

Customer Relationship Management werpt vruchten af

Gert Haanstra en Martijn Jansen, VVP Weekblad voor financiële dienstverleners, Nijgh Periodieken BV, Schiedam, 11 - 13 maart **2002**, blz 18 en 19

Inleiding

Sinds kort zien we dat Customer Relationship Management succes heeft in het intermediair kanaal. Na een periode van proberen, en misschien wel een hoop frustraties, boekt een aantal verzekeraars en intermediairs interessante resultaten. Gezamenlijk halen ze meer rendement uit hun klanten door bijvoorbeeld een besparing van de marketingkosten en een vermindering in het aantal (voortijdig) beëindigde contracten.

Meest aansprekend zijn de cross sell resultaten, waarmee verzekeraars meer omzet en intermediairs meer provisie weten binnen te halen. In dit artikel (een tweeluik) gaan we in op hoe de koplopers in de branche het hebben aangepakt. In het eerste deel laten we zien welke kansen er zijn en wat het uiteindelijk kan opleveren. En in het tweede deel besteden we aandacht aan (rand)voorwaarden om als intermediair succesvol te kunnen zijn met CRM.

Waarom Customer Relationship Management?

CRM legt de focus op het aangaan en onderhouden van de relatie met elke individuele klant. Doel is de klantrelatie zo lang mogelijk te laten duren en zoveel mogelijk in de behoefte van de klant te voorzien op een wijze die winstgevend is voor beide partijen. Maar wat is de daadwerkelijke toegevoegde waarde van CRM voor verzekeraars en intermediairs?

CRM is een effectieve aanpak om het eigen marktaandeel veilig te stellen. Hoewel het intermediair nog steeds een belangrijke pijler is waarop de verzekeringswereld rust, ondervinden intermediairs én verzekeraars in meer of mindere mate de druk van nieuwe marktontwikkelingen. Bijvoorbeeld met de komst van internet kunnen consumenten relatief eenvoudig (simpele) producten met elkaar kunnen vergelijken en ook nog eens direct afsluiten.

Een andere belangrijke ontwikkeling blijft het toenemend consumentisme. Klanten zijn mondiger en vluchtiger dan ooit. Het bieden van goede diensten is een must en gaat verder dan goede producten tegen een faire prijs. Op distributiegebied zijn er allerlei branchevreemde samenwerkingen waarbij financiële producten via allerlei verkooppunten als supermarkten, pompstations aan de man worden gebracht. Zowel verzekeraars als intermediairs hebben zich ergens gerealiseerd dat Customer Relationship Management een goed middel is om op de ontwikkelingen te reageren. Streven is de band met bestaande klanten aan te halen en te achterhalen waar de commerciële kansen liggen. De combinatie van goed gevulde klantendatabases, een geoliede marketing apparaat en een sterke loyaliteit

van klanten met hun intermediair, biedt dan ook goede mogelijkheden om de winst, bijvoorbeeld met behulp van cross selling te vergroten.

Welke mogelijkheden zijn er?

Met CRM gaan zowel intermediairs als verzekeraars meer verdienen; de ene meer omzet, de andere meer provisie. Door een gezamenlijke aanpak gericht op de individuele klant zijn verzekeraar en intermediair beter in staat om nieuwe klanten binnen te halen, en bestaande klanten te cross sellen en te behouden.

Beter benutten leads. Potentiële klanten zoeken niet altijd het intermediair op om informatie in te winnen over (nieuwe) producten of voor vragen over hun persoonlijke situatie. Regelmatig komt men rechtstreeks bij de verzekeraar 'binnen'. Maar wat gebeurt er als potentiële klanten zelf het initiatief nemen en contact zoeken met de verzekeraar via het call center of de website? Mag de verzekeraar de propositie aanbieden omdat op zo'n moment de kans zich voordoet? Of moet hij de klant doorsturen naar het intermediair met het risico dat hij in de tussentijd een ander product vindt en koopt? In een ideale situatie zou de verzekeraar op het moment dat een klant contact zoekt via een van de distributiekkanalen, en er zich een kans voordoet, de klant iets mogen verkopen. Voorwaarde is dat de provisie wordt uitgekeerd aan het intermediair, en dat het intermediair 'mede-eigenaar' wordt van de nieuwe klant.

