

# Business case AXA

## 1.1 Het probleem

### Opdrachtgever

AXA is een verzekeringmaatschappij. Deze verzekeraar biedt een breed pallet aan verzekeringen aan: bijvoorbeeld: levens-, schade, -inkomens- en pensioenverzekeringen. De concurrentie op de markt is zeer sterk, waardoor WA (MTPL) verzekeringen verliesgevend geworden voor deze verzekeraar. De verzekeraar wil graag actief blijven in deze markt (auto verzekeringen), omdat deze verzekeringen een basis vormen voor andere verzekeringen.

AXA verkoopt polissen via een agentennetwerk en heeft geen rechtstreeks contact met haar klanten. Als AXA deze agenten uit het proces haalt, verliest AXA waarschijnlijk enorm veel klanten.

### Probleemstelling

De WA verzekeringen zijn verliesgevend geworden. Omdat AXA zich alleen nog maar kan onderscheiden via een lage prijs, leveren de WA verzekeringen geen geld meer op, maar kosten ze juist geld. AXA wil de WA verzekeringen weer winstgevend maken. In figuur 1 valt de verhouding van de kosten en opbrengsten te zien bij een normale verzekeraar. Bij AXA zal voor de WA verzekering de verhouding meer zijn zoals in figuur 2.

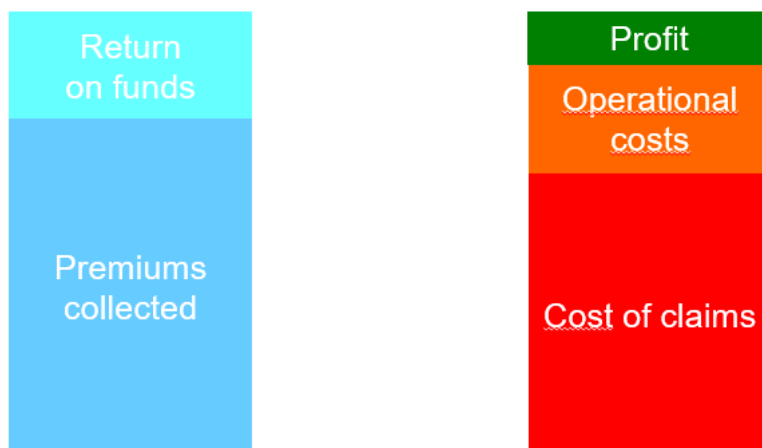


Figure 1: Kosten en opbrengsten verzekeringen

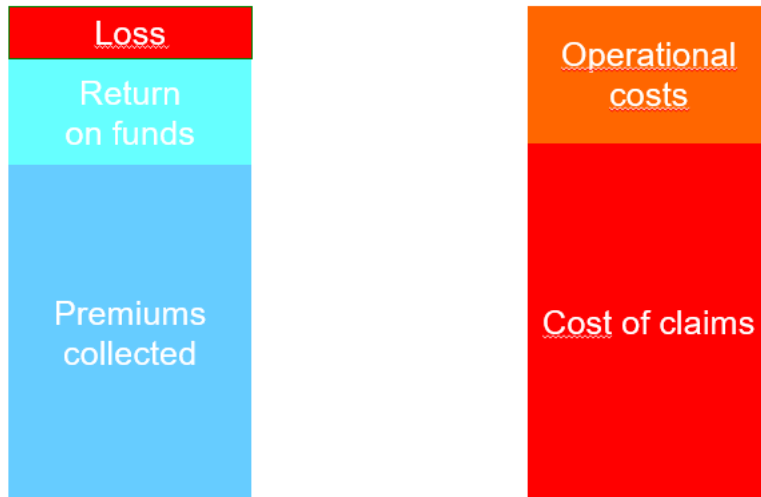


Figure 2: Opbrengsten en kosten WA AXA

## 1.2 Huidig Business Model Canvas

Om goed inzicht te krijgen in de huidige bedrijfsvoering van AXA, is er een business model canvas opgesteld. Een Business Model Canvas (BMC) geeft aan de hand van 9 bouwstenen inzicht in de bedrijfsvoering van een organisatie. *“Met behulp van negen bouwstenen beschrijft het management onder meer de organisatie, klanten en het gekozen verdienmodel. De aspecten aan de onderkant geven de keuzes desbetreffende de kosten en opbrengsten weer. In het midden staan de waardeproposities, dit betreft de onderscheidende waarde die de onderneming aan de klant biedt. Links hiervan geeft de onderneming aan hoe zij deze waarde tot stand brengt: met welke partners zij samenwerkt, welke middelen ze daarvoor inzet en welke kernactiviteiten zij uitvoert. Rechts staan de keuzes die het bedrijf gemaakt heeft ten aanzien van de klanten aan wie het zijn producten of diensten verkoopt, hoe het bedrijf de producten bij de klanten krijgt en op welke manier het aan relatiemanagement met die klant doet.”* (Toegepaste organisatiekunde, 2014)

Het huidige business model canvas voor AXA is te zien in tabel 1.

