

Pegasystems combineert BPM en CRM

KLANTRELATIE ALS PROCES

Tijdens een recent gebruikerscongres in de UK was er één ding dat de mensen van Pegasystems opviel: er werd door de gebruikers herhaaldelijk gevraagd naar een BPM-oplossing voor Customer Relationship Management. Pega gaf gehoor aan de vraag en introduceerde de Customer Process Manager.

Door Hans Lamboo

Marketing Director Europe van Pegasystems Jeremy Payne heeft een duidelijk standpunt. “We kunnen munt slaan uit de momenten van de waarheid. In elke klantrelatie heb je grote gedeelten waarin alles van een leien dakje gaat en 90 procent van de klanten tevreden is. Maar er komt een moment dat er iets misgaat, dat je niet voldoet aan de verwachtingen die de klant van je heeft. Dat is over het algemeen het moment dat ze gaan bellen of mailen. Een klant belt zelden op om te vragen of je hem misschien iets wilt verkopen. Nee, de klant neemt contact op als hij een probleem heeft. Als je dat niet goed oplost, heb je een ontevreden klant die geen zaken meer met je wil doen. De loyaliteit van klanten is over het algemeen erg laag; veel hangt af van prijs en service. Mensen vinden het soms niet erg iets meer te betalen voor een product of dienst, maar als de service slecht is gaan ze direct ergens anders heen. De snelheid waarmee klanten van leverancier veranderen is enorm toegenomen. Zonder goed service-apparaat dat de problemen van klanten snel en adequaat oplost, is een onderneming vandaag de dag ten dode opgeschreven.”

Dwars door de organisatie

Elk zichzelf respecterende onderneming heeft een systeem met klantgegevens. Alles omtrent de relatie tussen bedrijf en klant ligt daarin vast, in het CRM-systeem. “Traditionele CRM-systemen zijn datacentrisch. Ze slaan data op maar doen er verder weinig mee. Wij voegen de BPM-approach toe aan klantgegevens. Want ook de relatie met de klant is een horizontaal, dwars door de organisatie lopend proces.” Bij de meeste grote bedrijven, zoals banken en verzekeringsmaatschappijen, representeert het CRM-systeem het callcenter: het bevat zaken zoals de historie van interacties. Op het moment dat een klant echter een vraag stelt over het rekeningoverzicht van zijn creditcard, bijvoorbeeld dat er transacties op staan die de klant niet bekend voorkomen, komt volgens Payne het ware probleem naar voren. “De medewerker van het callcenter, de agent, kan die vragen op basis van het CRM-systeem niet beantwoorden en zal de klant doorverbinden naar een andere afdeling. Of nog erger: de klant adviseren opnieuw te bellen, maar dan naar een ander telefoonnummer. Een goedwillende agent gaat proberen toegang te krijgen tot het systeem waarin de creditcardtransacties vastgelegd worden. Hij kent dat systeem niet goed en kan niet vinden

wat hij zoekt. Terwijl de klant maar aan de lijn hangt en steeds verder gefrustreerd raakt. Hij was immers al nijdig toen hij belde.” Dat kan niet de bedoeling zijn van goed klantmanagement, stelt Payne. De BPM-approach biedt soelaas voor dit probleem. BPM snijdt immers horizontaal door de onderneming heen, dwars door silo's en afdelingen. Het proces van problemen oplossen voor klanten levert volgens hem end-to-end een zo goed als vlakke, strakke lijn op. “Dat is een kolfje naar Pega's hand,” zegt Payne. “Het gaat om een business process dat uitwerking heeft op vele verschillende terreinen. Neem bijvoorbeeld klantinteractie, dat gaat misschien wel door tien verschillende sleutelprocessen. Een daarvan is bijvoorbeeld de adreswijziging; dat klinkt eenvoudig en aan de CRM-kant is het inderdaad niet meer dan het wijzigen van het adres in de database. Maar dat is maar één aspect, want het hele facturatieproces moet worden aangepast. Dat is een van de zaken die de BPM-approach kan oplossen.”

CRM is voor Pega niet echt een vreemd werkterrein. De basistechnologie, de BPM-suite, bevat al vele zaken die inzetbaar zijn op het terrein van CRM. Als extra biedt Pega nu een framework met de naam Customer Process Manager, die volledig is toegesneden op het gebied waar BPM en CRM elkaar ontmoeten. “Het kan worden ingezet als equivalent van Siebel, het kan op de desktops draaien, op de schermen in het callcenter, het kan als end-to-end proces horizontaal door de organisatie snijden van front- to back-office. Dat kan Pega CPM allemaal zijn,” legt Payne uit. “Als men gebruik wil blijven maken van de bestaande systemen, kan het framework dienen als een soort add-in. Het kan dus heel breed worden ingezet, of juist voor een klein gedeelte, zoals bijvoorbeeld exceptions management.”

