

Agis voorspelt vertrekgedrag klanten Zorgen voor morgen

Agis Zorgverzekeringen onderzocht het churnpercentage onder haar klanten. Van churn is sprake wanneer een klant vertrekt. De truc is om te voorspellen wanneer dat misschien g at gebeuren. Zodat je het kunt voorkomen.

Wanneer iemand eenmaal het besluit heeft genomen om van zorgverzekeraar te veranderen, is dat moeilijk te keren. Agis wil dat besluit daarom liever voorkomen. Daartoe gebruikt het bedrijf een churnmodel. Steef Velders, manager databasemarketing bij Agis: "Het model dat we samen met het Customer Insights Centre (CIC) in Groningen hebben opgezet, maakt ons heel snel duidelijk welke klanten een grotere kans hebben om op te stappen. Vaak zijn dat jonge, dynamische mensen die bereid zijn energie te steken in het uitzoeken van welke verzekering het voordeligste is. Het is en blijft vooralsnog toch een prijsgedreven markt, hoewel de verzekeraars steeds dichterbij elkaar komen. De kwaliteit van de dienstverlening en de inhoud van de pakketten neemt in belang toe. Dat gevoel hadden we al, maar dit onderzoek bevestigt het."

Risicogroepen

Het onderzoek dat Agis dit jaar met het CIC uitvoerde, is een vervolg van een intern onderzoek uit 2006. "We hadden echt de universitaire wereld nodig voor een model waarmee we ook in lichtere marktbevingen toch statistisch relevante onderzoekspopulaties konden doorlichten", zegt Velders. "Met dit onderzoek wilden we de risicogroepen in beeld kunnen brengen die een verhoogde mate van uitstroomintentie hadden. Als we ervan uitgaan dat per jaar vijf procent van de markt verkast, en we hebben aan de hand van het voorspelmodel groepen in beeld met een drie tot vier keer hogere score, dan betekent dat feitelijk dat binnen deze groepen  en op de vijf de intentie had om op te stappen. Het geavanceerde voorspelmodel van het CIC bleek uiteindelijk deze voorspellende kracht te hebben."

"Het model maakt snel duidelijk welke klanten een grotere kans hebben om op te stappen"

Klantverloop

Jaap Wieringa, universitair hoofddocent marketing aan de Rijksuniversiteit Groningen, zette het churnonderzoek voor Agis op. "Het belangrijkste doel ervan was dat we de klanten in het risicogebied probeerden te traceren", vertelt hij. "Dat is niet eenvoudig te ontdekken, want zorgverzekeringen zijn een low-involvement product. Veel klanten blijven zitten. Als onderzoeksobject is Agis vooral interessant omdat zij actief is in een markt waar de klanten zich lange tijd niet bewust waren van de overstapmogelijkheid. De recente invoering van het nieuwe zorgstelsel en vooral ook de ruchtbaarheid via de landelijke campagne vanuit Den Haag, brachten daar serieus verandering in. Wij waren erg benieuwd naar het effect ervan op het klantverloop." Om te voorspellen welke klanten mogelijk vertrekken, liet het bedrijf op twee zaken. Allereerst of er in het verleden aanwijzingen te vinden zijn, waarom een klant al dan niet overstapte en ten tweede of er verschillen tussen klanten bestaan, die verklaren waarom de ene klant vertrekt en de andere niet. "Voor het eerste aspect onderzoeken we de klant-historie. Als bijvoorbeeld iemand besluit een uitgebreidere polis af te sluiten, dan zou dat een lagere churnkans tot gevolg kunnen heb-

ben. Voor het tweede aspect bestuderen we bijvoorbeeld de verschillen tussen klanten die blijven en die vertrekken; verschillen in betalingsgedrag, leeftijd en de frequentie waarmee zij een callcenter bellen."

Model

Het onderzoeksmodel is gebaseerd op de variabelen die switchgedrag bepalen bij tienduizend klanten. Wieringa: "Dat model hebben we vervolgens over alle Agis-klanten heen gelegd. Daardoor kan Agis per klant de kans op churn berekenen. Vervolgens zijn de twintigduizend meest switchgevoelige klanten benaderd."

