

## MASTER

### Customer relationship management : het ontwerp voor een succesvolle implementatie van customer relationship management bij AEGON VermogensPerspectief

Gruyters, R.P.A.

*Award date:*  
2002

[Link to publication](#)

#### **Disclaimer**

This document contains a student thesis (bachelor's or master's), as authored by a student at Eindhoven University of Technology. Student theses are made available in the TU/e repository upon obtaining the required degree. The grade received is not published on the document as presented in the repository. The required complexity or quality of research of student theses may vary by program, and the required minimum study period may vary in duration.

#### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain

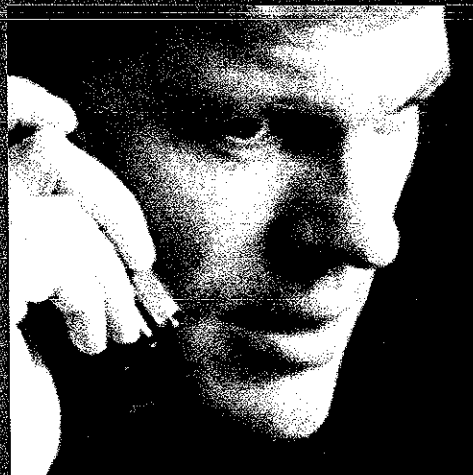
#### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

ARW  
2002  
BDK

3875

## Customer Relationship Management



T  
BAAR

**AEGON**  
VERMOGENSPERSPECTIEF

# ***Customer Relationship Management***

Het ontwerp voor een succesvolle implementatie van Customer Relationship Management bij AEGON VermogensPerspectief.

Auteur: R.P.A. Gruyters  
Id. nummer : 435141

## **Begeleidingscommissie:**

Begeleiding AEGON: drs. B.J. van Venrooy

Begeleiding TU/e: drs. J.C. Heine  
ir. J.J. Bouman  
dr. A. Kastelein

*Technische Universiteit Eindhoven  
Faculteit Technologie Management  
Opleiding Technische Bedrijfskunde  
Capaciteitsgroep Bedrijfseconomie en Marketing*

Den Haag, Januari 2002

**NIET  
UITLEENBAAR**

“The only thing your competition can’t copy is your relationship with your customer”  
*[Don Peppers, 1997]*



## Voorwoord

In april 2001 startte ik met mijn afstudeeronderzoek bij AEGON Vermogensperspectief in Den Haag. Het onderzoek vond plaats in het kader van mijn studie Technische Bedrijfskunde aan de Technische Universiteit Eindhoven. Een nieuw project en een interessante opdracht, bij een grote multinational. Wat ik al vermoedde bleek waar; je leert het meest als je jezelf in een compleet nieuwe omgeving plaatst. Geen voorgekookt traject, maar een leeg kladblok met hooguit een paar aantekeningen van het eerste gesprek en alles onder het motto 'zoek het zelf maar uit'. Welnu dat heb ik gedaan.

Voor u ligt één van de resultaten van mijn inspanningen tijdens deze periode: het eindverslag. Alhoewel dit formeel misschien het belangrijkste eindproduct is van het afstudeerproject, is het niet per definitie het meest waardevolle. Ik ben daarom ook zeer tevreden met de ervaringen die ik de afgelopen negen maanden heb opgedaan en ben verschillende mensen daarvoor veel dank verschuldigd.

Een woord van dank is allereerst op zijn plaats voor mijn bedrijfsbegeleider Bart van Venrooy. Enerzijds voor de ruimte die ik heb gekregen voor de invulling van het project. Anderzijds kon ik bij hem altijd terecht met vragen, die een positieve bijdrage geleverd hebben aan het uiteindelijke resultaat van het project. Daarnaast wil ik mijn TU/e begeleiders bedanken voor de wijze waarop ze me steeds kritisch hebben gestuurd richting de uiteindelijke resultaten. De feedback van Casper Heine als eerste en Jacques Bouman als tweede begeleider was nuttig en leerzaam. Natuurlijk mag ook de afdeling marketing niet ontbreken. Barbara (mentrix), Kim, Marieke, Sonja, Jeanny, Jacco en ook KLAAS bedankt voor de mentale steun en de gezelligheid. Verder wil ik alle medewerkers van AEGON Vermogensperspectief in het algemeen bedanken voor de fijne sfeer en samenwerking.

Tenslotte wil ik ook mijn ouders bedanken. Zonder steun van je omgeving red je het namelijk niet.

*Rob Gruyters  
Den Haag, januari 2002*



## **Abstract**

Customer Relationship Management is a critical issue. Markets are becoming more competitive than ever before, also in the field of "AEGON VermogensPerspectief". Companies that do not manage their customer base effectively will lose the battle for the customer. This creates a need for a better understanding of their customers to anticipate on customer needs, and build customer equity. This paper describes the strategies and techniques required for a successful implementation of CRM.



## Summary

This is the executive summary of a project conducted at AEGON VermogensPerspectief, a small business unit of the insurance company AEGON N.V. The graduation project, on behalf of Eindhoven University of Technology, was a design oriented nine-month research project. The project describes the development of a plan for a successful implementation of Customer Relationship Management (CRM). Where the focus of CRM is on building mutually beneficial customer relationships by employing technology that allows marketing, sales and service to share information and work as a team.

The following is a summary of the development during the project. It starts with a description of the company in order to put the project in the right context. An overview of the project is given on the next page.



## The company

AEGON N.V. is the holding of one of the world's ten largest listed life insurance groups and was founded in 1983. Almost 90% of the existing business is in life insurances, pensions, and related savings and investment products. AEGON N.V. is also active in accident and health insurance, general insurance and limited banking activities. The AEGON Group is a very decentralised multi-domestic corporation and has 24,000 employees worldwide.

Three business units, BedrijfsPensioenen, Pensioen & Advies and VermogensPerspectief formed the ZML (Business Market Life) department until three years ago. On a certain moment the department was found to be too bureaucratic and slow to react quickly on market changes. Due to a split-up in June 1999, focus is brought back in the various business units and operational activities are monitored more closely.

AEGON VermogensPerspectief (VP) is a business unit of 90 people, employed in the headquarters of AEGON, in The Hague. The business unit is, as mentioned above, pretty young and still working to complete and expand its total product assortment.

The mission of AEGON VermogensPerspectief is defined as: capital growth for entrepreneurs and wealthy privates by insight and overview. To realise the capital growth, AEGON VP offers insurance solutions and banking solutions. The business unit has chosen customer intimacy as their main strategy to fulfil the mission statement.

The business unit faces two types of customers: the agents and the final customers. Traditionally they have done business by using agents. None of the sales have been done directly, as direct writers do. So the assignment is focussed on the relationship with the agents.



## Assignment

A number of compelling business forces are colliding to create a new and rapidly evolving business environment. Understanding the customer and strengthening the relationship with them is essential. This creates a need for better understanding of customers to anticipate on customer needs, and build customer equity. Therefore the call for a more customer-focused relationship became louder and the CRM wish was born.

The capacity available and the lack of understanding of CRM was the basic problem. After an orientation the following assignment has been defined:

*"Develop a plan to set up and implement CRM in the organisation, to become more customer-focused, so the right customers can be served better."*

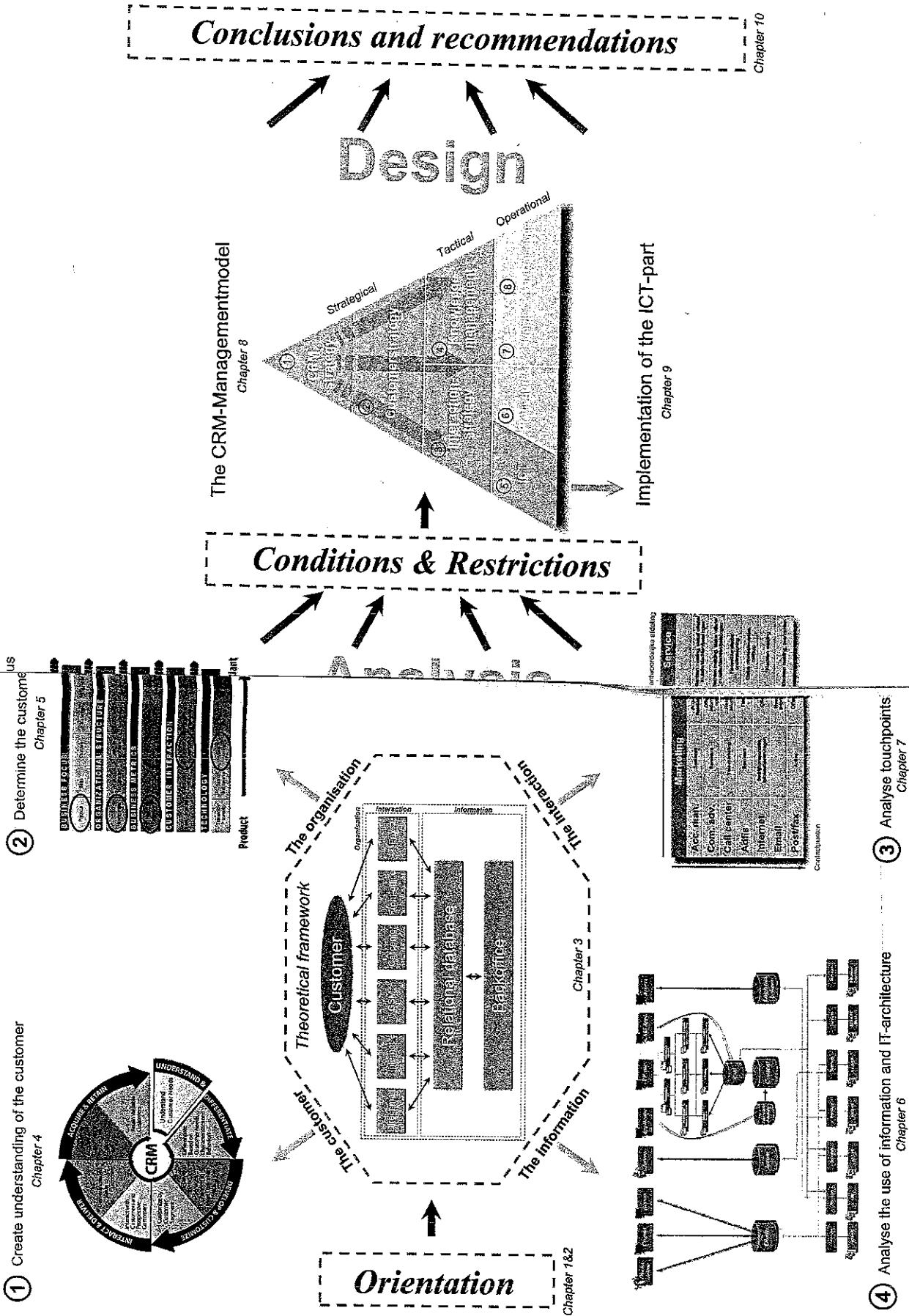


Figure A: Projectoverview



To achieve this assignment the following research questions were posed. Also a number of sub-questions was defined for each question.

1. **Who is the customer?**
  - a. Is there a difference between the customers?
  - b. What are their needs?
  - c. How do they think about AEGON VermogensPerspectief?
2. **How customer-focused is the company at the moment?**
  - a. In which stage is the company between product-focused and customer-focused?
  - b. Which projects are initiated to improve the customer-focus?
3. **How do the customers interact with the company?**
  - a. Which touchpoints are there between the customer and the organisation?
  - b. Which types of interaction are generated in the contactpoints?
4. **How is the information supply arranged?**
  - a. Where is the information stored?
  - b. Who is responsible to store the information?
  - c. For whom is the information available?
  - d. How often is the information being used?



## Theoretical framework

CRM is much broader than the age-old principle "the customer is always right". CRM identifies how to profitability act on that premise, at all times, across all channels and functions. It is essentially a focus on providing optimal value to the customer – through the way to communicate with them, how to market to them, and how to service them. In the chart below the differences between traditional and CRM organisations are summarised.

*Chart 1: Key differences between traditional and enterprise- wide CRM organisations*

<b>APPROACH</b>	<b>TRADITIONAL COMPANY APPROACH</b>	<b>CRM APPROACH</b>
<b>Focus</b>	Product-Centric	Customer-Centric
<b>View customers as</b>	Interchangeable	Life time assets
<b>Key performance metrics</b>	Sales, return on sales, net income	Customer satisfaction and retention
<b>Profitability strategy</b>	Maximise sales by selling as many products as possible over the next sales period, to whomever will buy them. Acquire all new customers each time, if necessary.	Maximise profitability by selling one customer at a time as many products as possible, over lifetime of that customer's patronage.
<b>Primary marketing techniques</b>	The 4 P's of marketing (product, price, place and promotion)	The "learning relationship" One-to-one marketing Mass customisation Integrated marketing
<b>Organisation of customer (front office) information</b>	Departmental boundaries, vertical silos. Marketing, Sales and customer service departments typically use different customer information, informally linked. The same holds true for different geographic locations and channels.	Common seamless view of the customer across departments, geographies and organisations. Usually linked by a customer data warehouse. CRM is channel interdependent.

The structure of this paper is based on the four elements of CRM. These are the customer, the organisation, the interaction and the information supply.

## Methodology

The methodology consists the following steps in order to get answers on the research questions posted:

1. Create understanding of customer (*Customer*)
2. Determine the customer-focus (*Organisation*)
3. Analyse the touchpoints (*Interaction*)
4. Analyse the use of information and IT-architecture. (*Information*)

The analysis of the four aspects is a combination of literature, desk-research and field-research.

## Results

While searching for answers on the research questions a few problems became clear. The biggest problem, besides the slow administration, is the poor integration at organisation, interaction and information level. Because of this poor integration, AEGON VP is not able to serve the customer well, which results in dissatisfied customers. Figure B illustrates the problems per level and the dependency of the three levels. Based on these outcomes, the conditions and restrictions for the design can be determined.



Figure B: Conclusions research questions

A plan to embed CRM successful in the organisation has been designed. A number of different design models is analysed. One of them the CRM-management model of *Dolkens and Fassotte (2000)* is chosen. This one is the most complete and fits best in the present situation. The model consists of eight components on strategical, tactical, and operational level. These components are:

- |                         |                      |                 |                      |
|-------------------------|----------------------|-----------------|----------------------|
| 1. CRM-strategy         | } <i>Strategical</i> | 5. ICT          | } <i>Operational</i> |
| 2. Customer strategy    |                      | 6. Procedures   |                      |
| 3. Interaction strategy | } <i>Tactical</i>    | 7. People       |                      |
| 4. Knowledge management |                      | 8. Organisation |                      |

The first five components have been worked out in the design, the other three are mentioned as recommendations. For the ICT-part an implementation plan is made. This plan is partly an optimisation of the used systems and partly a addition of new systems.



## Conclusions

The shortage of knowledge about the agents and the lack of the operational skill to customise products and services makes AEGON VP, at the moment, unable to become completely customer-oriented. A first step is to define segments, analyse them and try to apply one-to-one communication. This is a strategy where only the interface is customer-oriented, and where the products are standard. So only the service and support are customer specific. The value of the customer makes the difference in the offered level of service.

Information technology is required to analyse the customer segments and apply one-to-one communication. To achieve this, it is important to integrate and complete the various information systems. An incremental process is chosen to come to a satisfactory implementation. This process is broken down in five steps:

**STEP 1:** A link between the financial system and the marketing and sales system.

**STEP 2:** Create a new system to register and dispatch complaints. This should be one system for the total callcenter.

**STEP 3:** Create a system that makes it possible to analyse the quotations, to define the hitrate. This should be linked to the marketing and sales system and financial system to determine the effectiveness of the sales effort.

**STEP 4:** Create insight into the order processing, to communicate clearly to the customer and to analyse the impact of transactions on the backoffice by a customer.

**STEP 5:** To make a complete analysis it is necessary to link all databases mentioned above.

The system should be used in the first place to register information about the customer. This information has to give direction to sales and marketing for concentrated support and service at the four different segments, which are determined in the design phase. Therefore the system should not only be used to collect information afterwards and as a relation-management system, but also as a tool to analyse customers in the near future. This should result in a more effective and efficient way of doing business, both for the customer and AEGON VP.



## Recommendations

The recommendations below relates to the final three components of the CRM-management model, i.e. the procedures, the people and the organisation.

### *Procedures*

For the implementation of CRM it is important to embed procedures in the organisation. The following questions have to be answered: Which customer levels have to be distinguished? Which service levels do they handle? Who is responsible for database management?

### *People*

Customer Relation Management is all about people. They are not only customers, but also employees. The latter are one of the most important factors to realise a successful implementation, so the employees should be involved in the project. If there is more attention within the organisation for achieving goals rather than for financial results only, people will see the importance of CRM.

### *Organisation*

Implementing CRM requires a vision and leadership of senior management. Their vision should drive all CRM strategies and tactics. They have to be able to communicate this vision and then provide the leadership and direction in order to implement CRM successfully.



