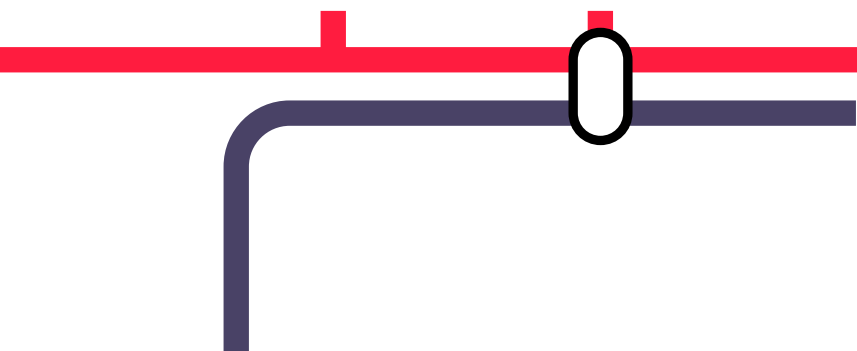




Hoe Interpolis digitaal transformeert

Digitale marketing aanpak overtreft verwachtingen



VODW
DIGITAL



“

**Marketeers
moeten
veel meer
fact-based
handelen**

”

Arné van den Boom, directeur Markt en Distributie Interpolis

Colofon

Dit is een uitgave van VODW.

Heeft u nog vragen of behoefte aan een nadere toelichting op dit document?

Neem dan contact op met Martijn Ollefers van VODW Digital via mollefers@vodw.com of +31 6 20 09 19 06. De inhoud van dit document mag niet voor andere doeleinden worden gebruikt, hergebruikt of buiten de organisatie van Interpolis worden verspreid zonder toestemming van VODW.

© **Copyright VODW Digital 2014**

Succesvolle transitie naar digitale marketing voor Interpolis

Interpolis is als onderdeel van Achmea een van de toonaangevende verzekeraars van Nederland. Zoals zoveel zakelijke dienstverleners zag ook Interpolis de noodzaak om in te spelen op de toenemende digitalisering en de bijbehorende wensen en eisen van nieuwe en bestaande klanten. Niet alleen moest de stap naar digitale marketing gezet worden om klanten langs digitale kanalen optimaal te bedienen, Interpolis realiseerde zich dat met het oog op de toekomst een organisatiewijziging naar een digitale marketingorganisatie vereist is.

We zijn er als VODW Digital uiteraard trots op dat we Interpolis mochten adviseren en begeleiden bij deze transitie. De vraag van het bedrijf staat model voor de uitdagingen waarmee tal van bedrijven en organisaties zich geconfronteerd zien. Wendbaarheid en aanpassingsvermogen zijn essentieel om ook in de toekomst succesvol te kunnen zijn.

Kijkje in de keuken

We zijn ervan overtuigd dat het transitieproces waarin we Interpolis hebben begeleid interessant kan zijn voor alle organisaties die mee moeten veranderen met de eisen die de markt stelt. Vandaar dat we het proces van omslag van traditionele naar digitale marketingorganisatie in deze whitepaper uitvoerig beschrijven. Het is ook een schoolvoorbeeld van de ons typerende VODW-aanpak: samen met de opdrachtgever optrekken en elkaars expertise inzetten om tot een maximaal resultaat te komen. Interpolis en VODW Digital gunnen u dit kijkje in de keuken graag.

We wensen u veel leesplezier toe.

Patrick Ruijs, managing partner VODW

Martijn Ollefers, senior manager digital commerce VODW Digital



Resultaten overtreffen verwachtingen

Interpolis en VODW Digital hebben samen met het opzetten van een pilot een nieuwe werkwijze met nieuwe capaciteiten geïmplementeerd voor het realiseren van de organisatieverandering. De uiteindelijke resultaten van digitale marketing overtreffen de verwachtingen.

