

Verzekeringsstrategie

Na de overname van Interpolis door de Rabobank en de samenwerking tussen de Verenigde Spaarbanken en AMEV, kondigde de verzekeringsmaatschappij Nationale Nederlanden (NN) vorige week een fusie aan met de NMB Postbankgroep. De beurs ontving de voorgenomen fusie met gemengde gevoelens. Door de samenwerking kan de verzekeraar profiteren van het kantorennetwerk van de bank, maar de beurs achtte de prijs die de aandeelhouders daarvoor moeten betalen relatief hoog. Beleggers kennen aan de verwerving van dit distributiekanaal blijkbaar minder waarde toe dan de verzekeraar zelf. Toch leert een blik in de verzekeringswereld dat deze strategische zet van groot belang kan zijn. De Europese verzekeringsmarkt wordt in hoog tempo gedereguleerd. Een goede marketingstrategie is voor verzekeraars van groot belang.

De Europese verzekeringsmarkten zijn in een stroomversnelling geraakt door het proces gericht op een gemeenschappelijke interne markt. Daarvoor behoorden de nationale verzekeringsmarkten tot de strengst gereuleerde markten van Europa. Ter bescherming van de consument waren de polisvoorwaarden bij voorbeeld per land op uiteenlopende wijze vastgelegd. Per land werden de verzekeraars met verschillende wettelijke verplichtingen geconfronteerd wat betreft verslaglegging en financiële reserves. In een aantal landen liggen de prijzen voor bepaalde verzekeringen zelfs nog vast. In tegenstelling tot de Europese bancaire markten, waar de nationale centrale banken traditioneel voor enige afstemming zorgden, bestond tot voor kort een sterk gefragmenteerde en ondoorzichtige verzekeringsmarkt. De EG-commissaris voor financiële instellingen, Leon Brittan, is bij het slechten van deze nationale barrières echter voortvarend te werk gegaan. Momenteel is er sprake van een overgangsfase. Op de zakelijke markt zijn vrijwel alle beperkingen opgeheven, maar op de particuliere markt (met name levensverzekeringen) moet de Europese Commissie nog enige obstakels opruimen. Nederlandse ondernemingen mogen bij voorbeeld wel verzekeringen in het buitenland aanbieden, mits zij daar tevens een vestiging hebben. Het uiteindelijke doel van de Commissie is het zogenaamde 'single insurance passport', waarmee nationale verzekeraars onder toezicht van de autoriteiten van hun thuisland op alle markten van de lidstaten hun producten mogen aanbieden. Dit proces zal naar verwachting uiterlijk in 1995 zijn afgerond. Nederland loopt overigens voorop in deze ontwikkeling. De afschaffing begin dit jaar van de zogenaamde structuurregeling – een waterscheiding tussen het bank- en verzekeringswezen – leverde de verzekeraars op de Nederlandse markt alvast een passe-partout.

Juist omdat de nationale verzekeringsmarkten tot voor kort zo beschermd waren, zijn de effecten van de deregulering in de verzekeringssector veel groter dan in andere sectoren. Om op de openvallende Europese markten goed in te kunnen spelen, manoeuvreren de verzekeraars zich in een zo gunstig mogelijke uitgangspositie. Dit spel begint met het beschermen en verstevigen van de positie op de thuismarkt, een defensieve strategie die vaak resulteert in strategische samenwerking of fusie. De voorgenomen fusie tussen NN en de NMB Postbank valt in deze categorie. Men verschanst zich in een thuismarkt om later sterk te staan als de Europese markt volledig vrij wordt. Er pleit echter ook veel voor offensieve strategieën. Vooral door de stijgende welvaart maakt de Zuid Europese markt een veel sterkere groei door dan het Noordwesten. Duitse, Zwitserse en Franse verzekeraars zijn al koortsachtig op het overnamepad gegaan en bezitten inmiddels een-

derde van de lucratieve Italiaanse en ruim de helft van de snel groeiende Spaanse markt. Goedkoper, maar veel moeilijker is het zelfstandig opzetten van een netwerk in een groeiemarkt. En tot slot zal het binnenkort dus ook mogelijk zijn om vanuit een thuisland een buitenlandse markt direct te bestoken. Waarschijnlijk beducht voor het laatste vaart NN een defensieve koers.

De veranderingen in de markt blijken ook uit de centrale rol die de marketing verworven heeft. De verzekeraars benaderden de cliënt tot nu toe ruwweg op twee manieren. Ze maken gebruik van een netwerk van bemiddelaars, de verzekeringsagenten, of ze gebruiken de directe methode, waarbij cliënten schriftelijk of door middel van een telefoontje naar het hoofdkantoor een verzekeringscontract afsluiten. Dit laatste is vooral geschikt voor eenvoudige standaardproducten met ondersteuning door een uitgekiende promotie gericht op een specifieke doelgroep (bij voorbeeld jongeren). De drempel is laag en het product goedkoop. Het netwerk van agenten lijkt een typisch overblijfsel uit de jaren vijftig dat het, waarschijnlijk door gebrek aan concurrentie, lang goed heeft gedaan. Maar de agenten zijn relatief duur, de drempel is hoger en het publiek weet hen moeilijker te vinden. Ze zijn zeer geschikt voor duurdere maatwerkoplossingen, maar voor de benadering van de particulier lijken ze minder goed bruikbaar. De tactiek om de producten via het kantorennetwerk van de banken te slijten is een interessante derde weg. De kantoren zijn een bekend, vertrouwd en goedkoop adres, waar het publiek voor geldzaken regelmatig langskomt. Bovendien lijkt dit distributiekanaal een goede bescherming te bieden tegen de zogenaamde 'direct writers' die de prijs als concurrentiewapen niet schuwen. Tot slot zou het adequaat benutten van de informatietechnologie op de kantoren een doelgroepgerichte benadering mogelijk kunnen maken. De banken streven al jaren naar een systeem dat niet uitgaat van producten als spaarrekeningen, hypotheek, persoonlijke leningen enz., maar van doelgroepen zoals jongeren, tweeverdieners en ouderen. De gemeenschappelijke kennis van de twee ondernemingen zou dit ideaal ook voor verzekeraars een stapje dichterbij kunnen brengen.

Hoe zal nu de reactie van de concurrentie kunnen zijn? Van gezamenlijke belangen, zoals het betalingsverkeer bij banken, is bij verzekeraars nauwelijks sprake. De markten groeien nog steeds en de toegang tot buitenlandse markten wordt niet meer belemmerd door hoge barrières. De verzekeraars zullen proberen een zo groot mogelijk deel van de groei binnen te halen. Maar zal het ook daadwerkelijk tot een concurrentieslag komen? De voorwaarden zijn aanwezig en toch is het zeer de vraag. Het afkomen van de markt heeft tegelijkertijd een tendens tot concentratie in gang gezet. Vooral in Zuid-Europa zijn overnames een geliefd middel gebleken om een positie op een aantrekkelijke markt te veroveren. Verder zullen concurrenten die nog geen distributienet als dat van NN bezitten, niet achterblijven. Samenwerkingsverbanden tussen verzekeraars en banken zijn niet nieuw en er zullen er nog vele volgen. De fusie zal marktpartijen aansporen om zich eveneens te verenigen.

Banken opereren in een praktisch verzadigde markt. Voor hen kan een fusie met een verzekeraar een welkome differentiatie van het productenpakket betekenen. De verzekeringsmarkten zijn daarentegen volop in beweging. NN veroverd door de fusie een aantrekkelijk marketinginstrument om potentiële concurrenten het hoofd te bieden en in te spelen op de veranderingen in de markt.

T.P. van Walderveen