<b>Voorwoord.....</b>	<b>iii</b>
<b>Abstract.....</b>	<b>iv</b>
<b>Summary.....</b>	<b>v</b>
<b>Bedrijfsbeschrijving.....</b>	<b>1</b>
1.1 AEGON Vermogensperspectief .....	1
1.2 Doelgroep .....	1
1.3 Distributiekanaal .....	1
1.4 Missie en strategisch kader .....	2
1.5 Structuur Vermogensperspectief .....	2
1.6 Externe analyse .....	3
<b>Onderzoeksopzet.....</b>	<b>5</b>
2.1 Aanleiding afstudeeropdracht.....	5
2.2 Probleemstelling .....	5
2.3 Onderzoeksopdracht .....	6
2.4 Onderzoeksaanpak en werkwijze.....	7
2.5 Projectbenadering .....	8
2.5.1 Afbakening .....	9
<b>Theoretisch kader CRM.....</b>	<b>10</b>
3.1 Het concept CRM .....	10
3.2 De klant .....	12
3.2.1 Vormen van binding .....	12
3.3 De organisatie .....	13
3.3.1 Cultuur & structuur .....	13
3.4 De interactie.....	14
3.5 De informatievoorziening.....	15
3.5.1 De verschillende vormen informatietechnologie.....	15
<b>De klant.....</b>	<b>16</b>
4.1 Klantomschrijving.....	16
4.2 Eisen en wensen .....	17
4.3 Klanttevredenheid .....	19
4.3.1 Uitkomsten klanttevredenheidsonderzoek .....	19
4.3.2 Conclusie onderzoek.....	20
4.4 Aanvulling op onderzoeken .....	20
4.4.1 Omschrijving bezochte kantoren .....	20
4.4.2 Mening t.a.v. de verzekeraars .....	21
4.4.3 Aan welke service/ondersteuning heeft de klant behoefte.....	21
4.4.4 Functie van de contactpunten .....	21
4.5 Conclusies .....	22
<b>De mate van klantgerichtheid .....</b>	<b>24</b>
5.1 Het CRM Transformatiemodel .....	24
5.1.1 Resultaten nulmeting.....	25
5.1.2 Conclusie nulmeting .....	25
5.2 Lopende projecten .....	25
5.3 Conclusie.....	26

<b>Klantinteractie.....</b>	<b>27</b>
6.1 De contactpunten .....	27
6.2 Analyse van de contactpunten .....	28
6.3 De communicatiematrix.....	30
6.4 Conclusies .....	30
<b>Informatievoorziening.....</b>	<b>32</b>
7.1 Kennismanagement.....	32
7.2 Waar is de kennis opgeborgen? .....	32
7.2.1 Medewerkers .....	33
7.2.2 Informatiesystemen .....	33
7.3 Toegankelijkheid.....	34
7.4 Het gebruik van informatie .....	35
7.5 Conclusies .....	36
7.6 Een resumé van de verkregen onderzoeksinformatie .....	36
7.6.1 Organisatieniveau .....	37
7.6.2 Interactieniveau .....	37
7.6.3 Informatieniveau.....	38
<b>Het ontwerp .....</b>	<b>39</b>
8.1 De ontwerpopzet .....	39
8.2 De CRM-strategie .....	40
8.3 Klantstrategie .....	40
8.4 Interactiestrategie.....	41
8.4.1 Indeling contactpunten naar klantsegment.....	42
8.5 Kennismanagement.....	43
8.5.1 Registratie van gegevens .....	43
8.5.2 Analyse van gegevens .....	43
8.5.3 Sturen met behulp van gegevens .....	44
8.6 ICT .....	44
8.6.1 Het datamodel .....	44
<b>Implementatie ICT-gedeelte .....</b>	<b>47</b>
9.1 Aanpassingen huidige systeem .....	47
9.2 Nieuwe toepassingen .....	48
9.3 De IT-architectuur.....	49
<b>Conclusies en aanbevelingen.....</b>	<b>50</b>
10.1 Conclusies .....	50
10.2 Aanbevelingen .....	52
10.2.1 Procedures .....	52
10.2.2 Mensen .....	52
10.2.3 Organisatie.....	52
10.3 Reflectie op het onderzoek .....	53
<b>Geraadpleegde bronnen .....</b>	<b>54</b>
Literatuur .....	54
Artikelen .....	55
Sites.....	55
Overig.....	55



## Bedrijfsbeschrijving

AEGON VermogensPerspectief (VP), maakt deel uit van de in Den Haag gevestigde AEGON Groep, het internationale verzekeringsconcern met belangen in onder meer de Verenigde Staten, het Verenigd Koninkrijk, Hongarije, Spanje, Mexico en Canada. De groep behoort tot één van de tien grootste levensverzekeraars groepen ter wereld en is opgericht in 1983. In totaal zijn er 24.000 mensen wereldwijd werkzaam en het hoofdkantoor is gevestigd in Den Haag. Ongeveer 90% van AEGON's bestaande core business zijn levensverzekeringen, pensioenen en investeringsproducten. Het overige productaanbod bestaat uit schade, gezondheidsverzekeringen en een aantal gelimiteerde bankactiviteiten.

### 1.1 AEGON Vermogensperspectief

AEGON VermogensPerspectief is het bedrijfsonderdeel van AEGON dat zich exclusief richt op de doelgroep van De Groot Aandeelhouders (DGA's), zelfstandige ondernemers, vrije beroepsoefenaars en vermogende particulieren. AEGON VP profileert zich met een breed spectrum van producten en diensten inzake vermogensopbouw en inkomenszekerheid. De nadruk wordt gelegd op klantgericht advies en het bieden van inzicht en overzicht.

De business unit AEGON VP is ontstaan uit een opsplitsing van AEGON ZML (zakelijke markt leven), in juni 1999, teneinde beter in te kunnen spelen op marktontwikkelingen en meer focus en groei te bewerkstelligen in verschillende deelmarkten. De splitsing vond plaats in drie marktsegmenten:

- ❖ VermogensPerspectief: ondernemers (individueel) via tussenpersonen.
- ❖ Bedrijfspensioenen: midden- en kleinbedrijf (collectiviteiten), via tussenpersonen.
- ❖ Pensioen & Advies: grootbedrijf (collectiviteiten), directe benadering.

AEGON VP is de kleinste business unit van de drie met ongeveer 90 medewerkers en een omzet van ongeveer xxx miljoen euro in 2000.

### 1.2 Doelgroep

Binnen AEGON VP heeft men te maken met twee typen klanten. Enerzijds de tussenpersonen, die het distributiekanaal vormen en anderzijds de eindklanten.

#### *Tussenpersonen*

Dit betreft alle situaties waarin eindklanten (bedrijven en natuurlijke personen die diensten van AEGON afnemen) bediend worden via tussenpersonen. De tussenpersoon wordt relatie genoemd en de eindklant wordt als klant aangeduid.

#### *(Eind) klanten*

Dit betreft alle klanten die via tussenpersonen bediend worden. De klanten die via de tussenpersonen bediend worden, kunnen contacten hebben met de AEGON-teams voor verwerking en beheer en met het callcenter. Zoals is aangegeven focust men zich op de doelgroep van ondernemers, vrije beroepsoefenaars en vermogende particulieren.

### 1.3 Distributiekanaalen

De distributie van AEGON VP vindt plaats via meerdere kanalen. Via de kanalen probeert men de doelgroep en de markt te benaderen. Naar aanleiding van een marktonderzoek heeft men ervoor gekozen ook een distributief formule met accountants en belastingadviseurs op te gaan zetten.<sup>1</sup> Deze formule (AeCount) is in pilotvorm in augustus 2000 van start gegaan.

<sup>1</sup> Bedrijfsplan 2001-2003

De distributiestrategie is gebaseerd op drie peilers, waarbij voor elke peiler een aparte strategie geldt. Deze drie peilers zijn:

1. De onafhankelijke intermediair
2. Gebonden intermediair (Meeus Groep, eigendom van AEGON, ook wel captives genoemd)
3. AEdcount, de nieuwe distributieformule met accountants/belastingadviseurs

Tot op heden en in de nabije toekomst zal er geen directe verkoop plaatsvinden tussen VP en de eindklant. Er is expliciet voor gekozen om samen te werken met verschillende verzekeringsadviseurs. Op het gebied van distributie is een start gemaakt met het "opschonen" van het intermediair bestand van VP. Men wil zich richten op een selecte groep tussenpersonen, die past bij de positionering en het type eindklant waarop men zich richt.

De totale groep bestaat uit 330 tussenpersonen, waarvan ongeveer 30 tussenpersonen tot de topgroep behoren.

## **1.4 Missie en strategisch kader**

De missie van AEGON VermogensPerspectief is vermogensgroei voor ondernemers door inzicht en overzicht. Hierbij is als hoofdstrategie gekozen voor Customer Intimacy. Als klantwaarden horen hierbij:<sup>2</sup>

1. Inzicht & Overzicht
2. Service & Ondersteuning
3. Deskundig en Fiscaal Slim (orderwinning)
4. Snel & Foutloos
5. Betrouwbaar & Bereikbaar.

Het begrip Customer Intimacy kan op twee manieren worden ingevuld, voor de eindklant en de distributiepartners.

### *Naar de eindklant*

- ❖ Aangaan van een 'longlife-relation'
- ❖ Heldere communicatie en het bieden van inzicht en overzicht
- ❖ Bieden van geïntegreerde en flexibele producten toegesneden op de behoeften aan inkomenszekerheid en vermogensopbouw van de ondernemer gedurende zijn levensloop
- ❖ Advies op basis van vaste risico- rendementprofielen

### *Naar de distributiepartners*

Distributiepartners ondersteunen in het uitbouwen van hun professionaliteit en positie naar de ondernemer (upgrading) middels:

- ❖ Kennisoverdracht (inzetten adviseurs internet, teledesk, nieuwsbrief, opleiding, etc.)
- ❖ Ondersteuning bij opbouwen positie in het netwerk (seminars, incentives)
- ❖ Bieden van adviesondersteunende tools (bv. Analyse tools)

## **1.5 Structuur Vermogensperspectief**

De organisatiestructuur van AEGON VP is opgenomen in bijlage 1.1. Het afstudeeronderzoek is uitgevoerd voor de afdeling marketing. De verschillende afdelingen worden achter-eenvolgens nader belicht, met de nadruk op de afdeling marketing.

### *Marketing*

De marketing afdeling bestaat sinds de oprichting van AEGON VP. Aan het hoofd van afdeling staat de marketing manager, die verantwoordelijk is voor de dagelijkse leiding. De afdeling bestaat uit acht medewerkers op verschillende vakgebieden. Dit zijn productontwikkeling, productmanagement, marketing communicatie en sales support.

<sup>2</sup> Bedrijfsplan 2001-2003

- ❖ **Marketing communicatie:**  
Dit vakgebied wordt ingevuld door drie medewerkers. De werkzaamheden bestaan uit de operationalisering en coördinatie van alle marketing communicatie via de diverse kanalen naar de markt.
- ❖ **Productontwikkeling en productmanagement:**  
De afdeling productontwikkeling en -management voert de boventoon in de marketing afdeling. Men is vanaf de oprichting bezig met het completeren van het productassortiment. In het begin had men alleen het traditioneel pensioen en lijfrente assortiment, wat men geleidelijk aan het vervangen is door een modern modulair Universal Life (UVL) en bancaire assortiment. Dit is een vereiste om competitief te zijn in de huidige markt. Bij het ontwikkelen van de producten wordt wel continue door de bril van de klant (distributiekanaal en eindklant) gekeken: hoe wil de klant het en hoe wordt het product een Unique Selling Point voor AEGON VP.
- ❖ **Sales support:**  
Ter bevordering van de samenwerking tussen verkoop en marketing is de functie sales support in het leven geroepen. Een medewerker houdt zich bezig met de wensen van verkoop te vertalen naar marketing en visa versa. Dit zal moeten leiden tot een betere afstemming, grotere commitment en slagvaardigheid.

#### *Verkoop:*

De afdeling verkoop bestaat uit tien verkoopteams, bestaande uit een accountmanager (buitendienst) en een commercieel adviseur (binnendienst). Daarnaast zijn er nog twee fiscaal adviseurs ter ondersteuning. Het geheel wordt gestuurd door de verkoopmanager.

#### *Klantenservice:*

Klantenservice is opgesplitst in twee delen, dit zijn Lijfrente/Archief/Call Center en Pensioen /Registratie, met ieder zijn eigen eindverantwoordelijke. De afdelingen zijn belast met de verwerking en het beheer van de polissen. Het call center dient als centraal aanspreekpunt voor de klant met de afdeling klantenservice.

#### *Informatisering*

De IT-groep is onder te verdelen naar de afdeling back office en de afdeling front office. De afdelingen vallen onder verschillende hoofdafdelingen. Men heeft ervoor gekozen front office toe te voegen aan de afdeling marketing en verkoop, omdat een nauwe samenwerking met deze afdelingen essentieel is.

#### *Financiën:*

De afdeling financiën is een combinatie van control en actuariaat, waarbij control zich bezig houdt met het inzicht verschaffen in de financiële stromen en actuariaat met modelanalyses.

## **1.6 Externe analyse**

De verzekeringsmarkt is van oudsher een zeer traditionele en statische markt. Daar is de laatste jaren verandering in gekomen. Door o.a. de globalisering, verandering in de wetgeving, technologie en felle concurrentie is het een dynamische markt geworden. Het is daarom zaak goed in kaart te hebben welke verschuivingen er plaatsvinden.

#### *De consument*

Er is een tendens waarneembaar, dat consumenten meer interesse hebben in beleggingsproducten (vooral in tijden van de economische hausse) en bancaire producten. Het fiscale regime speelt daar een rol, doch de verschuiving is vooral ook te wijten aan de actievere rol die consumenten innemen als het gaat over hun vermogen. De consument kiest (emotioneel en zelden rationeel) op basis van zijn/haar eigen risicoprofiel en behoefte.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Marketingplan AEGON VP 2001



Transparantie en flexibiliteit zijn van groot belang. De gedachte dat er bij verzekeringsproducten "veel aan de strijkstok blijft hangen" lijkt sterker dan voorheen. Consumenten willen transparantie. Deze wens heeft vorm gekregen door de vele media-aandacht rond de materie<sup>4</sup>. De positionering van VP speelt hier op in. Inzicht en overzicht, deskundig en fiscaal slim, service en ondersteuning, zijn profielstrategieën die aansluiten op de wensen van de doelgroep.<sup>5</sup>

#### *De distributie*

Geleidelijk gaan tussenpersonen over op andere, flexibelere, provisiestructuren. Eén en ander wordt vooral gestuurd door de wensen van de klant. Minder afsluitprovisie, meer doorlopende provisie en bovendien werken op fee-basis wordt door sommige kantoren overwogen c.q. geïmplementeerd. Ook bij de tussenpersonen is inzicht en overzicht voor de consument in toenemende zin een vereiste. Het aantal tussenpersonen in eigendom van verzekeraars neemt toe. Voor AEGON enerzijds een opportunity bij de eigen captives (gebonden intermediairs), anderzijds een bedreiging bij tussenpersonen in eigendom van de concurrent. Uitbouw van de omzet bij het eigen captive kanaal heeft een hoge prioriteit voor VP. Accountants lijken minder afwijzend te staan t.o.v. verzekeringen dan voorheen. Daartoe wordt het distributiekanaal met AAccount aangeboord.

#### *Concurrentie*

De strijd om de klant is in volle gang, zowel bij de maatschappijen als bij de tussenpersonen. Voor verzekeringsproducten en met name de verzekeraars onderling, bij bancaire producten doen de banken die zich op de consument richten natuurlijk ook mee. Bij ondernemers zijn Nationale Nederlanden, Van Nierop Assurantiën en van Lanschot de grote en bekende partijen<sup>6</sup>. Op dit moment is er nog onvoldoende materiaal beschikbaar om dat verder te specificeren naar producten, marktaandeelontwikkeling en onderscheidend vermogen. Voor VP is het van belang om tijd en geld te investeren om die kennis op te bouwen zodat strategieën scherper geformuleerd en beter getoetst kunnen worden.

Bij de vrije beroepers lijkt Nationale Nederlanden de sterke partij, naast de pensioenfondsen. Vermogende particulieren is een markt waar bijna alle maatschappijen zich op willen richten. Ook daar kunnen Nationale Nederlanden en Van Lanschot als belangrijke concurrenten worden genoemd naast vele anderen. Vrijwel alle grote verzekeraars hebben te maken met een serviceprobleem naar hun distributiepartners. De verwerkingsachterstanden zijn groot en moeilijk in te lopen.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Gedragscode Informatieverstrekking Dienstverlening Intermediair (GIDI)

<sup>5</sup> Strategie BU AEGON VP (mei 1999)

<sup>6</sup> Blauw research (juli 2001)

<sup>7</sup> Jaarverslag 2000, Verbond van verzekeraars



## Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksopzet van het project beschreven. De aanleiding, probleemstelling en de onderzoeksopdracht zal achtereenvolgens worden uitgewerkt. Daarna wordt de onderzoeksaanpak en werkwijze, de projectbenadering en de afbakening van het onderzoek uiteengezet.

### 2.1 Aanleiding afstudeeropdracht

Het belang erkennen van goede relaties is niet nieuw. Het aantrekken en binden van klanten wordt steeds moeilijker, waardoor relationship management momenteel een hot topic is.<sup>8</sup> AEGON VP opereert in een markt, waarin branchevervaging en een toenemende mate van concurrentie aan de orde van de dag zijn. Deze invloeden zijn uitermate bedreigend en men zal zich er tegen moeten wapenen. Bedrijven proberen er op in te spelen door een zo gevarieerd mogelijk pakket van producten en diensten aan te bieden. Customer value krijgt meer aandacht waardoor steeds meer gefocust wordt op de wens van de klant. De klant krijgt een legio keuzemogelijkheden en wordt steeds kritischer<sup>9</sup>. Dit maakt de vraag hoe bedrijven klanten moet aantrekken en behouden essentieel. Bedrijven zullen zich moeten richten op een klantgerichte strategie in plaats van een productgerichte strategie. Op deze manier zou men in staat moeten zijn strategieën te ontwikkelen die inspelen op de wensen van de klant.

Vanaf de oprichting is er binnen het managementteam het besef dat een productgeoriënteerde strategie niet meer aansluit bij huidige markt. Innovatie en vernieuwing staan centraal, zowel op het gebied van distributie, assortiment, logistiek, communicatie en cultuur. AEGON Vermogensperspectief wil zo in snel tempo veranderen van een traditionele (pensioen) verzekeraar tot een 'partner in business'. De focus ligt op het verstevigen van het relatiernetwerk in de diverse distributiekanaalen. Verkoop heeft hier de voortrekkersrol en de afdeling marketing ondersteunt. Goede één op één contacten, goede producten, inzicht en overzicht, en een goede service en ondersteuning zijn hierbij de pijlers waarmee men aan klantgerichtheid (customer intimacy) invulling wil geven.

Binnen de afdeling marketing is er een aantal projecten geformuleerd voor de stap van productfocus naar klantfocus. Het project genaamd "klantbeeld" is er één van. Belangrijke pijlers van het project zijn het opzetten van een informatiesysteem, de bouw van een klantendatabase en Customer Relationship Management (CRM). Waarbij de term CRM verbonden is aan het voeren van een bedrijfsstrategie waarin de klant centraal staat.<sup>10</sup> In hoofdstuk drie zal hier nader op worden ingegaan.