Table 1 : Business model canvas AXA

Business Model Canvas					Designed for: AXA	Designed by : Mirja
Key Partners Agenten  Schade experts  Schade bedrijven/garages	Key Activities Bekijken en analyseren schade  Uitkeren schade  Beleggen  Fraude tegengaan	Value Proposition Risico wegnemen  Goede service  Lage prijs	Customer Relationships Kortingen door aantal jaren goed gedrag  Service achteraf	Customer Segments - Jong - Normaal - Oud		
	Key Resources Agenten  Geld  Computers & algoritmes		Channels Agenten  Telefonisch/website			
	Cost Structure Operationele kosten Investerings/beleggingen Schadekosten/uitkeringen aan klanten Kosten om fraude te voorkomen		Revenue Streams Beleggen Premies			

## 2.1 Mogelijke oplossingen

De oplossingen die gevonden zijn voor dit probleem zijn te categoriseren. In de tabellen hieronder zijn deze mogelijke oplossingen te vinden.

Table 2 : Kostenbesparende oplossingen

Kostenbesparend	
Operationele kosten	Cost of claim
Keuzemenu	Sensoren of kastje in auto: data-analyse
Chatbots	Afspraken met lokale garages, schadebedrijven etc.

Table 3: nieuwe inkomstenbronnen

Nieuwe inkomstenbronnen
Cross-selling: afspraken maken met dealers
Inzicht in het gedrag

### Kostenbesparende oplossingen:

#### 1. Operationele kosten

- Keuzemenu: Een keuzemenu in laten spreken als de verzekeraar telefonisch probeert te bereiken. Dit zorgt ervoor dat de beller meteen bij de juiste persoon terecht komt en niet constant doorgeschakeld hoeft te worden. Dit kost de medewerkers minder tijd en geeft de klant een betere ervaring, want hij wordt niet van persoon naar persoon gestuurd.
- Chatbots op website: een chatbot op de website zal de veel voorkomende vragen beantwoorden en mensen naar de juiste plek op de website kunnen navigeren. Dit zal ervoor zorgen dat minder mensen de verzekeraar gaan bellen met veel voorkomende vragen.

#### 2. Cost of Claims

- Data-analyse: Door het plaatsen van sensoren of bepaalde kastjes in de auto's van de verzekerde, is het mogelijk om te bepalen hoe hard deze persoon reed, of dat er fraude gepleegd wordt. Daarnaast is het ook mogelijk om preventief onderhoud te adviseren, zodat de kans op een ongeluk kleiner wordt. Om mensen te stimuleren hieraan mee te doen, is het belangrijk om een trigger te vinden. Een korting kan een goede trigger zijn voor mensen om veiliger te rijden.
- Partner worden met lokale dienstverleners: als er een overeenkomst wordt gesloten met een lokale garage of schade expert, zal deze alle klanten van AXA helpen. Zo weet AXA zeker dat een betrouwbare partner de schade afhandelt. Ook is er minder kans op fraude, want deze partner heeft er meer baat bij om AXA te behouden als partner, dan om één klant te helpen frauderen.

**Nieuwe inkomstenbronnen:**

1. Cross-selling: cross-selling is het verkopen van een nieuw product aan een bestaande klant. Dit kan met eigen producten of met producten van een business partner. (Homburg, 2018) Cross-selling is voor AXA een kans om nieuwe inkomsten te genereren. Door partnerschappen met lokale autodealers aan te gaan, kan een autoverzekering verkocht worden bij de aanschaf van een nieuwe auto. Zo kan AXA nieuwe klanten bereiken zonder de agenten te gebruiken.
2. Inzicht in het gedrag van de gebruiker: het verkopen van de data uit de sensoren van de auto kan ook een nieuwe inkomstenbron zijn. Door deze data te verkopen, kunnen de gebruikers preventief onderhoud plegen, zien hoe veilig ze rijden en eventueel prijzen winnen als ze de veiligste bestuurder in de omgeving zijn.

In het business model canvas in tabel 4 valt te zien hoe deze oplossingen impact hebben op het BMC van AXA.

