

Hogere omzet voor verzekeraar, meer provisie voor intermediair

Customer Relationship Ma

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 van het aantal (voortijdig) beëindigde contracten. Meest aansprekend zijn de cross-sellingresultaten, waarmee verzekeraars meer omzet en intermediairs meer provisie weten binnen te halen. Hoe hebben de koplopers dit aangepakt? In twee artikelen schetst VVP de kansen en de voorwaarden voor een succesvolle toepassing van CRM.

Door Gert Haanstra en Martijn Jansen *

Customer Relation 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 in de eerste plaats 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. Met de komst van internet kunnen consumenten relatief eenvoudig (simpele) producten met elkaar 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 verkooppunten als supermarkten en pompstations aan de man worden gebracht.

Zowel verzekeraars als intermediairs hebben zich 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 geölied marketingapparaat 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.

MOGELIJKHEDEN

Met CRM gaan zowel verzekeraar als intermediair meer verdienen; de een meer omzet, de ander 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 distributiekanaalen, en er zich een kans voordoet, de klant iets moeten kunnen verko-



Martijn Jansen.

pen. Voorwaarde is dat de provisie wordt uitgekeerd aan het intermediair, en dat het intermediair 'mede-eigenaar' wordt van de nieuwe klant.

Gerichte cross selling. Ter illustratie van de mogelijkheden een voorbeeld. In een klantenbestand wordt ontdekt dat klanten met kinderen in de groep 'ziekttekostenverzekerden' vaker dan anderen ook nog een levensverzekering hebben afgesloten. Uit analyse blijkt verder dat veel ziektekostenverzekerden nog nooit een levensverzekeringsaanbod hebben ontvangen. Op basis van een schatting van de verwachte hoogte van het contract kan de verzekeraar 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

Management werpt vruchten af

afgesloten. Nu is het aan het intermediair om te proberen er een groter contract uit te slepen.

De groep klanten bij wie men verwacht kleinere contracten te verkopen krijgt 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 of 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, moet een duidelijke kosten/baten-afweging worden gemaakt. 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. Weer een voorbeeld. 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 servicegesprek waarin afhankelijk van de kans dat iemand wegloopt en de duur dat iemand klant is, een kortingspercentage wordt aangeboden voor het volgende jaar. Vervolgens stellen de intermediairs hun klanten 'beschikbaar' voor deze marketingactie die verder wordt uitgevoerd door een extern callcenter.

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



Gert Haanstra.

DIRECTE RESULTATEN

Bij de resultaten gaat het om meer omzet en meer provisie, omdat de meest kansrijke groepen het eerst worden benaderd. 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 een groot deel van de intermediairs te interesseren voor een actie. Een recent praktijkvoorbeeld liet zien dat meer dan driekwart van de aangesloten actieve intermediairs meededen aan een outbound marketingactiviteit. De 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 gereede 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. Andere klanten ontvingen een mailing, verstuurd door de verzekeraar uit naam van het intermediair. Uiteindelijk werd bij 15 tot 25 procent van de leads een afspraak gemaakt, met uitschieters van meer dan 40 procent.

COMMERCIEEL INTERESSANT

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 klantcontacten effectief en efficiënt af te handelen worden meer klanten behouden of een hogere cross-selling ratio bereikt. Met als direct resultaat: hogere omzet voor de verzekeraar en meer provisie voor de intermediairs.

In het tweede deel van dit artikel (dat in VVP 13 verschijnt) gaan we in op de vraag hoe intermediairs en verzekeraars een succesvolle samenwerking kunnen bereiken. Het gaat daarbij om randvoorwaarden 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. ■

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

“CRM biedt intermediair allerlei kansen om meer te verdienen”