



Klantcontactmanagement bij  
verzekeraars: van cost center  
naar value center

# Klantcontactmanagement bij verzekeraars: van cost center naar value center

Hoe digitale technologie en data klantcontact fundamenteel veranderen

## In het kort

- Klantcontact bij verzekeraars is geen afdeling, het is het hele bedrijf!
- Verzekeraars krijgen steeds meer mogelijkheden om klantcontact te sturen
- Chatbots, voicebots en zelf-servicemogelijkheden zullen in volume toenemen
- Het vak van call center-medewerker zal de komende jaren enorm veranderen
- Persoonlijk contact blijft, maar wordt bijzonder en realiseert waarde voor de klant en de organisatie

Een verzekering is een serviceproduct. Het is ook een gek product, omdat klanten doorgaans hopen dat ze het nooit nodig zullen hebben. Maar als het wel nodig is, dan is het belangrijk dat het klantcontact snel, correct en empathisch verloopt. Naast klantcontact bij claim-management kennen verzekeraars een groot aantal andersoortige klantcontacten, variërend van informatievragen en betalingen tot het wijzigen van gegevens door levensgebeurtenissen als geboorte, verhuizing of pensioen. Veel van deze klantcontacten hebben implicaties voor producten, processen en diensten. Bij verzekeraars is klantcontact geen afdeling, het is het hele bedrijf. Het is dan ook een strategische activiteit om gericht te sturen op klantcontactmanagement, conform de gewenste marktpositie en doelstellingen van de verzekeraar. Verzekeraars krijgen steeds meer technologische mogelijkheden

om klantcontact te sturen. Dit biedt kansen om dit belangrijke onderdeel van de verzekeringsorganisatie niet te zien als een cost center, maar als een value center.

## Sturen van het klantcontact

Deloitte houdt jaarlijks een Global Contact Center Survey. Uit de editie van 2020<sup>54</sup> bleek dat 53% van alle Contact Center Managers verwacht dat het klantcontactvolume in de komende jaren zal toenemen.

62% van alle Contact Center Managers verwacht bovendien dat dit klantcontact complexer zal worden. Komen die verwachtingen uit, dan leidt dat tot toenemende kosten voor de verzekeraar.

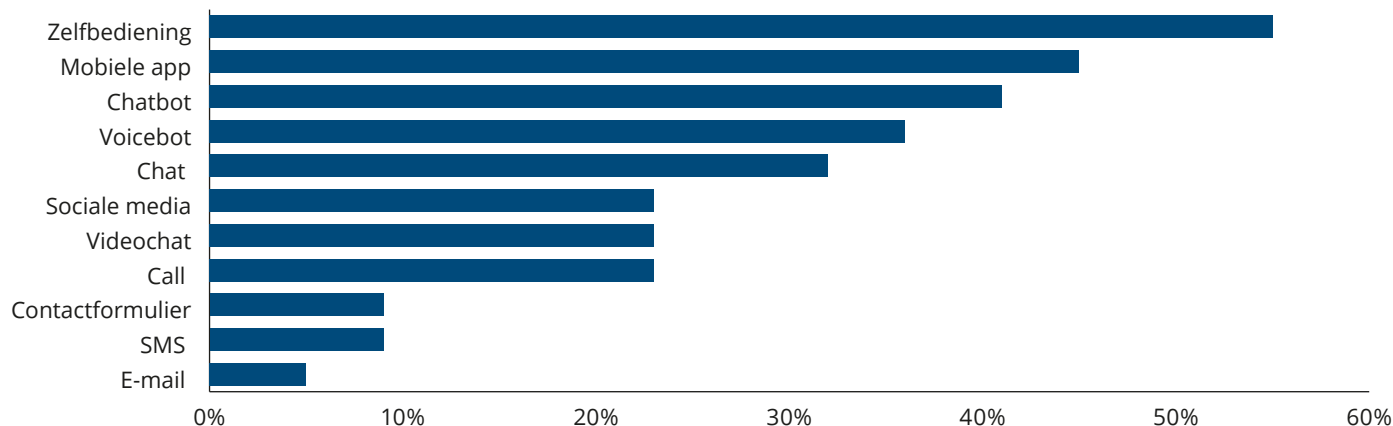
De toename van klantcontact is deels verklaarbaar door de groei in het aantal klantcontactkanalen. Klanten kunnen

contact opnemen via de telefoon, e-mail, WhatsApp, websites, Facebook, Instagram, en andere toepassingen. Verzekeraars bieden die mogelijkheden graag, omdat ze het klantcontact laagdrempelig maken en een zo plezierig mogelijke klantervaring bieden die past bij de doelgroep en bij de vraag van de klant. En klanten maken er graag gebruik van. Dat die contactmomenten complexer worden komt deels doordat klanten steeds beter geïnformeerd zijn voordat ze contact opnemen met een verzekeraar. Daarnaast zijn producten of diensten zelf soms zo complex geworden dat vrijwel elke vraag erover al snel complex wordt.

