

CRM bij pensioenuitvoerders

Process driven CRM

Onder Customer Relationship Management schaarst men doorgaans alles wat nodig is voor het integraal managen van klantcontacten en klantprocessen. De bedenkers en voorvechters van dit concept stellen dat CRM een noodzakelijke voorwaarde is voor klantgericht opereren. Alhoewel veel organisaties dan ook behoorlijke bedragen hebben besteed aan de implementatie van CRM, is het succes van deze implementaties niet vanzelfsprekend. Het komt immers regelmatig voor dat CRM-implementaties voortijdig worden beëindigd en dat de verwachte resultaten niet worden behaald. Om dergelijke blamages te voorkomen is een procesgerichte aanpak van CRM-implementaties nodig, ofwel process driven CRM. Aan de hand van een casus van een pensioenuitvoerder lichten Aty Boers en Mark van Opstal deze procesgerichte benadering toe.

Met de implementatie van alleen een Customer Relationship Management-pakket zal een organisatie de beoogde CRM-doelstellingen niet kunnen realiseren. In dat opzicht vertoont de invoering van CRM overeenkomsten met de ERP-implementaties van een aantal jaren geleden. Net als de implementatie van ERP-systemen vraagt CRM-implementatie om een integrale aanpak waarbij vanuit verbeterde bedrijfsprocessen het systeem wordt gerealiseerd en geïmplementeerd. Veel organisaties denken dan alleen aan verbetering van marketing- en verkoopprocessen en richten zich op het verzamelen en analyseren van klantgegevens en het gebruik hiervan in marketingprocessen (klantkennismanagement). Ook komt het voor dat organisaties zich concentreren op correcte vastlegging van het contact

met de klant, de beschikbaarheid van klantgegevens tijdens het contact, waarbij wordt uitgegaan van bestaande operationele processen (klantcon-

**Net als bij ERP-systemen
vraagt CRM-implementatie
om een integrale aanpak**

tactmanagement). De nadruk ligt in deze benadering op het opbouwen van een klantbeeld.

Om echt rendement uit CRM te halen moeten organisaties een stap verder gaan. Alle primaire, op de klant gerichte processen moeten onder de loep worden genomen en zo nodig worden herontworpen zodat een voor de klant

logisch proces ontstaat dat toegevoegde waarde levert: process driven CRM. Process driven CRM richt zich op het verhogen van de efficiëntie en de effectiviteit van klantcontactprocessen door het herontwerp van processen, de integratie van operationele bedrijfsprocessen en marketingprocessen en ondersteuning van deze processen door passende applicaties.

Ingebouwde processen

ICT-leveranciers adviseren om bij het herontwerpen van processen de ingebouwde processen die samenhangen met het CRM-pakket leidend te laten zijn voor de inrichting van de organisatie. Om de doelstellingen te kunnen realiseren en de succeskans van het project aanzienlijk te vergroten is het beter om klantprocessen los van de systemen volgens een gestructureerde methode te beschrijven en waar noodzakelijk te herontwerpen. Op basis van dit procesontwerp kunnen de eisen en wensen aan de (geautomatiseerde) ondersteuning van het proces worden afgeleid. Vervolgens kan een mapping worden uitgevoerd op de 'ingebouwde processen' en de standaardfunctionaliteit die samenhangt met het CRM-pakket. Hierdoor ontstaat de mogelijkheid om over afwijkingen van het 'ideale proces' te beslissen op basis van organisatorische, functionele en financiële impact. Bij te grote financiële of technische impact op het pakket kan men alsnog besluiten om het in het pakket 'ingebouwde' proces te volgen. Een ander vraagstuk waar organisaties tegenaan lopen bij het van klant tot klant herontwerpen van processen is de aansluiting tussen back-office en front-office. Dit betekent vaak

naast organisatorische en culturele obstakels een technologisch ingewikkelde integratie van informatiesystemen. Ook hierbij kan procesgerichtheid oplossingen bieden.

