

5 essentials voor maximale efficiency in de ATP branche

Als je een ondernemer vraagt wat belangrijk is, dan zal hij zeggen: "de klant". Een ondernemer is zich namelijk uitermate bewust van het feit dat hij klanten nodig heeft om überhaupt te kunnen bestaan. Klantgericht ondernemen is voor de ondernemer feitelijk een "no-brainer", dus daarvan hoeft je hem in principe niet te overtuigen. Maar, klantgericht ondernemen moet natuurlijk wel iets opleveren, het moet renderen, het moet bijdragen aan de continuïteit en waarde van de onderneming, en het moet waarde opleveren voor de klant. Een wederzijds belang.

Tot zover nog geen verrassende zaken. Dit wil iedereen. Maar waarom is bewust en consequent klantgericht ondernemen dan zo moeilijk? Hoe weet ik nu dat mijn invulling aan klantgericht ondernemen rendeert? Hoe zorg ik dat mijn klant daadwerkelijk een centrale rol in mijn bedrijf krijgt en dat ik niet verstrikt raak in allerlei interne procedures en processen?

We hebben uit onze ervaringen een aantal sleutelfactoren (essentials) afgeleid die bepalend zijn om klantgericht ondernemen tot het gewenste rendement te laten ontwikkelen. Efficiënt klantgericht ondernemen is een keuze en is niets meer en niets minder dan het dagelijkse werk. Voor alle duidelijkheid, het is geen kunstje, het is geen project, maar gewoon hard werken vanuit het klantperspectief.

5 essentials

De 5 essentials die wij als bepalend hebben ervaren voor renderend klantgericht ondernemen in de ATP branche zijn:

- Visie
- Ondernemerschap
- Transparantie & eenvoud
- Bereikbaarheid & gemak
- Validatie

Buiten deze 5 essentials is het natuurlijk van belang dat je blijft luisteren naar de klant om continu de bedrijfsvoering zo optimaal mogelijk te houden. Dat betekent ook dat de interne organisatie hierop ingericht moet zijn en dat dagelijks goed gemanaged wordt op de wijze waarop je als organisatie met je klant wilt omgaan. Het samenspel van klanten, medewerkers, de CRM (ICT) infrastructuur en de afspraken daaromheen zijn wel voorwaardelijk om dit te kunnen.

Eigen rol bepalen

Cruciaal voor renderend klantgericht ondernemen (of klantgerichte efficiency) is de visie die je als organisatie hebt en regelmatig actualiseert. Hoe wil je als organisatie in de markt bekend staan, welke positie neem je in, welke ontwikkelingen zie je en nog belangrijker, op welke ontwikkelingen wil je inspelen? Daarbij is het van belang de rol van je eigen organisatie binnen de markt te duiden. Wat mag de markt van je verwachten? De markt bestaat daarbij dan uit klanten, maar ook uit collega bedrijven, partners en leveranciers. Feitelijk moet je een eigen positie op de markt claimen om zodoende onderscheidend vermogen op te bouwen en van daaruit aan je continuïteit te werken.

Onderscheidend vermogen, of toch niet?

Zeker voor een ATP bedrijf is dat best een grote uitdaging. Binnen de branche zijn veel organisaties actief met in principe soortgelijke producten en diensten. Een deel van deze organisaties probeert onderscheidend vermogen te creëren door varianten te bedenken op reeds bestaande producten, of door speciale voorwaarden aan polissen te verbinden. Het gevolg is echter, dat het voor de klant niet duidelijker wordt en daarmee wordt het aspect toegevoegde waarde geweld aan gedaan. Daar heeft de klant niets aan en uiteindelijk het ATP bedrijf ook niet. Later meer hierover.

Veranderende wetgeving vraagt investering

Dan speelt ook de wetgeving een steeds belangrijkere rol, waardoor het allemaal niet eenvoudiger wordt. Zeker als kleinere speler betekent dit nogal een uitdaging. De uitdaging zit 'm dan vooral in de investeringsmogelijkheden om alle

regels efficiënt te kunnen behappen. Gevolg is vaak dat voor andere essentiële ontwikkelingen geen ruimte is en dat de aandacht steeds meer naar binnen wordt getrokken. Ook hier geldt dat de klant toch op enig moment de dupe wordt en uiteindelijk je eigen organisatie ook.

Het gehele speelveld betrekken bij de visie

Het is daarom belangrijk om het gehele speelveld goed te overzien ten aanzien van klanten, klantgroepen, collega ATP'ers, partners, leveranciers, wetgeving, ontwikkelingen, ICT, producten, diensten, interne organisatie, etc. Dat zijn vele variabelen waar je als ondernemer rekening mee moet houden. Echter, je hebt geen andere keuze. Wil je als ondernemer continuïteit en rendement bereiken, dan zul je een duidelijke visie moeten bepalen. Alleen dan kun je richting geven aan de toekomst van het bedrijf.