Om de kosten te beheersen en aan te sluiten op de strategische (klanten) doelstellingen van de verzekeraars is het nuttig keuzes te maken in de klantbediening. Welk klantcontact kent

“62% van alle Contact Center Managers verwacht bovendien dat dit klantcontact complexer zal worden. Komen die verwachtingen uit, dan leidt dat tot toenemende kosten voor de verzekeraar”

### In welke klantcontactkanaal zou uw organisatie (verzekeraar) naar uw mening met prioriteit moeten investeren?



Bron: Deloitte Customer Contact Experience Onderzoek 2022

welk voorkeurskanaal? Hoe ga ik de klant verleiden om van het voorkeurskanaal gebruik te maken? Wat betekent dit voor mijn investeringsagenda?

#### De opmars van chat- en voicebots

In het Deloitte Customer Contact Excellence-onderzoek van 2022<sup>55</sup> werd verzekeraars gevraagd in welke klantcontactkanalen geïnvesteerd moet worden. Uit hun antwoorden bleek dat ze prioriteit geven aan self-service, apps, en chat- en voicebots.

#### In welk klantcontactkanaal zou uw organisatie naar uw mening met prioriteit moeten investeren?

Een contactkanaal dat als investeringsgebied nog niet wordt genoemd is de 'digital human'. Een digital human is een bot met een menselijk gezicht, die geautomatiseerd gericht antwoord kan geven op klantvragen en daarbij ook menselijke emoties kan laten zien. In de komende jaren zal echt menselijk contact nog niet worden vervangen door digital humans. Wel laten diverse projecten al zien dat bijvoorbeeld ouderen soms beter reageren op een digital human dan op een chat- of voicebot.

Chatbots, voicebots en digital humans zijn dan ook bezig aan een snelle opmars in

verzekeringsland. De eerste toepassingen zijn misschien niet de meest creatieve, maar ze zijn wel effectief. Zo worden erg goede resultaten behaald met het vervangen van het bandje met het telefonische keuzemenu ('toets 1 als u een claim wilt indienen'). De routing van het klantcontact kan enorm verbeteren als de klant wordt verbonden met een voicebot. Een betere routing leidt tot minder intern doorverbinden, en tot kortere wachttijden voor klanten.

Ook andere technologieën ondersteunen effectief klantcontactmanagement. Zo kan 'speech-to-tekst' helpen om het klantcontact juist te registreren. Dit bespaart tijd van een call-centermedewerker en maakt het ook mogelijk om goede analyses uit te voeren van de redenen waarom klanten bellen. En zoals iedere huisarts zal vertellen: het vinden van een medicijn begint bij een goede diagnose.

#### Klantcontactstrategie

Inmiddels zijn er veel nieuwe technologieën beschikbaar, ook in het Nederlands. Dat geeft de mogelijkheid om klantcontact te sturen en het merk en de marktpositie te versterken. Zo kent een klantcontactstrategie vaak een logische volgorde van mogelijkheden.

**1. Voorkomen van contact** - De eerste stap is eenvoudigweg het voorkomen van klantcontact. Dat klinkt wat opmerkelijk, maar bij een goede dienstverlening zou het niet nodig moeten zijn dat de klant contact met de verzekeraar opneemt. Een verzekeraar die de klant zelf proactief informeert hoeft minder vragen te beantwoorden. Zo stuurde de dag na de storm Ian eind september 2022 enkele verzekeraars in Florida hun klanten een eenvoudig bericht: "Is everybody safe?" En vervolgens "Reporting a claim should only take 5 - 10 minutes via our chatbot. I recommend that you use a cell phone, so you can take pictures of the damage".