Procescentrisch

Volgens Payne beschrijven analisten zoals Forrester en Gartner twee verschillende manieren van CRM, de een datacentrisch, de ander procescentrisch. Daaruit maakt hij op dat er sprake is van een mindshift. “Vanuit het standpunt van de organisatie zijn de voordelen die je met een procescentrisch CRM behaalt vergelijkbaar met de voordelen die BPM biedt. Je stelt de medewerker aan de voorkant van het proces in staat om in een telefoontje het probleem van de klant op te lossen. Je maakt daarbij gebruik van de intelligentie van de rule-engine die je veel werk laat verzetten. De eisen die gesteld moeten worden aan de callcenter agent zijn dan lager en zijn workload neemt af. De schermen die hij voor zich heeft halen informatie vanuit het hele proces en niet alleen uit het CRM-systeem. Ze zijn gemaakt om de agent te helpen om zijn 'one-time resolve call' te doen. De agent kan een soort van multi-tasking doen en het maakt skills-based routinewerk mogelijk.” Wat hij met dat laatste bedoelt vervat Payne in een voorbeeld. Zo gebruikt de Engelse belastingdienst de oplossing van Pega om alle binnenkomende vragen af te handelen.



Jeremy Payne: “Traditionele CRM doet eigenlijk helemaal niets”.

Die vragen kunnen behoorlijk complex van aard zijn. Als door een van de vele callcenters is vastgesteld waar de specifieke vraag van een bepaalde beller precies over gaat, wordt het werk in zijn geheel overgedragen aan iemand ergens in de UK die de vaardigheden bezit om het probleem op te lossen. “Heel doelgericht re-routen van de vraag dus. Dat is uiteraard veel beter dan het doorverbinden met een willekeurig iemand die het telefoontje wel kan aannemen, maar vervolgens ook niet weet wat hij met de vraag aanmoet. Het verhoogt de klanttevredenheid en het bespaart kosten voor de business. Daarom denk ik dat de BPM-aanpak meer en meer wordt ingevoerd in CRM-scenario's,” zegt Payne.

Een ander probleem waarmee de Engelse belastingdienst zich geconfronteerd zag, was het feit dat de kennis en ervaring omtrent complexe belastingproblemen vooral lag bij wat oudere medewerkers, die in de richting van de pensioengerechtigde leeftijd waren. “Alle expertise stond op het punt om de deur uit te wandelen. Men wilde dus heel graag die expertise inbakken in het systeem, zodat een veel grotere

groep mensen op een consistente manier op dat hoge niveau kon werken. Onze BPM-aanpak maakt dat nu mogelijk,” stelt Payne.

BPM-laag

Payne keert weer terug naar de kern van de BPM-aanpak van CRM: het horizontale proces dat dwars door de organisatie snijdt. “Een heel mooi voorbeeld is mobiele telefonie. Als iemand een abonnement afsluit bij een telefoonmaatschappij krijgt hij een telefoontoestel. In de perceptie van de klant is dat één handeling. Vanuit het standpunt van de telco zijn dat ongeveer 15 verschillende handelingen: iemand moet zorgen dat de klant een mobieltje krijgt, iemand moet hem een nummer toewijzen, iemand moet een account aanmaken, iemand moet de klant invoeren in het billing-systeem, iemand moet je op het netwerk zetten, iemand van marketing moet contact met de klant opnemen om hem een duurder toestel te verkopen, of een verzekering. Wat de klant dus als één ding ervaart, gaat in werkelijkheid dwars door de hele organisatie heen. De meeste organisaties hebben op dit moment verschillende systemen om dat allemaal te realiseren. Een echt end-to-end proces kunnen ze niet gemakkelijk creëren, want ze willen geen afscheid nemen van de legacy-systemen waar ze miljoenen in geïnvesteerd hebben – en die bovendien tot op dit moment prima werk leveren. Wat we hier doen met de BPM-aanpak is sommige taken naar een hoger niveau tillen, naar een BPM-laag die over alle systemen heen ligt en waarmee je wel een end-to-end proces kunt realiseren.”