Process driven CRM bij pensioenuitvoerder

De pensioenmarkt is de laatste jaren sterk in beweging. Pensioenuitvoerders staan volop in de belangstelling. Werkgevers en werknemers stellen steeds hogere eisen aan de prestaties van pensioenuitvoerders. Mede vanwege teruglopende beleggingsresultaten kijkt men steeds kritischer naar uitvoeringskosten. Daarnaast wordt geëist dat pensioenuitvoerders klantgericht werken. Adequate communicatie met en informatievoorziening aan klanten (werkgevers en deelnemers) is hierbij van cruciaal belang. Met de inzet van CRM beoogt men verbetering van de communicatie met klanten en een verbetering van de dienstverlening. Om deze doelstellingen te kunnen realiseren is juist in de pensioensector een procesgerichte aanpak noodzakelijk voor een succesvolle CRM-implementatie. Veel pensioenuitvoerders zijn nog taakgericht ingericht en de kwaliteit van de dienstverlening is vaak afhankelijk van enkele specialisten. Een ander kenmerk van pensioenuitvoerders is dat klantcontact 'diep' in de back-office wordt afgehandeld. Naast 'standaard-opbrengsten' van CRM zoals hogere klanttevredenheid en verbetering van verkoopprocessen zijn pensioenuitvoerders vooral op zoek naar meer efficiency, hogere betrouwbaarheid van processen en meer transparantie in de richting van toezichthouders.

Uitgangssituatie

Interpolis Pensioenen is een gevolg van de fusie van de pensioenbedrijven Interpolis Pensioenverzekeringen, Interpolis & Van Spaendonck, Relan en Beon. De komende jaren zullen voor Interpolis Pensioenen in het teken staan

van veranderingen om het gefuseerde pensioenbedrijf in te richten en om de ambities van Interpolis Pensioenen te realiseren. Het CRM-project is één van de eerste projecten in het kader van deze verandering.

Uit analyse van de huidige situatie bleek dat de organisatie nog onvoldoende gericht was op de werkgevers en de deelnemers. Problemen lagen onder andere op het gebied van telefonische bereikbaarheid, reactiesnelheid op informatieverzoeken, bewaking van afhandeling van

Werkgevers en werknemers stellen steeds hogere eisen aan de prestaties van pensioenuitvoerders

klantvragen, het direct (in één keer) afhandelen van een klantvraag en ontsluiting van informatie.

Deze knelpunten zijn op te lossen door:

- uniformiteit in afhandeling van klantcontacten;
- inzicht in klantcontacten en integratie van contactafhandeling over meerdere kanalen en media (correspondentie, telefoon, fax, e-mail);
- inzicht in de status van processen;
- inzicht in prestatie-indicatoren en managementinformatie voor sturing van klantprocessen en informatievoorziening aan opdrachtgevers;
- beschikbaarheid van gegevens en gegevensdefinities;
- gebruiksvriendelijke systeemondersteuning voor uitvoering van klantprocessen;
- de integratie van ICT-platformen.

CRM-visie

Interpolis Pensioenen heeft er voor gekozen om met process driven CRM

een basis te leggen voor het structureel verbeteren van de prestaties. Uitgangspunt daarbij is dat naast 'customer intimacy' ook het bereiken van 'operational excellence' van cruciaal belang is omdat dit de enige manier is om de vereiste dienstverleningsniveaus te realiseren tegen aanvaardbare kosten. Als onderdeel van de CRM-visie zijn doelstellingen geformuleerd. Bij customer intimacy gaat het om het vergroten van de klantgerichtheid. Vergroten van de klantgerichtheid moet leiden tot een hogere waardering van klanten en klantbehoud en mogelijk zelfs tot nieuwe klanten.

Voorbeelden van doelstellingen op het gebied van customer intimacy zijn:

- leveren van een gedifferentieerd product- en servicepakket aan klanten op basis van klantwaarde en klantbehoeften;
- zorgdragen voor juiste en tijdige informatie via op de klant afgestemde media;
- zorgdragen voor een goede bereikbaarheid, toegankelijkheid en klantvriendelijkheid;
- ontlasten van de klant en medewerkers van organisatorische complexiteit van de back-office;
- bieden van self service: klant kan zelf zijn weg vinden in het dienstenaanbod.