**2. Digitaliseren** - Een tweede stap is het bieden van gepersonaliseerde informatie op een digitale manier via portals en apps. Klanten worden dan persoonlijk geattendeerd op relevante informatie.

**3. Self-service** - Voor het uitwisselen van transactionele informatie geven verzekeraars en klanten er vaak de voorkeur aan om dit te doen via self-service. Dat maakt het voor de klant bijvoorbeeld mogelijk om 24 uur per dag, 7 dagen in de week wijzigingen in zijn gegevens door te geven.

**Overzicht klantcontact-cascadering**



Bron: Deloitte Analyse

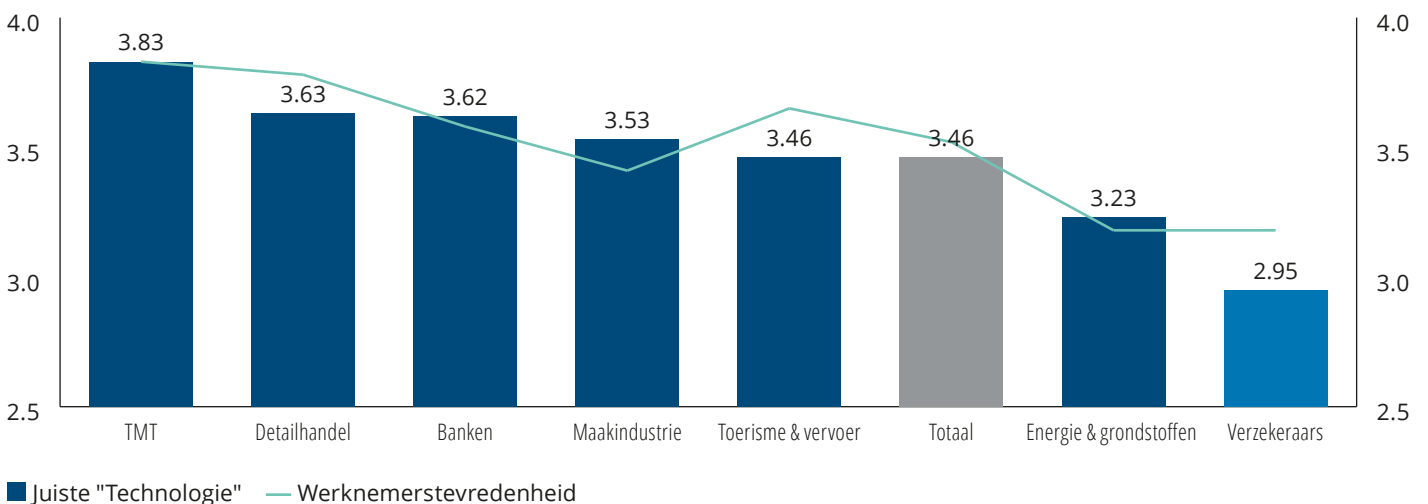
**4. Assisted self-service** - Soms heeft een klant complexere vragen, heeft hij verduidelijking nodig, of eenvoudigweg een bevestiging dat hij het goed doet. In dat geval kan een assisted self-service uitkomst bieden. Assisted self-service kan plaatsvinden door een chatbot, een voicebot of een digital human. Maar ook

doorverbinden naar een 'live' chat-agent kan uitkomst bieden.

**5. Menselijke touch** - Bij contacten die voor de klant of de verzekeraar waardevol zijn is het nuttig om die persoonlijk te houden, via de telefoon of eventueel een adviseur. Persoonlijk