Het aantal premieberekeningen steeg met 20-50%, terwijl de kosten per sales daalden met 30-50%. Aan het eind van het eerste kwartaal 2014 lag het aantal online verkopen van de Alles-in-één-Polis hoofdproducten 6% hoger dan de doelstelling. In december 2013 bleven de verkoop face-to-face en telefonisch voor deze polis gelijk, terwijl de digitale verkoop met 16% steeg. Interpolis sloot 2013 af met een ruime verdubbeling van de instroom voor autoverzekeringen, veel meer dan beoogd. De SEO-ranking voor reisverzekeringen verbeterde sterk en realiseerde een stijging van bijna 40%.



Uitdaging en oplossing voor digitale transformatie

Het speelveld van Interpolis is uitdagend. Interpolis ziet dat haar klanten steeds meer digitaliseren. Niet alleen om zich te oriënteren op het rijke scala aan verzekeringen, maar ook om deze daadwerkelijk aan te schaffen en te profiteren van online klantenservice.

Interpolis wil in de toekomst nieuwe en bestaande klanten optimaal bedienen via de digitale kanalen mobile, web en social. Deze ambitie vraagt om een sterker aandeel van het digitale kanaal en om professionalisering ook in de toekomst klanten efficiënter te blijven bedienen.

“De bereidheid om een nieuwe manier van werken, met gedreven digitale specialisten, direct te omarmen en zichtbaar in het hart van de marketing organisatie te laten opereren gaf een unieke dynamiek binnen onze samenwerking met Interpolis.”

Martijn Ollefers, senior manager VODW Digital

Om te anticiperen op die dynamische markt moet Interpolis zich ontwikkelen tot volwaardig online speler. Dit vraagt een marketingorganisatie die in staat is de volledige digitale dienstverlening te ondersteunen. Oftewel een transitie van een traditionele marketingorganisatie naar een digitale marketingorganisatie.

Systematische aanpak

Zo'n ingrijpende digitale transformatie vereist een systematische aanpak. We kozen voor een kleinschalige opzet met de scrum methodiek. Door te starten met een pilot konden we eenvoudig het succes van een klein team testen en meten. Vervolgens kon de organisatie profiteren van de resultaten als fact-based input voor de nieuwe online organisatie, om de transformatie uiteindelijk marketingorganisatiebreed uit te rollen.

Lange termijn

De oplossing waarmee Interpolis aan de slag ging, bestond uit twee delen. Aan de ene kant wilde Interpolis haar business ambities voor 2015 behalen en het digitale kanaal daar een significante rol in laten spelen. Aan de andere kant investeerde zij in een nieuwe werkwijze met nieuwe capaciteiten die nodig zijn om de organisatieverandering te realiseren. Enerzijds wilde Interpolis de instroom van klanten verhogen en anderzijds het digitale kanaalaandeel versterken. Dit om op lange termijn huidige en nieuwe klanten optimaal te kunnen bedienen en efficiënter te kunnen werken.

Versnelling creëren

Volgens Jurgen van Diesen, manager Online Team bij Interpolis, was de uitdaging vooral om bij een grote organisatie als Interpolis versnelling te creëren binnen de bestaande setting en mogelijkheden. "Dat is een dynamiek in het proces waarbij we kort op de bal zitten. Dagelijks kijken we wat er gebeurt en daar sturen we op. Dat vraagt van IT een andere manier van werken waarin snelheid en flexibiliteit voorop staat. Samen met IT kijken we wat het belang van de business en de klant is en hoe we daar online invulling aan geven", aldus Van Diesen.

"Vanuit echte online klantinzichten en fact-based monitoring van ons online funnel dagelijks kijken wat er gebeurt en daar op sturen, dat gaf de versnelling waar ik naar zocht."

Jurgen van Diesen, manager Online Team Interpolis

Unieke samenwerking

Martijn Ollefers van VODW Digital roemt de bereidheid bij Interpolis om een nieuwe manier van werken snel te omarmen en zichtbaar te testen in het hart van de marketingorganisatie. "Samen met een multidisciplinair team van interne en externe digitale specialisten ontstond al snel een cultuur waarin strategie en implementatie in korte agile-iteraties direct zijn getest en geïmplementeerd", zegt Ollefers.