Bij operational excellence gaat het om het vergroten van de efficiëntie, wat moet leiden tot verlaging van de kosten. Voorbeelden van operational excellence doelstellingen zijn:

- stroomlijnen en uniformeren van contactmanagement over vestigingen;
- klantcontacten sneller en goedkoper kunnen afhandelen door beschikbaarheid van de juiste informatie;
- verminderen van het aantal klantcontacten door het bieden van self service;
- ontlasten van productiestraten (back-office) door het reduceren

van ongeplande klantcontacten in de back-office;

- verbeteren van de voorspelbaarheid en controle op het verkoopproces en winstgevendheid.

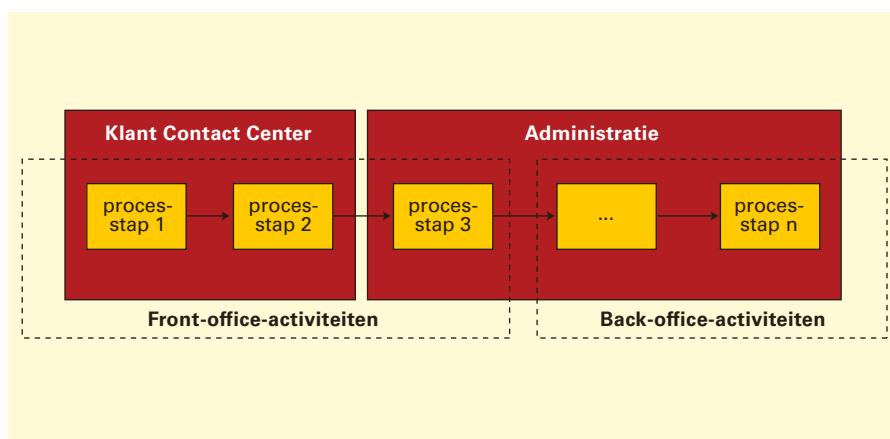
De CRM-visie is vertaald naar ontwerpprincipes en uitgangspunten (CRM-architectuur) die men gebruikt als fundament voor het op te stellen CRM-ontwerp.

Voor alle klantgroepen van Interpolis Pensioenen, te weten opdrachtgevers, werkgevers, deelnemers en intermediairs, zijn serviceproducten opgesteld. Voor de serviceproducten zijn op basis van kosten en klantwaarde per klantgroep de kanalen en voorkeursmedia (telefoon, fax, e-mail en dergelijke) vastgesteld. Het medium 'face-to-face' is en blijft zeer belangrijk en kan maar beperkt worden overgenomen door moderne, elektronische media. Voor deelnemers en kleine werkgevers of intermediairs zullen moderne, elektronische media in het contactcenter steeds belangrijker worden, hoewel men voorlopig traditionele media zoals post en fax nog veelvuldig gebruikt. Het gebruik van elektronische media verschilt per klant, vanwege de vertrouwdheid met het medium en de toegankelijkheid tot het medium tijdens werktijd.

Procesverbetering

Process driven CRM analyseert het proces van 'klant tot klant' en ziet klantcontact als de belangrijkste trigger van bedrijfsprocessen. Gestructureerde klantcontacten - zoals ingevulde formulieren - zijn hierbij niet in beschouwing genomen. Uitgangspunt voor de afhandeling van gestructureerde klantcontacten is dat deze zoveel mogelijk zonder menselijke tussenkomst en zoveel mogelijk geautomatiseerd worden afgehandeld.

Het procesherontwerp is gestart met de inventarisatie van alle initiële



Afbeelding 1. Logische knip tussen front-office- en back-office-activiteiten.

klantcontacten. Vervolgens is een kritische analyse uitgevoerd op de huidige processen en zijn processen herontworpen waar noodzakelijk, op basis van ontwerpcriteria als minimaliseren van het aantal overdrachtpunten, minimaliseren van het aantal onnodige handmatige stappen, afhandelen van klantvragen op het eerste moment van contact en straight through processing (gestructureerd doorgeven van orders aan de

Process driven CRM ziet klantcontact als de belangrijkste trigger van bedrijfsprocessen

