



New kid

in de financiële sector

In vrijwel alle industrieën hebben bedrijven sinds het eind van de jaren negentig hun toevlucht gezocht in allianties. De financiële sector vormde hierop een uitzondering. Maar nu zijn er duidelijk aanwijzingen dat men zich ook hier gaat richten op allianties.

Door Pieter Koene, Ard-Pieter de Man en Martijn Ars

Een internationaal marktonderzoek in 2005 onder CEO's en CFO's van toonaangevende financiële instellingen (PricewaterhouseCoopers and Economist Intelligence Unit, *Focus on growth: Striking the right value balance within financial services*, mei 2005) laat zien dat ook banken en verzekeraars zich nu massaal richten op de mogelijkheden van allianties. Zoals in tabel 1 is aangegeven wil 40 procent van de respondenten niet alleen autonoom groeien, maar daarnaast ook gebruikmaken van allianties en joint ventures om hun doelstellingen te bereiken. Het percentage bedrijven dat gebruik wil maken van fusies en overnames ligt significant lager.

Op de Nederlandse markt zijn de verhoudingen tussen banken en verzekeraars al jaren ongewijzigd. Er zijn weinig nieuwe toetreders op de markt van financiële dienstverlening, waardoor de Nederlandse financiële sector een stugge, voorspelbare industrie is geworden. Juist in deze situatie moet worden gezocht naar alternatieve, creatieve manieren om te kunnen blijven groeien. Allianties zijn ook in toenemende mate van belang voor de internationale ambities van verzekeraars (vooral in economische groeiemarkten zoals Azië en Latijns-Amerika). In het geval van China hebben verzekeraars zelfs vrijwel geen andere optie dan allianties aan te gaan, omdat buitenlandse partijen niet meer dan 30 procent van de aandelen van Chinese bedrijven mogen bezitten. Door harmonisatie van regelgeving en technologische ontwikkelingen in de informatie- en communicatietechnologie is het mogelijk geworden flexibele samenwerkingsvormen als allianties af te sluiten om nieuwe geografische markten te betreden, waarbij op afstand met elkaar wordt samengewerkt en gecommuniceerd. Allianties worden in toenemende mate aantrekkelijk voor verzekeraars door de

Tabel 1: Allianties populairder

Hoe verder te groeien in de financiële sector?	Percentage
Autonoom	89
Allianties	40
Fusies en overnames	28
Outsourcing	27
Corporate venturing	6
Anders	3

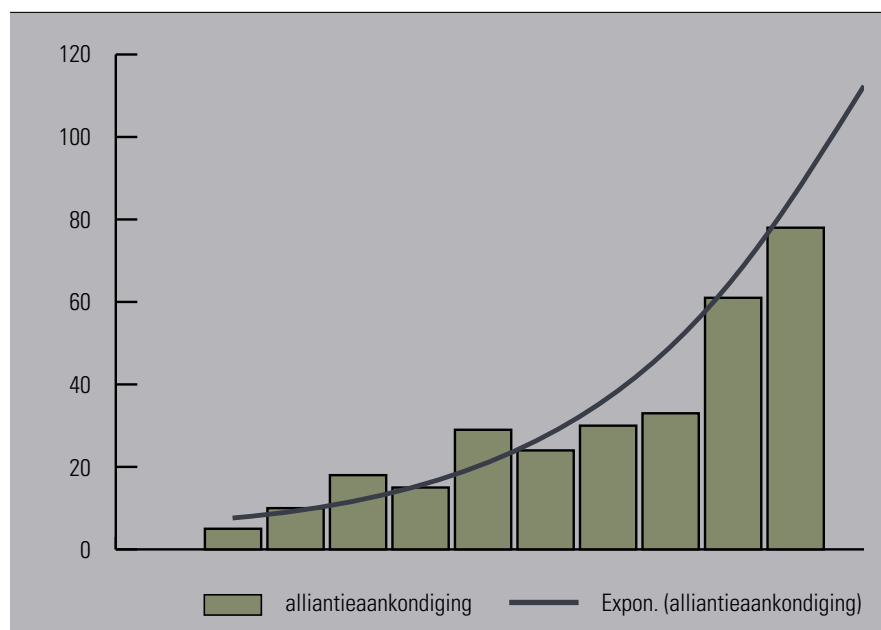
Bron: PwC and EIU, *Focus on growth (2005)*

