



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

Marktfalen bij tussenpersonen: Onderzoek naar marktfalen in de intermediaire bedrijfstak voor financiële dienstverlening

de Jong, A.J.

Publication date
2010

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

de Jong, A. J. (2010). *Marktfalen bij tussenpersonen: Onderzoek naar marktfalen in de intermediaire bedrijfstak voor financiële dienstverlening*. [, Universiteit van Amsterdam]. Uitgeverij Paris.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

Hoofdstuk 8

Marktgedrag

Bij de analyse van de intermediaire bedrijfstak in relatie tot (het risico van) marktfalen, wordt in dit proefschrift gebruikgemaakt van het SGR-paradigma. Eerder zijn de basismarktcondities en de marktstructuur beschreven. In de komende hoofdstukken wordt ingegaan op het marktgedrag en het marktresultaat.

Het gedrag dat een markt als geheel vertoont, kent zijn oorsprong in de onderliggende marktstructuur. Vanuit dat uitgangspunt van het SGR-paradigma wordt het gedrag van de intermediaire bedrijfstak geanalyseerd. Daarbij worden de volgende aspecten beschreven:

- samenwerking met aanbieders;
- organisatieslack;
- prijsvorming;
- concurrentiebeperkend beleid;
- investeringen;
- kwaliteitsbevorderend beleid;
- innovatie;
- strategisch gedrag.

Omdat de oorsprong van de intermediaire bedrijfstak al eeuwen terug ligt en het gedrag van een bedrijfstak door de jaren heen wijzigt, is gekozen om het gedrag van het intermediair te beschouwen vanaf het jaar 2000. In 2000 heeft de wetgever een begin gemaakt met het afschaffen van de beloningsartikelen in de toenmalige Wabb. Met de afschaffing van het verbod op retourprovisie (artikel 16) is in het jaar 2000 geprobeerd meer marktwerking te creëren onder het intermediair. De verwachting destijds van de wetgever was dan ook dat er meer concurrentie zou ontstaan. Met de start van het afschaffen van de beloningsregels voor de intermediaire bedrijfstak, gaf de overheid ook aan, het handhaven van de toen geldende beloningsstructuur (uitsluitend provisie) niet als een overheidstaak te beschouwen (*Pennink, 2000*).

Het gedrag van het intermediaire distributiekanaal als geheel is lastig te beschrijven. Immers het betreft geen homogene groep bedrijven die alle min of meer hetzelfde gedrag vertonen. Aan de hand van de publicaties over het SGR-paradigma, zoals beschreven in hoofdstuk 2, is een aantal ontwikkelingen op een rij gezet om aan de hand daarvan het intermediaire gedrag te beschrijven. Het betreft hier het gedrag dat representatief is voor een overgrote meerderheid van alle intermediaire bedrijven in Nederland.

8.1 Samenwerking met aanbieders

Intermediairs bemiddelen niet voor alle (250) beschikbare aanbieders in de markt. Gemiddeld werkt het intermediair volgens SEO (2008) met meer dan tien aanbieders per product samen. De StFD (2009) rapporteert een gemiddelde van tussen de zeven en tien primaire aanbieders. Aangenomen mag worden dat het intermediair met minimaal tien aanbieders samenwerkingsovereenkomsten sluit. De intermediaire productie wordt echter niet evenredig over alle aanbieders gespreid. Zoals eerder beschreven, hebben intermediairs bepaalde voorkeurmaatschappijen en zijn sommige maatschappijen in bepaalde segmenten van de markt gewoon beter dan andere aanbieders. Zo wordt bij de meeste intermediairs minimaal 65% van de omzet bij drie primaire aanbieders afgesloten. Dit geldt zowel voor verzekeringen als voor hypotheek. Onderstaande tabel maakt dit duidelijk.

<i>Totale productie bij drie primaire aanbieders</i>	
Schade	78,8%
Leven	82,3%
Hypotheek	65,0%

(Bureau D & O, 2004)

Bureau D & O geeft in aanvulling hierop aan, in een interview voor het *DAK magazine (Bits, 2009)*, dat bij de gemiddelde tussenpersoon 92 tot 93% van de nieuwe levensverzekeringen bij twee tot drie maatschappijen wordt ondergebracht. Bij schadeverzekeringen is dat 85%.

Daarnaast is er binnen de intermediaire bedrijfstak een duidelijk verschil tussen het aantal aanbieders waarmee contractueel wordt samengewerkt (aantal samenwerkingsovereenkomsten), en het aantal maatschappijen waar substantiële omzet wordt gesloten. De keuze van intermediairs voor een relatief beperkt aantal aanbieders, wordt niet ingegeven door het feit dat deze aanbieders de voor de consument beste producten bieden. Immers, gezien het bestaansrecht van de vele banken en verzekeraars, kan niet anders worden geconcludeerd dan dat het intermediair per kantoor een andere 'top drie' hanteert. Er spelen daarom andere motieven om samen te werken met aanbieders, dan het bieden van de beste producten tegen de beste prijs.

Zo kan een argument zijn dat het samenwerken met een beperkt aantal aanbieders leidt tot betere afstemming met die partijen, waardoor efficiencyvoordelen kunnen worden behaald. Maar vooral de beloning lijkt een directe impact te hebben op het gedrag van intermediairs. Het is niet onwaarschijnlijk dat het relatief beperkte palet van aanbieders waarmee het intermediair in de praktijk werkt, wordt ingegeven door het feit dat er bonussen door aanbieders worden betaald aan het intermediair als een minimum omzetvolume bij die aanbieder wordt behaald. Het is evident dat een bonussysteem concentratie van productie in de hand werkt. Dat is ook een verklaring voor het toenemende gedrag van intermediairs om aansluiting te zoeken bij inkooporganisaties. Deze organisaties bieden het intermediair de mogelijkheid om zaken te doen met een breed scala van aan-

bieders, zonder dat er rechtstreekse samenwerkingscontracten met die aanbieders hoeven te zijn gesloten. Deze inkooporganisaties bundelen simpel gezegd volume, en kunnen daarmee bonussen van aanbieders verdienen.

Het CPB en de NMa (2005) gaven in hun rapport over levensverzekeringen als beleidsoptie 'het reguleren van de contractrelaties tussen verzekeringsmaatschappijen en tussenpersonen. Een voorbeeld is een verbod op contractvoorwaarden die tussenpersonen ertoe aanzetten vooral zaken te doen met een of enkele aanbieders, bijvoorbeeld via bonussen of zachte leningen. In het Verenigd Koninkrijk zijn dergelijke contractvoorwaarden verboden'. De onderzoekers concludeerden dat tussenpersonen veel levensverzekeringen bij een beperkt aantal aanbieders afsloten en gaven aan dat dit vooral komt door de contractuele afspraken die werden gemaakt tussen aanbieders en intermediairs.

Ook het Ecorys-rapport over de werking van de hypotheekadviesmarkt (2004) bevatte een duidelijke conclusie ten aanzien van de samenwerking met aanbieders:

'(...) de beloningstructuren van tussenpersonen herbergen financiële prikkels, zoals hypotheek- en bonusprovisie, die het adviseren van complexe hypotheekproducten bevorderen en stimuleren tot het adviseren van hypotheek van een beperkt aantal hypotheekaanbieders.'

Verder constateerde de Ombudsman financiële dienstverlening in zijn aanbeveling rond de beleggingsverzekeringenaffaire dat:

'(...) de tussenpersoon bij zijn advisering van de consument zich in belangrijke mate heeft laten leiden door de hoogte van de provisie – die wordt bepaald door factoren als de gecontracteerde duur van de overeenkomst en de hoogte van de eerste inleg – welke provisie in de concurrentieslag van verzekeraars omhoog werd gestuwd.'