"Zelf deden we voorspellingen over welke klanten per 1 januari 2008 zouden vertrekken en checkten we of die voorspellingen waren uitgekomen. Dat was inderdaad het geval. Een belangrijke kanttekening hierbij is wel, dat over een populatie van 800.000 mensen er weliswaar enige systematiek te ontdekken valt, maar dat we er met het model ook nog wel eens naastgripen. De score is meestal onder de tien procent. Aan de andere kant: iedere procent reductie van churn is er  en en dat is toch een behoorlijke winst."

Wat nog ontbreekt in het gebruikte model is een beeld van de totale klantwaarde. In de toekomst zal er zeker informatie over *customer value management* bij komen. Wieringa: "Ook de *life time value* van klanten voor in de toekomst zullen we gaan onderzoeken. Dat maakt de combinatie met churn extra interessant."

Praktisch nut?

"Een belangrijke actie die we hebben gevoerd om potentiële churners te behouden, is het voeren van servicegesprekken. Aan deze klanten vroegen we of ze tevreden waren over Agis en of we misschien wat extra voor hen konden betekenen."



Steef Velders (Agis): "Extra aandacht voor klanten leidde tot 25 procent meer resultaat."

En, werkte het? Velders: "Jazeker. Dat bleek toen we de resultaten vergeleken met de controlegroep. We hadden een verbeterd resultaat van 25 procent als we extra aandacht gaven aan klanten in plaats van dat we niets deden." Met het voeren van servicegesprekken moest Agis wel zorgvuldig handelen, weet Velders. "We moeten waken voor het 'sleeper'-effect dat kan ontstaan doordat mensen zich er bewust van worden dat ze andere opties heb-

Churn tegengaan

Waar moeten bedrijven vooral op letten om churn tegen te gaan?

- Onderzoek klant-historie van churners
- Ga na wat het verschil in klantgedrag is met blijvers met dezelfde persoonskenmerken
- Zorg voor meer upsell en cross-sell. Des te kleiner is de kans op churn.
- Hoge kosten (zowel emotioneel als financieel) voor het overstappen naar een ander bedrijf beperken churn
- Identificeer klanten met een grote churnkans, en onderneem passende acties bij klanten die je graag wilt behouden.

Bij telemarketing moet je verder goed bekijken dat het juiste moment van benaderen wordt gekozen. Als we overdag bellen, krijgen we bijvoorbeeld vooral oudere klanten te pakken. Die vallen weliswaar in een risicogroep, maar zullen toch minder snel overstappen naar een concurrent dan jongeren. Daar moet je rekening mee houden om het effect van je campagne goed te kunnen meten." Overigens heeft Velders niet gemerkt dat er sprake was van een sleeper-effect. "Servicegesprekken worden van tevoren zo aangekleed dat we dat zoveel mogelijk voorkomen. Dat heeft te maken met de toon van de gespreksvoering, maar ook doordat een gesprek persoonlijker is. Een medewerker kan daardoor eventuele misverstanden snel uit de weg te ruimen."

Anticiperen

De afgelopen twee jaar analyseerde Agis potentiële overstappers aan de hand van data van het voorgaande jaar. Acties werden daarom met een jaar vertraging uitgevoerd. "Het zou mooi zijn als we gedurende het jaar al konden leren van de klanten die overstapten", mijmert Velders. "Daarmee zouden we

dan kunnen anticiperen op ontwikkelingen, bijvoorbeeld op basis van de eerste vijfduizend uitstromers in een jaar. Voor die tijd hebben we natuurlijk nog geen reden te veronderstellen dat er andere groepen zullen overstappen dan het voorgaande jaar." "Dit jaar komen bijvoorbeeld de collectieve contracten vrij voor de komende drie jaar. Daar heb ik echter geen cijfers van, zodat ik ook de mogelijke churnkandidaten niet op voorhand kan benaderen. Daarom is het nodig cijfers te actualiseren ter verbetering van de campagnevoering binnen het lopende seizoen. Het mooiste zou zijn om binnen een week actie te kunnen ondernemen op de nieuwe marktontwikkelingen." Wieringa ziet zeker mogelijkheden om de onderzoeksresultaten gedurende het jaar te actualiseren. "Vroeg in het seizoen het model analyseren en de resultaten versneld beschikbaar stellen vereist wel een zeer nauwe samenwerking tussen analisten en marketeers in de campagnevoering. Je kunt bijvoorbeeld de factor tijd in een model aanpassen, waardoor de resultaten heel snel te updaten zijn. Dat is niet in het model ingebouwd, maar het is wel mogelijk." #