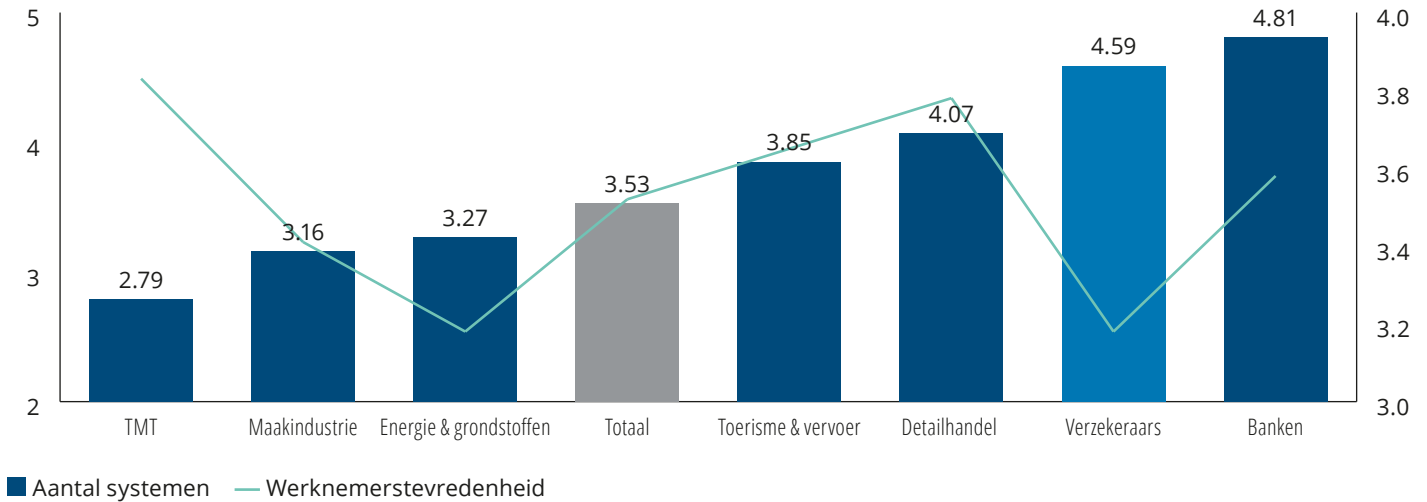
contact laat het empathisch gezicht van de organisatie zien, en kan klanten in één keer volledig helpen. Een belangrijke voorwaarde is natuurlijk wel dat de medewerker de juiste kennis en kunde heeft.

**Heeft uw contact center-medewerker de juiste technologie en middelen om het werk goed te doen?**



Bron: Deloitte Customer Contact Experience Onderzoek 2022

### Hoeveel systemen moet een contact center-medewerker gemiddeld raadplegen om een klantvraag te beantwoorden?



Bron: Deloitte Customer Contact Experience Onderzoek 2022

Het bovenstaande generieke schema is van toepassing op alle organisaties met veel klantcontact, maar elke verzekeraar zal eigen keuzes maken op basis van markt- en merkpositionering. Zo voerde Deloitte een onderzoek uit bij een verzekeraar die zich positioneert als 'toegankelijk op een menselijke manier'. Daaruit bleek dat, als er geavanceerde technieken worden toegepast, uiteindelijk nog maar 15% van het klantcontact via een persoonlijk telefoongesprek hoeft plaats te vinden. De overige contacten kunnen op andere manieren worden opgelost.

#### Vergeet niet de contact center-medewerker!

Het vak van call center-medewerker zal de komende jaren enorm veranderen door het toepassen van diverse technologieën. Het vak wordt gevarieerder en vergt meer inhoudelijke kennis. De medewerker wordt (nog meer) het boegbeeld van de organisatie. De medewerker zal worden ondersteund door data-analyses, maar moet zelf bepalen hoe hij of zij het gesprek stuurt.

Verzekeraars onderschatten de rol van de contact center-medewerker nog wel eens. Uit het Customer Service Excellence 2022<sup>56</sup> onderzoek van Deloitte bleek dat de medewerkerstevredenheid

van contact center-medewerkers in de verzekeringssector een stuk lager was dan bij vergelijkbare medewerkers in bijvoorbeeld de bancaire sector. Medewerkers in de verzekeringssector geven aan dat ze onvoldoende beschikken over de middelen om hun werk goed te doen.

Waar verzekeraars wel degelijk investeren in de optimale klantervaring, lijken ze niet te investeren in de medewerkerervaring.

Een deel van de ontevredenheid bij medewerkers lijkt te komen door de drempels die zij ervaren bij het uitoefenen van hun werk. Het is verbazingwekkend dat een contact center-medewerker gemiddeld meer dan 4,5 systemen moet raadplegen om een klantvraag te beantwoorden.