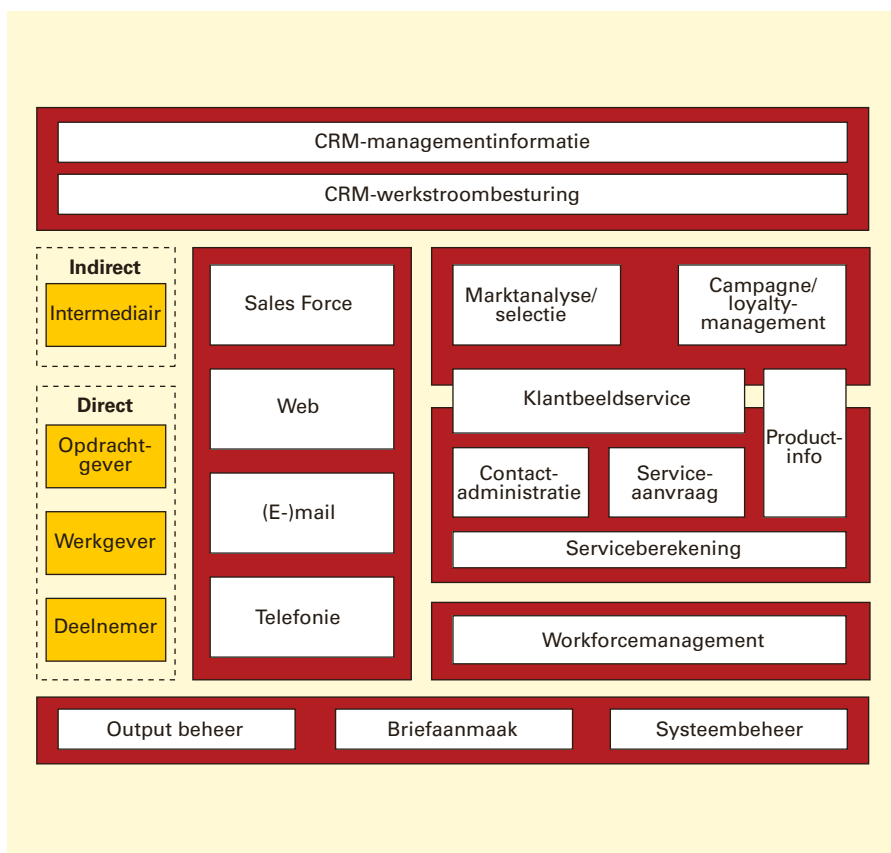
back-office zodat de organisatie deze zoveel mogelijk geautomatiseerd kan afhandelen).

Essentieel bij het procesontwerp is het leggen van een 'knip' tussen front-office- en back-office-activiteiten in het proces. De front-office-activiteiten worden hierbij gedefinieerd als een bundeling van activiteiten waar klantcontacten worden behandeld en waarbij sprake is van wederzijdse beïnvloeding (focus op klantgerichtheid en servicegerichtheid).

Onder back-office-activiteiten verstaan we de bundeling van activiteiten waarbij de productinhoudelijke en vakmatige aspecten van klantcases worden afgehandeld (focus op efficiency, kwaliteit, rechtmatigheid en leverbetrouwbaarheid).

De knip tussen front-office en back-office-activiteiten ligt op het punt waarna geen 'echte' klantinteractie meer te verwachten is in het vervolg van het proces en waar een eenduidig werkpakket is ontstaan met een administratief karakter. In logistieke termen wordt deze logische knip aangeduid als klantorder ontkoppelpunt (KOO). Vóór de knip liggen klantspecifieke processtappen en na de knip liggen processpecifieke processtappen.

Het ontwerp van CRM vanuit een procesgedreven benadering leidt niet alleen tot een klantgerichte en efficiënte front-office maar brengt tevens een aantal bijkomende voordelen. Het ontlast bijvoorbeeld de back-office-organisaties doordat de front-office in staat wordt gesteld om een groot deel van de klantverzoeken zelfstandig af te handelen. Ook verhoogt de kwaliteit van inputdata omdat controles zo vroeg mogelijk in het proces worden gelegd. Dit betekent dat meer klantverzoeken direct en zonder verdere interactie met de klant kunnen worden afgehandeld. Tot slot ontstaan er



Afbeelding 2. Informatiemodel CRM.

meer stuurgegevens waarmee actief kan worden gestuurd.

In het procesmodel dat voor Interpolis Pensioenen is ontworpen zijn processen met gelijke of vergelijkbare procesgang samengevoegd in proces-typen. Deze clustering maakt ook de vertaling naar eisen en wensen voor geautomatiseerde ondersteuning en organisatiebesturing en -inrichting eenvoudiger.

