

Basisvoorwaarden voor CRM succes in intermediairkanaal

Gert Haanstra en Martijn Jansen, VVP Weekblad voor financiële dienstverleners, Nijgh Periodieken BV, Schiedam, 13 - 27 maart **2002**, blz 20 en 21

Inleiding

In het VVP van <datum> concludeerden wij dat Customer Relationship Management commercieel gezien ook interessant is voor het intermediair kanaal. Door effectief en efficiënt de klantcontacten af te handelen worden meer klanten behouden of meer cross sell bereikt. Met als directe resultaat: hogere omzet voor de verzekeraar en meer provisie voor de intermediairs.

Samenwerking en afstemming tussen intermediair en verzekeraar is nodig om met Customer Relationship Management succesvol te zijn in het intermediairkanaal. Elkaar helpen om klanten te behouden en te cross sellen, is niet af te dwingen met het kopen van louter CRM software of een project starten om iets met CRM te gaan doen. Creëren van de bereidheid om elkaar te helpen is vaak een kwestie van elkaar leren vertrouwen. De koplopers in de branche zijn hierin geslaagd en hebben een succesvolle samenwerking gerealiseerd. Wat is hun geheim? Want waarom lukt het hen nu wel, en anderen nog steeds niet? In tweede deel laten we zien hoe de koplopers in de branche, de belangrijkste voorwaarden voor succes hebben ingevuld.

Een succesformule?

Om gezamenlijk effectief en efficiënt klantcontacten af te handelen is het nodig om de klant zelf het interactieproces te laten aansturen, duidelijkheid te creëren over de het proces, afspraken te maken over het halen en brengen van klantinformatie, en is het nodig om een verdeling te maken van de kosten/ opbrengsten.

De klant stuurt het proces aan. De voorkeuren van de klant zijn sterk leidend bij de manier waarop marketing activiteiten worden opgezet. Door goed te 'luisteren' naar de klantinformatie in de databases krijgt men een goed beeld van wat de klant wil en verwacht. Daarnaast kan men de klant rechtstreeks vragen wat hij wel en niet wil. Met analyses achterhaalt men dan wie het beste kan worden benaderd, met welk aanbod, via welk distributiekanaal en wanneer. Door de marketing activiteiten af te stemmen op deze klantinformatie laat men als het ware de klant 'beslissen'.

Hiernaast vindt er ook nog steeds een bedrijfsmatige afweging plaats waarbij wordt gekeken naar de verwachte winst (ook op lange termijn) en de kosten die verzekeraar en intermediair hiervoor moet maken. Bovendien is er afstemming nodig in activiteiten tussen de

verschillende distributiekanaal, want pas dan krijgt de klant het idee dat goed en consistent met hem wordt gecommuniceerd.

Transparantie in het proces. Dit betekent openheid in wat men met de klant wil bereiken en overeenstemming krijgen in hoe men dit gaat aanpakken. Duidelijk moet zijn hoe 'het CRM spel' wordt gespeeld. Vaak draait het hierbij om wie de klant gaat benaderen en met welke propositie?

'Transparantie' heeft tot doel om sluimerende kanaalconflicten voortijdig te vermijden. De eerste stap is mensen bij elkaar te brengen, en te laten praten over de (on)mogelijkheden van CRM. In een volgende stap moet zichtbaar worden hoe er wordt samengewerkt. Concreet, en niet alleen in regels, procedures, etc. Het gaat om 'voorbeeldgedrag'; laten zien hoe jijzelf en de ander zich in een bepaalde situatie gedragen. Eenmaal aan de slag, moet het verder ontwikkelen en verfijnen van de werkwijze gefaciliteerd worden. Continue moet inzichtelijk zijn waar dingen beter kunnen en waar fouten dreigen te ontstaan. Op het moment dat er geen duidelijkheid is, kan het gevoel ontstaan dat verzekeraar en intermediair vechten om dezelfde klant en transactie. In het uiterste geval is er van samenwerking dan geen sprake meer.