Zichtbaar maken van de visie, intern en extern

De visie bestaat uit het beeld en de rol van de toekomstige organisatie binnen het genoemde speelveld. Deze visie wordt vervolgens vertaald naar de eigen rol, de samenwerkingsverbanden, de product- en dienstenportfolio, de CRM (ICT) inrichting, de werkwijze, de aansturing, e.d. Het is ook belangrijk om hierover duidelijk te communiceren met je omgeving, intern en extern. Men moet gaan begrijpen waar het naar toe gaat en hoe je daar komt.

chap

Doe waar je goed in bent!

Belangrijke uitgangspunten voor deze fundamentele keuzes zijn de cultuur van het bedrijf, de klantbehoefte en -ervaringen en de eigen kracht en kwaliteiten. Authentiek is een veelgebruikte term tegenwoordig. Maar toch, doe de dingen waar je goed in bent en organiseer de overige voorwaarden voor succes via derden. Door hier heel scherp op te letten en te focussen, krijgt je visie ook een duidelijke invulling en ziet men waar je voor staat.

Koersvast zijn en blijven sturen

Tot slot is het zaak dat je koersvast blijft. Het werken naar de toekomst zal met vallen en opstaan gaan, ook vind je teleurstellingen op dat pad. Houd vast aan de visie. Zie het ook niet als een eenmalige exercitie, maar blijf alert op het voortdurend aanscherpen van de visie. Directie en management moeten dit continu uitdragen en vanuit de visie ook blijven motiveren. Alleen dan overwin je de obstakels die er zeker zullen zijn.

Samengevat gaat het bij Visie om

- Uitgaan van de eigen kracht; doe waar je goed in bent.
- Betrekken van het gehele speelveld op de markt en bepalen van de eigen positie daarin.
- Zichtbaar maken van de visie, intern en extern.
- Koersvast zijn en blijven sturen.

2. Ondernemerschap

Duidelijke verantwoordelijkheid met ruimte voor eigen ideeën en initiatief

Als de visie voldoende concreet is, dan is een volgende essential het creëren en stimuleren van ondernemerschap binnen de organisatie. Veel aandacht is nodig om de praktische uitwerking ofwel de dagelijkse praktijk te laten functioneren zoals de visie beoogt. Wanneer de klant centraal staat in de visie zal bij de uitwerking naar de dagelijkse praktijk ook van buiten naar binnen moeten worden gewerkt en gedacht. Als daarbij de eigen verantwoordelijkheden voor een ieder duidelijk zijn en daarbinnen ruimte wordt gelaten voor eigen ideeën en initiatief, kan intern ondernemerschap groeien en durven mensen het verschil te maken voor de klant. Het waarderen van initiatief en klantgericht denken - ook buiten de kaders - en het vieren van positieve klantreacties werkt als positieve stimulans. Zorgvuldig en opbouwend omgaan met minder positieve klantreacties is nodig voor (hernieuwd) vertrouwen en zorgt voor optimalisatie door het lerend effect. Dit proces kan geborgd en ondersteund worden door goede werkafspraken, procedures en door CRM (ICT) systemen.

Keten denken en samenwerking

Ook bij de praktische uitwerking van de visie zal het eerder genoemde speelveld betreden moeten worden, alleen dan op een meer tactisch en operationeel niveau. Het gaat daarbij om de praktische invulling van de rol van de organisatie samen met klanten, doelgroepen, partners, leveranciers, collega bedrijven, sub contractors, e.d. Ergo, ketendenken moet goed ontwikkeld worden. Wie zitten in de keten, welke rol hebben ze en willen ze, welk deel verzorgen ze, welke afspraken zijn er, welke verwachtingen zijn er,

wat mag je verwachten, etc. Partijen in de keten zijn o.a. verzekeraars, tussenpersonen, volmachtbedrijven, service providers en ook eindklanten. En last but not least, het gaat ook over jezelf, je eigen organisatie en jouw plaats in de keten. In de keten hoeft het niet ieder voor zich te zijn. Samenwerking met bijvoorbeeld partners of klanten biedt juist kansen om elkaar te versterken en zowel de klantgerichtheid als de efficiency te verbeteren.

Doelgroepen, toegevoegde waarde en bedieningsconcepten

Praktische uitwerking van de visie houdt ook in dat uitgewerkt wordt welke doelgroepen je kunt onderscheiden, waar je toegevoegde waarde voor die groepen uit bestaat, welke producten en diensten per doelgroep relevant zijn en welke bedieningsconcepten passend zijn, zowel qua inhoud van het service level als de wijze van belonen. Denk daarbij ook van buiten naar binnen, niet alleen 'wat bieden wij' maar juist ook 'wat krijgt de klant' in termen die aansluiten bij de klantbeleving. Dit helpt weer bij het benaderen van die doelgroepen, de marketing, en de wijze waarop en via welke kanalen je met de doelgroepen in contact treedt. Denk daarbij ook aan personen of partijen die je kunnen aanbevelen als manier om in contact te komen.