Bovendien levert de toepassing van zo'n BPM-laag nog meer voordelen op, geeft Payne aan. Zoals bijvoorbeeld de mogelijkheid van customer selfservice via internet. “Een van de grote banken in Nederland zet onze software in bij zogenaamde high-value payments. Het gaat daarbij om enorme bedragen die tussen hele grote bedrijven worden overgemaakt. Dat wordt in 90 procent van de gevallen 'straight-through processed'. Maar die overige 10 procent baart de banken grote zorgen, omdat het om bedragen van misschien tientallen miljoenen euro's gaat. Gaat die overboeking mis dan draait de bank op voor het renteverlies bij de bedrijven. Het overboekingsproces wordt op een intelligente manier op de voet gevolgd en zelfs gedeeltelijk openbaar gemaakt op een self-service webpagina, zodat alle betrokkenen kunnen zien wat de status is. En dus niet gaan bellen, mailen of faxen.”

HSBC Bank zet Pega in op de interne IT-afdeling. “HSBC heeft wereldwijd 200.000 medewerkers. Het aantal vragen dat daar dagelijks op de helpdesk binnenkomt is enorm: mijn Blackberry werkt niet, mijn PC doet het niet, ik heb geen toegang tot dit systeem meer, mijn telefoon doet het niet, ik ben een nieuwe medewerker en wil de beschikking krijgen over IT-faciliteiten, noem maar op. De IT-afdeling heeft een eigen call-center om al die verzoeken af te handelen. Het Pega-systeem gebruikt de mogelijkheden van BPM om in alle plaatsen te

zoeken naar informatie, die informatie te vergaren, door een business rule engine te halen, enkele beslismomenten vast te stellen en vervolgens een proces in gang te zetten voor de uitvoering van het werk,” meent Payne.

Robbert te Riele van Pega Nederland noemt een ander voorbeeld. “Door fusies en overnames krijgen steeds meer ondernemingen te maken met verschillende producten, diensten en systemen van verschillende overgenomen bedrijven. De organisaties hebben hun handen vol aan het integreren van die verschillende systemen en het opleiden van mensen voor de datagedreven CRM-oplossingen, voordat er behoorlijk kan worden ingespeeld op de vragen van klanten. Het duurt lang eer de medewerkers op de callcentra alle vaardigheden bezitten om productief te kunnen zijn. Het is veel goedkoper om een generiek interface te creëren over alle systemen. Ook onze Nederlandse klant heeft een lange fusieweg afgelegd. Binnen een van hun labels constateerden ze een groot verloop in personeel, zo'n 45 procent per jaar. Dat betekent dure wervingsacties – ze moeten in dat segment concurreren met bedrijven als McDonald's – en het telkens opnieuw trainen van mensen, dat zo'n 8 to 10 weken in beslag neemt. Bovendien raken ze de opgebouwde kennis steeds opnieuw kwijt, doordat de mensen die weten hoe hun systemen werken en hoe ze de klantvragen kunnen beantwoorden weer vertrekken. We hebben die kennis gepakt en in ons systeem gestopt, zodat medewerkers zonder diepgaande training de telefoon kunnen aannemen en gewoon de schermen volgen en de dialogen lezen. Tegen de tijd dat ze precies weten wat de klant wil, starten ze een proces op dat het probleem van de klant moet oplossen. Doordat het nu onderdeel van de BPM-oplossing geworden is, kun je taken die normaal door de back-office gedaan worden naar de front-office toetrekken, waardoor de klant direct geholpen kan worden. Met als resultaat: de afhandeltijd daalt en het aantal 'one-time fixes' stijgt enorm,” aldus Te Riele.

Klantproces

“Het is misschien niet de juiste manier van omschrijven, maar traditionele CRM doet eigenlijk helemaal niets,” stelt Jeremy Payne. “Het geeft een overzicht van de interacties die er met de klanten geweest zijn. Zodra je een probleem wilt oplossen kom je in andere systemen terecht. Daar gloort al direct een integratieprobleem. Het management van legacy-systemen wordt steeds duurder. Sluit tien legacy-systemen aan op een BPM-platform, haal kerntaken uit die systemen en bouw daarmee een horizontaal proces. Het is gemakkelijker dat proces aan te passen dan die tien legacy-systemen. Kortom, de BPM-approach is veel flexibeler, wendbaarder, en maakt alles sneller en gemakkelijker aanpasbaar. En de BPM-aanpak maakt van CRM een proces dat de problemen van klanten in één keer en afdoend oplost. En daar gaat het om.”

Hans Lamboo