Gerichte cross selling. Voor het cross sellen geldt, als voorbeeld, dat in een klantenbestand wordt ontdekt dat bij de groep 'ziektekostenverzekerden', degene met kinderen vaker ook nog een levensverzekering hebben afgesloten. Uit analyse blijkt verder dat veel ziektekostenverzekerden nog nooit een levensverzekeringsaanbod hebben ontvangen. Door nu een inschatting te maken van de verwachte hoogte van het contract, kan men beslissen om de grootste en meest kansrijke contracten door te sturen naar het intermediair. Uit de analyse blijkt dat er al een grote kans is dat er een contract wordt afgesloten. Nu is het aan het intermediair om te proberen er een groter contract uit te slepen.

De groep waar men kleinere contracten verwacht te verkopen, geeft men een lagere prioriteit. Of ze als lead worden doorgestuurd, hangt af van de capaciteit van het kantoor (en de kosten die hiermee gepaard gaan). Soms is er al voldoende werk voor de komende weken/maanden. Doorsturen zou zonde zijn, want dan blijft de kans misschien te lang liggen. Dus kiest men voor een directe benadering met een mailing of telefoontje. Bij de groep waarbij er een kleine kans is dat een contract wordt afgesloten, maakt men een duidelijke kosten/baten afweging. Men moet uit de kosten komen, en zet daar de kans om het contract binnen te halen tegenover. Een goedkope, eenmalige mailing is dan veelal effectiever.

Effectief behoud. Bijvoorbeeld, door activiteiten van concurrenten dreigen ziektekostenverzekerden in het zuiden van Nederland hun contract op te zeggen. Verzekeraar en intermediairs willen graag hun klanten behouden en bedenken samen een actie; een service gesprek waarin afhankelijk van de kans dat iemand wegloopt en de duur dat iemand klant is, een kortingspercentage wordt aangeboden voor het volgend jaar.

Vervolgens stellen de intermediairs hun klanten 'beschikbaar' voor deze marketing actie die verder wordt uitgevoerd door een extern call center.

Een andere mogelijkheid is om de diverse behoudpogingen achteraf te evalueren. Uit een analyse blijkt dan bijvoorbeeld dat klanten met een autoverzekering beter reageren op een dwingende brief, en dat klanten met een levensverzekering beter reageren op telefoontje van hun intermediair. Zaak is deze segmentatie over de bestanden van de intermediair en verzekeraar heen te gebruiken om het optimale resultaat te krijgen.

Duidelijk is dat CRM ook voor intermediairs als verzekeraars allerlei kansen biedt om meer te verdienen. In praktijk ontwikkelt men een gezamenlijk proces waarbij men ontdekt waar de kansen liggen, om vervolgens in onderlinge afstemming daar met een passend aanbod gericht op in te gaan.

Welke resultaten kan men behalen?

Het gaat om meer omzet en meer provisie, omdat de meest kansrijke groepen het eerst worden benaderd. En daarnaast gaat het om een besparing op de marketing- en verkoopkosten, omdat er minder wordt verstuurd/gebeld doordat de kansloze groepen worden uitgesloten.

Mits goed aangepakt, is het mogelijk om een groot deel van de intermediairs te interesseren voor een actie. Er zijn cijfers behaald waarbij meer dan $\frac{3}{4}$ van de aangesloten, actieve intermediairs hebben meegedaan aan een outbound marketingactiviteit. Deze actie was opgezet om een pensioenproduct te verkopen via cross selling. Hiervoor werden eerst de bestanden geanalyseerd om te kijken wie het meest kansrijk was (en wie kansloos was) om het product te kopen. Vervolgens werd onderscheid gemaakt tussen klanten met een gerede kans op een hoge inleg, en kopers met een relatief lage inleg. Klanten met een goede kans op een hoge inleg werden doorgestuurd als lead naar het intermediair. Anderen ontvingen een mailing, verstuurd door de verzekeraar uit naam van het intermediair. Uiteindelijk werd op 15% tot 25% van de leads een afspraak gemaakt, met uitschieters van meer dan 40%.

Conclusies

Customer Relationship Management is commercieel gezien ook interessant voor het intermediair kanaal. Een succesvolle samenwerking tussen intermediair en verzekeraar, gebaseerd op wederzijds vertrouwen, is nodig om de winstgevendheid en loyaliteit van klanten te vergroten. Door effectief en efficiënt te 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.

In het tweede artikel in het volgende nummer wordt ingegaan op hoe intermediairs en verzekeraars de succesvolle samenwerking kunnen bereiken. Randvoorwaarden worden besproken als het door de klant laten aansturen van het interactieproces, het geven van duidelijkheid over de spelregels, het maken van afspraken over het halen en brengen van klantinformatie en het verdelen van de kosten/opbrengsten.