### 2.2 Probleemstelling

AEGON VP heeft in het bedrijfsplan 2001-2003 aangegeven, dat men activiteiten wil gaan ontplooiën op het gebied van CRM, zoals bijvoorbeeld "klantbeeld". Er loopt al een aantal CRM gerelateerde projecten, maar deze worden niet als zodanig beschouwd. Dit is te wijten aan de onbekendheid van de business unit met het concept CRM. Tevens is er onvoldoende capaciteit beschikbaar om iemand zich volledig in CRM te laten verdiepen.

Op basis van de hierboven geschetste aanleiding, kan de probleemstelling worden beschreven, die als uitgangspunt dient voor de uiteindelijke opdrachtformulering.

<sup>8</sup> Brown (2000)

<sup>9</sup> Kaplan & Norton (1996)

<sup>10</sup> Beltman, Peelen en Waalenwijn (2000).

De probleemstelling luidt als volgt:

*"Binnen AEGON VP ontbreekt capaciteit en inzicht over, hoe men aan het concept CRM invulling kan geven, om zo de in de strategie geformuleerde customer intimacy te bewerkstelligen."*

In de probleemstelling kan men een onderscheid maken naar de doelstelling en de vraagstelling van het onderzoek. Bij de doelstelling gaat het om het 'waarom' van het onderzoek, dat wil zeggen om de oplossing of het antwoord, waarom het uiteindelijk gaat.

De doelstelling luidt als volgt:

*"Invulling geven aan de opzet en implementatie van het CRM-project, t.b.v. het creëren van customer intimacy."*

Op deze wijze wordt er meer inzicht verschaft in wat CRM voor de organisatie kan betekenen en hoe het concept CRM binnen de organisatie tot uiting zal moeten komen, zo kan er concreet invulling gegeven worden aan het creëren van een klantgecentreerde onderneming.

Bij de vraagstelling gaat het om het 'wat' van het onderzoek, dat wil zeggen om de precieze aanduiding van het inzicht dat daartoe verkregen moet worden.<sup>11</sup>

De vraagstelling luidt als volgt:

*"Op welke wijze kan CRM, de dienstverlening efficiënter en effectiever later verlopen, zodat het voor de klant en de organisatie wederzijds voordeel oplevert."*

## 2.3 Onderzoeksopdracht

Indien AEGON VP de relaties met haar klanten effectiever en efficiënter wil laten verlopen om customer intimacy te bewerkstelligen, zal men eerst een duidelijk beeld van haar klanten moeten hebben. Pas als de organisatie hieraan voldoet, dan zal men haar klanten beter en gericht kunnen bedienen.

De opdrachtformulering luidt:

*"Ontwerp een plan voor het opzetten en implementeren van CRM, zodat AEGON VP klantgericht wordt, waardoor men haar klanten beter en gericht kan bedienen."*

Onder klantgerichtheid wordt hier verstaan:

*"Het inrichten van de organisatie op een zodanige manier dat zo goed mogelijk aan de eisen en wensen van de klant kan worden voldaan. Het inrichten van de organisatie heeft betrekking op de verdeling van de verantwoordelijkheden, de procedures, processen en werkmethodes"<sup>12</sup>*

De onderzoeksvragen die daarbij aansluiten zijn:

### 1. Wie is de klant?

- a. Bestaat er een onderscheid tussen de klanten?
- b. Wat zijn de eisen en wensen van de klant?
- c. Wat is de mening van de klant ten aanzien van AEGON VP?

### 2. Hoe klantgericht is de organisatie in de huidige situatie?

- a. Hoe ver is de organisatie met de vertaalslag van productgericht naar klantgericht?
- b. Welke projecten heeft men geïnitieerd om de klantgerichtheid te verbeteren?

<sup>11</sup> Verschuren en Doorewaard (1998)

<sup>12</sup> Dolkens en Fassotte (2000)

### **3. Hoe verloopt de interactie met de klant?**

- a. Wat zijn de contactpunten tussen de organisatie en de klant?
- b. Welke vormen van interactie vinden er plaats in de contactpunten?

### **4. Hoe is de informatievoorziening geregeld?**

- a. Waar wordt de informatie vastgelegd?
- b. Door wie wordt de informatie vastgelegd?
- c. Voor wie is de informatie toegankelijk?
- d. Wat is het gebruik van de informatie?



## **2.4 Onderzoeksaanpak en werkwijze**

In het onderzoek staat de vraag centraal hoe CRM zijn bijdrage kan leveren aan het streven van de organisatie naar klantgerichtheid. Vanuit deze optiek is het onderzoek te kenschetsen als ontwerpgericht; er dient namelijk een plan te komen dat bijdraagt aan het creëren van customer intimacy. Het heeft als doel een bijdrage te leveren aan een interventie ter verandering van de bestaande bedrijfssituatie, het onderzoek kan dus tevens worden getypeerd als een praktijkonderzoek.

Het onderzoek zal worden uitgevoerd in een tijdbestek van negen maanden. Gedurende deze periode zal een tweetal fasen worden doorlopen; de analysefase en de ontwerpfase.

In de analysefase zullen de vier, in de vorige paragraaf geformuleerde onderzoeksvragen, worden beantwoord. Voor elk van deze onderzoeksvragen is een plan van aanpak beschreven.

### **1. Een beeld creëren van de klant**

- a. Het bestuderen van segmentatierapporten/financiële systemen
- b. Analyse van onderzoeken
- c. Interviews met tussenpersonen

De interviews met de tussenpersonen betreft een achttal kwalitatieve interviews. In bijlage 2.1 staan de geïnterviewde kantoren vermeld, met de bijbehorende interviewopzet.

### **2. Het in kaart brengen van de huidige klantgerichtheid**

- a. Interviews met o.a. het management
- b. Analyse projectdocumenten, gesprekken betrokkenen

Om de mate van klantgerichtheid vast te stellen zijn er elf interviews gehouden, waarvan zeven met het management en vier met de afdeling marketing. De resultaten hiervan zijn teruggekoppeld in de managementvergadering. Bijlage 2.2 geeft o.a. het interviewschema weer.

### **3. Inventariseer alle vormen van interactie van klanten met de business unit**

- a. Het nalopen van de informatie/communicatiestromen
- b. Gesprekken met medewerkers binnendienst

### **Het evalueren van de interactievormen die plaatsvinden in de contactpunten.**

- a. Meeloopdagen met call-center / accountmanagers
- b. Bestuderen van aanwezige relevante informatiebronnen
- c. Interviews managers front-office

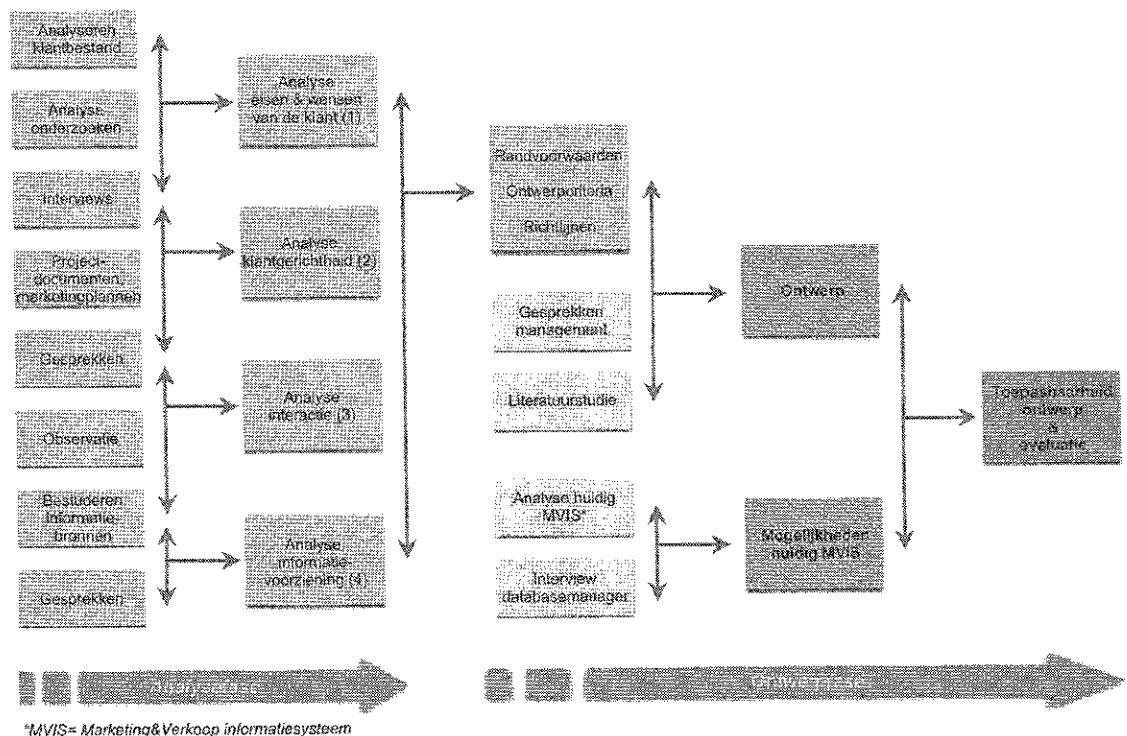
Voor het beantwoorden van onderzoeksvraag drie, zijn gesprekken gevoerd met twee commercieel adviseurs, twee hoofdverantwoordelijke van de afdeling klantenservice, de marketing- en verkoopmanager. Daarnaast hebben er twee meeloopdagen met de buitendienst plaatsgevonden en twee meeluisterdagen in het callcenter. Dit alles is teruggekoppeld in een brainstormsessie met de afdeling marketing.

#### 4. Het in kaart brengen van het informatiegebruik en de infrastructuur

- a. Interviews met afdeling IT
- b. Bestuderen van beschikbare documenten
- c. Gesprekken met medewerkers front-office.

In totaal hebben er vijf gesprekken plaatsgevonden om de IT-architectuur in kaart te brengen. Het gebruik van informatie is tijdens de gesprekken, met betrekking tot de interactie voor onderzoeksvraag drie, al vastgelegd.

Met het beantwoorden van de onderzoeksvragen kunnen er een aantal randvoorwaarden, ontwerpcriteria en richtlijnen worden opgesteld. Door middel van een literatuurstudie zal worden bestudeerd welk model het meest geschikt is voor het ontwerp. De opzet van dit ontwerp zal worden teruggekoppeld aan een aantal managementleden. Vervolgens wordt bekeken in hoeverre het ontwerp kan worden toegepast in de huidige omgeving en welke aanpassingen hiervoor nodig zijn. Hiermee zal de doelstelling moeten worden gehaald. In figuur 2.1 is het onderzoeksmodel grafisch weergegeven, waarbij de nummers 1 t/m 4 staan voor de vier onderzoeksvragen.



Figuur 2.1: Grafische weergave van het onderzoeksmodel<sup>13</sup>

## 2.5 Projectbenadering

De benadering van het project wordt een top-down benadering, waarbij de focus vooral zal liggen op communicatiekanalen en klantcontacten. Elk marketingproces begint namelijk met een klantcontact. In tabel 2.1 is het verschil weergegeven tussen top-down en bottom-up.

<sup>13</sup> Volgens de methodiek van Verschuren en Doorewaard (1998)

Tabel 2.1: Top-down v.s. bottom-up<sup>14</sup>

Top-down benadering	Bottom-up benadering
Is procesgeoriënteerd	Is projectgeoriënteerd
Plaatst de interfaces naar de markt centraal	Plaatst de (klanten)database centraal
Uitgangspunt zijn klantcontacten	Uitgangspunt zijn tools en technologieën

### 2.5.1 Afbakening

Het project kent in eerste instantie weinig restricties. Het vindt weliswaar plaats bij de afdeling marketing, maar de kern van CRM is juist dat het een bedrijfsgeïntegreerde project moet zijn. Om die reden is het van belang dat het niet puur een marketingproject wordt, maar een bedrijfsproject.

Ten aanzien van de type klanten waarop het CRM project betrekking heeft, is er wel voor een duidelijke afbakening gekozen. Zoals in hoofdstuk 1 naar voren is gekomen heeft AEGON VP te maken met twee soorten klanten; de eindconsument en de tussenpersoon.

In overleg met AEGON, d.m.v. oriënterende interviews, is er gekozen het onderzoek toe te spitsen op de tussenpersoon. Om als organisatie samen met de intermediairs de eindklant optimaal te kunnen bedienen, is een optimale relatie met een gemotiveerde intermediair zeer belangrijk. Daarom dient ook de intermediair zelf als een belangrijke relatie gezien te worden en niet louter als 'het kanaal naar de markt'. Redenen hiervoor zijn<sup>15</sup>:

- ❖ De strijd om de gunst van de klant moet eerst op intermediair niveau gewonnen worden, voordat de eindklant bereikt kan worden.
- ❖ De intermediair voegt waarde toe aan het product die de organisatie (producent) zelf niet of niet rendabel kan leveren

De intermediair vormt een continue basis/bron voor het creëren van nieuwe waarde voor klanten. Het is dus van belang dat men eerst inzicht krijgt in haar tussenpersonen. De keuze wordt ondersteund door het feit dat men de komende jaren alleen de tussenpersoon als klant ziet en dus geen zaken rechtstreeks met de eindklant zal gaan doen.

Het project wordt vanuit de marketingmanager geïnitieerd. De overige leden van het managementteam dienen ter ondersteuning. Zij zijn van de afdelingen verkoop, control, IT en klantenservice en zijn allen verantwoordelijk voor hun desbetreffende afdeling.

<sup>14</sup> van Mens (2001)

<sup>15</sup> C. de Boer, E Boerenkamp, R Nouhuys, "Klantrelaties en databasemarketing", Jaarboek CustomerBase 1999



## Theoretisch kader CRM

In hoofdstuk 2 is de volgende probleemstelling geformuleerd: "Binnen AEGON VP ontbreekt capaciteit en inzicht over, hoe men aan het concept CRM invulling kan geven, om zo de in de strategie geformuleerde customer intimacy te bewerkstelligen." In dit hoofdstuk zal worden uiteengezet wat onder dat "concept CRM" kan worden verstaan en welke elementen CRM omvat. Het inzicht hiertoe is verkregen door middel van een analyse, die bestond uit een literatuurstudie, aangevuld met het bezoeken van een aantal seminars.

### 3.1 Het concept CRM

Een onderneming is zo succesvol als de relaties die zij weet op te bouwen met haar klanten. Dit is het belangrijkste en best verdedigbare concurrentievoordeel dat een bedrijf heeft.<sup>16</sup> Het kunnen creëren van *echte* relaties vraagt van de organisatie een gedegen aanpak en een mix van activiteiten. Men zal een strategie moeten ontwikkelen die inspeelt op de wensen en eisen van de klant. De informatie die hiervoor nodig is kan een strategische tool voor het management worden. Als dit het geval is spreekt men over CRM: Customer Relationship Management<sup>17</sup>. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de verschillen tussen de traditionele bedrijven en de bedrijven met een CRM benadering.

Tabel 3.1: Het traditionele bedrijf vs. de CRM benadering<sup>18</sup>

Benadering	Traditionele bedrijven	CRM benadering
<b>Focus</b>	Productgericht	Klantgericht
<b>Ziet de klant als</b>	Vervangbaar	"Lifetime assets"
<b>Prestatie-indicatoren</b>	Aantallen, omzet, nettowinst	Klanttevredenheid en klantbehoud
<b>Winstgevendheid strategie</b>	Het maximaliseren van de hoeveelheid, door zoveel mogelijk producten te verkopen aan degene die ze wil kopen	Het maximaliseren van de winst door, over de hele levensduur van de klant, hem/haar zoveel mogelijk producten te verkopen
<b>Primaire marketingtechnieken</b>	De 4 P's (product, prijs, plaats, promotie)	De "learning relationship" One-to-one marketing Mass customisation Integrated marketing
<b>De organisatie van klant (front office) informatie</b>	Per departement, marketing, sales en klantenservice gebruiken verschillende soorten klantinformatie	Gemeenschappelijk, naadloze samenwerking tussen departementen. Gelinkt door een customer datawarehouse CRM is kanaal onafhankelijk

CRM is voortgekomen uit de combinatie van marketing en ICT en vindt zijn oorsprong op het gebied van de relatiemarketing. Een goede definitie van relatiemarketing is:

*"Relation marketing is to identify and establish, maintain and enhance and when necessary also to terminate relationships, with customers and other stakeholders, at a profit, so that the objectives of all parties are met, and that this is done by a mutual exchange and fulfilment of promises."*<sup>19</sup>

Het verschil tussen relatiemarketing en CRM kan gevonden worden in de toevoeging van 'Customer'. Dit geeft aan dat CRM zich duidelijk focust op het aangaan van een relatie met de afnemer en niet expliciet met de stakeholders.

<sup>16</sup> Don Peppers (1997)

<sup>17</sup> Brown (2000)

<sup>18</sup> Jackie Kandell, "CRM and the one-to-one relationship", *Trusts & Estates*, April 2000

<sup>19</sup> Grönroos (2000)

Bij CRM staat de langdurige relatie met de klant centraal. In de literatuur zijn verschillende definities te vinden van CRM. Onderstaande definitie is gekozen als werkdefinitie, omdat hierin beknopt maar zeer specifiek wordt aangegeven wat CRM is.