Online Team zorgt voor online bewustwording

Dashboard op werkvloer maakt resultaten meteen inzichtelijk

De organisatieverandering bij Interpolis ging van start met het inrichten van een kernteam dat honderd procent online was, met de bijbehorende specialistische kennis. Dit Online Team was verantwoordelijk voor de verkoop van auto- en reisverzekeringen via het digitale kanaal. Later in de pilot leverde dit team ook een belangrijke bijdrage aan de verkoop- en serviceondersteuning van zorgproducten en zakelijke producten.

Met de komst van het Online Team groeide de digitale bewustwording binnen de marketingorganisatie snel. Dat bracht een sterke focus op de dagelijkse optimalisatie van de digitale funnel en de propositie met zich mee. Deze fact-based focus kwam tot leven door het dashboard dat Interpolis via schermen op de werkvloer plaatste. Dit dashboard diende als symbool om de online klant meer zichtbaar te maken. Door het inzichtelijk maken van de resultaten raakten werknemers veel meer betrokken bij het dagelijks verbeteren van de cijfers en bepalen van prioriteiten. Zo boekte Interpolis met een simpele oplossing snel veel resultaat.

“Samenwerking Interpolis en Rabobank ook cruciaal voor het digitale kanaal.”

Jurgen van Diesen, manager Online Team Interpolis

Inzicht en onderbouwing

De resultaten van de pilot vormden de onderbouwing voor de inrichting van de nieuwe digitale organisatie, de benodigde competenties en de manier van samenwerken. Dit laatste geldt zowel voor de samenwerking binnen de online afdeling als voor de samenwerking met andere interne stakeholders zoals IT, Marketing & Communicatie en Rabobank IKS verzekeringen. Zo intensiverde Interpolis de samenwerking met het online team van Rabobank IKS verzekeringen, waardoor zij gezamenlijk de digitale klantreis konden optimaliseren. Ook zorgde de pilot voor waardevolle feedback over wat goed en wat minder goed ging binnen de marketingorganisatie.

Intensievere samenwerking

Jurgen van Diesen, manager Online Team bij Interpolis, geeft aan dat de samenwerking tussen Rabobank en Interpolis cruciaal is. "Rabobank verzorgt de verkoop van en het advies over Interpolisproducten en -diensten. Ook voor het digitale kanaal is samenwerking tussen Interpolis en Rabobank dus cruciaal. Om dit te versnellen gingen we een intensievere samenwerking aan met het Online Team van Rabobank. Een mooi voorbeeld daarvan is dat de kortlopende reisverzekering nu ook verkrijgbaar is in de mobiel bankieren app bij Rabobank, dus heel dichtbij voor klanten. Daar zetten we samen flinke stappen in."

Effectieve aanpak met Agile Scrum methodiek

De werkwijze van het Online Team karakteriseerde zich door een flexibele, kort-cyclische en effectieve aanpak volgens de Agile Scrum methodiek. Een belangrijk principe dat aan deze werkwijze ten grondslag ligt is dat werkende oplossingen belangrijker zijn dan lijvige documentatie of langdurig overleg.

Verder verkiezen we volgens de Agile Scrum methodiek een open dialoog met klanten boven langdurige contractonderhandelingen. Situationeel wordt de juiste aanpak en samenstelling van het team bepaald. Het online effect is het resultaat van continu verbeteren, in kleine iteraties.

Multidisciplinaire teams

Arné van den Boom, directeur Markt en Distributie bij Interpolis, zegt dat de teams op een totaal andere manier zijn gaan werken. "Bij Interpolis proberen we richting 2015 geen afdelingsplannen meer te maken, maar richten we een multiproject-portfolio in. Dat betekent dat de klassieke organieke structuren steeds meer verdwijnen en je steeds meer in multidisciplinaire teams werkt die samen een klus klaren", legt Van den Boom uit.

"Als je het gesprek met IT aangaat, kan er veel meer dan je ooit had durven denken."