Als resultante van dit geheel kun je de operationele organisatie en CRM infrastructuur definiëren en op basis daarvan besluiten hoe je die tot stand kunt brengen. Het fraaie hiervan is dat er een dynamiek gaat ontstaan waardoor de interactie met je klanten en klantgroepen zich nog verder gaat ontwikkelen.

Samengevat gaat het bij Ondernemerschap om:

- Vertaling van de visie naar klantgerichte gedragingen in de dagelijkse praktijk.
- Stimuleren van (intern) ondernemerschap door ruimte te laten voor eigen initiatief en ideeën binnen de kaders van duidelijke verantwoordelijkheden.
- Ontwikkeling van ketendenken in de breedste zin en zoeken naar samenwerkingsmogelijkheden om elkaar te versterken.
- Uitwerken van doelgroepen, relevant aanbod en bedieningsconcepten.
- Definiëren en tot stand brengen operationele organisatie en CRM infrastructuur.



Inhoud

Zoals eerder aangegeven wordt binnen de verzekeringsmarkt vaak naar onderscheidend vermogen gezocht door allerlei varianten en voorwaarden aan de producten toe te voegen. Daarbij wordt ook veel gebruik gemaakt van het bieden van opties. Je kunt deze opties aan of uit zetten. De klant moet het idee krijgen dat hij daarmee volledig zelf de regie voert. Goed bedoeld, maar voor verzekeringen en zeker de low interest producten, draagt dat niet echt bij aan het leveren van toegevoegde waarde voor de klant. Onderzoek wijst uit: De klant is veel meer gebaat bij een goed product met een passende dekking voor een concurrerende prijs en met goede begeleiding en service daarna, dan bij enorme variatie en keuzemogelijkheden.

Zorg dus bij de low interest producten voor een duidelijk aanbod, minder variatie, en een scherpe prijs. Daarmee is de klant geholpen, maar ook zeker je eigen organisatie. Als je dan ook periodiek een herijking van het product op basis van prijs en kwaliteit kan aanbieden richting de klant, dan heeft die er vrijwel geen omkijken meer naar. Nog beter is om bij deze herijking ook reeds bekende (of eerder geïnventariseerde) wensen en behoeften van de klant mee te laten wegen. Want als je de voorkeuren en situatie van de klant kent, en die toetst aan de beschikbare producten, dan krijg je echt de beste fit.

Teveel variatie is per definitie kostenverhogend en minder efficiënt. Haal die variatie weg bij de goed vergelijkbare (low interest) producten en klantgerichte efficiency is hier het resultaat! Daarmee creëer je vervolgens ruimte om de relatie met de klanten gepast in te vullen en verder te ontwikkelen. Tijd en ruimte voor waardevolle interactie en advies i.p.v. onnodige verwarring en onrust die (hernieuwde) uitleg en geruststelling vraagt.

Samengevat gaat het bij Transparantie & Eenvoud om:

- Duidelijk aanbod door minder variatie en keuzes voor low interest producten.
- Steeds betere fit door gebruik van aanwezige klantkennis.
- Klantgerichte efficiency verhogen om ruimte te creëren voor waardevolle klantinteracties.



Gemak

Vanuit je doelgroepen- en productbeleid ben je in staat optimale bereikbaarheid en gemak na te streven. De toegevoegde waarde van de inzet van webportals ten behoeve van informatie aanvragen, webcare, het doen van aankopen, (doelgroep)marketing, e.d. is daarbij evident. Echter, het moet voor een bezoeker of klant zó eenvoudig en duidelijk zijn, dat vrijwel niets fout kan gaan. Hiermee is veel efficiency winst te behalen, en dat is vooral voor de commodity producten onmisbaar geworden. Transparantie en eenvoud van producten is wel cruciaal hiervoor, zoals in de vorige paragraaf is toegelicht.

Alleen met transparante en eenvoudige producten kan de afhandeling van klantverzoeken via het webportal gestroomlijnd plaatsvinden. Compleet geautomatiseerde afhandeling waar mogelijk en eenvoudig ingrijpen door een adviseur waar nodig. In beide gevallen ondersteund door een duidelijke berichtgeving aan de klant, zodat deze steeds op de hoogte is van de status van het verzoek.

