

## Businesscase Smart Business WK3

Hieronder vindt u een uitgewerkte businesscase voor het bedrijf AXA. Allereerst zullen een aantal relevante onderdelen behandeld worden, zoals de achtergrond van het project en mogelijke acties die zijn overwogen om te komen tot een ontwerp etc. Hierna volgt een kosten-batenanalyse, waarbij de benodigde investeringen worden afgezet tegen de te verwachten baten.

### ***Achtergrond project AXA***

AXA is een grote verzekeringsgroep en vermogensbeheerder uit Frankrijk. Het bedrijf is wereldwijd de grootste speler in de branche. AXA levert dan ook producten en diensten in maar liefst 56 landen.

Het bedrijf levert twee belangrijke soorten diensten en producten namelijk:

- Verzekeringen (levensverzekering, ziektekostenverzekering en schadeverzekering);
- Financiële diensten (spaarrekeningen, beleggingen etc.) (AXA, 2019)

Deze businesscase richt zich op de verzekeringstak van het bedrijf en dan met name op de autoschade verzekeringen.

Een van de landen waar AXA actief is met haar autoverzekeringen is Turkije. AXA biedt hier verschillende autoverzekeringen aan, namelijk de wettelijk verplichte WA-verzekering, maar ook Casco verzekeringen. In Turkije is de laatste jaren een enorme concurrentie ontstaan tussen verzekeraars. Er zijn veel kleine spelers bijgekomen, die veelal lage tarieven hanteren. Verder is plegen van verzekeringsfraude een steeds groter wordend probleem binnen het land. Deze twee ontwikkelingen hebben ervoor gezorgd dat AXA in een verliesgevende situatie terecht is gekomen.

Via deze businesscase wordt een oplossing aangereikt aan AXA om ervoor te zorgen dat het bedrijf opnieuw in een winstgevende situatie terecht komt. Het bedrijf wil graag actief blijven in Turkije en er dient een oplossing gecreëerd te worden om de bovenstaande problemen het hoofd te kunnen bieden.

### ***Aansluiting op bedrijfsdoelstellingen AXA***

De oplossing die via deze businesscase wordt aangereikt sluit goed aan op de bedrijfsdoelstellingen van AXA. Het bedrijf wilt graag haar producten en diensten op een innovatieve wijze aanbieden aan haar klanten. Verregaande digitalisering en automatisering speelt dan ook de boventoon binnen AXA. De oplossing om AXA weer winstgevend te krijgen in Turkije richt zich dan ook het verkrijgen van data en het analyseren hiervan. Middels deze data krijgt AXA beter inzicht in het gedrag van haar klanten. Dit inzicht kan vervolgens worden gebruikt om een passend product- dienstenaanbod aan te bieden.

### ***Mogelijke opties die zijn overwogen***

De oplossing die voor AXA gevonden is, is uiteraard niet zonder overweging van andere alternatieven gekozen. Vóór het plaatsen van kastjes in auto's van klanten met premies, zijn er verschillende opties overwogen. Deze oplossingen zijn voornamelijk gezocht doordat het fraude-probleem bij AXA veel geld kost. Verder moeten deze oplossingen ervoor zorgen dat het bedrijf kosten bespaard blijven, of dat er meer winst gemaakt kan worden. Echter, uit het verdienmodel van AXA kan alleen meer winst gegenereerd worden als er hogere premies aan iedereen gevraagd worden, en dat is geen mogelijke optie. Daarom moet er geld bespaard worden zodat het bedrijf op deze manier meer winst kan maken.

De opties bestaan uit een aantal Smart Solutions, zoals bijvoorbeeld:

- het maken van een zogenaamde "digital twin" van de auto zodat er een digitaal beeld van de schade gemaakt kan worden. De schade kan zo gecheckt worden tegen de indiening van de klant en een reëel beeld kan zo gevormd worden van het geld dat uitgekeerd kan worden.

- het plaatsen van dashcams en schoksensoren kan eveneens voor een scherper beeld van de gereden schade zorgen. Dit is ook een vorm van fraude-beperking. Hierbij kan ook een extra service aan de klant geleverd worden, in de vorm van eerstehulpverlening. De sensoren meten namelijk "real-time". Dit betekent dat er zodra er een grote schok geregistreerd wordt, de verzekeringsmaatschappij de eerste is die op de hoogte is. De extra service kan verleend worden door het bellen van hulpdiensten bij dergelijke ongelukken.
- het bijleveren van een smartphone applicatie zorgt voor een betere toegankelijkheid voor de klant. Gegevens en andere data kunnen ingezien worden, maar ook schade kan net als bij OHRA geregistreerd worden via de app. Op deze manier wordt tijd, en dus geld bespaard (OHRA, 2019).