Arné van den Boom, directeur Markt en Distributie Interpolis

Met name IT heeft een rol in multidisciplinaire teams. Die afdeling voelt zich daar volgens Van den Boom heel prettig bij, omdat ze beter hun uitdagingen kunnen aangeven. "Net als marketeers zijn IT'ers ook gewoon mensen. Wat je ziet als je de dialoog met ze opzoekt, is dat ook IT'ers het leuk vinden om die digitaliseringsslag mee te maken. Wat het voor hen moeilijk maakt is dat zij de oude legacy moeten besturen met alle moeilijke gevolgen van dien. Dat gaat niet vanzelf. Maar bij Interpolis laten we wel zien dat als je het gesprek met IT aangaat er veel meer kan dan je ooit had durven denken."

Online verbeteren: Komen, Kijken en Kopen boekst resultaten

Het Online Team focuste zich op het inzichtelijk maken van de digitale funnel. Dat betekende een optimalisatie van Komen, Kijken en Kopen op de website van Interpolis. De nadruk lag tijdens de pilot vooral op de eerste twee fasen.

Komen - trekken van bezoekers naar Interpolis.nl.

Kijken - bezoekers van Interpolis.nl helpen bij het keuzeproces tot een aankoop.

Kopen - de uiteindelijke verkoop vanuit Interpolis op www.rabobank.nl ondersteunen.

Het online distributiekanaal veranderde in een kanaal van significante waarde ten opzichte van telefonie en face-to-face voor de focusproducten van Interpolis. Deze successen illustreren we hier met enkele concrete voorbeelden met betrekking tot Komen, Kijken en Kopen.



Inzicht en optimalisatie van de online funnel

Komen

Forse stijging premieberekeningen met SEO en SEA

Om meer bezoekers naar Interpolis.nl te trekken richtte het Online Team online campagnes in voor auto- en reisverzekeringen. Deze campagnes leidden tot een sterke verbetering van de Search Engine Optimization (SEO) ranking voor de categorie reisverzekeringen. Daarnaast steeg het aantal premieberekeningen met 20 tot 50%. De kosten per sales daalden door de optimalisatie van Search Engine Advertising (SEA) 30 tot 50%.

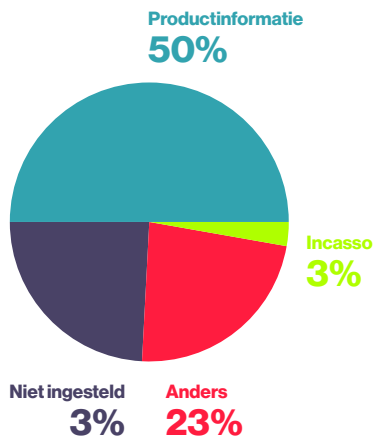
Kijken

Laagdrempelig communiceren met online chat

Om te voorkomen dat een bezoeker de website verlaat wanneer hij iets niet kan vinden, activeerde Interpolis een online chat. De chatfunctie werkte ook op de mobiele site en in de apps. Hiermee gaf Interpolis klanten de gelegenheid om laagdrempelig een vraag te stellen in plaats van het servicenummer te bellen. De pilot leverde een positieve klantervaring op, omdat de klant real-time vragen kon stellen en makkelijker kon navigeren op de website. Dit stimuleerde de kans op Kopen. Daarnaast gebruikte het Online Team de chat als input voor content in 'Veel gestelde vragen' en voor schademeldingen.

Chat openen buiten kantooruren

Interpolis testte de chat door middel van 26 chatgesprekken op de pagina voor doorlopende reisverzekeringen. De gemiddelde gespreksduur was 8 minuten en 39 seconden. 36% van de bezoekers had toegang tot de chat, omdat andere bezoeken en aanvragen plaatsvonden buiten de openingstijden. Er ligt dus veel potentieel in het openen van de chat buiten kantooruren. Verder leerde het Online Team dat een live chat nieuwe vaardigheden vraagt, zoals concreet communiceren dat je iets even moet nazoeken.



Kopen

Verkoop via digitaal kanaal stijgt gestaag tijdens pilot

Het percentage van de verkopen via het digitale kanaal vertoonde een continue stijging gedurende de periode van de pilot Online Team. Aan het einde van het eerste kwartaal van 2014 lag het aantal online verkopen van de Alles-in-één-Polis hoofdproducten 6% hoger dan de doelstelling. Ook de campagne voor autoverzekeringen overtrof de verwachtingen. Interpolis sloot 2013 af met een ruime verdubbeling van de instroom voor autoverzekeringen, veel meer dan beoogd.