## 2.2 Nieuw Business model Canvas

Table 4: Nieuw BMC

Business Model Canvas			Designed for: AXA	Designed by : Mirja
Key Partners	Key Activities	Value Proposition	Customer Relationships	Customer Segments
Agenten  Schade experts  Schade bedrijven/garages  Autodealers	Bekijken en analyseren schade  Uitkeren schade  Beleggen  Fraude tegengaan  Cross-selling  <b>Key Resources</b>  Autodealers  Agenten  Geld  Computers & algoritmes	Risico wegnemen  Inzicht in rijgedrag  Kortingen door goed rijgedrag  Goede service door AXA approved garages en schade experts	Kortingen door goed rijgedrag (niet op basis van aantal jaren)  Service achteraf  <b>Channels</b>  Agenten  Telefonisch/website  Autodealers	Veilige bestuurders (onveilige bestuurders zullen meer gaan betalen en zo naar een andere maatschappij gaan)  Klanten van de autodealers waarmee AXA een partnerschap heeft
Cost Structure		Revenue Streams		
Operationele kosten  Investerings/beleggingen  Schadekosten/uitkeringen aan klanten  Kosten om fraude te voorkomen  Kortingen door goed rijgedrag		Beleggen  Premies  Nieuwe klanten vanuit de autodealers  Verkoop van inzicht in het rijgedrag		

### 3. Veranderplan

Het schrijven van een veranderplan is essentieel voor het doorvoeren van een mogelijke verandering binnen een organisatie. Organisaties maken veel veranderingen door, maar veel veranderingen hiervan mislukken. Dit komt vaak omdat men het doel of de route kwijtraakt. Door het maken van een veranderplan blijven het doel en de route van de verandering bewaakt. (lubberding, 2010) Bij AXA gaat het om een bewuste gewilde en gestuurde verandering. Het bewaken van de continuïteit van de organisatie is essentieel. AXA moet zich gaan onderscheiden van hun concurrenten om te blijven bestaan. Om het veranderplan in te kaderen, gaat dit veranderplan alleen over de verandering van data-analyse.

De huidige situatie is in hoofdstuk 1 beschreven. De gewenste situatie is het maken van winst op de WA-verzekering. In de tabel hieronder zijn een aantal niveaus van de verandering in de huidige en de gewenste situatie beschreven.

Table 5: Niveaus van verandering

Niveaus van verandering	
Oud beleid: Wachten tot de klant schade indient, premie op basis van het aantal schadevrije jaren, leeftijd of woonplaats .	Nieuw beleid: premie wordt gebaseerd op het rijgedrag, een algoritme kan voorspellen welk gedrag tot ongelukken leidt. Onveiligere rijders krijgen een hogere premie.
Oude functie: Een verzekeraar die er alleen maar is als je schade hebt.	Nieuwe functie: Een verzekeraar die meedenkt met de klant. Output: Meer klantloyaliteit door de binding met AXA. Mogelijkheid om extra functies te verkopen: inzicht in het rijgedrag
Oud gedrag: Klanten plegen meer fraude, rijden onvoorzichtiger.	Nieuw gedrag: klanten rijden voorzichtiger, de onvoorzichtige bestuurders zullen overstappen naar een andere verzekeraar.

Als veranderstrategie kan AXA het beste de consultatieve strategie gebruiken. Het gaat hier om goed gedefinieerde doelstellingen die behaald moeten worden, maar er is ook ruimte voor flexibiliteit. De nadruk ligt op het proces en op het behalen van de doelstellingen. Bij de consultatieve strategie worden stakeholders meegenomen in het proces. Men probeert zo de belanghebbenden te binden aan de verandering. (lubberding, 2010) Dit is de beste strategie voor AXA, het is nog een nieuw product, dus er moet ruimte zijn voor flexibiliteit. Ook is het goed om de klanten te binden aan AXA door ze mee te laten denken over deze verandering.

## 4. Business Case

Table 6: Gegevens AXA

Totaal AXA	€
Inkomsten	550 miljoen
Claims	450 miljoen
Operationele kosten	119 miljoen
Winst	11 miljoen

De Turkse markt voor autoverzekeringen heeft een grootte van 21 miljoen contracten. AXA bezit momenteel 3 miljoen van deze contracten. Hiervan is 75% een WA-verzekering en 25% een Casco verzekering. AXA heeft een idee om meer winst te maken op haar WA-verzekering. Het gaat hier om het plaatsen van kastje in de auto, die bepaalde data kan vergaren. Zo weet AXA of dit een veilige of onveilige bestuurder is. Op basis hiervan kan AXA de premie verhogen of juist een korting geven. Ook kan zij inzicht geven in de bestuurder zijn rijgedrag.

Hieronder staan nog een aantal belangrijke kengetallen van AXA.