Eisen aan het CRM-systeem

De gedefinieerde processen vormen het vertrekpunt voor het vaststellen van de eisen en wensen die worden gesteld aan het CRM-systeem. Per proces is vastgesteld welke functionele ondersteuning en welke informatie (gegevens) gewenst zijn. Deze eisen en wensen zijn geclusterd tot 'functiedomeinen'. Het informatiemodel uit afbeelding 2 geeft een overzicht van deze functiedomeinen, aangevuld met een aantal specifieke

CRM-functiedomeinen (zoals marktanalyse, campagnemanagement en workforcemanagement) die niet direct uit de uitgevoerde procesanalyse naar voren zijn gekomen.

Bij het uitwerken van de functionaliteit is zoveel mogelijk vanuit de bestaande en beschikbare functionaliteit (van standaardpakketten) gewerkt. Uitda-

Slechts in uitzonderlijke gevallen wordt maatwerk toegestaan

ging is om de gedefinieerde processen zo volledig mogelijk met de beschikbare functionaliteit te ondersteunen. Als de beschikbare functionaliteit niet voldoet, wordt geanalyseerd of dit knelpunt met (acceptabele) procesaanpassingen kan worden omzeild.

Slechts in uitzonderlijke situaties wordt maatwerk toegestaan. Zo ontstaat een robuuste en toekomstvaste applicatie-architectuur voor een acceptabele total cost of ownership (TCO).

Integratie: een blik op de toekomst

Om een uniforme klantbediening te kunnen garanderen over verschillende kanalen heen, moet adequate klantinformatie beschikbaar zijn voor de verschillende kanalen. Dit stelt hoge eisen aan de informatievoorziening. Cruciaal voor process driven CRM is vooral een adequate aansluiting tussen front-office en back-officesystemen.

In praktijk blijkt dit niet eenvoudig te realiseren. Het applicatielandschap van de meeste pensioenuitvoerders bestaat uit versnipperde applicaties die zijn gebouwd met verschillende producten, gebaseerd op verschillende technologieën en gekocht bij verschillende leveranciers. Eén van de mogelijke oplossingen is volledige integratie van systemen. Dit leidt echter tot beperkingen in flexibiliteit en tot grote complexiteit in beheer omdat applicaties niet onafhankelijk van elkaar kunnen (blijven) functioneren.

Daarom is het beter om te kiezen voor een architectuur waarin een integratielaag wordt ingericht over bestaande applicaties heen. Men heeft het dan over Enterprise Application Integration (EAI). EAI-software functioneert dan als middleware die zorgt voor het omzetten en coördineren van gegevens, de onderlinge communicatie en berichtenuitwisseling tussen applicaties en de toegang tot de applicaties via de benodigde (web-) interfaces. Op dit moment zijn EAI-toepassingen veelal gericht op directe gegevensuitwisseling tussen verschillende applicaties, bijvoorbeeld met behulp van XML-berichten.

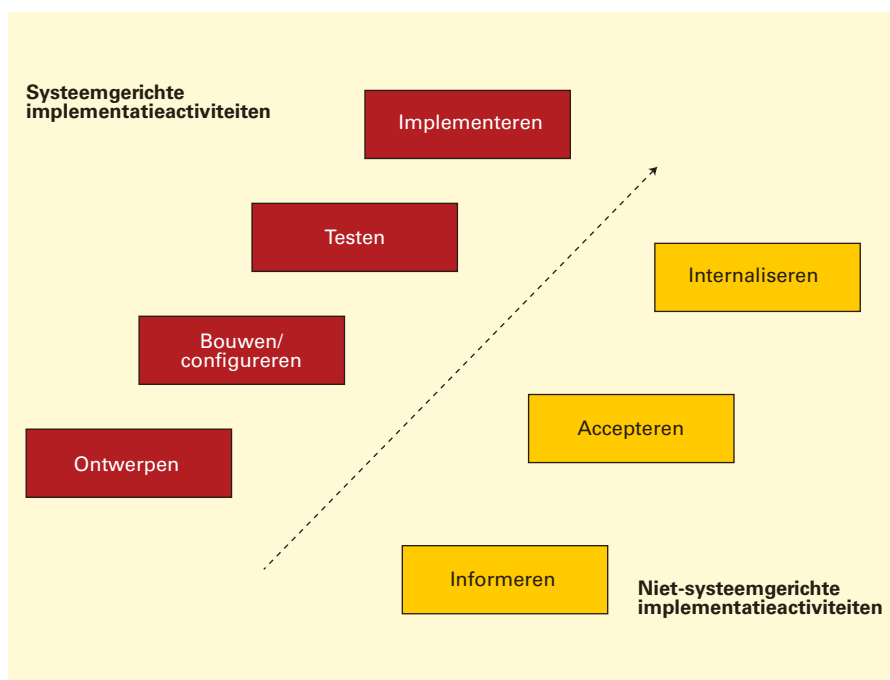
Er is echter een nieuwe benadering voor Business Process Management