*"CRM is de strategie betreffende het opbouwen, voortzetten, verdiepen en verstevigen van langdurige winstgevende relaties met een evenwichtig samengestelde portefeuille van geselecteerde afnemers, met als doel het realiseren van de ondernemingsdoelstellingen."*<sup>20</sup>

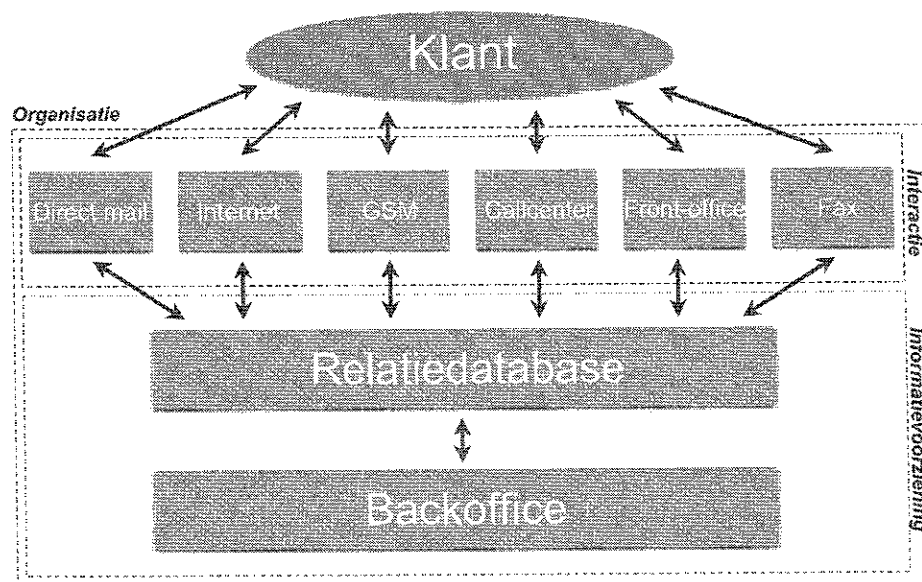
CRM staat zowel voor een managementattitude als voor een bedrijfsproces. Dit betekent niet dat alleen de bedrijfsprocessen op de klant moeten worden ingericht, maar de gehele organisatie. Customer Relationship Management is dus een bedrijfsstrategie, geen marketingstrategie. De gehele organisatie zal in dienst moeten staan van de klant. Dit beperkt zich niet alleen tot frontoffice functies zoals marketing, sales en services, maar strekt zich ook tot de functies en processen in het backoffice. De begrippen front- en backoffice kunnen als volgt gedefinieerd worden:

*"Het frontoffice is de traditionele vorm van interfaces naar de klant, de zgn. "mortar and bricks". Bij het begrip frontsite dient de internetsite van de organisatie als interface naar de klant."*<sup>21</sup>

*"De backoffice beschrijft de organisatie achter de verschillende kanalen. Het betreft hier de strategie van de onderneming, de cultuur en structuur, de technologie en de organisatie van processen."*<sup>22</sup>

Voor het implementeren van CRM is het van belang dat er sprake is van een totale front-office/ back-office integratie. Afdelingen die met klantinteractie te maken hebben, zoals bijvoorbeeld marketing, verkoop en klantenservice zullen volledig geïntegreerd moeten worden met de backoffice processen.

In dit hoofdstuk zullen een viertal elementen ter sprake komen, die CRM omvatten en als rode draad door de scriptie lopen. Te weten; de klant, de organisatie, interactie en de informatievoorziening. In figuur 3.1 is de relatie tussen de vier elementen weergegeven in het interactiemodel.



Figuur 3.1: Het interactiemodel<sup>23</sup>

<sup>20</sup> Burgers (1997)

<sup>21</sup> Vogelsangs (2000)

<sup>22</sup> Vogelsangs (2000)

<sup>23</sup> Aangepast uit presentatie *Interactie marketing model*, van S.C. Santema, 6 februari 2001.





## 3.2 De klant

De klant kan een aantal fasen doorlopen in een organisatie, dit is wordt de verkoopcyclus genoemd. De fasen zijn: het aantrekken van klanten, het kwalificeren, het adviseren, de transactiefase, de support en de relatie-uitbouw. In elk van deze fasen moet informatie vergaard worden over de klant, om een zogenoemd klantenprofiel te vormen. Deze informatie is driedelig. Allereerst moeten gegevens over de klant zelf verzameld worden, om de klant te kunnen identificeren. Ten tweede moet informatie verzameld worden die leidt tot een schatting van de waarde van de klant, zowel huidig als potentieel. Een derde soort informatie betreft de eisen en wensen van de klant. Om klanten tevreden te stellen, is het namelijk essentieel om te weten wat de klant belangrijk vindt en daar naar te streven of te overtreffen.

Deze behoeften zijn niet alleen product of service georiënteerd. Er zijn veel andere factoren die tot tevredenheid leiden. Het is daarom van belang om als organisatie tijd te besteden aan het leren kennen van de klant. De mogelijkheden om informatie omtrent de behoefte van de individuele klant te verzamelen, op te slaan en te analyseren nemen door de ontwikkeling van ICT snel toe. De onderneming kan de klant op basis van de beschikbare informatie herkennen en differentiëren, waarna zowel de communicatie als het aanbod aangepast kunnen worden aan de klant. Het bedrijf kan via analyse van het klantprofiel pro-actief aanbiedingen doen waarin een specifieke klant vrijwel zeker geïnteresseerd zal zijn. Op deze wijze kan volledig aan de wensen van de klant worden voldaan. Dit leidt uiteindelijk tot volledig tevreden klanten en dus tot loyaliteit. Trouwe klanten zijn meer genegen om informatie met de onderneming te delen, waardoor het proces opnieuw kan beginnen om zo de informatie te verfijnen. De positieve effecten van loyaliteit leiden tot het volbrengen van de cyclus, wat resulteert in betere financiële prestaties.



### 3.2.1 Vormen van binding

Er zijn voor de klant vier vormen van relaties met een onderneming. Op basis van kwaliteit, financiële binding, emotionele binding en structurele binding, toenemend naar een sterkere vorm van binding.<sup>24</sup>

#### ❖ *Kwaliteit*

Op basis van kwaliteit komen transacties tot stand en daarmee wordt kwaliteit het vertrekpunt voor elke klantenbinding. Met kwaliteit wordt bedoeld; het leveren van producten en diensten conform standaarden. Dit kunnen verwerkingstijden zijn, productspecificaties etc.

#### ❖ *Financiële binding*

Financiële binding is het geven van (prijs-)incentives aan de klanten om meer te kopen en/of te blijven kopen. De binding komt tot stand door de klant meer te belonen indien er meer wordt afgenomen. Financiële binding creëert terugkerende klanten.

#### ❖ *Emotionele binding*

De basis van deze vorm van binding is de emotionele voorkeur die een klant krijgt voor een bedrijf met als gevolg dat de klant minder gevoelig is voor uitingen van concurrenten waardoor de relatie langer zal duren. In de verzekeringsbranche is deze vorm van binding erg sterk, door traditie en de relatie die men met personen in de maatschappij heeft. Emotionele binding kan ontstaan door in te spelen op de behoefte van de klant in de vorm van producten, diensten of informatie. Het is daarom belangrijk om individuele informatie te verzamelen en op te slaan. Gezien de vaak hoge investeringen van een bedrijf om in te spelen op de individuele behoeften en interesses van de klant is het zinvol om te differentiëren op klantwaarde en de focus te leggen op die groepen klanten, waarvoor de investering het meest interessant is.

<sup>24</sup> Berry en Parasuraman (1991)

❖ *Structurele binding*

De basis van structurele binding is de investering van zowel de klant als de aanbieder in de relatie. Het gaat hierbij om het creëren van individuele voorkeuren van klanten voor het bedrijf. Het gemak en de wensen van de individuele klant staan centraal. Het vastleggen van de individuele gegevens en het communiceren met de klant met maatwerkaanbiedingen zijn essentiële elementen van een klantenbindingsprogramma met als doel structurele binding.

### **3.3 De organisatie**

Bij de invoering van CRM is vooraf een strategische keuze noodzakelijk omtrent de wijze waarop een organisatie zich wil profileren op de markt. CRM volgt de strategie. Een heldere strategie is nodig om richting te geven aan een organisatiestructuur die CRM optimaal ondersteunt.

Bij een nieuwe strategische keuze kan dus een organisatieverandering nodig zijn. Alleen wanneer iedereen het doel helder voor ogen heeft en de middelen worden vrijgemaakt om de weg ernaartoe te bewandelen, dan pas kan er een eventuele organisatieverandering worden gerealiseerd en kan CRM succesvol worden toegepast.

#### *3.3.1 Cultuur & structuur*

Als men kiest voor Customer Intimacy zal de houding van alle medewerkers hierop moeten aansluiten. Dit leidt in het merendeel van de CRM-implementaties tot een andere cultuur binnen het bedrijf. De focus van de medewerkers was immers eerst gericht op het product of proces, nu moet die worden gericht op de klant. Eerst de klant, dan het product, in plaats van andersom.<sup>25</sup>

Als men de klant gemakkelijk toegang wil bieden tot de organisatie, waarbij hij/zij direct al zijn/haar vragen en wensen kwijt kan, is een andere organisatiestructuur nodig. De organisatie, in de vorm van bijvoorbeeld een 'customer manager', zoekt nu de juiste antwoorden/producten bij de behoefte van de klant, daar waar de klant in het verleden zelf zijn juiste ingang zocht. Hierdoor ontstaat een organisatie, georganiseerd rondom de behoefte van de klant, waarbij producten en informatie zoveel mogelijk modulair zijn opgebouwd, om zoveel mogelijk klantgerichte samenstellingen te kunnen creëren. Hierbij is kennismanagement erg belangrijk. Voorheen was de kennis overzichtelijk gegroepeerd rondom producten en volgden de processen keurig het product, nu moeten 'customer managers' zelf de juiste kennis en producten bij elkaar zien te vinden. Naast een goede informatie-infrastructuur, is een goede samenwerking tussen medewerkers en afdelingen van groot belang. De medewerkers moeten bereid en in staat zijn samen te werken en kennis te delen, waarbij een extern, klantgerichte grondhouding essentieel is.

De verandering zal aan de top moeten worden ingezet, waarbij het overigens niet is uitgesloten dat aan de top zelf ook een aantal veranderingen zal moeten plaatsvinden. Dit onderstreept nog eens het strategische karakter van de ontwikkeling naar een klantgerichte organisatie en de invoering van CRM.

In de transformatie van product naar klant zal er in eerste instantie het een en ander moeten veranderen op organisatieniveau. Veel organisaties zijn als silo's opgebouwd met strakke scheidingen tussen functionele afdelingen, zoals marketing, verkoop, klantenservice en productontwikkeling. Op het moment dat een onderneming voor integrale CRM kiest, zullen de primaire bedrijfsprocessen waar het bedrijf op drijft van structuur veranderen. Snel reageren op de klant en zijn veranderende behoeftes moet de nieuwe core business worden.

---

<sup>25</sup> Peppers, D en M. Rogers. "A new marketing paradigm: share of customer, not marketshare." Planning Review, Vol 23, 1995

### 3.4 De interactie

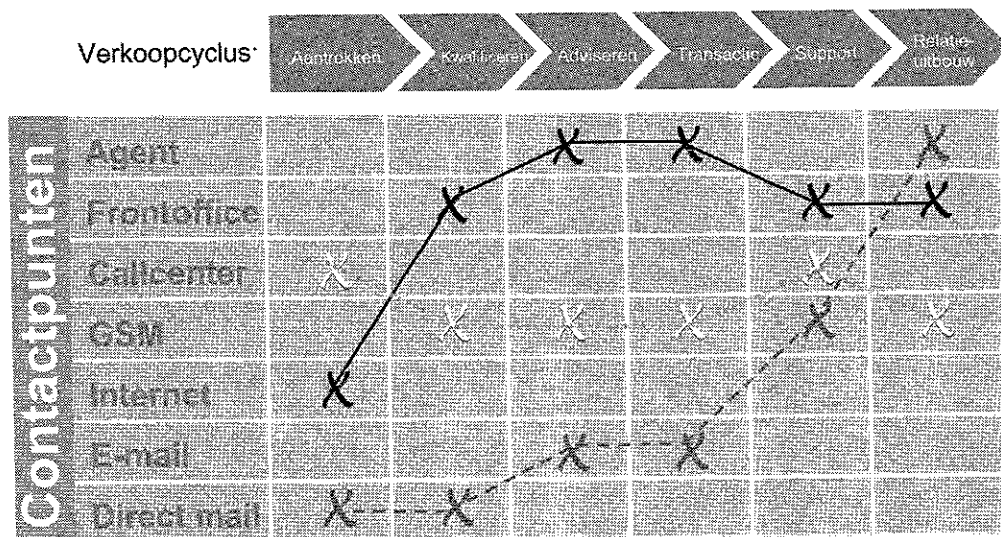
In een customer intimacy strategie speelt het opbouwen van klantkennis, ondermeer door middel van de contacten die een klant met de organisatie heeft, een belangrijke rol. Een organisatie maakt steeds vaker gebruik van meerdere kanalen bij het tot stand brengen van dit klantcontact. Traditionele kanalen zoals post en agenten, worden gecombineerd met nieuwe kanalen, zoals callcenters en Internet. Het integreren van verschillende kanalen wordt multi-channeling genoemd. Multi-channeling kan als volgt omschreven worden:

*"Het geheel van contactprocessen tussen een consument en een kanaalparticipant in alle fasen van een relatie"*<sup>26</sup>

In een relatiegerichte organisatie zullen er verschillende kanalen moeten worden ontwikkeld waarlangs interactie tussen klant en leverancier kan plaatsvinden. Callcenters en Internet als aanvulling op traditionele kanalen vergroten de toegankelijkheid. Tegenover toegankelijkheid staat de toename van de complexiteit. Een bedrijf moet zijn klant herkennen, ongeacht het kanaal, het tijdstip en de plaats. Via alle kanalen moet dezelfde kwaliteit van interactie worden gegarandeerd.

Een organisatie heeft diverse contactmomenten met haar klanten. De behoeften van de klant verschillen afhankelijk van contactmoment. Zo heeft een klant in een adviesgesprek bijvoorbeeld behoefte aan persoonlijk contact en maatwerk, terwijl bij de afhandeling van een claim behoefte is aan snelheid en bereikbaarheid. De 'fit' van kanalen bij het invullen van deze specifieke klantbehoeften zal zeer verschillen. Zo is een adviseur uit de buitendienst moeilijk bereikbaar, maar zeer goed in staat om persoonlijk contact en maatwerk te leveren. Daartegenover kan een callcenter snelheid en bereikbaarheid bieden, maar minder maatwerk en persoonlijk contact. Binnen een multi-channel strategie worden kanalen geselecteerd voor bepaalde contactmomenten en zodanig ingericht dat ze aan de specifieke klantbehoeften van de doelgroep voldoen. Om een langdurige relatie met een klant aan te kunnen gaan is het noodzakelijk om de behoeften van de klant te identificeren. Zolang een organisatie geen goed inzicht heeft in de behoeften van de klant kan zijn nimmer inspelen op deze behoefte.

De contactprocessen tussen de organisatie en haar klanten kan worden weergegeven zoals in figuur 3.2. Het figuur probeert de diversiteit van het gebruik van de verschillende kanalen per type klant aan te geven (in dit geval drie type klanten). Het dient ter illustratie en de communicatiepatronen berusten derhalve niet op de werkelijkheid.



Figuur 3.2: Contactprocessen in een multichannel raamwerk

<sup>26</sup> Beltman, Peelen en Waalewijn (2000)

Op de verticale as van de figuur zijn de contactpunten beschreven waarlangs contacten kunnen plaatsvinden. Op de horizontale as worden verschillende stadia beschreven die de klant doormaakt in haar relatie met het bedrijf. De uitkomsten van het raamwerk, kunnen gebruikt worden voor segmentatie op basis van kanaalgebruik.

### 3.5 De informatievoorziening

In het streven naar optimale relaties is een belangrijke rol weggelegd voor informatietechnologie. Met name het creëren van loyaliteit door een steeds gerichtere benadering van klanten, is onlosmakelijk verbonden met informatietechnologie. Om klanten individueel en persoonlijk te kunnen benaderen is informatie van individuele klanten essentieel. Hiertoe moet de klantinformatie worden geregistreerd in een klantendatabase, een belangrijke component van database marketing. Een database is een verzameling van data die ter beschikking staat voor een groep gebruikers via het daarvoor bestemde informatiesysteem. Onder database marketing wordt het volgende verstaan:

*"Een instrument om informatie te verzamelen, vast te leggen en te analyseren om zo op een gerichte, persoonlijke en betrokken manier klanten te benaderen"*<sup>27</sup>

Hoewel het streven naar langdurige klantrelaties niet impliceert dat men databasemarketing moet toepassen, is het omgekeerde wel het geval: het streven naar klantbehoud is inherent aan databasemarketing.<sup>28</sup>

#### 3.5.1 De verschillende vormen informatietechnologie

De eerste en meest elementaire vorm waarop informatietechnologie wordt toegepast in organisaties, is om bestaande processen efficiënter uit te voeren. Deze vorm van automatisering streeft naar standaardisatie en een constante kwaliteit, de eerste voorwaarde voor het creëren van klantenbinding. Van databasemarketing kan in deze situatie niet worden gesproken, omdat er geen klantgegevens voor marketingdoeleinden worden geregistreerd. Deze systemen vormen de traditionele backoffice.

De eerste systemen waarbij klantgegevens voor marketingdoeleinden worden verzameld, bestaan uit eenvoudige gegevensbanken voor het vastleggen van informatie van klanten en relaties en beperken zich veelal tot de relaties van een afdeling. De systemen ondersteunen nauwelijks het streven naar langdurige klantrelaties op organisatieniveau. De acties die met deze systemen kunnen worden uitgevoerd kunnen als actiematig en productgericht omschreven worden. Het probleem van deze systemen is dat er losse databestanden op verschillende afdelingen ontstaan, waardoor klanten in meerdere bestanden kunnen voorkomen. Dit veroorzaakt fouten en werkt inefficiënt.

De modernere systemen bestaan uit geïntegreerde oplossingen die door verschillende afdelingen en voor verschillende afdelingen en voor verschillende functies gebruikt kunnen worden. Een geïntegreerde oplossing maakt gebruik van een centrale klantendatabase die door verschillende specifieke systemen (modules) toegankelijk is. Deze systemen registreren centraal alle contacten tussen organisatie en een klant.

Het vastleggen van de gegevens alleen is niet voldoende. Het gaat er juist om deze te kunnen koppelen aan individuele klanten. Er is dus integratie van data nodig. Men moet in staat zijn gegevens over aankopen, aanvragen of klachten boven water te krijgen op het moment dat er hernieuwd contact plaatsvindt. Dit contact kan in elk communicatiekanaal van de onderneming plaatsvinden. Integratie van de gegevens is dus zeer belangrijk.