gewenste snelheid waarmee innovaties in de financiële sector tot stand moeten komen. Allianties kunnen namelijk ten opzichte van fusies en overnames veel sneller opgezet (en waar nodig ontbonden) worden. Bovendien wil de Nederlandse klant steeds vaker een volledig financieel pakket aan producten afsluiten, terwijl banken en verzekeraars zich op hun kerncompetenties willen richten. Met behulp van allianties kunnen ze dat blijven doen en de klant toch een volledig financieel dienstenpakket aanbieden. Verder is het

met allianties mogelijk synergie op deelgebieden te behalen zonder dat over moet worden gegaan tot een dure grootschalige fusie of overname.

POPULAIR Een marktonderzoek dat PricewaterhouseCoopers eerder dit jaar in samenwerking met de Technische Universiteit van Eindhoven heeft uitgevoerd, laat zien dat het aantal aankondigingen van allianties door Nederlandse bankverzekeraars in de afgelopen tien jaar exponentieel is gegroeid. Het onderzoek richtte zich op het alliantiegedrag van de acht grote Nederlandse banken en verzekeraars: ABN AMRO, ING, Rabobank, Fortis, SNS Reaal, Achmea, AEGON en Delta Lloyd. In 1996 en 1997 zetten deze Nederlandse bankverzekeraars samen nog geen 20 allianties op, maar in 2005 was dat aantal gestegen naar bijna 80 allianties. Vooral de laatste twee jaar is er een significante stijging in het aantal aankondigingen van allianties te zien (figuur 1).

Figuur 1. Aankondiging van allianties in de financiële sector



Er zijn zes doelstellingen van allianties in de financiële sector te onderscheiden (zie figuur 2). De eerste en belangrijkste is toegang tot markten. De afgelopen twee jaar

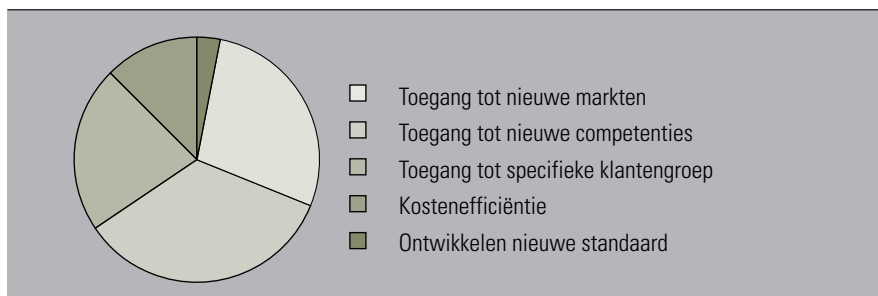
Ook voor e-channeling van financiële producten en diensten maakt bijna iedere bankverzekeraar gebruik van de kennis van specialistische partners met ervaring

Philips thuiszorg met innovatieve meet-apparatuur aan. Een ander voorbeeld is de samenwerking tussen Achmea en Visionclinics, die kortingen op ooglasering mogelijk maakt. Delta Lloyd en de private SAGA kliniek zetten zich gezamenlijk in om de wachttijden voor diverse behandelingen van verzekerden te verkorten. Met deze allianties spelen verzekeraars in op specifieke klantenwensen.

De vierde doelstelling die verzekeraars met een alliantie beogen is kostenefficiëntie. Een voorbeeld is verzekeraar Achmea, die is overgegaan tot een samenwerkingsverband met lease- en autoschadeherstelbedrijf Athlon voor de inkoop van auto-onderdelen. Bij de start hebben zich hier 250 herstelbedrijven bij aangesloten. Door de gezamenlijke inkoop kunnen ze onderdelen goedkoper aanschaffen. Achmea kan dit voordeel doorrekenen in een premiekorting voor de klant. Kostenreductie vindt bij bijna iedere verzekeraar ook plaats door middel van uitbesteding van IT-backofficesystemen.