Het CPB (2000) adviseerde om alle financiële banden tussen verzekeraars en tussenpersonen te verbieden.

De invloed van beloning op het gedrag van personen en organisaties is evident. Als gevolg van het bestaan van principaal-agentrelaties tussen aanbieders en intermediairs, constateerden bijvoorbeeld Lindblom (1977) en Mitnick (1980) dat voor een principaal de beloning een van de belangrijkste sturingsmechanismen is. Daarmee is de beloning aan het intermediair een belangrijk middel om het gedrag van intermediairs te sturen. Omdat in de intermediaire bedrijfstak vrijwel alle sturing met de beloning vanuit de aanbieders komt, is het niet vreemd dat daarbij hoofdzakelijk op omzet en volume wordt geconcentreerd. Aanbieders hebben een direct belang om via het intermediair zo veel mogelijk omzet te behalen. Dat resulteert in het belonen op basis van omzet, zoals in de intermediaire bedrijfstak gebruikelijk is. De provisie van het intermediair is gekoppeld aan de omzet die een intermediair voor een aanbieder 'verdient'. De provisie is afhankelijk van de hoogte van de premie, de lengte van het contract of de hoogte van het geleende bedrag. Daarnaast ontvangt een intermediair alleen provisie als er een daadwerkelijk product wordt afgesloten. Daarmee worden intermediairs geprik-

keld om, vanuit het doel tot winstmaximalisatie, financiële producten te sluiten. Een goed advies kan ook zijn dat een consument geen aanvullende verzekeringen hoeft te sluiten, echter dat advies levert in het provisie-systeem geen vergoeding op. Daarnaast worden intermediairs geprikkeld om verzekeringen met zo hoog mogelijke premies te sluiten en hypotheekleningen met een zo hoog mogelijke leensom. Vooral in de markt voor complexe producten kan de provisie behoorlijk hoog oplopen, omdat daar de premies gemiddeld hoger zijn en de looptijden van de contracten langer. Daar tegenover staat dat complexe producten ook meer inspanning vergen van een intermediair.

Tussen aanbieders en intermediairs bestaat een juridische relatie. Zowel banken als verzekeraars sluiten contracten in de vorm van samenwerkingsovereenkomsten met het intermediair. In deze contracten wordt onder meer geregeld hoe er wordt samengewerkt, onder welke voorwaarden en hoe de wederzijdse rechten zijn bepaald. In samenwerkingsovereenkomsten worden ook productieafspraken vastgelegd. Zo geeft SEO (2008) in haar rapport 'Inzicht in belonen' aan, dat in samenwerkingsovereenkomsten targets worden afgesproken ten aanzien van het behalen productievolume. Daarmee committeert een intermediair zich tot het leveren van een bepaald minimumvolume aan omzet voor de aanbieder. Overigens verboden de statuten van de brancheorganisaties NBVA en NVA dat hun leden gebonden waren aan productieafspraken. Zo heeft in 2006 ING Assurantie-kantoren het lidmaatschap van de NVA opgezegd vanwege het vermoeden van het bestaan van productieafspraken (*AMweb, 2006*).

8.2 Organisatieslack

De intermediaire bedrijfstak is een bedrijfstak met veel dezelfde type kantoren. Het gemiddelde kantoor is als volgt te typeren: kleinschalig, de meeste inkomsten uit de bemiddeling in schadeverzekeringen aan particulieren en lokaal of regionaal werkzaam. De kantoren die aan bovenstaand profiel beantwoorden, worden in de intermediaire bedrijfstak ook wel traditionele assurantie kantoren genoemd.

Voor een groot deel van het intermediair is de particuliere schadeportefeuille de kurk waarop het kantoor drijft. Schadeverzekeringen bestaan voor een deel uit wettelijk verplichte producten. Zo is een autoverzekering verplicht als iemand een auto bezit en is een ziektekostenverzekering voor elke volwassen Nederlander verplicht gesteld. Daarnaast is een opstalverzekering vrijwel altijd een eis van de bank om een hypotheeklening te verstrekken. Tot en met het jaar 2000 was het intermediair ook het dominante distributiekanaal voor de particuliere schadeverzekeringen. Zoals eerder beschreven heeft toen onder invloed van de internettechnologie een revolutie plaatsgehad. De beloning op schadeverzekeringen geschiedt over het algemeen via doorlopende provisie. Dat betekent dat elk jaar als een schadeverzekering door de consument, al dan niet stilzwijgend²⁵, wordt

25. Vanaf 2010 stoppen verzekeraars met stilzwijgende verlenging bij particuliere schadeverzekeringen en gaan over tot geïnformeerde verlenging.

verlengd, het intermediair een deel van de jaarpremie als provisie krijgt uitgekeerd. Daarmee weet een intermediair aan het eind van elk kalenderjaar, als de prolongaties veelal plaatsvinden, zich voor een belangrijk deel verzekerd van zijn omzet voor dat komende jaar.

Vanaf begin jaren negentig zijn intermediairs zich, naast schadeverzekeringen, meer en meer gaan richten op de bemiddeling in en advisering over complexere producten, met name beleggingsverzekeringen en hypotheke. Op deze producten zat vanaf het begin een beloning op basis van afsluitprovisie. De beloning voor de bemiddeling en advisering vindt dan direct plaats na het afsluiten van het product.

Met name doordat de inkomsten van het intermediair sterk verweven zijn met de premieontwikkeling en de woningprijzen, heeft de intermediaire bedrijfstak in de laatste decennia sterk geprofiteerd van de macro-economische omstandigheden. Zo had de verzekeringsmarkt een premieomvang in 2008 die bijna twee keer zo hoog was als in 2000. Bovendien is de hypotheekmarkt in volume (nieuw afgesloten hypotheekbedragen) in 2008 met 32% gestegen ten opzichte van 2000. De gemiddelde woningprijs (als indicator voor de hoogte van hypotheke een relevant cijfer) was volgens Vereniging Eigen Huis op 1 juli 2008 € 278 000 voor een eengezinswoning. Dat is een stijging van 48% ten opzichte van het jaar 2000 op basis van de Kadaster prijsindex bestaande koopwoningen. Met het stijgen van de premies steeg ook de provisie, met het stijgen van de woningprijzen en daarmee ook de hypotheekbedragen, steeg de provisie uit hypotheke mee. Het intermediair is daarbij min of meer traditioneel van aard gebleven, wat een bron was voor de organisatieslack. De theorie van de organisatieslack gaat uit van het principe dat ondernemingen alleen het noodzakelijke doen en alleen veranderen als ze daartoe gedwongen worden. Organisatie-economen als Barnard (1938) en Thompson (1967) stonden aan de basis van deze theorie. Zij beargumenteerden dat ondernemingen bijvoorbeeld hun corebusiness zo lang mogelijk beschermen tegen invloeden van buitenaf, door buffers te creëren. Dus door te focussen op het in stand houden of uitbreiden van de corebusiness, voelen ondernemers minder de noodzaak om in te spelen op de veranderingen van buitenaf en is verandering niet aan de orde (*Pfeffer & Salancik, 1978*).