<sup>27</sup> Molenaar (1997)

<sup>28</sup> C. de Boer, E. Boerenkamp, R. Nouhuys, "Klantrelaties en databasemarketing", Jaarboek CustomerBase 1999



## De klant

Om te kunnen concurreren in de nieuwe economie moeten verschillende klanten verschillend worden behandeld en zal men moeite moeten doen om de verschillen tussen de klanten te begrijpen. De waarde van een klant bepaalt hoeveel tijd en energie er aan de klant mag worden besteed. De behoefte van de klant vertegenwoordigt de sleutel tot het behoud en de ontwikkeling van de klant.<sup>29</sup> In dit hoofdstuk wordt uiteengezet, wie de klant is, welke waarde zij vertegenwoordigt voor de organisatie, wat haar eisen en wensen zijn en in hoeverre AEGON VP hieraan kan voldoen. Hiermee zal de eerste onderzoeksvraag worden beantwoord.

### 4.1 Klantomschrijving

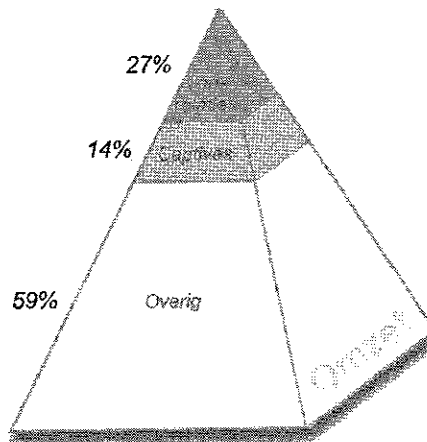
De business unit Vermogensperspectief opereert deels vanuit een bestaand bedrijf – met betrekking tot portefeuille, distributie en assortiment – en deels is er ook een nieuw bedrijf opgebouwd. Het nieuwe bedrijf bestaat uit ongeveer 330 tussenpersonen waar men zaken mee doet. De keuze voor de groep tussenpersonen was gebaseerd op de doelgroep van ondernemers, vrije beroepsbeoefenaren en vermogende particulieren, die zij bedienen. In de praktijk blijkt dit niet altijd het geval te zijn.

Het bestaande bedrijf, de zogenaamde bruidschat waar men momenteel geen actief zaken mee doet, bestaat uit ongeveer 2600 tussenpersonen. De omzetverdeling tussen nieuw en bestaand is respectievelijk 64 en 36 procent. Het onderzoek heeft betrekking op de klanten van het nieuwe bedrijf.

AEGON VP heeft haar klanten van het nieuwe bedrijf onderverdeeld in drie segmenten, te weten:

- ❖ De toprelaties: Dertien kantoren, die tot de top behoren qua premie-omzet en waarmee speciale afspraken zijn gemaakt.
- ❖ De captives: Dit zijn achttien kantoren in eigendom van AEGON.
- ❖ Overige relaties: Een zeer grof segment van ongeveer 300 kantoren waarmee men actief zaken mee doet.

De segmentatie is een grove indeling naar de omzet die de klanten genereren. Om dit grafisch weer te geven is er gebruikt gemaakt van de klantsegmenteringspiramide.<sup>30</sup> Uit de figuur is af te leiden dat ongeveer 10% van de klanten zorgen voor 41% van de omzet.



Figuur 4.1: De klantsegmenteringspiramide (uitgedrukt in percentage van de omzet)

<sup>29</sup> D. Peppers en M. Rogers (1997)

<sup>30</sup> Jay Curry (2000)

Momenteel is er sprake van een zeer grove segmentering, het is de bedoeling dat het aantal tussenpersonen geleidelijk wordt teruggebracht tot een kerngroep van honderd tot honderdvijftig tussenpersonen. Hiervoor zal men meer inzicht moeten krijgen in het segment "overig". Door de druk van de te behalen omzettafels is dit nog niet mogelijk geweest en kijkt men zelfs naar de mogelijkheden om meer omzet uit de bruidsschat te genereren.

## 4.2 Eisen en wensen

Klanten verschillen niet alleen in de waarde die zij voor de onderneming vertegenwoordigen, maar ook in de behoefte die zij door de onderneming willen laten vervullen. Om klanten tevreden te stellen, is het essentieel om te weten wat de klant belangrijk vindt en daar naar te streven of te overtreffen.<sup>31</sup>

Nadat AEGON VP ruim anderhalf jaar actief was en de eerste producten geïntroduceerd waren, deed zich de behoefte voor aan inzicht in de verwachtingen, wensen en behoeften van de tussenpersonen. Middels dit inzicht zou men beter in staat moeten zijn om de tussenpersonen op de juiste manier van informatie te voorzien en te ondersteunen. Het onderzoek is uitgevoerd door Blauw Research bv en is afgerond in mei 2001. Het onderzoek is gehouden onder de 330 tussenpersonen. In deze paragraaf zullen de belangrijkste uitkomsten van dit onderzoek aan bod komen. In verband met de vertrouwelijkheid is het onderzoek niet volledig opgenomen in de bijlage.

### 4.2.1 Uitkomsten behoeften onderzoek tussenpersonen

Het onderzoek bestond uit drie onderdelen. Ten eerste is er vastgesteld op basis van welke criteria een tussenpersoon zaken doet met een verzekeraar, m.a.w. welke eisen staan hierbij centraal. Het bleek dat de keuze voor de verzekeringsmaatschappijen weinig transparant is en veelal gebaseerd op een combinatie van verschillende factoren. Hierbij zijn er een aantal generieke aspecten naar voren gekomen die van invloed zijn bij de keuze. In willekeurige volgorde zijn dit:

- ❖ ervaringen in het verleden met een bepaalde maatschappij
- ❖ het functioneren van de backoffice van een maatschappij
  - snelheid en nauwkeurigheid bij de afhandeling van de polis
  - snelheid en nauwkeurigheid bij het administreren van mutaties
  - snelheid en nauwkeurigheid bij het herstellen van fouten
- ❖ productaanbod
  - breedte van het productaanbod / range van producten
  - flexibiliteit van producten (in hoeverre zijn standaard producten om te vormen tot maatwerk producten)
  - volledigheid van het product
- ❖ financiële kosten / baten analyse
  - transparantie van kosten en provisie
  - hoogte van provisie
  - verwacht rendement
  - minimale omzet bij een bepaalde maatschappij
- ❖ voorkeur van de klant voor een bepaalde maatschappij
- ❖ offerte / financial planning software
- ❖ persoonlijke contacten
  - met de accountmanager
  - met medewerkers van de backoffice bij de verzekeraar
  - continuïteit in contactpersonen (niet steeds andere personen op dezelfde functie)
  - kennisniveau en advies van de contactpersonen

<sup>31</sup> Reichheld (1996)

Met betrekking tot het tweede punt is er getracht op basis van een aantal interviews een aantal type kantoren te onderscheiden. Hieruit bleek dat bij de benadering van hun klant de assurantie tussenpersonen er meer naar neigen de persoonlijke financiële situatie en de hoogte van het te beheren vermogen van de klant als uitgangspunt te nemen, dan uit te gaan van het type klant (DGA's, zelfstandig ondernemers, vrije beroepers en vermogende particulieren). Toch konden er qua benadering van en dienstverlening aan de doelgroep er vier categorieën assurantietussenpersonen onderscheiden worden, dit zijn:

1. Advieskantoren
2. 'Papa- en mamakantoren'
3. Slimme sluiters
4. Snelle sluiters

Deze vier categorieën zijn ook, onder andere namen, in een eerder onderzoek onderkend en kunnen derhalve als significant worden aangemerkt.<sup>32</sup> De type kantoren zullen in hoofdstuk acht nader worden beschreven.

De conclusie van het onderzoek is, dat AEGON VP in haar positionering naar tussenpersonen rekening dient te houden met de typologieën van de verschillende kantoren, waarbij 'de snelle sluiters' en de 'papa- en mamakantoren' minder interessante en de advieskantoren en 'de slimme sluiters' juist wel interessante doelgroepen voor AEGON VP zijn:

- ❖ De **advieskantoren** zijn interessant voor AEGON VP daar zij ver gaan in de personal financial planning van de klant. Hiervoor stellen zij hoge eisen aan de verzekeringsmaatschappij op het gebied van maatwerkoplossingen, flexibiliteit en nauwkeurigheid, eisen waaraan een kleinere en gespecialiseerde business unit als AEGON VP beter aan zal kunnen voldoen dan een reguliere (grote) verzekeringsmaatschappij. Een aantekening hierbij is dat de advieskantoren als gevolg van het type klanten dat zij heeft, zelf veel kennis in huis hebben, ook van ingewikkelder verzekerings- en bancaire constructies. Zij zijn dus minder afhankelijk van de kennis die VermogensPerspectief heeft, met betrekking tot de doelgroep. Ze zijn zodoende minder afhankelijk van de verzekeringsmaatschappij, die eigenlijk pas in beeld komt wanneer er een vraag bestaat naar specifieke producten.

AEGON VP zal zich ten aanzien van dit type intermediairs dus vooral kunnen profileren als sparringpartner bij ingewikkelde cases en door middel van geavanceerde producten, dus producten die mogelijkheden bieden waar 'normale' verzekeringsproducten niet meer volstaan.

- ❖ De '**slimme sluiters**' is een groep tussenpersonen die wel aansluit bij de propositie van VermogensPerspectief. Zij richten zich primair op de doelgroep (DGA) maar hopen via deze weg collectieve contracten af te sluiten. Voor de advisering van hun klant zijn ze afhankelijk van informatie van de verzekeringsmaatschappij. AEGON VP is vanwege haar specifieke kennis met betrekking tot de doelgroep, een aantrekkelijke samenwerkingspartner.
- ❖ De '**snelle sluiters**' en '**papa- en mamakantoren**' zijn niet interessant daar zij veelal niet primair op de doelgroep of op levensverzekeringen gericht zijn.

Tot slot heeft men de verwachtingen ten aanzien van AEGON VP in kaart gebracht. Kortweg komt het er op neer dat men van AEGON VP verwacht dat ze een goed product bieden met een vlotte, flexibele en accurate administratieve afhandeling en deskundig personeel. Goede ervaringen hiermee leiden automatisch tot een verhoogde omzet bij de maatschappij die dit voor elkaar krijgt, vindt men. Op de vraag wat AEGON VP extra zou kunnen doen waardoor zij zich boven vergelijkbare aanbieders plaatst, is er vooral roep om ondersteuning. De aard van deze ondersteuning is wisselend, waarschijnlijk ook afhankelijk van het type kantoor.

---

<sup>32</sup> Distributie op maat "Onderzoek naar verschillende type assurantietussenpersonen door de oude ZML groep onder 9000 tussenpersonen." AEGON 1997

## 4.3 Klanttevredenheid

Voordat men een onderzoek heeft laten uitvoeren naar de klantbehoefte is er getracht inzicht te krijgen in de klanttevredenheid. Het onderzoek is eind 2000 uitgevoerd door Research International onder de nieuwe tussenpersonen. Het doel van het onderzoek was het meten van de tevredenheid over de dienstverlening door AEGON VermogensPerspectief. Specifiek waren de doelstellingen, het verschaffen van inzicht in:

- ❖ De aspecten die gebruikt worden om een levensverzekeringsmaatschappij te beoordelen plus de inhoud van deze aspecten.
- ❖ Het belang van deze aspecten in de totstandkoming van tevredenheid en het oordeel over deze aspecten voor AEGON VermogensPerspectief en enkele belangrijke concurrenten.
- ❖ Gewenste prioriteiten voor verbetering.

Men heeft hierbij gebruikt gemaakt van de zogenaamde Smartmethode die is opgenomen in bijlage 4.1. Deze paragraaf betreft een korte samenvatting van het onderzoek.

### 4.3.1 Uitkomsten klanttevredenheidsonderzoek

De opzet en de uitvoering van het onderzoek waren zowel kwalitatief als kwantitatief van aard. In bijlage 4.2 is de opzet van het onderzoek beschreven. Hoewel de respons van dit onderzoek relatief laag te noemen was (53 respondenten (14%)), is de uitslag toch significant te noemen.<sup>33</sup>

In tabel 4.1 staan de tien best en slechts scorende aspecten vermeld die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Achter de aspecten staan de afdelingen die verantwoordelijk zijn voor het desbetreffende aspect, waarbij KS staat voor klantenservice.

Tabel 4.1: Uitkomsten onderzoek

10 best scorende aspecten	10 slechtst scorende aspecten
<b>Snelheid</b> van reageren (Verkoop)	<b>Snelheid</b> opmaak individuele polis (KS)
Manier van het afhandelen van vragen (Verkoop)	Nakomen afspraken door klantenservice (KS)
<b>Deskundigheid</b> accountmanager (Verkoop)	<b>Snelheid</b> herstellen van fouten (KS)
Kwaliteit van offerte; <b>foutloosheid</b> (Verkoop)	Manier van beantwoorden van vragen (KS)
Nakomen afspraken door commercieel adviseur (Verkoop)	<b>Bereikbaarheid</b> afdeling klantenservice (KS)
Kwaliteit van offerte; aansluiten op wensen (Verkoop)	<b>Snelheid</b> uitbrengen offerte; bestaande verzekering (KS)
Houding Aegon VermogensPerspectief (Alle afdelingen)	<b>Snelheid</b> doorvoeren eenvoudige mutaties (KS)
<b>Snelheid</b> uitbrengen offerte; nieuw contract (Verkoop)	Op de hoogte houden van de afhandeling van vragen/problemen (KS)
<b>Inzichtelijkheid</b> / leesbaarheid en offertes nieuw contract (Verkoop/Marketing)	Informatie over het doorvoeren van mutaties (KS)
Toegevoegde waarde accountmanager (Verkoop)	<b>Snelheid</b> doorvoeren grotere mutatie (KS)

Op basis van de uitkomsten zijn er een zevental verbeterprioriteiten geformuleerd:

1. Snelheid doorvoeren grotere mutaties (KS)
2. Snelheid uitbrengen offerte (KS)
3. Schriftelijke communicatie / Informatie algemene marktontwikkelingen (Marketing)
4. Productinnovatie (Marketing)

<sup>33</sup> Research International (2000)



5. Snelheid doorvoeren eenvoudige mutaties (KS)
6. Kwaliteit van de offerte; aansluiten op wensen (Marketing)
7. Informatie over doorvoeren van mutaties. (KS)

#### 4.3.2 Conclusie onderzoek

Structureel lijkt AEGON VermogensPerspectief nog niet in staat om al haar tussenpersonen op de basis dienstverlening goed te bedienen. Er wordt hard gewerkt om de achterstanden weg te werken en daardoor in de toekomst sneller te kunnen werken. Indien er op dit moment nog problemen zijn om de gewenste snelheid te bereiken is er een aanbeveling gedaan om dit minimaal helder te communiceren naar de tussenpersonen en daarbij aan te geven wat er gedaan wordt om dit te verbeteren en binnen welke tijdsperiode men significante verbeteringen mag verwachten. Indien er geen uitzicht is op structurele verbeteringen is de kans op verlies aan omzet duidelijk aanwezig bij zeker één op elke vijf tussenpersonen.

### 4.4 Aanvulling op onderzoeken

Het behoefteonderzoek in paragraaf 4.2 geeft een algemeen beeld waar een verzekeraar aan moet voldoen, rekeninghoudend met het type kantoor, en op welke manier een verzekeraar zich zou kunnen onderscheiden. Het in paragraaf 4.3 beschreven klanttevredenheids-onderzoek geeft een overzicht van de sterke en zwakke punten van de business unit met een aantal verbeterprioriteiten. Na analyse van de twee onderzoeken en gesprekken met medewerkers bleek het dat nog steeds ontbrak aan inzicht wat de klant nu daadwerkelijk wil. Voor het beantwoorden van die vraag, loopt men tegen de volgende problemen aan.

- ❖ Men heeft niet genoeg inzicht in de waardeketen van de klant; waardoor het moeilijk is de toegevoegde waarde van de organisatie in de verschillende activiteiten te bepalen.
- ❖ Men heeft zelf een aantal klantwaarden gedefinieerd, maar men heeft niet getoetst welke voor de klant van belang zijn, zodat hier een betere invulling aangegeven kan worden.
- ❖ Men heeft geen duidelijk beeld welke vormen van ondersteuning/service de klant wenselijk acht, waardoor het customer care traject niet goed kan worden afgestemd.
- ❖ Men heeft geen inzicht via welke contactpunten de klant benaderd wil worden, waardoor het multichannelbeleid niet kan worden ingevuld.

Daartoe zijn er een achttal kwalitatieve interviews afgenomen met tussenpersonen in de top van de piramide (captives/toprelaties). Er is gekozen voor deze tussenpersonen om er zeker van te zijn dat ze AEGON VP voldoende kennen. De interviews boden tevens de gelegenheid om de uitkomsten van de twee eerder gehouden onderzoeken nogmaals te toetsen. In deze paragraaf zullen kort de uitkomsten van interviews worden besproken.

#### 4.4.1 Omschrijving bezochte kantoren

De bezochte kantoren hebben allemaal een breed assortiment en voeren allen een speciaal beleid ten aanzien van de zakelijk markt. De wijze waarop dit beleid is vorm gegeven verschilt per kantoor. Een klein deel van de kantoren is volledig gericht op de zakelijke markt, andere slechts gedeeltelijk. De meeste kantoren zijn zogenaamde one-stop-shop kantoren, waar men terecht kan voor makelaardij, hypotheek, pensioenen en verzekeringen.

De toegevoegde waarden van de kantoren ligt volgens de tussenpersonen in het advies-, service en relatie-uitbouwtraject, dit duidt er op dat het "advieskantoren" of "papa- en mamakantoren" betref. Er is veel kennis aanwezig, waardoor men goed in staat is de klant te adviseren. Men verkoopt geen polissen zoals verzekeraars dat doen. Men signaleert bij de klant een bepaalde behoefte en vult vervolgens deze behoeftes in, d.m.v. een bepaalde verzekering af te sluiten die het best bij de situatie past. De wensen en eisen van de klant staan dus centraal. Vijf van de acht kantoren hebben een eigen beheerteam om de klanten in portefeuille te servicen en te behouden.

