumentenonderzoek, *Telematica Instituut*, ISI – brochures, april 2006

Boekhoudt, P. (2006) De toekomst van het intermediair, *Telematica Instituut*, ISI – brochures, april 2006

Boekhoudt, P. (2006) Het intermediair online; workshop Fortis, *Telematica Instituut*, ISI – presentaties, 24 en 29 november 2006

Boekhoudt, P. (2006) Internet als servicekanaal, *Telematica Instituut*, ISI – brochures, april 2006

Boekhoudt, P. (2006) Internetgebruik intermediairs, *Telematica Instituut*, ISI – brochures, april 2006

Boekhoudt, P. (2006) Maximaal rendement uit klantrelaties, *Telematica Instituut*, ISI – brochures, april 2006

Boekhoudt, P. (2006) Slim portefeuillebeheer, *Telematica Instituut*, ISI – brochures, april 2006

- Boekhoudt, P. (2006) Het intermediair in beweging, <http://isi.telin.nl/>, ISI – presentaties, november 2006
- Boekhoudt, P., F. Van Schoonhoven (2005) De bedrijfsvoering van het intermediair versterken, <http://isi.telin.nl/>, ISI – presentaties, september 2005
- Boekhoudt, P., F. Van Schoonhoven (2005) De Toekomst van de financieel adviseur, <http://isi.telin.nl/>, ISI – presentaties, november 2005
- Boekhoudt, P., F. Van Schoonhoven (2005) Het intermediair online (masterclass), <http://isi.telin.nl/>, ISI – presentaties, december 2005
- Boekhoudt, P., F. Van Schoonhoven (2005) Resultaten in het heden bieden geen garantie voor de toekomst, *Verzekeringsblad*, nr. 24, p. 1490 – 1491, 22 december 2005
- Boekhoudt, P., H. De Vos, H. Ter Doest (2006) Netwerkonderneming, *Het intermediair in beweging*, maart 2006
- Boekhoudt, P., H. De Vos, H. Ter Doest (2006) Professionele dienstverlening, *Het intermediair in beweging*, maart 2006
- Boekhoudt, P., H. De Vos, H. Ter Doest (2006) Slim portefeuillebeheer, *Het intermediair in beweging*, maart 2006
- Boekhoudt, P., H. De Vos, H. Ter Doest (2006) Synergie tussen servicekanalen, *Het intermediair in beweging*, maart 2006
- Bouwman, H., E. Faber, J. Van der Spek (2005) Connecting Future Scenarios to Business Models of Insurance Intermediaries, *18th Bled eConference eIntegration in Action Bled, Slovenia*, June 6 - 8, 2005
- Consoli, D. (2005) The dynamics of technological change in UK retail banking services: An evolutionary perspective, *Research Policy*, Vol. 34, Issue 4, may 2005, pp. 461–480
- Davidson, E. (2006) A Technological Frames Perspective on Information Technology and Organizational Change, *The Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 42, No. 1, March 2006, p. 23-39
- De Financiële Bijsluiter (2007) Website: Een complex financieel product, <http://www.definancielebijsluiter.nl/>, (mei) 2007
- Doest, H. Ter. (2004) Onafhankelijke assurantieadviseurs bereiden zich voor op de toekomst, *Telematica Instituut*, ISI – nieuws, persbericht, mei 2004
- Ebeling, F. (2006) Ken uw online klant, *VVP Weekblad voor Financiële Dienstverleners* 32/33, p.21, 16 augustus 2006 p.21
- Enders, A., T. Jelassi, B. Harald, From e-Banking to e-Business at Nordea Bank, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 5, No 1, Mar 2006, p.31-42
- Gameren, E. Van (2005) ISI: een spiegel voor de intermediair, *knowhow*, p. 8-9, februari 2005

Gameren, E. Van (2006) Intermediair moet op Internet, vindt consument, *Incrowd*, p.19, maart 2006

