

Doel is klantbehoud en een hogere cross selling ratio

Basisvoorwaarden voor succes

Customer Relationship Management (CRM) is commercieel gezien ook interessant voor het intermediairkanaal, zo concludeerden Gert Haanstra en Martijn Janssen in VVP 11. Door effectief en efficiënt de klantcontacten af te handelen worden meer klanten behouden of worden de mogelijkheden voor cross selling beter benut. Met name voor het intermediairkanaal is CRM een manier van werken die recht doet aan de bijzondere relatie met de klant. Gebaseerd op wederzijds vertrouwen, zal het de winstgevendheid en loyaliteit van klanten vergroten. Met als directe resultaat: een hogere omzet voor de verzekeraar en meer provisie voor het intermediairs.

*Door Gert Haanstra en Martijn Jansen **

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 de cross selling ratio te verhogen, 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. Twee vragen komen daarbij naar voren. Wat is hun geheim? En waarom lukt het hen wel en anderen nog steeds niet? In het tweede deel van dit artikel laten we zien hoe de koplopers in de branche, de belangrijkste voorwaarden voor succes hebben ingevuld.

“Voor het intermediairkanaal is CRM een manier van werken die recht doet aan de relatie met de klant”

VOORWAARDEN VOOR SUCCES

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 marketingactiviteiten 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 distributiekanaalen, 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 kanaalconflikten 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 samenwerkt. Concreet, en niet alleen in regels en procedures. 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. Continu 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.



Martijn Jansen

CRM in intermediairkanaal

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 worden gemeten en geanalyseerd. 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'.

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 en/of (financiële) resultaten.

Een voorbeeld. In geval van een marketingactie 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 overall 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 resp. de voorkant van de organisatie. Hierbij gaat het natuurlijk om contracten, contacten, betalingen, informatie-aanvragen, klachten, etc. Maar het geldt uiteraard ook voor gemaakte afspraken en geplande activiteiten.

Het halen en brengen van informatie werkt goed met de zogenoemde 'druppeltechniek'. Verzekeraar en intermediairs kunnen 'inprikkelen' 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 en opbrengsten

Wil men gezamenlijk de klanten behouden en cross sellen dan moet het financieel goed geregeld zijn. Vertaald naar de praktijk betekent dit het volgende.

Als de verzekeraar een marketingactie 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. Een dergelijke vergoeding is een compensatie voor gemaakte marketingkosten, bijvoorbeeld voor 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. Gebeurt er niets dan lopen verzekeraar en intermediair immers beide omzet resp. provisie mis, en blijven de (potentiële) mogelijkheden van cross selling onbenut.

COMMERCIEEL

Pas als de samenwerking tussen intermediair en verzekeraar tot stand komt, wordt Customer Relationship Management commercieel gezien ook interessant voor het intermediairkanaal. 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 klantinformatie, en verdelen de kosten/opbrengsten.

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

** Gert Haanstra en Martijn Jansen zijn werkzaam bij Twijnstra Gudde Management Consultants.*



Gert Haanstra.