#### 4.4.2 *Mening t.a.v. de verzekeraars*

De mening over de verzekeraars in het algemeen is eenduidig te noemen. Men is niet klantvriendelijk en zoals bekend, liggen de problemen vooral in het transactiegedeelte. De administratie is slecht te noemen. Het verwerken van offertes en mutaties gaat veel te traag. De informatievoorziening rond de status van de verwerkingen en betalingen zijn slecht, het is voor de tussenpersoon ook niet zichtbaar dat er aan gewerkt wordt om dit op te lossen. Door het verstrekken van een volmacht aan de tussenpersoon, zodat deze haar eigen polissen mag opmaken (geldt alleen voor schade) wordt dit probleem gedeeltelijk opgeheven. De tussenpersoon is niet blij met de functie als "fabriek", maar doet dit uit uiterste noodzaak. Ook over het supportgedeelte en de relatieuitbouw is men niet tevreden, daar zou meer aandacht aan besteed moeten worden. AEGON VP bedient een te grote groep om maar zoveel mogelijk omzet binnen te halen, waardoor er geen band kan ontstaan. Er zou een keuze gemaakt moeten worden om afscheid te nemen van de kleine kantoren, en intensiever samen te gaan werken met de grotere. Wil men partners in business worden dan zal dit wederzijds moeten gebeuren.

Bovengenoemde mening geldt vooral voor de grote verzekeraars, de kleine verzekeraars hebben hun zaken wat beter in orde. Deze hebben alleen als nadeel dat het productaanbod beperkt is en dat ze geen naamsbekendheid en het dus moeilijk is om dit aan de eindconsument te verkopen. Over AEGON VP is men niet veel lovender, de administratie is even slecht de men is wel iets flexibeler en heeft meer voor de tussenpersoon over.

Een verzekeraar zou moeten voldoen aan de volgende klantwaarden:

*Snelheid (administratie), foutloos, duidelijkheid, modern, functioneel, betrouwbaar, toegankelijk, persoonlijk, flexibel, adequaat en professioneel.*

Deze klantwaarden komen voor een groot deel overeen met de klantwaarden waar AEGON VP voor staat. Persoonlijk en flexibel ontbreken in het lijstje, maar worden als zeer belangrijk genoemd door de kantoren waar men zich op richt. Deze kantoren hebben vaak specifieke oplossingen nodig voor een bepaalde situatie en standaard producten bieden vaak geen uitkomst.

#### 4.4.3 *Aan welke service/ondersteuning heeft de klant behoefte*

Het kwalificeren en het adviseren van eindklanten wil men vooral in eigen hand houden. De brochures zijn veelal overbodig omdat deze in de meeste gevallen (zeven van de acht) niet aan de klant getoond worden. Men wil onafhankelijk zijn en dus heeft men eigen materiaal. De tekst is meestal wel gebaseerd op de brochures. De productkaarten zijn overbodig omdat men de kennis zelf in huis heeft, deze zijn misschien interessant voor de wat kleinere kantoren met minder kennis. Een CD-ROM met alle producten e.d. zou een betere oplossing zijn.

Met betrekking tot het transactiegedeelte is er veel verbetering mogelijk, online offertes, statusinformatie en inzicht in de backoffice systemen worden als zeer wenselijk genoemd, hierbij zou de verzekeraar de tussenpersoon wel in de overgangsfase moeten ondersteunen.

Men zal eerst haar eigen processen c.q. techniek op orde moeten hebben voordat men de klant beter kan gaan servicen. Verder zou er meer tijd gestoken moeten worden in relaties, de verzekeraar kent namelijk de relatie niet. De toegevoegde waarde van de verzekeraar is niet zichtbaar.

#### 4.4.4 *Functie van de contactpunten*

Er is geen inzicht via welke contactpunten de klant benaderd wil worden. Tevens is het niet duidelijk welke eisen c.q. wensen er aan de verschillende contactpunten worden gesteld. In de tabel op de volgende pagina is een overzicht gegeven. Er wordt per contactpunt een functie beschreven, de bijbehorende eisen en wensen en welke klantwaarden van toepassing zijn.

Het contactpunt Adfis (*Adviesgroep juridische en fiscale zaken*) is niet vermeld, omdat de tussenpersonen hier tevreden over zijn. Een beschrijving van de contactpunten zal worden gegeven in hoofdstuk zes, de interactie.

Tabel 4.2: Functie van de contactpunten

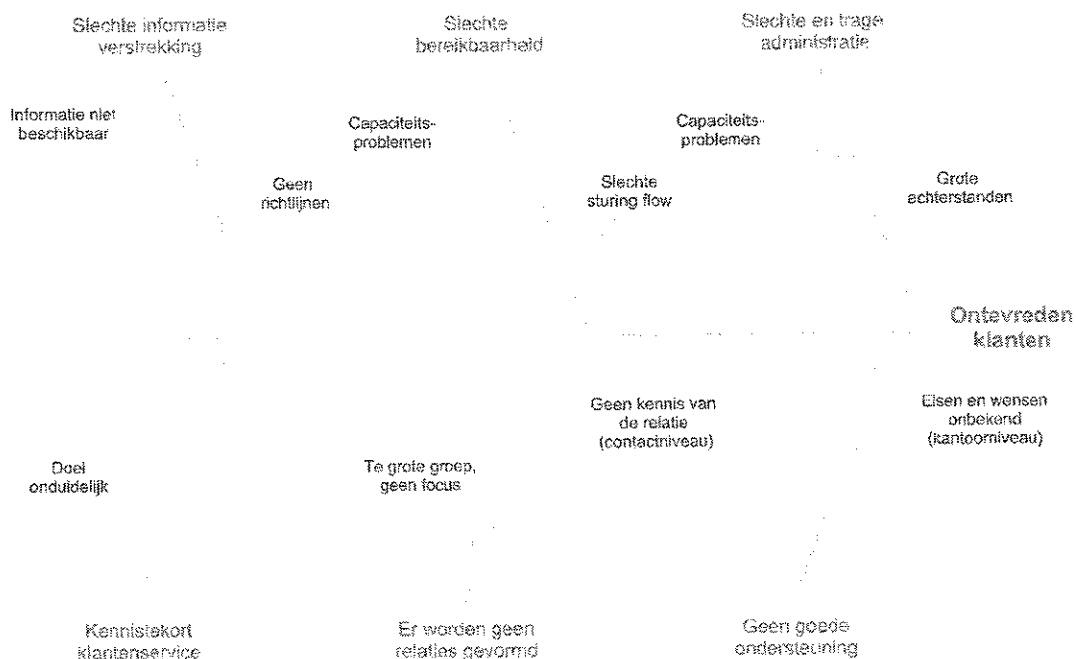
	<b>Functie</b>	<b>Eisen + Wensen</b>	<b>Klantwaarden</b>
<b>A.M.</b>	Meedenken met de klant, meer een adviserende rol dan een technische rol.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alleen welkom als hij komt met iets nieuws en niet met software up-dates of nieuwe brochures.</li> <li>• Moet toegevoegde waarde leveren</li> </ul>	Professioneel, deskundig, persoonlijk, flexibel.
<b>C.A.</b>	Opstellen van offertes die niet in offerte software kunnen worden ingevoerd Algemene ondersteuning	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het moet bereikbaar zijn</li> <li>• Kennis aanwezig</li> <li>• Meer dan alleen offertes maken</li> </ul>	Professioneel, deskundig, toegankelijk, persoonlijk.
<b>Callcenter</b>	Algemene polis informatie (status, offerte, mutatie, betalingen) Aanspreekpunt waar je moet zijn in de organisatie Informatieaanvragen (brochures, aanvraagformulieren etc.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Het moet bereikbaar zijn</li> <li>• Kennis aanwezig</li> <li>• Geen VRU met een tal keuze mogelijkheden</li> </ul>	Toegankelijk, professioneel, snelheid, deskundig, persoonlijk,
<b>Web-site</b>	Vraagbaak Online offertes Mutaties Inzicht systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Makkelijk in gebruik</li> <li>• Toegankelijk</li> <li>• Overzichtelijk</li> <li>• Moet een meerwaarde zijn</li> <li>• Up-to-date (bv fondsinformatie)</li> <li>• Men moet niet met iets halfs aankomen</li> </ul>	Functioneel, toegankelijk
<b>E-mail</b>	Algemene vragen, Specifieke vragen Doorgeven offerte, mutatie, Nieuwsbrieven	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevestiging indien de mail gelezen is.</li> <li>• Snelle respons</li> </ul>	Snelheid, adequaat
<b>Post/fax</b>	Verzenden officiële stukken (polissen, ondertekende stukken)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Duidelijkheid waar men iets naar toe moet sturen.</li> <li>• Bewijs ontvangst +inzicht hoe lang de afhandeling kan gaan duren</li> </ul>	Toegankelijk, duidelijkheid, Adequaar

Waarbij A.M. = accountmanager en C.A. = commercieel adviseur

## 4.5 Conclusies

Op basis van de onderzoeken en de aanvullende interviews kan er geconcludeerd worden, dat de klanten niet echt tevreden zijn over AEGON VP. De ontevredenheid kan worden verklaard aan de hand van de vier vormen van binding (paragraaf 3.1.1). Er kan worden gesteld dat men niet aan de primaire vorm van binding kan voldoen, namelijk het leveren van kwaliteit. Het uit zich in de slechte en trage administratie, slechte informatieverstrekking, kennistekort van klantenservice (callcenter) en de slechte bereikbaarheid. Dit wordt voor een groot deel getolereerd door de financiële en emotionele binding met de verzekeraar.

Men zal de kwaliteit moeten verbeteren, voordat er sprake van structurele binding kan zijn. De tussenpersoon geeft ook aan dat er momenteel geen echte relaties worden gevormd en dat de ondersteuning zeer minimaal is. In figuur 4.2 zijn de oorzaken met haar suboorzaken, die leiden tot ontevredenheid van de klant, m.b.v. een Ishikawa diagram\* grafisch weergegeven.



Figuur 4.2. Ishikawa diagram

Een ontevreden klant ontstaat niet vanzelf, daar ligt het functioneren van de organisatie aan ten grondslag. Dat hangt weer nauw samen in hoeverre de organisatie aan de eisen en wensen van de klant kan voldoen, oftewel de mate van klantgerichtheid. In het volgende hoofdstuk zal worden beschreven hoe klantgericht de organisatie daadwerkelijk is.

\* Het Ishikawa of visgraat-diagram is een praktische methodiek om gestructureerd te werken aan het opsporen van de belangrijkste oorzaak / oorzaken van een probleem



## De mate van klantgerichtheid

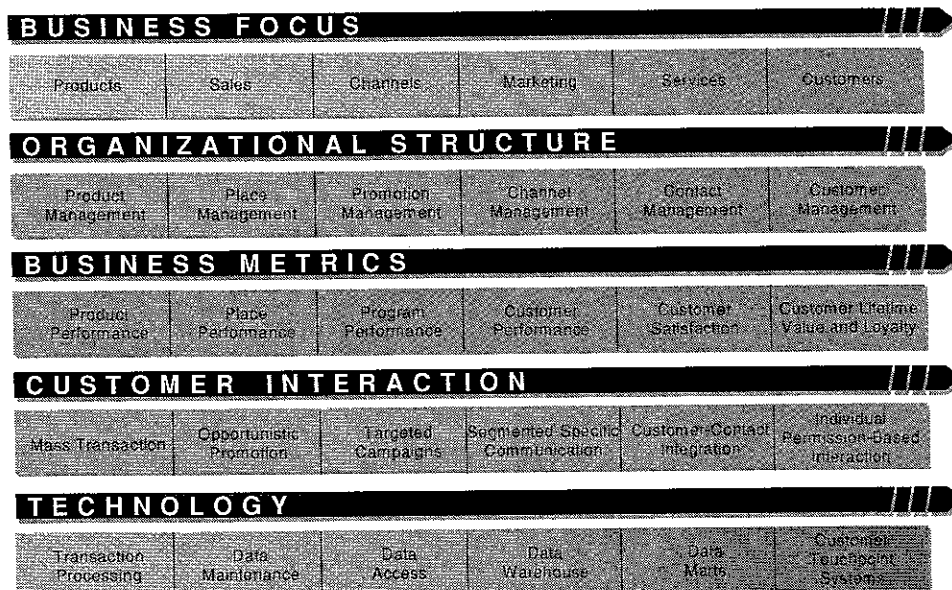
Het antwoord op de tweede onderzoeksvraag: "Hoe klantgericht is de organisatie in de huidige situatie?", is voornamelijk een resultante van de interviews met o.a. alle managementleden. Door middel van interviews is vastgesteld hoe ver de organisatie is met de verplaatsing van productgericht naar klantgericht. Vervolgens is er een overzicht gegeven van de lopende projecten, die men heeft geïnitieerd om de klantgerichtheid te verbeteren. Deze projecten hangen nauw samen met het CRM-project.

### 5.1 Het CRM Transformatiemodel

De essentie van CRM is dat bedrijven zich richten op een klantgerichte strategie in plaats van een productgeoriënteerde strategie<sup>34</sup>. Om deze verplaatsing te maken zullen er een aantal aspecten van de organisatie significant moeten veranderen om de CRM initiatieven te ondersteunen en te voeden. In hoeverre deze aspecten moeten veranderen hangt af van de huidige situatie van de organisatie. Door middel van een interne evaluatie zal worden vastgesteld waar de organisatie staat met betrekking tot het veranderingstraject van productgericht naar klantgericht. De evaluatie zal dus dienen als een soort nulmeting. Tevens zal er worden vastgesteld of er voldoende draagvlak is voor de verschillende CRM initiatieven.

Voor de nulmeting is gebruik gemaakt van de CRM Business Transformation Map<sup>35</sup>. De transformatiekaart, weergegeven in figuur 5.1, geeft de volgende vijf aan elkaar gerelateerde aspecten van verandering weer.

1. *Business focus*
2. *Organisational structure*
3. *Business metrics*
4. *Customer interaction*
5. *Technology*



Figuur 5.1: De CRM transformatiekaart

<sup>34</sup> Jackie Kandell, "CRM and the One-to-one relationship", *Trust & Estates*, April 2000

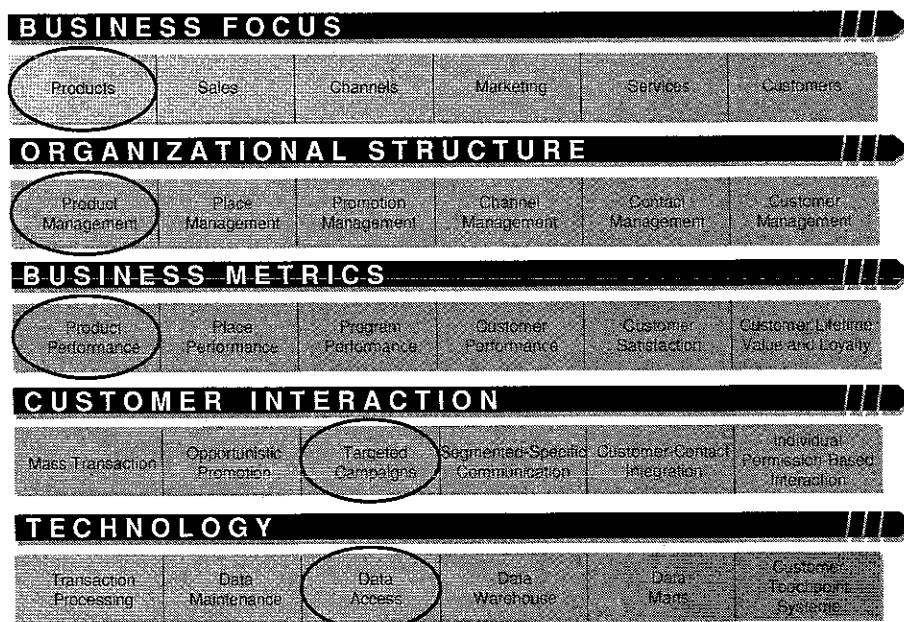
<sup>35</sup> Nykamp Consulting groep (1999)

De map beschrijft de verschillende transformatiefasen, waarin een organisatie kan verkeren. De fasen zijn gerangschikt van links naar rechts, van de meer traditionele product/transactie oriëntatie naar de optimale klantgefocuste oriëntatie. Het model impliceert niet dat men alle fasen moet doorlopen indien men naar de rechterkant van het schema wil. Het betekent wel dat, hoe linkser de organisatie in het schema verkeerd hoe groter de stap is die men moet maken om klantgeoriënteerd te worden. De vijf aspecten staan beschreven in bijlage 5.1.

### 5.1.1 Resultaten nulmeting

De nulmeting is uitgevoerd op verschillende niveaus in de organisatie in verschillende functies. In totaal zijn er elf personen geïnterviewd, waaronder alle managementleden. Op deze wijze is een goede analyse geconstrueerd, hoe de organisatie er in de ogen van de eigen medewerkers uitziet, zowel in culturele als in structurele zin

De uitkomsten van de interviews zijn als totaalplaatje weergegeven in figuur 5.2. Het resultaat is tot stand gekomen op basis van de meerderheid van de stemmen.



Figuur 5.2: Het resultaat van de nulmeting

Per aspect is er in bijlage 5.2. een overzicht opgenomen van de verdeling van de stemmen tussen de verschillende stadia en de argumenten die zijn gebruikt voor de onderbouwing van een bepaald stadium.

### 5.1.2 Conclusie nulmeting

Samenvattend kan men stellen dat de eerste drie aspecten; de sturing (business focus), de uitvoering (organizational structure) en de terugkoppeling (business metrics) nog zeer traditioneel worden gevonden. De laatste twee het contact met de klant en de technologische ondersteuning verkeren in een iets klantgerichter stadium, maar hebben nog een lange weg te gaan.