Als de theorie van de organisatieslack wordt geprojecteerd op de intermediaire bedrijfstak zijn daarin parallellen te trekken. De corebusiness van de meeste intermediairs is het bemiddelen van en adviseren over particuliere schadeverzekeringen. Deze corebusiness staat sterk onder druk, door de opkomst van substitutiekanaalen (internetverzekeraars) en door de afgenomen informatieasymmetrie die het sterkst is bij simple-riskschadeverzekeringen. Er zijn veel ondernemers in de intermediaire bedrijfstak die ondanks de bedreigingen van buitenaf, hardnekkig de corebusiness zijn gaan verdedigen. Door de primaire aandacht te blijven vestigen op de markt voor particuliere schadeverzekeringen lopen deze ondernemers het risico dat er te weinig of geen aandacht wordt geschonken aan nieuwe of alternatieve markten. Deze ondernemers hebben hun onderneming niet veranderd en merken nu op twee vlakken de gevolgen van de organisatieslack: de intermediaire markt voor particuliere schadeverzekeringen is met 25% gedaald en

gaat nog verder dalen. Nieuwe productie loopt voor minder dan 30% via het intermediair en door de prijzenoorlog tussen schadeverzekeraars, vooral bij autoverzekeringen en overlijdensrisicoverzekeringen, wordt de premie en dus de provisie lager (*De Pers 2009; Independer, 2008*).

Daarnaast is ook de overheid voor de intermediaire bedrijfstak vaak een sponsor gebleken. Door de instelling van diverse fiscale faciliteiten zijn veel levensverzekeringen complexe producten geworden. Dat heeft op twee vlakken een positieve uitwerking voor het intermediair gehad. Naast het feit dat consumenten door de complexiteit meer afhankelijk zijn geworden van financieel advies, hebben de fiscale prikkels ook voor meer behoefte en dus meer markt gezorgd. Een andere oorzaak voor de organisatieslack is het consumentengedrag. De consument had weinig kennis van financiële producten en was ook niet in staat om op een gemakkelijke manier producten te vergelijken en prijzen te beoordelen. De meeste consumenten, in ieder geval diegene die gebruikmaakten van een intermediair, waren aangewezen op de kennis en actie van het intermediair. Het intermediair werd niet gedwongen (de onderhandelingsmacht van de afnemer was minimaal) om de scherpste voorwaarden en de beste prijs-kwaliteitverhouding te geven aan de consument. Ook de rol van de aanbieders heeft bijgedragen aan het ontstaan van de organisatieslack. Aanbieders hebben volop bijgedragen aan het stimuleren van de verkoop van financiële producten, door het ontwikkelen van soms ondoorzichtige producten en door het prikkelen van het intermediair via bonussen en incentives.

Naast het feit dat veel traditionele assurantietussenpersonen met organisatieslack te maken hebben en geen alternatieve markten hebben aangeboord, is ook in het verdienmodel geen verandering gebracht. Vooral bij de particuliere schadeverzekeringen is het provisiesysteem bijna altijd leidend. Provisie als beloningsvorm wordt overwegend bepaald en betaald door de aanbieders van financiële producten. Daarmee werden intermediairs niet geprikkeld om zelf de (kost)prijs van de eigen dienstverlening te bepalen. In een opgaande markt hoeft dat geen probleem te vormen, echter in een dalende markt, blijkt dan dat intermediairs onvoldoende kennis hebben vergaard van hun eigen bedrijfsproces om dat proces te kunnen optimaliseren. Wel zijn enkele intermediairs in 2009 gestart met het aanschrijven van klanten om hen extra te laten betalen voor de dienstverlening, omdat het kantoor constateert dat het huidige verdienmodel ontoereikend is geworden (*AMweb, 2009*). Daarnaast is het voor een particulier georiënteerd kantoor lastig om de zakelijke markt te betreden, en is het voor een kantoor dat zich heeft gefocust op schadeverzekeringen moeilijk om het heil te zoeken in complexe producten.

Toch blijken er ook intermediairs in staat om uit de slacksituatie te treden en actief de markt te bewerken. Zo is het intermediair met het teruglopen van de markt voor particuliere schadeverzekeringen zich meer op de hypotheekmarkt gaan bewegen. En ook zie je op het gebied van zorgverzekeringen dat, met de introductie van het nieuwe zorgverzekeringstelsel, het intermediair ook bij die producten meer partij is geworden. De consument is hierbij de winnaar, omdat de concurrentie voor lagere prijzen zorgt en ook voor productinnovatie. Zo is bij-

voorbeeld de spaarhypothek die is ontwikkeld door intermediairketen De Hypotheek, al enkele jaren door de Consumentenbond als beste spaarhypothek gekozen.

8.3 Prijsvorming

Intermediairs bepalen nauwelijks zelf de prijs die voor hun dienstverlening wordt betaald. Alleen een zeer beperkt deel van het intermediair wordt rechtstreeks door klanten voor zijn dienstverlening betaald, bijvoorbeeld via een uren-declaratie. Verreweg de meeste diensten van het intermediair worden uit de premie of de maandlasten betaald door de aanbieder (bank of verzekeraar), waarbij het intermediair de producten heeft afgesloten. Over het algemeen bepalen de aanbieders de hoogte van de provisie die wordt uitgekeerd aan het intermediair. Deze beloning verschilt in de basis niet of nauwelijks per intermediair. Alleen de grote intermediairs (de top 150-kantoren) en de ketens zijn waarschijnlijk in staat om prijsafspraken met de aanbieders te maken. Voor de overige circa 9000 intermediairs geldt dat de aanbieders het beloningsbeleid alleen bepalen en intermediairs vervolgens de voorgestelde provisieovereenkomst accepteren of niet.

Binnen het provisie-systeem lijkt er tussen intermediairs weinig onderscheid in de hoogte van provisiepercentages. In de Nederlandse verzekeringsmarkt bestonden in het verleden prijsafspraken tussen verzekeraars en tussenpersonen. Verzekeraars en tussenpersonen spraken collectief af wat de maximumprovisies zouden bedragen op verzekeringen. Deze afspraken werden gemaakt onder de noemer CUPO.²⁶ De NMa geeft in haar Monitor Financiële Sector van 2004 aan dat als gevolg van de afspraken in het kader van CUPO de maximumtarieven ook de feitelijke vergoedingen werden. De NMa schrijft verder:

‘Een recente steekproef van de MFS onder de grotere verzekeraars heeft overigens uitgewezen dat de provisiepercentages zoals deze ooit zijn afgesproken binnen CUPO, voor de meeste schadeverzekeringen nog steeds branchebreed worden gehanteerd.’

In 2000 wees de NMa de CUPO erop dat deze afspraken in strijd waren met artikel 6 van de Mededingingswet, waarna het formele overleg is opgeheven. De afspraken in het kader van CUPO hadden geen betrekking op levensverzekeringen. Pennink (2000) geeft aan dat ook in die markt informele marktregels (geen *dual pricing*, geen provisie-differentiatie) ertoe leidden dat er nauwelijks ruimte was voor prijsconcurrentie tussen tussenpersonen.

Binnen de intermediaire bedrijfstak is geen sprake van prijszettersgedrag door het intermediair. De provisie worden door de aanbieders gedicteerd en er zijn nauwelijks verschillen in provisiepercentages tussen intermediairs. En daar waar die verschillen wel bestonden, in de vorm van bonusprovisies, heeft de wetgever

26. Commissie Uitvoering Privaatrechtelijk Overleg, een overlegorgaan van het Verbond van Verzekeraars met de intermediairorganisaties NBVA en NVA.

ervoor gezorgd (via een bonusverbod bij complexe producten) dat die voor een groot deel zijn verdwenen. Verder is geconstateerd dat er geen sprake is van marktmacht binnen het intermediaire kanaal. Dat impliceert dat er geen sprake is van dubbele marginalisatie in deze markt.