### ***Te verwachten toegevoegde waarde van het project***

Het hoofddoel dat geleid heeft tot het initiëren van dit project is het winstgevend krijgen van AXA in Turkije. Het achterliggende probleem bij dit doel is dat er werd geconstateerd dat er in Turkije vaak veel meer geldt werd uitgekeerd dan de daadwerkelijke schade was, oftewel fraude. Dit is dan ook het gebied waar de innovatieve oplossing, voortkomend uit dit project, een grote meerwaarde moet gaan bieden.

De waarden die een verzekeraar als AXA oorspronkelijk levert zijn zekerheid door het wegnemen van het risico op grote schade kosten. AXA werkt met agenten die in contact staan met de verzekerde, dit betekent dat AXA geen directe lijn heeft met de klanten. Om zich als verzekeraar te kunnen differentiëren zal AXA, in samenwerking met de agenten, met een manier moeten komen om extra waarde toe te voegen aan de klant zonder dat dit ten koste gaat van de relaties.

Momenteel beschikt de verzekeraar over te weinig informatie over de klant om goede service te kunnen bieden. Mede doordat het enige kanaal waarmee de klant bereikt wordt de agent is, kan er moeilijk worden gestuurd op service. Dit project zal deze tekortkoming bij de verzekeraar moeten gaan bemiddelen. Er wordt verwacht dat door dit project zowel de kosten aan fraude verlaagd wordt, als de service verhoogd wordt. Dit zal lukken wanneer de data, voortkomend uit de kastjes in de auto's van verzekerde, op een juiste manier wordt geanalyseerd en wordt ingezet voor optimale service.

### ***Belangrijkste risico's***

Toch zijn er ook risico's verbonden aan het project. Het is van belang om deze vroegtijdig in kaart te brengen en mogelijke risico's te vermijden. Wanneer dit niet gebeurt kan het gevolgen hebben voor het imago van de verzekeraar en zal dit ten koste gaan van de winst.

In Turkije heerst een cultuur waarin persoonlijk contact en wederzijds vertrouwen erg belangrijk is (Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, sd). Wanneer en gewerkt zal gaan worden met een systeem in auto's die gegevens van mensen ophaalt, zal er duidelijk gemaakt moeten worden dat deze gegevens voor goede doeleinden zijn. Dit om ervoor te zorgen dat het vertrouwen van de mensen niet geschaad wordt.

Buiten de cultuur in Turkije, is de welwillendheid van mensen ook erg belangrijk. Het kastje zal op de eerste plaats door de mensen zelf moeten worden geïnstalleerd in de auto. Om het rijgedrag op de juiste manier voor te kunnen analyseren (om de hoogte van premies te bepalen) zal er gekeken moeten worden naar welke data wel of niet relevant is voor de premies en een systeem waarop slechte risico's uit het klantenbestand van de verzekeraar kan worden gewerkt.

Naast deze risico's zal er ook gekeken moeten worden naar het investeringsrisico van het project. Dit zal uiteindelijk, in combinatie met bovengenoemde risico's, de doorslag geven voor het project.

## **Bibliografie**

AXA. (2019, Januari 1). *Over AXA*. Opgeroepen op September 24, 2019, van Axa.be: <https://www.axa.be/ab/NL/particulieren/Pages/HomeB.aspx>

OHRA (2019, Januari 1). *Schade melden regel je zelf of online met de app. Opgeroepen op September 26, 2019, van OHRA.nl*: <https://www.ohra.nl/klantenservice/schade-melden/index.jsp>

Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. (sd). *Do's-and-don'ts in Turkije*. Opgehaald van Rijksdienst voor Ondernemend Nederland: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/internationaal-ondernemen/landenoverzicht/turkije/dos-and-donts>

# Veranderplan AXA

## Probleem

AXA is een verzekeringsbedrijf in Turkije die onder andere autoverzekeringen door middel van agenten/vertegenwoordigers aanbied. Het voornaamste probleem waar AXA tegen aan loopt is dat er door middel van fraude te veel schadeclaims binnen kwamen. Hierdoor was het bedrijf niet meer winstgevend en kon AXA niet meer mee concurreren met de andere autoverzekeringsbedrijven in Turkije.