in opkomst waarin procesontwerp, applicatie-integratie, de business-rulesbenadering en workflowmanagement bij elkaar komen. Dit zijn methoden en tools die het mogelijk maken processen direct te koppelen aan onderliggende applicaties. Cruciaal hierbij is een op XML-gebaseerde open standaard voor procesbeschrijvingen; Business Process Modeling Language (BPML). Ook systeemintegratie wordt in deze benadering 'process driven' in plaats van 'data driven'.

Vervolgstappen

De implementatie van CRM vraagt veel meer dan de implementatie van een CRM-pakket. Process driven CRM raakt de bedrijfsprocessen fundamenteel en heeft impact op de inrichting en besturing van de organisatie en de eisen die worden gesteld aan medewerkers. Succesvolle implementatie van CRM vraagt dan ook om een specifieke aanpak waarbij men onderscheid maakt tussen systeemgerichte en niet-systeemgerichte activiteiten. Systeemgerichte implementatieactiviteiten zijn direct gerelateerd aan het CRM-systeem. Te denken valt hierbij aan het configureren van het systeem, het opleiden van medewerkers in het gebruik van het systeem, het maken van handleidingen en instructies, het voorbereiden en uitvoeren van acceptatietesten, het uitvoeren van dataconversies en het inrichten van beheer.

Niet systeemgerichte implementatieactiviteiten zijn minder hard en tastbaar en hebben betrekking op het implementeren van veranderingen in de werkwijze, de wijze van besturing, de organisatiestructuur en veranderingen in vaardigheden, de houding en het gedrag van management en medewerkers. Deze niet-systeemgerichte implementatieactiviteiten zijn een verantwoordelijkheid van de lijnorganisatie. Het succes van de uitein-



Afbeelding 3. Implementatieaanpak CRM.

delijke implementatie is in grote mate afhankelijk van het slagen van deze niet systeemgerichte veranderingen. Daarom is het van belang dat activiteiten die door de lijnorganisatie plaatsvinden optimaal zijn afgestemd op de systeemgerichte activiteiten die door het project worden uitgevoerd. Uitdaging hierbij is om de samenhang tussen de activiteiten eenduidig te beschrijven in een gezamenlijk implementatieplan en deze samenhang gedurende het project te blijven bewaken en bijsturen waar noodzakelijk.

Uitgangspunt

Een succesvolle implementatie van CRM, waarbij men zowel klantgerichtheid als efficiëntie nastreeft, vraagt om een integrale aanpak die begint met een fundamentele analyse en - waar noodzakelijk - herontwerp van bestaande klant-tot-klant-processen. Hierbij is het essentieel dat men de knip tussen front-office en back-office zodanig legt dat klantinteractie en administratieve afhandeling van klantcases optimaal van elkaar worden gescheiden (niet noodzakelijk

honderd procent). De herontworpen processen vormen het uitgangspunt voor het vaststellen en inrichten van de benodigde functionele ondersteuning. Ook wanneer een organisatie kiest voor een pakketimplementatie met 'ingebouwde' processen.



Aty Boers en Mark van Opstal

Aty Boers en Mark van Opstal werken beide voor Novius Business & Information Management. Novius adviseert en ondersteunt organisaties bij het realiseren van organisatieveranderingen waarbij sprake is van strategische inzet van ICT.