Table 7: kengetallen AXA

Omschrijving	Formule	Kengetal
Premie WA	n.v.t.	€170 per jaar
Claim frequentie WA	n.v.t.	7,5% per jaar
Gemiddelde kosten van een WA claim	n.v.t.	€ 1900
Combined ratio	$\frac{\text{uitgekeerde claims} + \text{operationele kosten}}{\text{ontvangen premies}} \times 100\%$	102%
Claims ratio	$\frac{\text{kosten claim}}{\text{totale hoogte premie}} \times 100\%$	83%
Operational ratio	$\frac{\text{operationele kosten} + \text{inkoopprijs}}{\text{verkochte producten}} \times 100\%$	18,3 %



De gevolgen van het implementeren zouden zijn:

- Lagere schadelast ----> 20%  
risico selectie  
positieve gedragsbeïnvloeding
- Lagere operationele kosten  
minder expertise  
Minder handelingskosten
- Vermindering van frauderisico
- Hogere klanttevredenheid (i.v.m. lastigvallen)
- Hogere omzet door toegevoegde waarde diensten

Kosten van de oplossing:

- Kosten kastje en logistiek rond kastje
- Extra korting voor klanten
- Extra bonussen voor agenten
- Extra operationele kosten

Lagere operationele kosten en extra operationele kosten schakelen elkaar uit, de operationele kosten zullen hoogstwaarschijnlijk gelijk blijven of minimaal stijgen of dalen. De aanname die hier gedaan wordt is als volgt:

Table 8: gevolgen verandering

Gevolgen	Bedrag	
Kosten claims	Dalen met 20%,	Claims zullen dalen met €85,5 miljoen
Omzet zal stijgen door toegevoegde waarde diensten	Stijgt met 10%	Omzet zal stijgen met €51 miljoen per jaar
Variabele kosten kastje	€60	Eenmalige kosten van €180 miljoen, daarna per nieuwe klant €60 aan kosten.
Kortingen klanten	Korting bedraagt tussen de 0- 10% van het premiebedrag, verwachting is dat jaarlijks 15% meer klanten deze korting ontvangen	Kosten zijn variabel, afhankelijk van het aantal klanten.

<i>In miljoenen</i>	Huidige situatie	Jaar 1	jaar 2	jaar 3	jaar 4	jaar 5
Omzet	€ 580,00	€ 623,50	€ 670,26	€ 720,53	€ 774,57	€ 832,67
Claims	€ -450,00	€ -364,50	€ -364,50	€ -364,50	€ -364,50	€ -364,50
operationele kosten	€ -119,00	€ -119,00	€ -119,00	€ -119,00	€ -119,00	€ -119,00
Kosten kastjes	€ -	€ -198,00	€ -19,80	€ -21,78	€ -23,96	€ -26,35
Kortingen klanten	€ -	€ -4,21	€ -4,84	€ -5,56	€ -6,40	€ -7,36
Winst	€ 11,00	€ -58,00	€ 166,96	€ 215,25	€ 267,11	€ 322,81
Totaal aantal klanten	3,0	3,3	3,6	4,0	4,4	4,8

Figure 3: Omzet AXA na verandering

In figuur 3 valt de situatie van AXA nadat alles is overgezet op de nieuwe verzekering met kastje te zien. Het resultaat zal in het eerste jaar negatief uitvallen, maar daarna zal het resultaat aanzienlijk veel hoger zijn voor AXA dan voorheen.

## 4.2 Conclusie

De winst die AXA op lange termijn haalt is aanzienlijk veel hoger dan de winst die zij op dit moment behalen. Dit is natuurlijk allemaal gebaseerd op aannames, maar als deze aannames correct zijn, dan zal AXA er enorm op vooruit gaan.

Het advies voor AXA is om de nieuwe manier van de WA-verzekering zo snel mogelijk te implementeren. Natuurlijk moet niet alles in één keer overgezet worden, maar met een kleine testgroep die steeds meer opgeschaald wordt, zal het resultaat ook positief uitvallen. Het resultaat in jaar 1 zal dan minder negatief uitvallen en de resultaten in de jaren erna zullen iets minder snel stijgen.

De klantwaarde zal door deze verandering ook vergroot worden, nu is dit niet financieel te meten, maar dit telt wel mee in het algemene resultaat. De klanten zullen ook loyaler zijn aan AXA.

Deze verandering krijgt een GO.

## Bibliografie

(2014). In P. Thuis, *Toegepaste organisatiekunde*.

Dergisi, V. (2020). *Building a new business model canvas*. Opgehaald van <http://eds.b.ebscohost.com/eds/pdfviewer/pdfviewer?vid=0&sid=dfb77579-32ae-42a2-9d66-8ae844f5bcac%40pdv-v-sessmgr05>

Homburg, C. (2018). Organizing for cross-selling: Do it right, or not at all. *International Journal of Research in Marketing*.

Iubberding, J. (2010). *Zo maak je een veranderplan*.

Mattson-Teig, B. (2018). *10 tips voor smarter cross-selling*.