Mensen doen vrijwillig mee, maar hebben wel hun verwachtingen. Duidelijk is dat samenwerken een kwestie van leren is. In eerste instantie zal er tijd moeten worden ingeruimd om relatief veilig dingen uit te proberen en hierover feedback te krijgen. Vooral over hoe het de samenwerking beïnvloedt. Dus als het samenwerkingsproces een andere kant op gaat dan verwacht, en mensen zich hierbij niet prettig voelen, moet snel een passende oplossing worden verzonden. Kunst is om te blijven leren van de ondernomen acties. Minimale eis is dat acties goed gemeten en geanalyseerd worden. Op basis van de analyse kan bijgestuurd worden en is sprake van een lerende organisatie. In die zin is de implementatie van CRM nooit 'klaar'.

Een haal- en brengplicht voor beide partijen. Zowel verzekeraar als intermediair moet zich inzetten om van CRM een succes te maken. Dat heeft zijn rechten en plichten. Vandaar dat verzekeraar én intermediair elkaar volledig moeten informeren. En dus een haal- en brengplicht hebben wat betreft recente klantgegevens, marketingactiviteiten, (financiële) resultaten, etc.

Bijvoorbeeld in geval van een marketing actie, geeft de verzekeraar informatie aan het intermediair over wat er met de klant is gebeurd, wat dit heeft gekost en hoeveel het heeft opgebracht. En koppelt het intermediair terug welke follow-up activiteiten zijn uitgevoerd, of er een contract is gesloten, en wat hij nog meer van de klant te weten is gekomen.

Om altijd en overal effectief met de klant te kunnen communiceren, is het nodig om informatie uit de klantcontacten consequent vast te leggen (bijvoorbeeld in een centrale database), te consolideren, en weer te verspreiden naar de kanalen/voorkant. Hierbij gaat het natuurlijk om contracten, contacten, betalingen, informatie-aanvragen, klachten, etc. Maar het geldt ook voor gemaakte afspraken, geplande activiteiten, etc.

Het halen en brengen van informatie werkt goed met de zogenaamde 'druppeltechniek'. Verzekeraar en intermediairs kunnen 'inprieken' op een centrale database waarbij pas

nieuwe informatie wordt verstrekt als eerder verstrekte informatie is gelezen, bijgewerkt of opgevolgd. Voordeel is dat klanten niet ergens worden 'vergeten' of dat er ongecoördineerde acties worden uitgevoerd. Zaak is overzicht te creëren met name afgezet tegen de gewenste/verwachte resultaten. En op basis van deze informatie nieuwe activiteiten te ontplooiën.

Verdeling van kosten én opbrengsten. Wil men gezamenlijk de klanten behouden en cross sellen dan moet het financieel goed geregeld zijn. In de praktijk betekent dit dat als de verzekeraar een marketing actie opzet en rechtstreeks een contract afsluit (op het bestand van het intermediair) dan krijgt het intermediair zijn provisie (gewoon) uitgekeerd. Zo krijgt de verzekeraar zijn omzet en het intermediair zijn provisie.

Verstrekt de verzekeraar een lead dan betaalt het intermediair voor deze lead. Het is een compensatie voor gemaakte marketingkosten als het analyseren en selecteren van het klantenbestand. Het intermediair houdt de vrijheid om de klant een ander product aan te bieden dan de lead van de verzekeraar. Maar daarmee neemt hij het risico dat het aanbod een minder grote kans van slagen heeft. En dat de verzekeraar zich minder kan vinden in de samenwerking.

De financiële afspraken zijn bedoeld om gezamenlijke activiteiten te stimuleren zodat men er beide beter van wordt. Want gebeurt er niets dan lopen verzekeraar en intermediair beide omzet en provisie mis, en blijft cross sell potentieel onbenut.

Conclusie

Pas als de samenwerking tussen intermediair en verzekeraar tot stand komt, wordt Customer Relationship Management commercieel gezien ook interessant voor het intermediair kanaal. Een aantal koplopers is hierin geslaagd. Zij laten de klant het interactieproces aansturen, zijn duidelijk over de spelregels, hebben duidelijke afspraken gemaakt over het halen en brengen van klant-informatie, en verdelen de kosten/opbrengsten.

Met name voor het intermediairkanaal is CRM een manier van werken die recht doet aan de relatie met de klant. Gebaseerd op wederzijds vertrouwen, zal het de winstgevendheid en loyaliteit van klanten vergroten. Met als directe resultaat; hogere omzet voor de verzekeraar, en meer provisie voor de intermediairs.