De prijsafspraken zoals die binnen CUPO werden gemaakt vormen nog steeds de basis van de huidige provisiepercentages. Dit wordt *resale price maintenance* (RPM) genoemd. In de detailhandel gaat het vaak om adviesprijzen die aan de tussenhandel worden doorgegeven of zelfs op de producten worden geprint. In veel sectoren heeft deze adviesprijs nauwelijks effect. Bijvoorbeeld bij auto's komt het zelden voor – tenzij de consument in het geheel niet onderhandelt – dat de adviesprijs ook de verkoopprijs is. De prijs zal altijd lager uitvallen dan de prijs die op de auto staat (*Shepherd & Shepherd, 2004*).

Prijsafspraken kunnen het marktfalen vergroten. Binnen de intermediaire bedrijfstak is dat effect zichtbaar. Hoewel CUPO al tien jaar geleden is afgeschaft, zitten de meeste provisiepercentages bij vooral schadeverzekeringen nog steeds op het niveau uit die tijd. Het afschaffen van de prijsafspraken heeft niet geleid tot lagere provisiepercentages. Dat impliceert dat er tussen verzekeraars, die de provisies bepalen, nog steeds een status-quo heerst op het gebied van provisies. Afwijkingen van het provisioniveau vinden wel plaats, maar dan vooral naar boven, zoals de AFM in 2009 constateerde bij kredietbeschermers en uitvaartverzekeringen (*AFM, 2009*).

De mate van prijselasticiteit bepaalt mede de invloed van kruissubsidie. Over het algemeen zijn consumenten met lage inkomens gevoeliger voor prijssschommelingen dan consumenten met hoge inkomens. Dat verklaart dat binnen het provisiemodel de consumenten die de meeste premie of hypotheeklasten betalen, de consumenten subsidiëren die relatief weinig premie of hypotheeklasten betalen. Prijsgevoeligheid (elasticiteit) wordt inmiddels door de overheid gestimuleerd met de geëiste beloningstransparantie. Het provisiemodel kende in het verleden mogelijk een paternalistisch motief vanuit de overheid, om daarmee aan inkomensherverdeling te doen. Gezien het feit dat de overheid in 2002 afstand heeft gedaan van de verplichting om op provisiebasis te werken, helemaal nu bij complexe producten zelfs een gedeeltelijk provisieverbod is ingesteld, is het niet aannemelijk dat de overheid provisie nog beschouwt als een herverdelingsbeloning. De kruissubsidie die nog altijd schuilt in het provisiemodel wordt uitsluitend door de markt zelf in stand gehouden.

De intermediaire bedrijfstak is een concurrerende bedrijfstak, er vindt echter niet of nauwelijks prijsconcurrentie plaats tussen intermediairs. In een markt met onvoldoende (prijs)concurrentie leiden de marktverhoudingen ertoe dat ook intermediairs kunnen blijven bestaan die eigenlijk onrendabel zijn. Kruissubsidies leiden verder tot ongewenste prijsvorming als:

- een van de deelmarkten een monopolie bezit;
- er *price squeezing* plaatsvindt;
- er sprake is van *predatory pricing*.

Binnen de intermediaire bedrijfstak is geen sprake van een monopoliepositie voor een van de betrokken partijen, daarvoor is de markt te zeer gefragmenteerd. Bij *price squeezing* is het verschil tussen de distributie- en de groothandelsprijs (de marge) te laag, in dit geval tussen de netto- en de brutopremie, waardoor de markt oninteressant is voor nieuwe toetreders (*Viscusi et al., 2001*). Daarvan lijkt in de intermediaire bedrijfstak geen sprake, enerzijds omdat er voldoende nieuwe toetreders blijven komen, anderzijds omdat er indicaties zijn, zoals geconstateerd door de AFM (2009) dat de provisies bij sommige producten aan de hoge kant zijn. Bij *predatory pricing* worden de prijzen tijdelijk sterk verlaagd om toetreders te weren, met de intentie om die prijzen daarna weer sterk te laten stijgen. Binnen het provisiemodel bepalen aanbieders grotendeels eenzijdig de hoogte van de provisie, waardoor het intermediair nauwelijks invloed heeft op de prijszetting.

De conclusie is dat het bestaan van kruissubsidies binnen de intermediaire bedrijfstak niet leidt tot minder concurrentie. Ten aanzien van de ongewenste prijsvorming is geconstateerd dat in ieder geval een deel van de klanten (die relatief hogere premies en hypotheekbedragen betalen) benadeeld wordt, er is echter geen sprake van ongewenste prijsvorming in het algemeen als gevolg van het bestaan van kruissubsidie binnen het provisiestelsel. Als de kruissubsidie leidt tot een hogere prijs die consumenten anders zelf (als uurtarief of *fixed price*) ook zouden betalen, dan is sprake van een subsidievrije prijsstructuur (*Faulhaber, 1975*). Maar dan is wel een voorwaarde dat de prijs (inclusief kruissubsidie) voldoende transparant is.

Met het ingrijpen in de beloningsstructuur heeft de overheid aangegeven een gedragsverandering bij het intermediair te willen bewerkstelligen. Zo was de reden voor het afschaffen van de beloningsartikelen in 2000 en 2002 (begunstigingsverbod en provisie als enige toegestane beloningsvorm) dat er meer concurrentie op prijs van intermediaire dienstverlening moest gaan plaatsvinden, met uiteindelijk als doel gunstiger prijscondities voor de consument. De invoering van beloningstransparantie in 2009 had tot doel om de consument beter inzicht te geven in het belang dat een intermediair heeft bij de totstandkoming van een overeenkomst, waardoor de consument zich een beter oordeel kan vormen met betrekking tot (het advies over) het financiële product (*Ministerie van Financiën, 2006*). Daarnaast heeft de wetgever met de invoering van de balansregel beoogd om het onnodig over- en afsluiten van complexe financiële producten (provisiejagen) te verminderen. Dit heeft de wetgever gedaan door de prikkels die leiden tot het onnodig sluiten van financiële producten te beperken en daarmee het intermediair een duurzamere relatie te laten aangaan (beheer-/zorgplicht) met de consument. In 2010 verricht het Ministerie van Financiën onderzoek om de werking van deze beloningsregels te evalueren. De resultaten daarvan worden in het najaar van 2010 verwacht. De pogingen van de overheid om ten aanzien van de prijsvorming bij tussenpersonen meer marktwerking te krijgen, zijn vooralsnog niet succesvol gebleken. Er is niet meer concurrentie ontstaan op de prijs van intermediaire dienstverlening en consumenten hebben dus ook niet geprofiteerd van lagere prijzen als gevolg daarvan. Integendeel, door de stijging van verzekeringspremies en hypotheekrentes in de periode 2000-2006, hebben consumenten mogelijk te veel

betaald voor intermediaire dienstverlening. In die periode is ook het marktaandeel van het intermediair gedaald, met name in de markt voor particuliere schadeverzekeringen.

De lage mate van prijsconcurrentie onder intermediairs komt niet voort uit het bestaan van marktmacht, omdat daarvan geen sprake is. Het bestaan van kruis-subsidie in een competitieve markt moet dus op een andere manier worden verklaard. Een mogelijke oorzaak kan worden gevonden in het bestaan van informatieasymmetrie, waardoor de afnemers van financiële producten onvoldoende inzicht hebben in de hoogte van en de verschillen in provisie per intermediair. Consumenten beseffen nu wellicht onvoldoende dat er sprake is van kruisubsidie die van invloed is op de prijs van een financieel product dat wordt afgesloten via een intermediair. Als dat de oorzaak is, komt de kruissubsidie bij complexe producten en hypotheeklen de komende tijd onder druk te staan, omdat bij die producten transparantie sinds 2009 is ingevoerd.