Ten slotte zien we verzekeraars zo nu

Figuur 2. Alliantiedoelstellingen in de financiële sector



hebben vrijwel alle verzekeraars in economische groeiemarkten als India, China en Korea tal van allianties opgezet op het gebied van levensverzekeringen, pensioenproducten en vermogensbeheer. De allianties van ING met Vysya, AEGON met Cnooc Life Insurance Company en Fortis met Industrial Bank of India Limited zijn enkele recente voorbeelden. Binnen Europa zien we dat vooral Achmea-Eureko heel actief is in strategische allianties met Oost-Europese partners. De tweede doelstelling is het verkrijgen van toegang tot nieuwe competenties. Hierbij gaat het om toegang tot kennis over producten, processen, technologieën of markten die de verzekeraar zelf niet bezit. Een voorbeeld is de strategische samenwerking tussen ABN AMRO en Delta Lloyd. ABN AMRO heeft zelf geen verzekeringstak meer, maar werkt hiervoor samen in een joint venture met Delta Lloyd. Op deze manier kan ABN AMRO zijn Allfinanz-concept in de markt handhaven en zich toch blijven richten op bancaire producten en diensten. Delta Lloyd krijgt met de samenwerking toegang tot een grote nieuwe klantengroep. Rabobank heeft een vergelijkbare samenwerking met Achmea Zilveren Kruis en ING met ONVZ om klanten ook specifieke zorgverzekeringen aan te kunnen bieden.

met e-commerce. Rabobank kijkt zelfs al verder en is samen met Logica CMG en Talpa een tv-kanaal aan het ontwikkelen voor financiële dienstverlening.

De derde doelstelling van allianties betreft de zoektocht van veel verzekeraars naar alternatieve retailkanalen met een focus op een specifieke klantengroep. AEGON, AXA, Achmea, Interpolis en

Allianties kunnen ten opzichte van fusies en overnames veel sneller worden opgezet en waar nodig ontbonden

SNS Reaal hebben allemaal (overigens met wisselend succes) allianties gesloten met supermarkten, pompstations, warenhuizen en energieleveranciers om spaarregelingen, schade- en reisverzekeringen aan te bieden. Ook op het gebied van zorgverzekeringen slaan verzekeraars en gespecialiseerde partijen de handen ineen om klantengroepen nog beter te bereiken. Achmea biedt verzekerde hartpatiënten bijvoorbeeld samen met

en dan samenwerken om nieuwe technologische standaarden te ontwikkelen. Zo hebben Nationale Nederlanden en AEGON in 2004 hun softwareontwikkeling voor assurantietussenpersonen bij elkaar gevoegd in de joint venture Amedia. Een ander voorbeeld van een alliantie om een nieuwe standaard te ontwikkelen is de gezamenlijke proef die AEGON, Fortis ASR, Avéro Achmea, Delta Lloyd, Generali, De Goudse en Nationale Nederlanden

zijn gestart voor de ontwikkeling van een uniform standaardformulier waarmee klanten een polis kunnen aanvragen.

EQUITY POPULAIR Een interessante uitkomst van het onderzoek is ook dat er voor de invulling van de verschillende alliantiedoelstellingen specifieke alliantiestructuren worden toegepast. In het onderzoek is onderscheid gemaakt tussen equity- en non-equity-allianties.

Equity-allianties zijn partnerships waarbij twee bedrijven een aandeelhoudersrelatie aangaan. Voorbeelden van equity-allianties zijn joint ventures en strategische minderheidsdeelnemingen. Non-equity-allianties zijn contractuele samenwerkingsverbanden waarbij de partners op afstand samenwerken en enkel aan elkaar verbonden zijn door middel van een contract. In equity-allianties bestaan er meer mogelijkheden voor controle over de alliantiepartner en alliantiedoelstelling. Non-equity-allianties zijn flexibelere vormen van samenwerken, die daardoor goedkoper op te zetten en te beëindigen zijn. Naast equity- en non-equity-allianties worden ook outsourcingcontracten steeds vaker ingericht en benaderd als allianties. Deze vorm van samenwerking is onder de noemer 'business process outsourcing' meegenomen in het onderzoek.