Digitaal kanaalaandeel bij reisverzekeringen piekt

Van oktober 2013 tot december 2013 startte Interpolis een digitale campagne voor de wintersportreisverzekering. In december beleefde deze campagne zijn hoogtepunt. Het digitale kanaal bereikte zijn hoogste aandeel van 2013 en een stijging van bijna 40% ten opzichte van voor de campagne. Ook het aandeel mobile binnen verkoop is gestegen. Daarnaast is deze categorie geïntegreerd in de Rabobank bankieren app.

“In twee jaar van 10% naar 30% aandeel via het digitale kanaal.”

Arné van den Boom, directeur Markt en Distributie Interpolis

Impact op telefonie en face-to-face

De inspanningen van het Online Team beïnvloedden naast de resultaten van het digitale kanaal ook de kanalen telefonie en face-to-face. Voor de Alles-in-één-Polis bleef de verkoop via face-to-face en telefonie in december gelijk, terwijl verkoop via het digitale kanaal met 16% steeg. De resultaten in het algemeen wezen op een stijging van 19% wat de digitale verkopen betreft. Uiteindelijk leidde het succes van het Online Team tot een spin-off voor ondersteuning van de afdelingen Zorgverzekeringen en Interpolis Zakelijk, maar ook op andere producten binnen afdeling Particulieren.

Forse stappen

Kijkend naar de digitaal gedreven keten is Arné van den Boom, directeur Markt en Distributie bij Interpolis trots op wat er is gerealiseerd: “De afgelopen twee jaar zijn we erin geslaagd om van nauwelijks 10% aandeel via het digitale kanaal inmiddels tegen de 30% aan te zitten. Dus wij maken echt forse stappen.”

Succesvolle pilot roept ook nieuwe vragen op

De pilot Online Team rondde de eerste fase van de digitale transformatie van Interpolis af. De verzekeraar blijft niet stilstaan bij de behaalde resultaten, maar richt zich op de toekomst.

Interpolis maakt sinds de pilot gebruik van dashboards als cruciaal onderdeel van de nieuwe werkwijze. Die bieden echter nog onvoldoende inzicht in de resultaten over de hele klantketen heen.

Interpolis werkt nu aan professionalisering van het meetproces. Het bedrijf wil dan ook strategisch de verschillende nog losstaande platformen optimaal en consistent inzetten. Dit levert interessante vraagstukken op zoals

- Hoe zorgen we voor een consistente doorvertaling van de customer journey binnen het digitale ecosysteem?
- Hoe geven we een goede invulling aan online social business?
- Hoe zetten we de positionering en merkwaarden op een logische en consistente manier in?
- Hoe zorgen we voor een omni-platform overzicht van data en inzichten in klantgedrag, -behoefte en -sentiment?
- Wat heeft de grootste klantimpact en waar besteden we aandacht aan en investeren we budget in?

Fact-based handelen

Arné van den Boom, Directeur Markt en Distributie bij Interpolis, neemt alvast een voorschot op de rol en competenties van marketing in de toekomst. "Marketeers moeten veel meer fact-based handelen. Marketing intelligence wordt steeds belangrijker. Je moet steeds meer kijken waar in je database waarde te vinden is en hoe marketeers die eruit kunnen halen", aldus Van den Boom.

Digital Wayfinding

**Nieuwsgierig naar de ervaringen van Interpolis?
Bekijk de video op vodwdigital.nl**

Dit is een uitgave van VODW.

Heeft u nog vragen of behoefte aan een nadere toelichting op dit document?
Neem dan contact op met Martijn Ollefers van VODW Digital via mollefers@vodw.com of
+31 6 20 09 19 06. De inhoud van dit document mag niet voor andere doeleinden worden
gebruikt, hergebruikt of buiten de organisatie van Interpolis worden verspreid zonder
toestemming van VODW.

© **Copyright VODW Digital 2014**