Geib, M., L. M. Kolbe, W. Brenner (2005) Customer Relationship Management in Business Networks: Lessons From The Financial Services Industry in Germany and Switzerland, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 4, No. 1, March 2005

Gibson, C. F. (2003) IT-Enabled Business Change: An Approach to Understanding and Managing Risk, *MIS Quarterly Executive*, Vol. 2, No. 2, September 2003, p. 104- 115

Graafland, W., D.- J. Abbringh (2006) Nieuwe generatie intermediairs, *De Financiële Telegraaf*, 25 augustus 2006

<http://www.voogd.com/content/nieuws/nieuwsartikel.asp?artikel=1099&pers=1>

Grix, J. (2004) The Foundations of Research, *Published by Pallgrave MacMillan*, 2004

Gulati, R., J. B. Oldroyd (2005) The Quest for Customer Focus, *Harvard Business Review*, april 2005

Hees, P. Van, R. Dekker (For All Finance) (2007) Conclusies van het internetjaar 2006, *Assurantie Magazine*, 12 januari 2007

Hees, P. Van, R. Dekker (For All Finance) (2007) U heeft slechts één seconde de aandacht, *Assurantie Magazine*, 4 mei 2007

Hoogendoorn, M., C. M. Jonker, M. C. Schut, J. Treur (2007) Modeling centralized organization of organizational change, *Comput Math Organiz Theor*, Vol. 13, p. 147–184, 2007

Jordens, M. en D. J. Abbringh (2006) Gingen ze maar weer weg..., *VVP*, nr. 12, 22 maart 2006
<http://www.ighonline.com/publicatie.asp?sector=IB&taal=NL&level2id=11&id=111>

Kaper M. (2005) Innovatie stap voor stap, *Stem*, nr. 5, p. 22-25, 2005

Kockelkoren, T. F., W. van de Beek (2005) Overgang Wabb naar Wfd, *Autoriteit Financiële Markten*, 7 juli 2005
(Kockelkoren & Van de Beek, 2005, brief AFM, 7 juli 2005)

McKee, D., C.S. Simmers, and J. Licata (2006) Customer self-efficacy and response to service, *Journal of Service Research*, Volume 8, No.3, p. 207-220, February 2006

Martínez Guerrero, M., J. M. Ortega Egea, M. V. Román González (2007) Application of the latent class regression methodology to the analysis of Internet use for banking transactions in the European Union, *Journal of Business Research*, Vol. 60, 2007, p. 137–145

Matassa, C, P, Neirotti, E. Paolucci (2003) Organizational change and productivity growth: an empirical analysis of the Italian insurance industry, *Proceedings of the Eleventh European Conference on Information Systems (Ciborra CU, Mercurio R, de Marco M, Martinez M, Carignani A eds.)*, Naples, Italy, 2003

Muetstege, C. (2005) Nr. 1 van de 5 Infobulletins die de financiële dienstverleners informeren om op tijd aan de eisen van de Wfd te kunnen voldoen!, *De Commissie Communicatie Markt (CCM) van het Platform financiële dienstverlening*, nr. 1, juni 2005

Muetstege, C. (2005) Nr. 2 van de 5 Infobulletins die de financiële dienstverleners informeren om op tijd aan de eisen van de Wfd te kunnen voldoen!, *De Commissie Communicatie Markt (CCM) van het Platform financiële dienstverlening*, nr. 1, juni 2005

Muetstege, C. (2005) Nr. 3 van de 5 Infobulletins die de financiële dienstverleners informeren om op tijd aan de eisen van de Wfd te kunnen voldoen!, *De Commissie Communicatie Markt (CCM) van het Platform financiële dienstverlening*, nr. 1, juni 2005

Muetstege, C. (2005) Nr. 4 van de 5 Infobulletins die de financiële dienstverleners informeren om op tijd aan de eisen van de Wfd te kunnen voldoen!, *De Commissie Communicatie Markt (CCM) van het Platform financiële dienstverlening*, nr. 4, oktober 2005