Figuur 3 laat zien dat equity-allianties

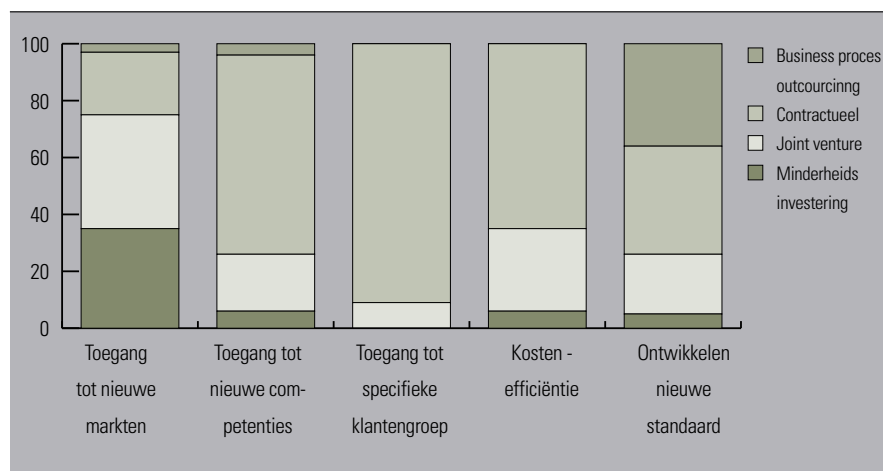
vooral worden toegepast als verzekeraars een nieuwe geografische markt willen betreden. Wanneer men nieuwe aanvullende competenties of verbetering van de klantenservice zoekt, gebeurt dat vaker via contractuele samenwerkingsverbanden. Ook bij het ontwikkelen van bijvoorbeeld een nieuwe betaalstandaard zien we dat hiervoor contractuele samenwerkingsverbanden worden gebruikt. Als de samenwerking gericht is op het behalen van kostenreductie, valt de keuze ook vaak op business proces outsourcing. Vastgesteld kan worden dat er in de financiële sector veel equity-allianties worden opgezet. Waar equity-allianties in andere bedrijfstakken slechts 10 procent van het totale aantal allianties uitmaken, ligt deze ratio in de financiële sector op 35 procent. Banken en verzekeraars lijken, getuige het hoge aantal equity-allianties, nog een hoge mate van controle te willen uitoefenen op alliantiepartners.

In Nederland zien we bij de verschillende verzekeraars grote verschillen in alliantiestrategie, die zijn weergegeven in figuur 4. In de linker figuur staat de doelstelling van de alliantie tegenover de alliantiestructuur, in de rechter figuur worden de bedrijfsachtergrond en nationaliteit van de alliantiepartners tegen elkaar afgezet.



Onder de verzekeraars richten ING en AEGON zich voornamelijk op schaalvergroten activiteiten zoals het afzetten van bestaande producten in nieuwe markten. Daarbij wordt hoofdzakelijk gebruikgemaakt van joint ventures en minderheidsdeelnemingen. Deze maatschappijen werken voornamelijk samen met buitenlandse partners in een gelijksoortige dienstverlening (de financiële sector) om synergievoordelen te behalen. In tegenstelling tot ING en AEGON gebruiken SNS Reaal, Delta Lloyd en Achmea allianties vooral om vernieuwende innovatieve services aan te bieden of tot productinnovaties te komen. Daarbij wordt juist samengewerkt met partners uit een andere bedrijfstak die specifieke competenties bezitten waarover de maatschappijen zelf niet beschikken. Het streven is hier zich te onderscheiden in de markt door

Figuur 3. Alliantievormen per doelstelling

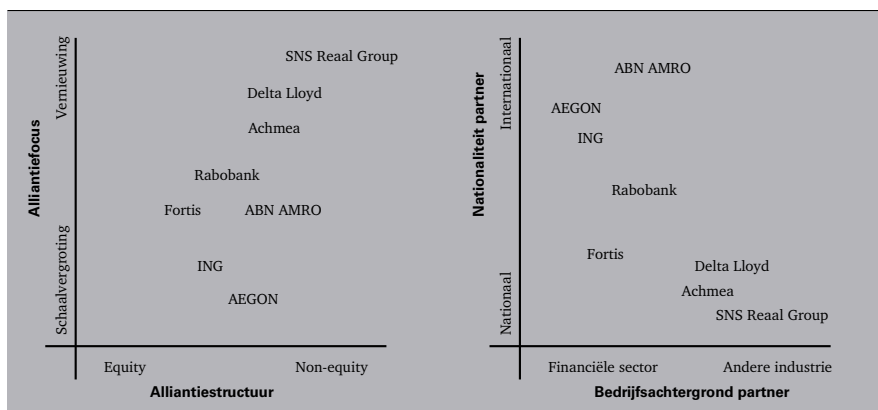


zich te focussen op specifieke (nieuwe) klantengroepen. SNS Reaal werkt hierbij bijvoorbeeld samen met MSN, Free Record Shop, Mojo Concerts, Bart Foundation en Jongerenzender Jetix om de Nederlandse jeugd te bereiken. In een samenwerkingsverband met een alliantiepartner die andere kerncompetenties heeft en uit een