Als intermediairs de onzekerheid van het werken zonder provisie (en kruisubsidie) trotseren, lopen intermediairs aan tegen de beperkingen van de huidige wetgeving en protesten vanuit de Consumentenbond. Ook dat kan een mogelijke oorzaak zijn van het feit dat kruisubsidie binnen de competitieve intermediaire markt blijft bestaan. Een van de alternatieve beloningsvormen, naast provisie, is een intermediair dienstverleningsabonnement. Binnen de intermediaire bedrijfstak zijn enkele intermediairs als eerste actief geweest met de introductie van abonnementen, veelal met als argumentatie dat provisie voor de portefeuille particuliere schadeklanten niet meer rendabel is. Daar waar het werken op uurtarief of met *fixed fees* (vaste bedragen per type product of advies) met name in de markt voor complexe producten en hypotheeklen van de grond komt, lijken abonnementen geschikter als alternatief voor de particuliere (en zakelijke) schade-markt. Via abonnementen kan een intermediair zelf de omvang en de prijs voor de dienstverlening bepalen, zonder dat de consument geconfronteerd wordt met een volledig andere betalingsmethode. Immers, bij abonnementen betalen consumenten ook periodiek, evenals bij doorlopende provisie, voor de service van het intermediair. Probleem bij de invoering van abonnementen is dat De Nederlandsche Bank (DNB) sommige abonnementsvormen (wanneer een consument moet betalen voor onzekere voorvallen, zoals schaderegeling) beschouwt als een rechtsbijstandsverzekering waarvoor een vergunning als verzekeraar bij DNB noodzakelijk is. Specifiek geldt dit als een intermediair alleen door de consument wordt betaald en er geen provisie door de verzekeraar wordt vergoed. Daarmee lijkt DNB een drempel op te werpen voor intermediairs om volledig provisie-loos te kunnen werken. Deze recente uitspraak van DNB (2010) wordt versterkt doordat de Consumentenbond (*Maaldrink Vermeulen Grooss, 2010*) een rechtszaak aanhangig heeft gemaakt tegen intermediair Multisafe, om jurisprudentie te verkrijgen over de rechtsgeldigheid van dergelijke nieuwe beloningsvormen. Daarbij trekt de Consumentenbond in twijfel of een tussenpersoon de overeenkomst en bijbehorende tariefstructuur tussen consument en Multisafe tussentijds mag wijzigen.

8.3.1 *Bedrijfseconomisch raadsel*

Het vasthouden aan het provisie-systeem binnen de intermediaire bedrijfstak is bedrijfseconomisch een raadsel. Het intermediair wordt via de provisie betaald door banken en verzekeraars. Diezelfde banken en verzekeraars beconcurreren daarnaast het intermediair door rechtstreeks zaken te doen met consumenten. Blijkbaar accepteert het intermediair dat de directe concurrent ook de beloning bepaalt en betaalt. Daarnaast kiest de intermediaire bedrijfstak zelf voor het in stand houden van de kruissubsidie. Het is vanuit bedrijfseconomisch perspectief vreemd, dat een ondernemer er vrijwillig voor kiest om in zijn beloningssysteem kruissubsidie toe te passen. Bedrijfseconomisch is het rationeler als de beloning direct na de geleverde dienst wordt betaald. Vanuit paternalistisch oogpunt was het logischer geweest als kruissubsidie, vanwege het solidariteitsbeginsel, door de overheid zou zijn afgedwongen. Als verklaring voor dit raadsel zijn er twee mogelijkheden: of het intermediair is van zichzelf een nobele beroepsgroep met grote maatschappelijke verantwoordelijkheid, of het provisie-systeem is ondanks of dankzij de kruissubsidie een meer dan profijtelijk systeem. Het antwoord op die vraag wordt bij de uitwerking van het marktresultaat in hoofdstuk 9 gegeven.

Sinds enkele jaren is er een kentering waarneembaar binnen de intermediaire bedrijfstak ten aanzien van het bepalen van de provisie. Steeds meer banken en verzekeraars hebben een zogenoemde 'provisieschuif' geïntroduceerd die het mogelijk maakt voor intermediairs om, meestal binnen bandbreedtes, zelf de provisie te bepalen die men op een product wenst te verdienen. Dat betekent bijvoorbeeld dat bij een autoverzekering waar de provisie gemiddeld 20% is, met de provisie-schuif het intermediair de provisie kan variëren tussen 15 en 25%. Daarmee krijgt het intermediair een instrument in handen waarmee hij zelf beter de prijs van een financieel product kan bepalen. Het Verbond van Verzekeraars verklaarde in zijn position paper bij het uitkomen van het SEO-rapport 'Inzicht in belonen', het volgende over de beloning van het intermediair:

'(...) afgesproken beloning. Bij de verschillende rollen horen verschillende beloningsvormen en verschillende opdrachtgevers. Een adviseur-verkoper die als het ware het verlengstuk is van de verzekeraar spreekt zijn beloning af met de verzekeraar. Een onafhankelijk adviseur die namens de klant optreedt, zal zijn beloningsafpraak moeten maken met de klant. Consequentie voor verzekeraars is dan dat zij de wens van de klant en het intermediair qua beloning volgen.'

Hierbij dient aangetekend te worden dat dit standpunt primair de beloning bij complexe producten betreft. Het is echter niet onlogisch als het Verbond van Verzekeraars deze visie ook heeft ten aanzien van de beloning van het intermediair bij niet-complexe producten. Daarvoor gelden immers dezelfde argumenten als die het Verbond van Verzekeraars aanhaalt ten aanzien van complexe producten. In februari 2010 heeft het Verbond van Verzekeraars zijn standpunten ten aanzien van de toekomst van het intermediaire systeem nogmaals gecommuniceerd (*Verbond van Verzekeraars, 2010*). In die position paper geeft het Verbond van Verzekeraars het volgende aan:

‘(...) wij zien in Customer Agreed Remuneration (CAR) over de gehele linie – d.w.z. voor alle producten – het te bereiken einddoel voor de beloning van het onafhankelijke deel van het intermediair.’

Het Verbond van Verzekeraars geeft in zijn position papers aan dat de beloning van een intermediair, die geen verlengstuk wil zijn van de verzekeraar, een zaak is tussen de klant en het intermediair. Daarmee lijken verzekeraars af te willen van het traditionele provisie-systeem. De banken in Nederland, georganiseerd in de Nederlandse Vereniging van Banken, hebben zich niet publiekelijk uitgesproken over de rol van het intermediair bij de prijsvorming van hypotheeklen. Doordat de banken zich ook niet tegen het standpunt van de verzekeraars hebben afgezet, lijkt het niet onlogisch als banken het met de redenatie van verzekeraars meer eens zijn dan oneens.

Het gedrag van het intermediair wordt door de aanbieders, met name de verzekeraars, direct beïnvloed. Door het intermediair meer verantwoordelijkheid te geven ten aanzien van het bepalen van de hoogte van de provisie, ontstaat een andere relatie met zowel verzekeraars als consumenten. De relatie tussen aanbieders en intermediair wordt minder sturend vanuit de aanbieder, en in de relatie met de consument speelt dan ook de hoogtebepaling van de provisie een rol.