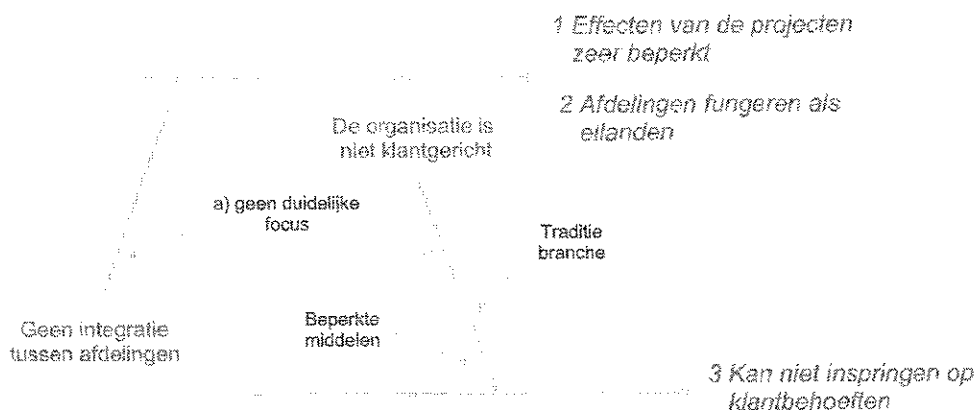
## 5.2 Lopende projecten

De business unit Vermogensperspectief is volop bezig met het veranderingsproces van productfocus naar klantfocus. De rode draad wordt gevormd door aantal projecten. Een deel van de projecten heeft betrekking op het verhogen van de serviceverlening met behulp van Internet en het callcenter. Daarnaast wordt er volop gewerkt aan het verwerken van de achterstand om de klant sneller van dienst te zijn

Met betrekking tot Internet zijn dit de projecten *COBRA* en *Servicenet*, respectievelijk voor het digitaal aanleveren van mutaties en voor het online beschikbaar stellen van polisinformatie. Het callcenter zal worden getransformeerd tot een customer contact center. De overige projecten hebben betrekking op het creëren van een eenduidig klantbeeld, waarbij het systeem *Obelix* de financiële gegevens bevat en het systeem *Jerom* de marketing- en verkoopinformatie.. In bijlage 5.3 staan alle projecten beschreven.

### 5.3 Conclusie

Uit de interviews kan geconcludeerd worden dat de klantwaarden inzicht en overzicht (zie paragraaf 1.4) in de organisatie zelf slechts in geringe mate aanwezig zijn. Het is niet voor iedereen duidelijk waar de organisatie naar toe wil, wanneer en langs welke weg. Dit heeft tot gevolg dat de afdelingen hun eigen plan trekken, waardoor ze gaan fungeren als eilanden binnen de organisatie, met ieder haar eigen project zonder gemeenschappelijk doel. Er is dus geen sprake van integratie. Hierdoor wordt het effect van de projecten zeer beperkt. Tevens blijkt dat de organisatie nog niet echt klantgericht is, waardoor men niet kan inspringen op de klantbehoeften. Dit wordt deels veroorzaakt door de onduidelijke focus, daarnaast spelen de traditionele productgerichte cultuur in de verzekeringsbranche en het gebrek aan middelen een belangrijke rol. In figuur 5.3 zijn de relaties tussen de oorzaken en knelpunten grafisch weergegeven.



Figuur 5.3: Ishikawa-diagram

Het vorige hoofdstuk "de klant" heeft inzicht verschaft in wie de klant is. In dit hoofdstuk is de organisatie aan bod gekomen, m.b.t. de klantgerichtheid. Het volgende hoofdstuk vormt als het ware een brug tussen beide hoofdstukken, namelijk hoe de interactie tussen de klant en de organisatie plaatsvindt.

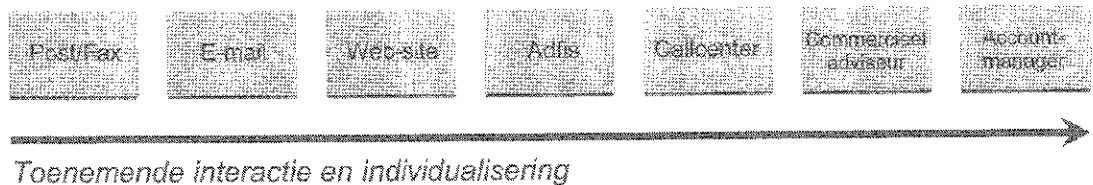


## Klantinteractie

In het zesde hoofdstuk zal worden ingegaan op de klantinteractie. Via het analyseren van de interactie tussen de klant en de organisatie zal de derde onderzoeksvraag beantwoord worden. Hiertoe worden eerst de contactpunten in beeld gebracht. Vervolgens wordt er per contactpunt in kaart gebracht welke vormen van interactie er plaatsvinden. Het resultaat van de analyse zal worden weergegeven in de communicatiematrix.

### 6.1 De contactpunten

De communicatie met klanten vindt plaats in diverse punten in de organisatie. In figuur 6.1 is weergegeven via welke contactpunten AEGON VP in contact staat met de klant. Van links naar rechts nemen de interactiviteit en de persoonlijke benadering toe. Persoonlijke verkoop is het meest geschikt voor het creëren van relaties, door de intensieve aard van het contact. Naarmate men verder naar links gaat wordt de relatie meer eenrichtingsverkeer en minder persoonlijk.<sup>36</sup>



Figuur 6.1: Kanalen voor contact met de klant

De traditionele kanalen, de commercieel adviseur (binnendienst) en de accountmanager, (buitendienst) hebben de overhand. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door de complexiteit van de producten die men aanbiedt. De website en het callcenter nemen wel steeds een belangrijkere plaats in als het gaat om pre-sales en customer care. In de onderstaande lijst zal per kanaal een omschrijving worden gegeven.

- Accountmanager:** *De accountmanagers vormen de buitendienst van de afdeling verkoop. Zij verzorgen het face-to-face contact met de tussenpersonen. Een accountmanager heeft meerdere rollen; een adviserende rol (aangaande productuitleg), een ondersteunende rol (installatie software e.d.) en natuurlijk een verkopende rol (het onder de aandacht brengen van producten/ en het afsluiten van contracten). De accountmanagers zijn gekoppeld aan een groep tussenpersonen in een bepaalde regio.*
- Commercieel adviseur:** *De commercieel adviseur is gekoppeld aan één accountmanager. Zij zijn verantwoordelijk voor de nieuwe offertes binnen de desbetreffende regio. De offertes worden telefonisch of per post /fax aangevraagd door de tussenpersonen. Alle bestaande zaken die via de commercieel adviseurs binnen komen worden doorgestuurd naar de afdeling klantenservice (call-center/post/fax).*
- Callcenter:** *Het call-center neemt een steeds belangrijker plaats in de communicatiemix van AEGON VP. Het callcenter is momenteel alleen bedoeld voor inbound contact, maar zal in de toekomst ook gebruikt gaan worden voor outbound telefooncampagnes.*

<sup>36</sup> Verduin (1999)



*Al het binnenkomende telefoonverkeer voor klantenservice komt centraal binnen op het call-center. Het call-center is opgebouwd uit twee delen, een eerste lijn en een tweede lijn. De eerste lijn is verantwoordelijk voor al het telefoonverkeer en schakelt de complexere zaken door naar de tweede lijn, die bemand is door medewerkers van de afdeling klantenservice of naar de gewenste afdeling. Het gemiddelde aantal binnenkomende gesprekken per week bedraagt circa 1200 en de servicegraad is 95% binnen de 20 seconden.*

**Adfis:** *Adfis (Adviesgroep juridische en fiscale zaken) is het fiscaal juridische adviesbureau van AEGON Levensverzekeringen NV. Zij verstrekken fiscale en juridische adviezen op het gebied van levensverzekeringen en pensioenen. De commercieel adviseurs en de tussenpersonen maken beide gebruik van de ondersteunende dienst.*

**Web-site:** *De web-site bestaat uit twee delen. De web-site zelf is vooral bedoeld is voor de eindklant en potentiële tussenpersonen. De site is zoals de meeste sites eenrichtingsverkeer richting de gebruiker, met wat algemene informatie over het bedrijf en haar producten. Tevens bestaat er een mogelijkheid tot het aanvragen van informatie en het stellen van vragen via de e-mail. Via de web-site hebben de tussenpersonen van AEGON VP toegang tot de extranetsite. Men kan hier terecht voor nieuwtjes het beheren van de persoonlijke e-mail box en het bestellen van brochures.*

**E-mail :** *Er bestaat de mogelijkheid vragen/offertes via de mail te versturen.*

**Post/Fax :** *Er kan onderscheid gemaakt worden tussen post/fax betreffende polissen/offerte aanvragen en post/fax ten behoeve van marketingacties. De eerste is zowel inbound als outbound, de tweede is vooral outbound, waarbij de respons als inbound zou kunnen worden gezien.*



## **6.2 Analyse van de contactpunten**

Klantinteractie is de kern van CRM. Elke relatie is afhankelijk van de kwaliteit, consistentie, waarde en relevantie van deze interactie<sup>37</sup>. In deze paragraaf zal inzicht worden verschaft, welke vormen van interactie er zijn binnen AEGON VP.

Uit het vooronderzoek bleek dat er tientallen, misschien wel honderden verschillende interactiemomenten zijn tussen een klant en de organisatie. Door middel van een analyse van de contactpunten zijn de verschillende interactiemomenten in kaart gebracht. Dit houdt in dat er per contactpunt is geanalyseerd wat de aard van de contacten is. De aard heeft betrekking op de verschillende vormen van interactie. Het resultaat is een lijst van ruim zestig inbound en outbound contacten. Uit die lijst zijn een aantal hoofdcategorieën te onderscheiden. Dit is de noemer waaronder, indien mogelijk, een aantal soortgelijke interactiemomenten zijn samengevat. In bijlage 6.1 is het schema opgenomen waarin is weergegeven hoe de contactmomenten zijn gegroepeerd tot de hoofdcategorieën. Die zijn vervolgens weer onderverdeeld naar de verantwoordelijke afdeling. In tabel 6.1 op de volgende pagina staan de hoofdcategorieën met en korte omschrijving vermeld.

De analyse is nooit geheel dekkend, maar de meest voorkomende en meest belangrijke interactiemomenten zijn zeker vastgelegd.

<sup>37</sup> NyKamp (2001)

Tabel 6.1: Interactievormen

	Hoofdcategorie	Mogelijke invulling
<b>Marketing</b>	(1) Seminars	Dit kunnen zowel acquisitie seminars zijn als seminars met een verdiepingsonderwerp.
	(2) Telemarketing*	Het aantrekken en kwalificeren van leads
	(3) Bedrijfspresentaties	Uitleg over AEGON Vermogensperspectief, waar ze voor staan en wat ze kunnen betekenen.
	(4) Informatieaanvragen	Het betreft hier aanvragen voor brochuremateriaal, offerte-formulieren, software-releases, maar ook algemene vragen over offertes, betalingen en polissen.
	(5) Acties	Het versturen van uitnodigingen voor seminars. Het versturen van actie-brieven omtrent polisgerelateerde veranderingen. Nieuwe product/diensten introductie. Acties die inspelen op veranderingen in de markt. (euro, belastingwetgeving etc.)
<b>Verkoop</b>	(6) Acquisitiebezoeken	Het aanstellen van nieuwe tussenpersonen. Het introduceren van de business unit. Het tonen van het productaanbod.
	(7) Relatiebeheer bezoeken	Het introduceren van nieuwe producten/diensten, software. De tussenpersoon op de hoogte houden van ontwikkelingen op de markt en binnen AEGON. Op verzoek i.v.m. met vragen over afwijkende zaken/offertes.
	(8) Respons *	Bijvoorbeeld het nabellen van non-respons op acties.
	(9) Offerte aanvragen	Het indienen of aanvragen van een offerte. Zelf opgesteld in de daarvoor beschikbare software of laten opstellen door commercieel adviseur.
	(10) Mutatie aanvragen	Dit betreft wijzigingen op bestaande polissen, adres wijzigingen, tenaamstelling etc.
	(11) Fiscaal/Juridische problemen	Problemen bij het opstellen van de offerte, waar specialistische fiscale of juridische kennis voor nodig is.
	(12) Opmaken polis	Dit is het opmaken van de polis door de commercieel adviseur.
	(13,14,15) Offertes, polissen, facturen	De papierendocumenten per fax of per post.
	(16) Royeren polissen	Betreft het aflopen of ontbinden van een overeenkomst
	(17) Klachten melding	Het al dan niet registreren en oplossen van de klacht
	(18) Status offerte/mutaties/betalings/klachten	Inzicht in de verwerking, overzicht en afhandeling
<b>Service</b>	(19) Fiscaal/Juridische ondersteuning	Indien men vragen heeft op fiscaal/juridisch gebied kan men terecht voor ondersteuning.
	(20) Overzichten	Dit zijn het premieoverzicht en portefeuille gegevens die aan het einde van het jaar worden toegestuurd.
	(21) Zelfhulp*	Zonder tussenkomst van medewerkers van het bedrijf, gegevens muteren, inzicht in polissen krijgen en verwerkingsstatus checken.

Een hoofdcategorie kan voorkomen in meerdere contactpunten, in de volgende paragraaf zal de koppeling worden gemaakt tussen de categorieën en de contactpunten.

Tijdens de interactie worden er een tal van informatiestromen gecreëerd. In hoofdstuk zeven zal aandacht worden besteed welke informatie er wordt vastgelegd, waar het wordt vastgelegd en hoe de uitwisseling van de informatie tussen de verschillende afdelingen geschiedt.

\* Deze hoofdcategorieën zouden door de voltooiing van de lopende projecten moeten worden toegevoegd.

### 6.3 De communicatiematrix

In figuur 6.2 zijn de hoofdcategorieën, die zijn beschreven in de vorige paragraaf, uitgezet tegen de contactpunten uit paragraaf 6.1. Dit is de zogenaamde communicatiematrix. In deze matrix is weergegeven welke interactiemomenten hoofdcategorieën er per contactpunt in de verschillende afdelingen plaatsvinden. De tabel geeft een goed overzicht van de huidige commerciële processen in het bedrijf en zal dienen ter ondersteuning voor de (her)inrichting van het commerciële proces.

De lichter gekleurde tekst geeft aan welke hoofdcategorieën er per contactpunt worden toegevoegd in de nabije toekomst, door de voltooiing van de lopende projecten, die staan vermeld in paragraaf 5.2.

	Verantwoordelijke afdeling		
	Marketing	Sales	Service
Acc. man.	Seminars	Acquisitiebezoeken, Relatiebeheer bezoeken	
Com. adv.	Seminars	Offerte aanvragen, informatie aanvragen, opmaak polissen	Klachten melding, status offerte/ mutatie/klachten/betalingen
Call center	Tele-marketing	Respons, informatieaanvragen	Klachten melding, status offerte/ mutatie/klachten/betalingen
Adfis	Seminars	Fiscaal/Juridische problemen	Fiscaal/Juridische ondersteuning
Internet	Bedrijfspresentatie, informatieaanvragen	Offerte aanvragen	Status offertes/mutaties, zsmhulp
Email		Respons, informatieaanvragen	Klachten melding
Post/fax	Acties	Offertes, polissen, facturen	Klachten melding, overzichten

Contactpunten

Figuur 6.2: De communicatiematrix

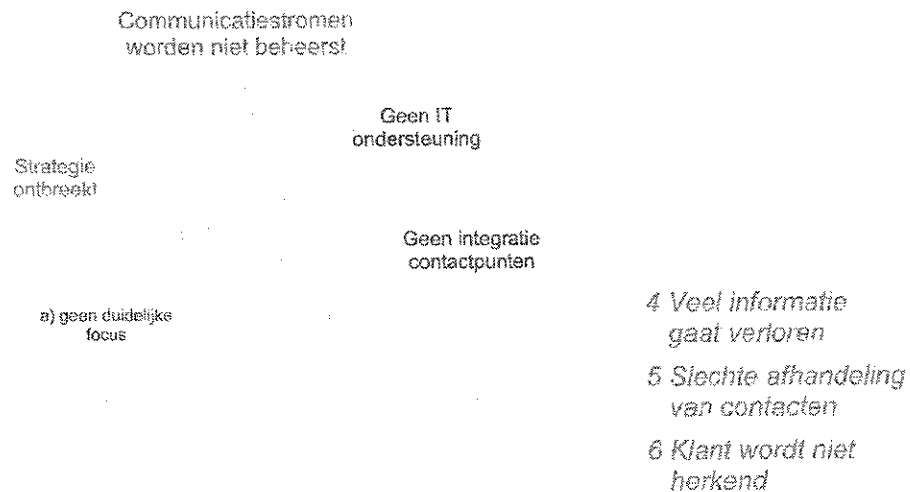
Uit de matrix is af te lezen dat een interactiemoment in meerdere contactpunten kan voorkomen. Er kan tevens een verschuiving plaatsvinden van de verantwoordelijke afdeling. Dit heeft een complexe en moeilijk beheersbare stroom van in- en uitgaande communicatieprocessen tot gevolg. Niet alleen moeten de binnenkomende dialogen worden afgehandeld, maar ze moeten ook worden opgevolgd. Uit de matrix blijkt dat dit wederom via een verscheidenheid van kanalen plaatsvindt.

### 6.4 Conclusies

Om de communicatiestromen beheersbaar te houden, zijn er nieuwe instrumenten nodig. Deze besturingssystemen worden aangeduid met de term campagnemanagement software. Bij campagnemanagement software wordt de logistieke planning van de communicatiestroom benadrukt.<sup>38</sup> De business unit beschikt nog niet over dergelijke software. Door het beperkte aantal klanten is dit wellicht ook niet nodig. Wat wel van belang is, dat wordt vastgesteld wie, men wat (producten/services) en hoe wil aanbieden via welk kanaal, welke informatie daarvoor nodig is en hoe dit gecoördineerd moet worden. Mede door het ontbreken van duidelijke focus is er op het moment geen sprake van een multi-channel strategie. Die strategie is onontbeerlijk voor de implicaties die het met zich meebrengt op het gebied van organisatie, bedrijfsprocessen en IT-infrastructuur.

<sup>38</sup> Postma (1999)

Doordat de communicatiestromen niet beheerst worden treden er een drietal knelpunten op t.a.v. de interactie met de klant. De contactpunten functioneren in de meeste gevallen onafhankelijk van elkaar. Hierdoor wordt de klant vaak niet herkend. Daarnaast wordt er tijdens de interactie weinig tot niets vastgelegd, waardoor er waardevolle informatie verloren gaat en men niet kan inspelen op eerder plaatsgevonden interactie. Dit zorgt ervoor dat de contacten over het algemeen slecht worden afgehandeld. In figuur 6.3 zijn de oorzaken van de knelpunten grafisch weergegeven.