ALLIANTIEMANAGER Ongeacht welke alliantiestrategie een verzekeraar nastreeft, door de exponentieel stijgende trend in het aantal alliantieaankondigingen wordt de portfolio van de te managen relaties steeds groter en complexer. Bij bedrijven in andere sectoren, waar al langer en frequenter allianties worden aangegaan, zien

specifieke alliantiestructuur vertonen. Vaak wordt (soms onnodig) nog voor een omslachtige equity-alliantie gekozen, terwijl een contractuele overeenkomst meer voor de hand ligt. In de executie zou scherper moeten worden bekeken wat nu de beste vorm voor een bepaalde alliantie is in plaats van eenvoudigweg al bekende vormen te gebruiken. Afhankelijk van de doelstelling van een alliantie en de partner waarmee de verzekeraar samenwerkt, moet een op maat gesneden vorm worden gekozen.

Figuur 4. Verschillen in alliantiestrategieën



andere bedrijfstak komt, zijn de te behalen synergievoordelen laag, zodat binnen dit type allianties vaak juist op contractuele basis gewerkt wordt. Dit zien we ook terug bij SNS Reaal, Delta Lloyd en Achmea. Ook binnen de verzekeringsbranche zien we verschillen in de manier waarop allianties worden toegepast. We maken onderscheid tussen levenmarkt (levensverzekeringen en pensioenproducten) en niet-levenmarkt (schadeverzekeringen, reisverzekeringen, zorgverzekeringen etc.). Verzekeraars op de levenmarkt sluiten vooral equity-allianties met buitenlandse partijen om deze producten af te zetten in nieuwe geografische groeimarkten. Op de niet-levenmarkt sluiten verzekeraars juist meer contractuele allianties met lokale partijen uit een andere bedrijfstak om zich te onderscheiden. Dit lijkt erop te duiden dat er voor schade- en zorgproducten op de Nederlandse markt genoeg ruimte is om met vernieuwende en verfrissende ideeën te komen.

we dat er inmiddels aparte afdelingen zijn opgericht met alliantiemanager die zich uitsluitend bezighouden met het managen van bestaande en het opzetten van nieuwe allianties (bijvoorbeeld bij KPN Mobile, Philips, Microsoft en Cisco). Binnen deze alliantieafdelingen wordt ervaring en knowhow over alliantie management gecentraliseerd om het leereffect inzake allianties te verhogen. Bij verzekeraars bestaan deze afdelingen of de functie van alliantiemanager nog nauwelijks. Gezien de exponentiële groei van de alliantieportfolio's van de verzekeraars verwachten wij dat het managen van de alliantieportfolio en centraliseren van alliantie-knowhow en -vaardigheden in de nabije toekomst een belangrijke uitdaging zal worden. Daarnaast loont het voor banken en verzekeraars om een raamwerk voor de besturing van alliantie(s) te ontwikkelen. We zien dat verzekeraars bij iedere alliantiedoelstelling een voorkeur voor een

De belangrijkste conclusie uit het onderzoek is echter dat banken en verzekeraars zich ervan bewust moeten worden dat allianties een steeds belangrijker plaats (gaan) innemen in hun strategie. Het toenemende belang van allianties vraagt om een toenemende aandacht voor het opzetten en managen van allianties en de alliantieportfolio. <<

Pieter Koene en **Martijn Ars** zijn werkzaam als respectievelijk manager en associate bij de Financial Services / Operational Effectiveness groep van PricewaterhouseCoopers. Hierbinnen is Pieter Koene verantwoordelijk voor het aandachtsgebied Sourcing, Shared Service Centers & Allianties. **Prof.dr. Ard-Pieter de Man** is hoogleraar technische bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Hij richt zich daar op onderzoek en onderwijs op het gebied van interorganisatorische samenwerking, zoals allianties, joint ventures en netwerken in de context van de kenniseconomie. Hij is tevens voorzitter van de European Chapter van de Association of Strategic Alliance Professionals