8.3.2 CAR

Het Verbond van Verzekeraars heeft al duidelijk gemaakt dat, in ieder geval ten aanzien van complexe producten, het einddoel is om te komen tot een CAR-systeem. CAR staat voor Customer Agreed Remuneration, of een met de klant-overeengekomen beloning. Dit in tegenstelling tot het nu nog dominante systeem van aanbieder-opgelegde beloning. Ten aanzien van de CAR concludeert SEO (2008) het volgende:

‘Customer Agreed Remuneration (CAR) is een logisch gevolg van volledige nominale beloningstransparantie. In het geval van CAR spreken consumenten en intermediairs samen van tevoren af hoeveel tijd er wordt besteed aan financieel advies en tegen welk tarief. Vervolgens kan dit via de polis worden betaald of als fee per uur of als een vast bedrag (waarbij het risico van over- en onderschrijding bij de intermediair ligt). Zowel in het geval met provisies wordt betaald en in het geval van directe betaling door consumenten ligt het initiatief voor beloningsafspraken bij de partij die het advies geeft en bij de partij die het advies ontvangt: tussenpersoon en klant dus, en niet bij de verzekeraar.’

En ook:

‘CAR past binnen een duurzame beloningsstructuur in de distributiekolom van complexe verzekeringsproducten. Het is een transparant systeem dat de consument een centrale, beslissende rol geeft. Het leidt tot efficiëntieverhoging in de distributiekolom, doordat het de concurrentie tussen intermediairs verhoogt en doordat het intermediairs stimuleert om de

goedkoopste/beste aanbieder te adviseren. Verder is het systeem goed en snel in te voeren, omdat de huidige veel gebruikte beloningsingrediënten (met name provisie) er ook in kunnen worden opgenomen.'

In zijn position paper (2008), in reactie op het SEO-rapport over belonen, deelt het Verbond van Verzekeraars de positieve beoordeling van het CAR-systeem als eindrichting in de transformatie voor de intermediaire bedrijfstak. In zijn position paper van 2010 geeft het Verbond van Verzekeraars het volgende aan:

'(...) beloning en dienstverlening moeten een afspraak op maat tussen de klant en het intermediair zijn. Het CAR-model is de beste optie hiertoe.'

Met de CAR is het intermediair volledig verantwoordelijk voor de bepaling van de prijs van de intermediaire dienstverlening. Dit kan zowel in het provisie-systeem als in het feesysteem. De prijsafspraken die worden gemaakt, worden via de CAR ook schriftelijk vastgelegd, waardoor er tussen intermediair en klant een juridische relatie ontstaat. Daarmee sluit de CAR aan bij de eigendomsrechtenbenadering van Eggertson (1990), zoals beschreven in par. 3.3.2. De eigendomsrechtentheorie biedt aanknopingspunten om de kans op marktfalen te verkleinen. In het geval van de intermediaire bedrijfstak betekent dit dat zowel consumenten als financieel adviseurs via een contractuele relatie beter gebruik gaan maken van de respectievelijke eigendomsrechten. Op basis van die contractuele relatie zullen consumenten meer eisen stellen, in het bijzonder over de prijs-kwaliteitverhouding.

8.4 Concurrentiebeperkend beleid

Vanuit de micro-economie komt de stelling dat een ideale markt met volkomen concurrentie leidt tot maximale welvaart en maximale efficiency (*Kreps, 1990*). Eén manier om binnen een bedrijfstak de concurrentie te beperken, is door concentratie en schaalvergroting. Binnen de intermediaire bedrijfstak is de afgelopen jaren zeker sprake geweest van meer concentratie. Het aantal intermediairs is afgenomen, hoofdzakelijk als gevolg van het feit dat de markt sinds 2006 onder toezicht is geplaatst, en daarnaast is (procentueel gezien) het aantal kleine ondernemingen binnen de bedrijfstak afgenomen. Dit betekent dat er schaalvergroting heeft plaatsgehad binnen deze bedrijfstak.

De intermediaire belangenorganisaties hebben altijd aangedrongen op een bepaalde mate van regulering, om daarmee de beunhazen uit de markt te weren (*Andriessen, 2008*). De komst van het vergunningsstelsel in de Nederlandse markt heeft in een paar jaar tijd geleid tot een saneringsslag binnen de intermediaire bedrijfstak van 15%. Het is echter zeer de vraag of de concurrentie daardoor sterk is verminderd voor de intermediairs die wel een vergunning hebben gekregen. Over het algemeen bestonden de 'afvallers' uit zogeheten slapende agentschappen en ondernemingen die een marginale productieomvang vertegenwoordigden. Slapende agentschappen zijn agentschappen van intermediairs waarin geen nieuwe producten meer worden gesloten, maar alleen de bestaande polissen in de portefeuille nog in beheer zijn. Daarnaast zijn er ook vele nieuwe intermediairs tot de markt toetreden. Er zijn dan ook geen directe aanwijzingen dat de

intermediaire bedrijfstak aan concurrentiebelemmerend gedrag doet, zoals al eerder geconcludeerd in dit proefschrift.

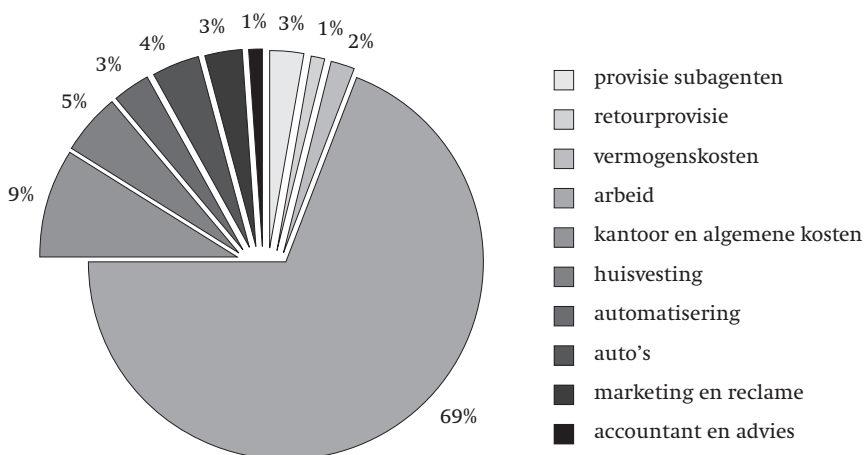
8.5 Investeringsgedrag

De mate van investeringen die binnen een bedrijfstak worden gedaan, geeft een indicatie van de kwaliteit van dienstverlening. De kwaliteit van dienstverlening van het intermediair zal afnemen als niet meer geïnvesteerd wordt door de bedrijfstak zelf. Zo leiden investeringen in deskundigheid bijvoorbeeld tot hogere kwaliteit van adviseurs en daarmee hogere kwaliteit van financiële adviezen.

De grootste investeringspost voor het intermediair is het personeel. Met de invoering van wettelijke eisen ten aanzien van de deskundigheid van feitelijk leidinggevend en klantmedewerkers, moeten ondernemers meer investeren in opleidingen. In het bijzonder de verplichte Permanente Educatie (PE) levert een enorme lastenverzwaring op. Uit cijfers van de StFD (2008) blijkt dat intermediairs gemiddeld € 1000 per jaar investeren in opleidingen per medewerker. Dat is zonder de kosten van PE mee te rekenen, omdat de meting plaatsvond voordat de wettelijke PE was ingevoerd.