## Oplossing

De voornaamste verandering die wordt geïmplementeerd bij AXA is een kastje die het rijgedrag van de gebruiker monitort. In dit kastje zitten verschillende sensoren die het rijgedrag meet. Denk hier bij aan:

- Acceleratie
- Remmen
- Snelheid
- Rijfrequentie
- Belastende kracht

Op basis van deze gegevens (data) wordt de premie berekend voor de klant. Dit zorgt er voor dat de bestuurders/ klanten met meer beleid achter het stuur zitten. Voor klanten die zich dus met minder beleid op de weg bevinden, gaat de premie omhoog. Het resultaat hiervan is dat bestuurders met uitzonderlijk ongewenst rijgedrag het niet aantrekkelijk vinden om bij AXA hun autoverzekering te behouden, omdat de premie aanzienlijk hoog is vergeleken met andere autoverzekeringen. Op deze manier behoudt AXA alleen bestuurders die weinig (of vrijwel geen) schade rijden. Het gevolg hiervan is dat AXA minder schadeclaims krijgt, dus minder geld hoeft uit te besteden. Dit resulteert tot lagere premies en zo mee kunnen concurreren met de andere autoverzekeraars.

## Organisatie

Om die kastjes te realiseren wordt er gebruik gemaakt van een extern bedrijf die deze kastjes ontwikkeld. Er zal dus binnen de afdeling R&D personeel geschoold moeten worden in het gebruik en lezen van die kastjes. Voor eventuele storingen of onduidelijkheden kan het externe bedrijf te allen tijde geraadpleegd worden. deze kastjes zijn gelinkt aan een applicatie, hierdoor is er dus een hardware & software ontwikkelaar nodig.

Ook zal er binnen de afdeling sales extra mensen ingezet moeten worden om de continu veranderende premies aan te passen. Dit kan deels al gedaan worden door een automatisch algoritme die de premie berekend, maar deze zal nog wel nog een keer nagekeken moeten worden door medewerkers van AXA. Daarnaast zal er op de afdeling service extra personeel ingezet moeten worden om aan de behoeften van de klant te voldoen (Marcus & van Dam, 2015).

## Kosten baten analyse AXA

Soort kosten	Toelichting	Kosten na 1 jaar
Totale schadelast	Claims klanten	450.000.000
Operationele kosten	Alle overige kosten	119.000.000
<b>Totaal</b>		<b>€569.000.000</b>

Kosten (oude situatie)

Soort baten	Toelichting	Baten na 1 jaar
Premies	Totale premies verzekeringen	580.000.000
<b>Totaal</b>		<b>€580.000.000</b>

Baten (oude situatie)

**Verschil (oude situatie): 580.000.000 – 569.000.000 = €11.000.000,-**

*\*De totale schadelast bestaat uit de claims die de klanten jaarlijks indienen. Deze claims komen voort uit zowel de wettelijk verplichte WA-verzekeringen als ook de Casco verzekeringen.*

*\*De operationele kosten bestaat uit alle overige kosten binnen de organisatie. Dit zijn de kosten die AXA maakt bij het uitvoeren van haar dagelijkse bedrijfsactiviteiten. Denk hierbij aan loonkosten, huurkosten etc.*

Soort kosten	Toelichting	Kosten na 1 jaar
Totale schadelast	Claims klanten – 20%	360.000.000
Operationele kosten	Alle overige kosten – 10%	107.100.000
Running costs	Extra kosten kastjes	10.000.000
<b>Totaal</b>		<b>€477.100.000</b>

Kosten (nieuwe situatie/jaar 1)

Baten (nieuwe situatie/jaar 1)

Soort baten	Toelichting	Baten na 1 jaar
Premies	Totale premies – 10% korting	560.670.000
<b>Totaal</b>		<b>€560.670.000</b>

**Verschil (nieuwe situatie jaar 1): 560.670.000 – 477.100.000 = €83.570.000**

*\*De totale schadelast zal door het gebruik van de kastjes 20% lager zijn dan voorgaande jaren. Dit resulteert in een vermindering van 90 miljoen op de totale schadelast.*

*\*De operationele kosten zullen door het gebruik van de kastjes 10% lager zijn dan voorgaande jaren. Er is immers minder expertise nodig in de dagelijkse werkzaamheden. Denk aan inspecteurs etc.*

*\*De running costs zijn de totale (extra) kosten die gemaakt zullen worden bij ingebruikname van de kastjes. Denk hierbij aan de aanschaf en onderhoud van de kastjes/ het systeem.*

*\*Er zal een korting worden verstrekt van 10% op de premie bij ingebruikname van een kastje.*

## **Investeringsbeoordeling voor AXA**

Voor de investeringsbeoordeling wordt gebruikt gemaakt van de gemiddelde boekhoudkundige rentabiliteit (GBR) en de terugverdienperiode (TVP).

De GBR is als volgt berekend:  $83.570.000 / 174.000.000 = 48\%$

TVP is als volgt berekend:  $174.000.000 / 83.570.000 = 2,1$  jaren