Deze duidelijke berichtgeving geldt bijvoorbeeld ook bij simpele handelingen als het aanmelden voor een nieuwsbrief of het doorgeven van een wijzigingen. Laat weten dat het bericht is aangekomen, maar vermeld ook welke vervolgacties een klant mag verwachten. Zorg daarna ook voor juiste opvolging van deze vervolgacties. Het blijkt bijvoorbeeld in de praktijk te vaak, dat een inschrijfmogelijkheid voor een nieuwsbrief wordt geboden, maar de daadwerkelijke nieuwsbrief na veel te lange tijd of zelfs helemaal niet wordt verzonden. De imagoschade die dit kan opleveren is duidelijk.

Als de webportals wel op een goede manier bijdragen aan het gemak creëer je tijd en mogelijkheden om voor speciale situaties maatwerk te kunnen verrichten. Niet alles is in een standaard te gieten. Dit is niet alleen voor je eigen efficiency, maar vooral ook voor de klant van belang. Hij krijgt een sterke vertrouwensbasis met je organisatie, omdat de low interest producten gewoon goed geregeld zijn en daarnaast tijd en aandacht is voor persoonlijk contact. En als je de klant ook nog iedere keer de beste deal kunt voorschotelen, draagt dat zeker bij aan het vertrouwen en is de klant veel meer bereid om de meer complexe vraagstukken ook met je te delen.

Maar, zorg er wel voor dat de klant je hoe dan ook altijd kan bereiken. Via welk kanaal dan ook.

Samengevat gaat het bij Bereikbaarheid & Gemak om:

- Goede bereikbaarheid via alle voor de doelgroep relevante kanalen.
- Webportal self service die uitblinkt in duidelijkheid en eenvoud.
- Standaardisering waar mogelijk, maatwerk waar nodig.

De 5e essential om klantgerichte efficiency te bereiken vatten we samen onder de term "validatie". Als uit het proces van inventarisatie, analyse en advies uiteindelijk een productkeuze is voortgekomen en tot aanvraag van dat product is besloten, is betrouwbare totstandkoming en uitvoering van de overeenkomst, die tevens voldoet aan de wettelijke eisen, essentieel voor het leveren van toegevoegde waarde. Procesbewaking vanaf de aanvraag tot afgifte polis gericht op alle betrokken partijen zorgt voor tijdige en correcte afwikkeling, initieert de juiste opvolging en biedt op ieder moment inzicht in de voortgang en laat zien wie met welke actie bezig is. Juiste en volledige archivering van alle relevante documenten en correspondentie, die gemakkelijk opvraagbaar is, vergroot dit inzicht vervolgens.

Met digitale zekerheid over de digitale snelweg

Naast het efficiënt afhandelen van de administratieve 'rompslomp' wil je in de gelegenheid zijn - en die gelegenheid ook bieden - om dat op ieder moment te kunnen doen. Waar mogelijk, en op prijs gesteld door de klant, zoveel mogelijk papierloos via de digitale snelweg.

Communicatie vindt steeds vaker digitaal plaats en wordt nu ook voor officiële waardedocumenten, zoals een polis, toegestaan, mits aan voorwaarden voor echtheid, waarborging en bewaring kan worden voldaan. Het bieden van 'digitale zekerheid' voor zover mogelijk dus. Het kunnen werken met gewaarmerkte handtekeningen is daarbij een voorwaarde evenals de bewaking van de aflevering en ontvangst van officiële waardedocumenten.

E-signing biedt hierbij uitkomst. Het zorgt voor een transparant afleverproces en een volledige vastlegging van alle activiteiten en documenten. Die zijn achteraf ook weer net zo eenvoudig opvraagbaar voor alle betrokkenen.

Samengevat gaat het bij Validatie om:

- Betrouwbare totstandkoming en uitvoering van de overeenkomst.
- Procesbewaking, opvolging en archivering.
- Administratieve afhandeling op ieder moment mogelijk maken.
- Het bieden van 'digitale zekerheid'.



Voor de ATP branche is klantgericht ondernemen altijd al belangrijk geweest. De branche heeft ook ervaren dat eigenlijk geen goede keuze te maken is tussen een volledige focus op klantgerichtheid of juist alleen op het vergroten van efficiency. De sleutel ligt in de balans tussen deze twee en resulteert in klantgerichte efficiency. Gelukkig heeft het productdenken als belangrijkste aandachtspunt zijn langste tijd gehad binnen deze branche.

Voor de focus op klantgerichte efficiency zijn de 5 essentials volgens ons cruciaal om het gewenste resultaat te krijgen.

Wij hebben vanuit onze projecten ervaren hoe je deze 5 essentials adresseert in de dagelijkse praktijk en we zijn ervan overtuigd dat je daarmee als ATP bedrijf een betere positie in de markt weet te verwezenlijken.

Douwe Deinum
CRM excellence

Dit artikel is geschreven door SparklingCRM, dochterorganisatie van CRM excellence, gespecialiseerd in klantgericht ondernemen voor het ATP