Aan de hand van de kostenverdeling bij intermediairs, wordt afgeleid waar de investeringen worden gepleegd. De hier weergegeven grafiek geeft een uitsplitsing van kosten bij NVA-kantoren, op basis van het bvo 2007 (*SEO, 2008*). Zoals aangegeven, is de voornaamste kostenpost 'arbeid'. De investeringen in automatisering zijn relatief beperkt. Algemene kantoorkosten en huisvesting zijn grotere kostenposten.

Uit de ontwikkeling van kostenposten bij NVA-kantoren blijkt dat er in 2007 voor 24% meer is geïnvesteerd in opleidingen dan in 2006. Ook is in 2007 meer geïnvesteerd in marketing en reclame. Het bedrijfsvergelijkend onderzoek van de NVA



Grafiek 9. Kostenverdeling NVA-kantoren 2007 (*SEO, 2008*)

komt uit op een gemiddelde kostenstijging in 2007 ten opzichte van 2006 van 5,5%. Het bedrijfsvergelijkend onderzoek van de NBVA toont aan dat bij die kantoren de kosten in 2007 met 1,7% zijn gestegen. Ook bij de NBVA-kantoren is arbeid de grootste kostenpost (62%). In tegenstelling tot de cijfers van de brancheorganisaties NBVA en NVA, komt uit onderzoek van Bureau D & O (2008) dat in 2007 de gemiddelde kosten per intermediaire onderneming gelijk zijn gebleven ten opzichte van 2006. Wel komt uit hetzelfde onderzoek naar voren dat het intermediair verwacht in 2008 een groter budget beschikbaar te hebben voor reclame en marketing.

Gezien de eerder vastgestelde mate van concurrentie, vooral als gevolg van internetontwikkelingen, en het afnemende marktaandeel op particuliere schadeverzekeringen, zou het logisch zijn dat het intermediair meer investeringen in marketing en ICT gaat doen. Marketing om de omzet te stimuleren, ICT om de efficiency te verbeteren. Uit de cijfers die beschikbaar zijn, blijkt echter niet dat door het intermediair extra wordt geïnvesteerd in ICT. Wel kan uit de stijging van kosten voor reclame en marketing worden afgeleid dat het intermediair meer investeert in het werven van nieuwe relaties.

8.6 Kwaliteitsbevorderend beleid

Een vorm van marktgedrag die kan worden onderscheiden voor de intermediaire markt, is de mate van kwaliteitsbevorderende activiteiten. De intermediaire bedrijfstak kent vele keurmerken en registers, zowel voor personen als voor ondernemingen. Via deze vorm van zelfregulering wordt beoogd onderscheidend te zijn binnen de intermediaire bedrijfstak. De toezichthouder moet toezien op de kwaliteit van onder meer de advisering over financiële producten. De markt moet echter zelf zorg dragen voor daadwerkelijke verbeteringen van de adviespraktijk. Met de invoering van de Wft hebben veel bestaande keurmerken en erkenningsregelingen moeite om hun onderscheid ten opzichte van de wettelijke eisen waar te maken, zoals het Keurmerk Financiële Dienstverlening en de Erkend Hypotheekadviseurs. Op hetzelfde moment komen nieuwe certificeringsorganisaties die duidelijk bovenwettelijke normen aan hun leden of deelnemers opleggen. Een voorbeeld hiervan is de Nederlandse Vereniging van Hypothecair Planners en de Federatie Financieel Planners. Een natuurlijke partij om kwaliteitsverbetering in een markt, via zelfregulering, voor elkaar te krijgen is een brancheorganisatie. Probleem binnen de intermediaire bedrijfstak is echter dat de aansluitingsgraad laag is en dat er maar liefst ten minste vier brancheorganisaties naast elkaar opereren (Adfiz, NVE, NVGA en OvFD). Dat bemoeilijkt een effectieve zelfregulering. Via de brancheorganisaties mag dus voorlopig geen marktdekkende kwaliteitsverbetering worden verwacht. Dat betekent dat de behoefte aan advieskeurmerken en certificeringinstellingen de komende jaren waarschijnlijk alleen maar zal groeien.

Naast de veelheid aan keurmerken en certificeringsregelingen, is er binnen de intermediaire bedrijfstak de afgelopen jaren ook op andere manieren in kwaliteit geïnvesteerd. In het verleden heeft de intermediaire bedrijfstak via zelfregulering een belangrijke bijdrage kunnen leveren aan het transparanter maken van de informatieverstrekking aan de consument. Dit gebeurde aan de hand van de

gedragscode GIDI uit 2002. Deze Gedragscode Informatieverstrekking Dienstverlening Intermediair was door de NBVA, NVA en het Verbond van Verzekeraars in het leven geroepen om in zelfregulering te voldoen aan belangrijke wensen van de overheid: informatieverstrekking, aansluiting bij een erkende klachteninstantie en het hebben van een beroepsaansprakelijkheidsverzekering (*Van den Eijkel & Van Groenwoud, 2001*). De GIDI heeft zijn nut meer dan bewezen, gezien het feit dat alle onderdelen van de GIDI ook in de uiteindelijke Wft zijn opgenomen.

Naast het bevorderen van de advieskwaliteit, levert ook het vergroten van het financieel bewustzijn van consumenten een bijdrage aan betere advisering. Immers, ook aan de kant van de consument kan de informatieasymmetrie worden verkleind. Het vergroten van de bewustwording van de consument over financiële producten is niet alleen een taak van de overheid. Gezien de omvang van de doelgroep (alle consumenten) en de complexiteit en hoeveelheid van informatie, kan goede voorlichting alleen in gezamenlijkheid met de markt plaatsvinden. Een goed voorbeeld van een publiek-privatesamenwerking in deze is het project CentiQ. CentiQ is een platform van diverse organisaties (overheid, consumentenorganisaties, intermediair, verzekeraars, banken, wetenschap, enz.) met als doel om de 'financiële kennis en vaardigheden van de consument te verbeteren en een actieve houding te stimuleren. Dit moet ertoe leiden dat de consument zelf goed geïnformeerde en bewuste financiële keuzes kan maken' (<www.CentiQ.nl>).

Andere initiatieven die de branche via zelfregulering ten aanzien van het bewust maken van de consument in zelfregulering onderneemt, zijn het voorkomen van overkreditering (via de Gedragscode Hypothecaire Financieringen) en het vergroten van het pensioenbewustzijn (via <www.Pensioenkijsker.nl>).

8.7 Strategisch gedrag

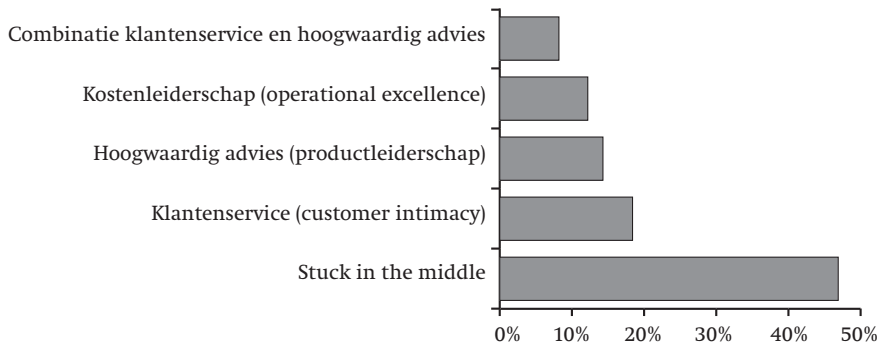
Het strategisch gedrag van ondernemingen is af te leiden aan de hand van diverse indicatoren. Uit onderzoek van De Informatiegroep (2006) onder vijftig grote intermediairs, blijkt dat intermediairs succesvoller zijn als men gebruikmaakt van een eenduidige ondernemingsstrategie. Succes is hierbij gemeten in omzet per medewerker en omzetgroei. In het onderzoek van De Informatiegroep zijn de volgende strategieën in de intermediaire bedrijfstak onderscheiden:

- a. Stuck in the middle. Dit zijn intermediaire bedrijven die geen eenduidige strategie hebben.
- b. Klantenservicestrategie. Er is veel aandacht voor klantenservice, de relatie met de klant staat hoog in het vaandel. De assurantietussenpersoon richt zich vaak met een breed dienstenpalet op een brede doelgroep. Aspecten als gemak voor de klant en *cross selling* staan hierbij centraal.
- c. Hoogwaardig-adviesstrategie. Klanten (voornamelijk bedrijven en vermogende particulieren) worden van zeer specialistisch advies voorzien. Hierbij wordt een aantal specifieke producten gericht op een smalle doelgroep.
- d. Kostenleiderschapstrategie. Deze assurantietussenpersonen typeren zich door te focussen op lage kosten ten opzichte van concurrenten. Dit vereist schaalvoordelen en strikte kostencontrole.

- e. Combinatiestrategie van klantenservice en hoogwaardig advies. Enkele assurantiëttussenpersonen combineren de 'hoogwaardig-adviesstrategie' met een 'klantenservicestrategie'. Deze assurantiëttussenpersonen bieden een zeer breed dienstenpakket aan voor een smalle doelgroep. Hierbij staat zowel de klant als specialistisch advies centraal.

De indeling naar strategieën die De Informatiegroep heeft onderzocht, vertoont overeenkomsten met de indeling die Treacy & Wiersema (1995) hanteren. Treacy & Wiersema zijn de bedenkers achter de volgende drie strategieën: kostenleiderschap (*operational excellence*), productleiderschap (*best product*) en klantenpartnerschap (*customer intimacy*).

Het onderzoek van De Informatiegroep toont de volgende procentuele verdeling van gehanteerde strategieën.



Grafiek 10. (De Informatiegroep, 2006)

De Informatiegroep concludeert dat de beschreven strategieën ('kostenleiderschapstrategie', 'klantenservicestrategie', 'hoogwaardig-adviesstrategie', 'combinatiestrategie' en 'stuck in the middle') allen voorkomen bij de grote intermediairs die aan het onderzoek hebben deelgenomen. Daarbij valt op dat bijna de helft van de intermediairs, geen eenduidige strategie heeft ('stuck in the middle'). Over kantoren met wel een eenduidige strategie, concluderen de onderzoekers dat deze een hogere omzet en omzetgroei laten zien dan kantoren zonder een duidelijke strategie.

In onderzoek van Bureau D & O (2008) werd aan het intermediair de vraag gesteld in welk van vier aangegeven strategieën men zich het meest herkende. Onderstaande tabel toont de uitslag van die vraag.

Strategie	Percentage intermediairs
Advies op maat aan totaalklant	53%
Veel vakkennis en hoogwaardig advies	38%
Gemak, snelheid en lage prijs	7%
Uniek verzekeringspakket of product	2%

De strategie ‘advies op maat aan totaalklant’ komt overeen met de strategie van customer intimacy. Duidelijk wordt dat de strategieën product- en kostenleiderschap door zeer weinig intermediairs in Nederland worden gehanteerd. Dat is op zich ook logisch, omdat de aanbieders de primaire producenten van financiële producten zijn en intermediairs vrijwel niet zelf de prijs van hun dienstverlening bepalen. Feitelijk betekent dit dat, door de structuur van de markt, het intermediair is overgeleverd aan de strategische keuze voor klantpartnerschap.

8.8 Conclusie marktgedrag

Het gedrag van de intermediaire bedrijfstak als geheel, dus niet van de individuele ondernemingen, is getypeerd als traditioneel en lijdend aan organisatieslack. Het meest opmerkelijke daarbij is het gedrag ten aanzien van de prijsvorming, omdat het merendeel van de intermediaire bedrijfstak nauwelijks invloed heeft op de hoogte van de prijs van de eigen dienstverlening.

Het marktgedrag van intermediairs wordt sterk bepaald door de relaties met aanbieders. Zonder aanbieders hebben bemiddelaars geen markt en is men aangewezen op het geven van alleen advies. Doordat vrijwel alle intermediairs als bemiddelaar geregistreerd staan bij de AFM, betekent dit dat men een juridische relatie onderhoudt met aanbieders van financiële producten. Dit gebeurt meestal in de vorm van een samenwerkingsovereenkomst. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat er nauwe banden bestaan tussen intermediairs en aanbieders. Zo wordt bijvoorbeeld geconcludeerd dat intermediairs omzet sturen naar bepaalde voorkeursmaatschappijen. De relatie met de aanbieders wordt beheerst door het feit dat de aanbieders in de meeste gevallen de beloning aan het intermediair uitbetalen, in de vorm van provisie. Tussen het provisiestelsel en het marktgedrag zijn duidelijke relaties te leggen.

Het intermediair kampt met organisatieslack, wat ertoe leidt dat het inspelen op veranderende marktomstandigheden langzaam van de grond komt. Als gevolg van concurrentie en technologische vooruitgang is het intermediair niet meer vanzelfsprekend het leidende distributiekanaal in Nederland. In ieder geval blijkt dat uit de cijfers met betrekking tot nieuw gesloten verzekeringen. Het gedrag van het intermediaire kanaal is niet direct aangepast als gevolg van deze ontwikkelingen, wat op een vorm van slack duidt. Ook deze organisatieslack heeft een directe relatie met het provisiestelsel.

Als gevolg van de structuur van de intermediaire bedrijfstak, en dan in het bijzonder de beloningsstructuur, heeft het intermediair over het algemeen geen directe invloed op de prijs van zijn eigen dienstverlening. Daarmee mist de bedrijfstak een belangrijk instrument om het gedrag te sturen. Ondanks de structuurwijzigingen die de overheid heeft toegepast op het gebied van de beloning voor intermediaire dienstverlening, heeft dat nog onvoldoende geleid tot een gedragsverandering bij tussenpersonen. De prijsvorming is nauwelijks gewijzigd en er zijn indicaties dat consumenten nog steeds te veel betalen voor financieel advies, met name bij complexe producten.

Daarnaast hebben veel intermediairs geen eenduidige strategie en hebben de meeste intermediairs feitelijk alleen de mogelijkheid om de strategie van klantenpartnerschap te kiezen. Deze strategie is echter tegenstrijdig met de dominante provisiestructuur, omdat klantenpartnerschap impliceert dat de klant ook direct betaalt voor de dienstverlening. Tot slot wordt geconcludeerd dat de intermediaire bedrijfstak een zeer versnipperde bedrijfstak is. Die versnippering leidt ertoe dat er geen breed kwaliteitsbevorderend beleid wordt gevoerd door de bedrijfstak en ook het strategisch gedrag van de bedrijfstak toont weinig cohesie. Strategieën worden hoofdzakelijk individueel door ondernemingen bepaald, er is geen sprake van een centraal aangestuurde intermediaire strategie. De lage organisatiegraad en het woud van keurmerken zijn daar mede debet aan.

Het marktgedrag van intermediairs wordt herleid uit de bestaande marktstructuur en leidt tot marktresultaten die in het volgende hoofdstuk worden beschreven.