#### Van cost center naar value center

Bij een industrie die weinig tastbaars verkoopt is het klant-contactcentrum vaak de afdeling die het verschil in de klantervaring kan maken. Daarmee

heeft het grote invloed op de loyaliteit en productdichtheid per klant. Inzet van technologie dient er dan ook op gericht te zijn om het klantcontact en de medewerkers te ondersteunen de klantervaring te optimaliseren. Hoe technologie de toekomst zal beïnvloeden is uiteraard niet met zekerheid te zeggen. Toch kunnen we een aantal uitspraken doen wanneer we de mogelijkheden die technologie ons biedt samenbrengen met de uitdagingen die verzekeraars ervaren in het managen van klantcontact. De verwachting is dat chat- en vooral voicebots in volume zullen toenemen ter vervanging van de telefoon. Zelf-servicemogelijkheden via portals en apps zullen verder toenemen en steeds gebruiksvriendelijker worden. Zo wordt het steeds beter mogelijk om de kosten van klantcontact te beheersen. Ook wordt het mogelijk om relevante data te verzamelen waarmee klanten beter (en met relevante proposities) kunnen worden bediend. Cross- en up-selling vindt op een natuurlijke manier plaats door de juiste inrichting van het klantcontactmanagement

“Waar verzekeraars wel degelijk investeren in de optimale klantervaring, lijken ze niet te investeren in de medewerkerervaring”

en de vertaling van data naar inzichten. Of, zoals het adagium van Jeff Bezos (de ceo van Amazon) luidt: "De beste klantenservice is als de klant u niet hoeft te bellen, niet met u hoeft te praten. Het werkt gewoon".

Contact center-medewerkers zullen, eindelijk, beter worden ondersteund door data-analyses en technieken als speech-to-tekst. Het vak van call center-medewerker zal een upgrade krijgen, en er zullen nieuwe carrièremogelijkheden ontstaan. De transformatie van klantcontact betekent niet dat persoonlijk contact verdwijnt. Het wordt wel bijzonder en speciaal. Tijdens het persoonlijk contact wordt waarde gerealiseerd voor de klant en voor de organisatie.

### Waar te beginnen met de transformatie?

Voor veel organisaties is het nuttig om te beginnen met het in kaart brengen van het huidige klantcontact en analyses van de data. Denk daarbij aan:

- Welk klantcontact is er?
- Welk volume?
- Wat zijn de redenen van klantcontact?
- Via welke kanalen loopt het huidige klantcontact?

Op basis van de analyse kan een vervolgstap worden gezet: wat is het gewenste klantcontact?

Wanneer het lukt om kosten te besparen waar het kan en te investeren waar dat waarde toevoegt is de transformatie van cost center naar value center geslaagd.

Voor meer inzichten over digitalisering van klantcontact in de verzekeringssector kunt u ook het gesprek van Brigitte Arts (Senior Manager Klantcontact & Schadebehandeling Retail Schade en Zorg bij NN) en Rikkert van Capelleveen (Data & Digital Officer bij Achmea) bekijken via onze Deloitte Insurance Outlook Dialogues.



#### Brigitte Arts

Nationale-Nederlanden

Senior Manager Klantcontact & Schadebehandeling Retail Schade en Zorg



#### Rikkert van Capelleveen

Achmea

Data & Digital Officer



[Klik hier en bekijk de dialogue](#)



Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“DTTL”), its global network of member firms, and their related entities (collectively, the “Deloitte organization”). DTTL (also referred to as “Deloitte Global”) and each of its member firms and related entities are legally separate and independent entities, which cannot obligate or bind each other in respect of third parties. DTTL and each DTTL member firm and related entity is liable only for its own acts and omissions, and not those of each other. DTTL does not provide services to clients. Please see [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about) to learn more.

Deloitte provides industry-leading audit and assurance, tax and legal, consulting, financial advisory, and risk advisory services to nearly 90% of the Fortune Global 500® and thousands of private companies. Our professionals deliver measurable and lasting results that help reinforce public trust in capital markets, enable clients to transform and thrive, and lead the way toward a stronger economy, a more equitable society and a sustainable world. Building on its 175-plus year history, Deloitte spans more than 150 countries and territories. Learn how Deloitte’s more than 345,000 people worldwide make an impact that matters at [www.deloitte.com](http://www.deloitte.com).

This communication contains general information only, and none of DTTL, its global network of member firms or their related entities is, by means of this communication, rendering professional advice or services. Before making any decision or taking any action that may affect your finances or your business, you should consult a qualified professional adviser. No entity in the Deloitte organization shall be responsible for any loss whatsoever sustained by any person who relies on this communication.

© 2022. For information, contact Deloitte Netherlands.

Designed and produced by CoRe Creative Services RITM01177883