Narayanan, V. K. (2001) *Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage*, Upper Saddle River, US: Prentice Hall

Nijhuis, N., (2007) Rapportage voortkomend uit hernieuwde inzichten ten aanzien van de commerciële distributie van financiële diensten, *De Hakenberg Adviesgroep Businessplan 2006/2007*, januari 2007

Ortt, J. R., R. Smits (2006) Innovation management: different approaches to cope with the same trends, *Int. J. Technology Management*, Vol. 34, Nos. 3/4, 2006

Outvorst, F. Van, R. Donatz, R. Van Der Pols (2005) "Introductie BiSL, Een framework voor functioneel beheer en informatiemanagement", In: *IT Service Management best practices*, deel 2, Van Haren Publishing, 2005. http://www.bisml.nl/pubs/Introductie_BiSL.pdf

Pallister, J. G., H. C. Wang, G. R. Foxall (2007) An application of the style/involvement model to financial services, *Technovation*, No. 27, p. 78–88, 2007

Palmer, I., R. Dunford, G. Akin (2006) *Managing Organizational Change: A Multi Perspectives Approach*, published by The McGraw- Hill Companies

Pols, R. Van der, R. Donatz, F. Van Outvorst (2005) *BiSL: Een Framework voor Functioneel Beheer en Informatiemanagement*, Van Haren Publishing

Shahin, A., J. F. L. Chan (2006) Customer Requirements Segmentation (CRS): A Prerequisite Technique for Quality Function Deployment (QFD), *Total Quality Management*, Vol. 17, No. 5, 567–587, juni 2006

Schoonhoven, F. Van (2006) Meer rendement uit bestaande relaties, <http://isi.telin.nl/>, ISI – presentaties, februari 2006

Schoonhoven, F. Van (2006) Het intermediair online (workshop), <http://isi.telin.nl/>, ISI – presentaties, november 2006

Thiadens, T. (2005) Vergeten de vraag te organiseren: De laatste alom gemaakte fout, *IT service magazine*, nr. 1, februari 2005

Tidd, J., J. Besant & K. Pavitt (1997) Managing Innovation, *Integrated Technological, Market and Organizational Change*, Chichester: John Wiley

Vermeulen, P. (2003) Managing Product in Financial Services Firms, *European Management Journal*, 22 (1), p. 43-50

Verschuren, P. J. M. en Doorewaard, H. (1995) Het ontwerpen van een onderzoek, *LEMMA*, Utrecht.

Vos, H. De (2006) De krenten uit de pap, *VVP Weekblad voor Financiële dienstverleners*, 21/22, 31 mei 2006

Vroomen, B., B. Donkers, P. C. Verhoef, P. H. Franses (2005) Selecting Profitable Customers for Complex Services on the Internet, *Journal of Service Research*, Volume 8, No. 1, August 2005, p. 37-47

Wikipedia (2007) E- business, <http://www.wikipedia.nl>

II. Gebruikte bronnen voor de documentatie- analyse

Andriessen, R. J., (2006) VB-VerzekeringsBarometer 2006 Deel I, *Verzekeringsblad*, 96e jaargang, nr.22, 23 november 2006

Andriessen, R. J., (2006) VB-VerzekeringsBarometer 2006 Deel II, *Verzekeringsblad*, 96e jaargang, nr.23, 7 december 2006

Boer, H. L. De (2006) Verzekerd van cijfers 2006, *Verbond van Verzekeraars*/ www.verzekeraars.nl, 2006

Broeder, S., Treur, H. F. (2007) CVS Consumentenmonitor 2007, *Verbond van Verzekeraars*/ www.verzekeraars.nl, Rapportnummer: 2007/bi/8176/SBROE, mei 2007

Hoen, A., (2007) Rechtstreekse verkoop voor het eerst bovenaan, *Verzekerd!*, Statistiek Afzetkanalen Schade en Zorg van het Centrum voor Verzekeringstatistiek (CVS), Verbond van Verzekeraars, www.verzekeraars.nl, mei 2007