*Figuur 6.3: Ishikawa diagram*

Informatietechnologie is bij het ondersteunen van de interactie cruciaal. Hoe het in de huidige situatie wordt ingezet om de contacten met de klant te sturen, te managen en te onderhouden zal aan bod komen in het volgende hoofdstuk; de informatievoorziening.



## Informatievoorziening

Het voorgaande hoofdstuk had betrekking op het contact tussen de klant en de organisatie in de verschillende contactpunten. In dit hoofdstuk zal het opslaan van kennis, de toegankelijkheid en de het gebruik van informatie aan de orde komen. Zo wordt getracht de vierde onderzoeksvraag volledig te beantwoorden.



### 7.1 Kennismanagement

Indien men spreekt van kennismanagement dan bedoelt men het creëren van zodanige omstandigheden dat het vermogen om de juiste actie te ondernemen zo groot mogelijk is.<sup>39</sup> Kennismanagement is noodzakelijk voor het laten werken van CRM binnen een onderneming.<sup>40</sup> Het beschikken over kennis is een essentiële component bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, en het communiceren met klanten. Er is een groot verschil tussen data, informatie en kennis, zie tabel 7.1.

Tabel 7 1: Data, informatie en kennis<sup>38</sup>

<b>Data</b>	Primaire vorm van informatie. Symbolen, woorden of getallen die alleen betekenis hebben in de context waarin ze zijn verzameld
<b>Informatie</b>	Relaties tussen data-elementen en hun betekenissen. Informatie is de interpretatie van data.
<b>Kennis</b>	De individuele interpretatie van alle informatiestromen die een persoon bereiken en in het verleden hebben bereikt. Het kan worden opgevat als een vermogen om actie te ondernemen

Indien er sprake is van een 'relatie' is er dus kennis over de klant. Het is deze informatie die het bedrijf o.a. kan gebruiken voor cross-selling, relatiebeheer en serviceverbetering. Dit vereist dat het bedrijf relevante klantinformatie vastlegt. In de praktijk blijkt dit niet mee te vallen<sup>41</sup>. Allereerst omdat de verschillende klantcontacten op verschillende plekken in de organisatie worden afgehandeld. Ten tweede omdat de verschillende afdelingen hun eigen ondersteunende informatiesysteem hebben, dat vaak een ander doel dient en niet op elkaar is afgestemd. Een klant kan dus, met verschillende informatie, in hetzelfde bedrijf in diverse administratieve systemen voorkomen.

Het opslaan van de juiste data en informatie is primair, de toegankelijkheid secundair. Deze factoren tezamen bepalen de bruikbaarheid van de informatie.



### 7.2 Waar is de kennis opgeborgen?

De kennis binnen AEGON Vermogensperspectief is opgeborgen binnen twee deelgebieden, elk met hun eigen kennis en barrières om die kennis te ontsluiten. Ten eerste in de hoofden van de medewerkers zoals bijvoorbeeld interesses en voorkeuren van een tussenpersoon en ten tweede in de informatiesystemen zoals bijvoorbeeld transactiegedrag.

<sup>39</sup> Weggeman (1997)

<sup>40</sup> Dolkens en Fassotte (2000)

<sup>41</sup> Ecsoft Nederland, "CRM in Nederland, indrukken, valkuilen en aanpak", mei 2001

### 7.2.1 Medewerkers

De commercieel adviseur en de accountmanager vormen het aanspreekpunt voor de klant binnen de organisatie, waarbij de accountmanager een voortrekkersrol vervult.

Accountmanagers leven bij de gratie van hun kennis van en relatie met hun klanten. Het is voor de organisatie moeilijk deze kennis vast te leggen in systemen. Wat kan worden vastgelegd is de informatie, maar niet de kennis zelf. Ook bij het vastleggen van informatie loopt men tegen een aantal problemen aan:

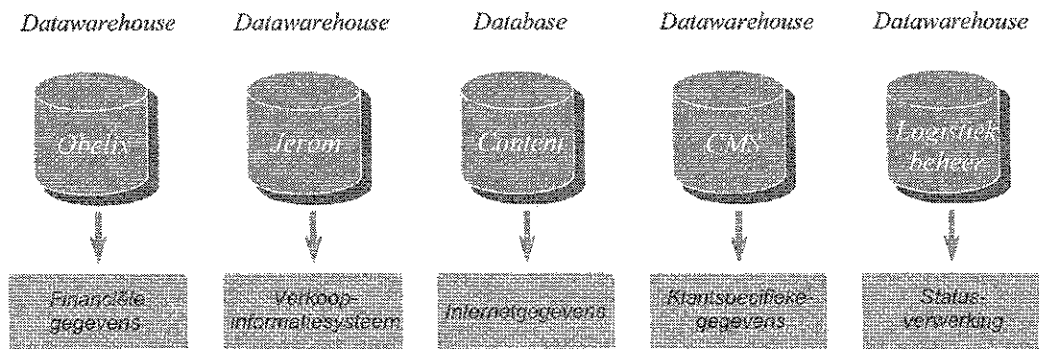
- ❖ Een centraal systeem maakt gegevens inzichtelijk maar vereist een inspanning van de accountmanager, hetgeen vaak te veel werk is.
- ❖ Hoe meer informatie van de klanten bij het bedrijf centraal beschikbaar is, des te gemakkelijker is een accountmanager vervangbaar.
- ❖ Tenslotte het centraal stellen van de kennis over relaties maakt de arbeidsinspanningen transparant, hetgeen niet altijd wenselijk is.

Bovenstaande problemen is men op gestuit bij eerdere pogingen om informatie vast te leggen. Het oude verkoopinformatiesysteem is o.a. door deze problemen uit gebruik genomen. Daarnaast speelde onderhoud een belangrijke factor. Bij de introductie van het nieuwe verkoopinformatiesysteem probeert men niet weer tegen dezelfde problemen aan te lopen, hier meer aandacht aan te besteden.

### 7.2.2 Informatiesystemen

Informatiesystemen voor het leiden en sturen van informatieactiviteiten vervullen een belangrijke rol in het bedrijfsgebeuren. Een informatiesysteem kan worden gedefinieerd als: *een geïntegreerd mens-computersysteem dat informatie aanbiedt ter ondersteuning van de besluitvorming over en de uitvoering van activiteiten in een organisatie.*<sup>42</sup> Het systeem bestaat uit mensen, hardware en software, procedures, modellen en een database.

Bijna bij alle bedrijfsprocessen binnen AEGON wordt gebruik gemaakt van de computer. Dit gaat gepaard met de invoer van grote hoeveelheden gegevens. De gegevensverzameling vindt plaats op verschillende punten in de organisatie. Naast het lokaal opslaan in bestanden, wordt het gros van de data opgeslagen in de daarvoor bestemde databases en data-warehouses. Met behulp van software, de applicatieprogramma's, wordt een verbinding tot stand gebracht tussen het datawarehouse/-base en de gebruiker. In de applicatie wordt op basis van toegangscodes de individuele beschikbaarheid van de gegevens bepaald. AEGON VP beschikt over een vijftal databases/-warehouses op business unit niveau: het Jerom datawarehouse, de Obelix datawarehouse, een content database, het CMS datawarehouse en het logistiekbeheer datawarehouse. De eerste vier zijn gebaseerd op Oracle. In figuur 7.1 is het soort gegevenstype per database/-warehouses weergegeven.



Figuur 7.1: Databases/-warehouses op business unit niveau.

<sup>42</sup> Davis en Olson (1985)

De datawarehouses worden gedeeltelijk gevuld met gegevens uit een groot aantal databases op bedrijfsniveau. Dit zijn de zogenaamde legacy systemen, die bij AEGON het backoffice vormen.

#### *Legacy systemen*

AEGON is traditioneel georganiseerd vanuit haar productdivisies. Deze productdivisies legden al hun gegevens vast in zeer grote logge systemen. Het betrof hier gegevens over polissen, tussenpersonen, betalingen etc. Dit had zuilvorming tot gevolg. Hierdoor had men geen zicht op de klant, omdat de klant slechts een grote hoeveelheid data was verdeeld over verschillende datasystemen. De meeste afdelingen maken momenteel nog steeds gebruik van deze systemen. In tabel 7.2 is een opsomming van de door AEGON VP gebruikte systemen.

Tabel 7.2: Legacy systemen

Systeem	Omschrijving
AELIS	Systeem voor het administreren van de verschillende individuele verzekeringen.
LIS	Systeem voor het administreren van de verschillende nieuwe UVL producten; een nieuwer systeem ontworpen door de BUP
AEBAS	Systeem met data van de accountmanagers en commercieel adviseurs.
AETAS	Systeem met data van intermediair
AEGAR	Systeem met data van alle relaties; eindklanten.
AEGON Bank	Systeem voor het administreren van alle bancaire producten.
CAESAR	Systeem voor het administreren van de collectieve pensioenen.
Financial services	Systeem voor het betalingsverkeer.

In bijlage 7.1 is het totaalplaatje van de IT-infrastructuur opgenomen. In het plaatje is de koppeling van de legacy systemen met de databases/-warehouses weergegeven. Tevens zijn de beschikbare applicaties per database/-warehouses zichtbaar. Het onderdeel van de VP-site (Internet) is weergegeven zoals het op korte termijn functioneel moet zijn. In het figuur zijn niet de lokale bestanden van de afdelingen opgenomen. Men gebruikt voor het invoeren van de polissen en alles wat met de polissen te maken de oude backoffice systemen. De oude backoffice systemen vormen de input voor de databases/-warehouses op business unit niveau.



### **7.3 Toegankelijkheid**

Voor het goed functioneren van CRM, gaat het om de stroom van klantinformatie door de organisatie.<sup>43</sup> De relatie van de organisatie met de klant wordt mogelijk door het voorzien van informatie aan de medewerkers en de klanten zelf. Bij de verschuiving van klantgericht denken en doen, vormen de oude systemen een belangrijk struikelpunt. Het blijkt zeer lastig om de gegevens uit de oude systemen te ontsluiten en deze toegankelijk en bruikbaar te maken op business unit niveau. De opgeslagen informatie is moeilijk te bereiken. De aanleiding van die moeilijke bereikbaarheid ligt voornamelijk in de structuur van de huidige systemen. Deze schieten te kort op integreerbaarheid. Het ontsluiten van de legacy systemen en hoe de gegevens beschikbaar kunnen worden is een onderwerp waar men veel tijd aan besteedt.

De databases/-warehouses op afdelingsniveau zijn een stap in de goede richting wat betreft toegankelijkheid. Het ontbreekt alleen nog aan integreerbaarheid. De databases opereren onafhankelijk waardoor er inconsistentie optreedt.

<sup>43</sup> Patrick Molineux, "E-commerce and Insurance", oktober 2000

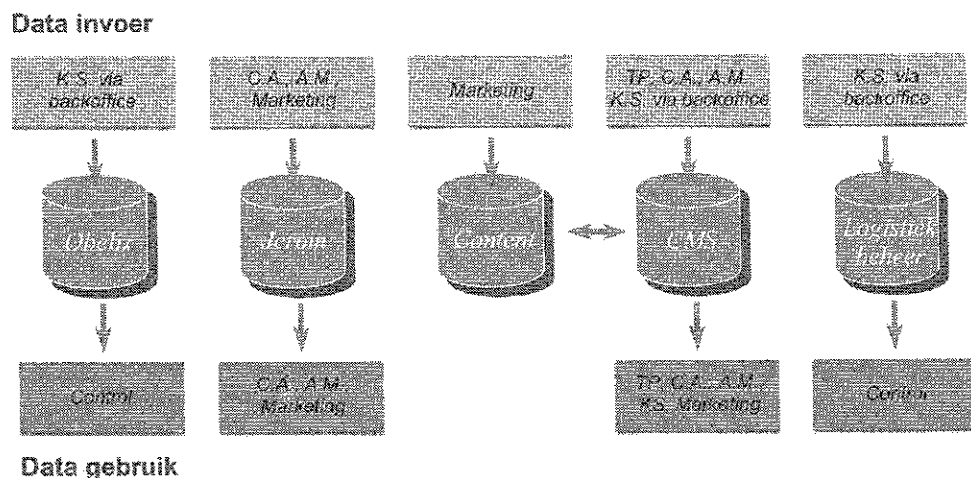
De klantendata uit het CMS correspondeert niet met de klantendata in Jerom. De oorzaak van deze inconsistentie wordt veroorzaakt doordat de databases niet met elkaar communiceren. Daarnaast heeft elke afdeling haar eigen toepassingen en daardoor worden eigen gegevensbestanden gecreëerd, met het gevolg dat de gemeenschappelijke benodigde gegevens afzonderlijk worden ingevoerd. Dit leidt tot een slechte uitwisseling van gegevens en er treedt tevens inconsistentie op van gegevens.

## 7.4 Het gebruik van informatie

Het gebruik van informatie, mits toegankelijk en een bekwaam gebruiker, is afhankelijk van twee factoren<sup>44</sup>:

- ❖ De kwaliteit van de informatie
- ❖ De kwaliteit van de informatiesystemen

Binnen AEGON VP is er geen sprake van een omgeving waarin het omgaan met en het sturen op informatie een belangrijke plaats inneemt. In het onderstaande figuur is weergegeven welke afdelingen gebruik maken van de verschillende databases/-warehouses. Daarnaast gebruikt men voornamelijk de lokale databases en de backoffice systemen.



Waarbij K.S.=klantenservice; C.A.=Commercieel adviseur; TP=Tussenpersoon; A.M.:Accountmanager

Figuur 7.2: Het gebruik van data

Van de éérentwintig hoofdcategorieën vastgesteld in het vorige hoofdstuk (zie tabel 6.1) worden er slechts vijf deels vastgelegd in bovenstaande systemen, drie in de backoffice systemen en de rest wordt tijdelijk opgeslagen in de lokale database of wordt niet opgeslagen. Klachten melding en respons op acties worden bijvoorbeeld niet vastgelegd. In bijlage 7.2 is het overzicht opgenomen welke vormen van interactie worden vastgelegd. Daarnaast maakt men weinig gebruik van de informatie die wel beschikbaar is. Als mogelijke oorzaak wordt de kwaliteit van de beschikbare informatie genoemd. De gegevens zijn vaak niet compleet of niet meer up-to-date. Men neemt ook weinig moeite om de ontbrekende of foute gegevens te achterhalen. Uit gesprekken met de gebruikers bleek dat men geen direct verband zag tussen geïnventariseerde informatie en de toepassing ervan. Het invullen van de informatievelden wordt als arbeidsintensief ervaren.

Het minimale gebruik heeft ook te maken met een aantal kwaliteitskenmerken waar de systemen aan zouden moeten voldoen<sup>45</sup>, te weten: de mate van gebruiksvriendelijkheid, flexibiliteit, aanpasbaarheid, snelle responstijden, integratie en automatiseren van het invoeren van gegevens. De kwaliteitskenmerken zijn uitgewerkt in bijlage 7.3.

<sup>44</sup> Huizingh (1995)

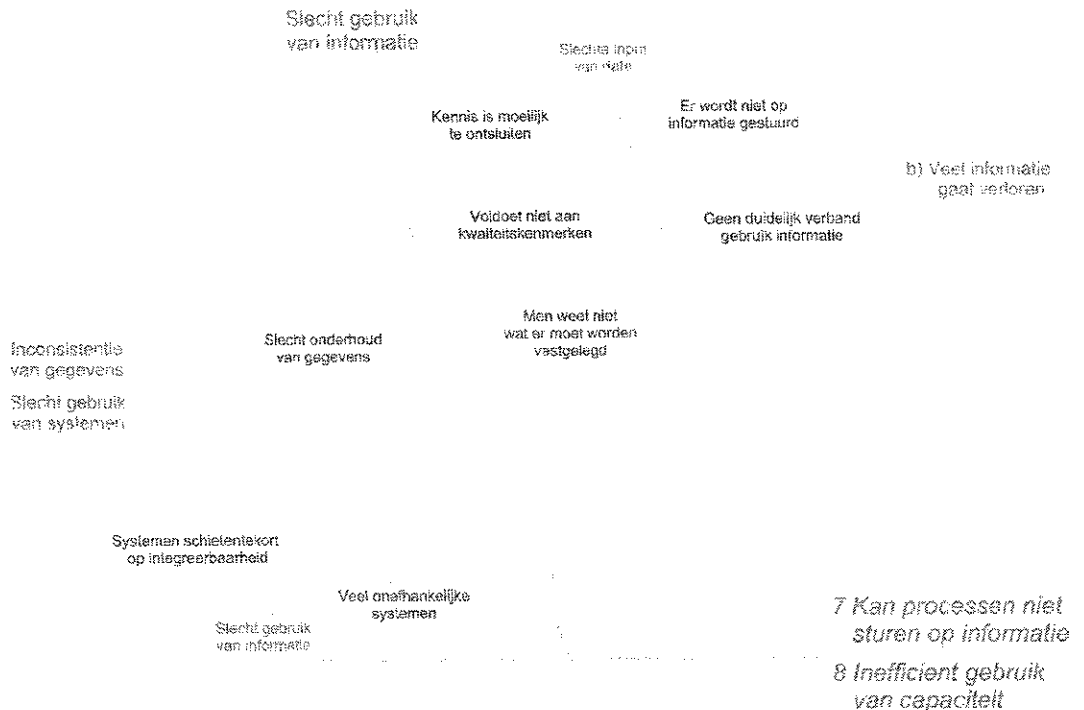
<sup>45</sup> Huizingh (1995)





## 7.5 Conclusies

Alle genoemde factoren in paragraaf 7.3 en 7.4 dragen ertoe bij dat er sprake is van een omgeving waarin het omgaan met, en van informatie geen belangrijke plaats inneemt. Er zal een verandering moeten plaatsvinden, indien men CRM wil toepassen. In figuur 7.3 zijn de gesignaleerde problemen, oorzaken en gevolgen grafisch weergegeven.



Figuur 7.3: Ishikawa diagram

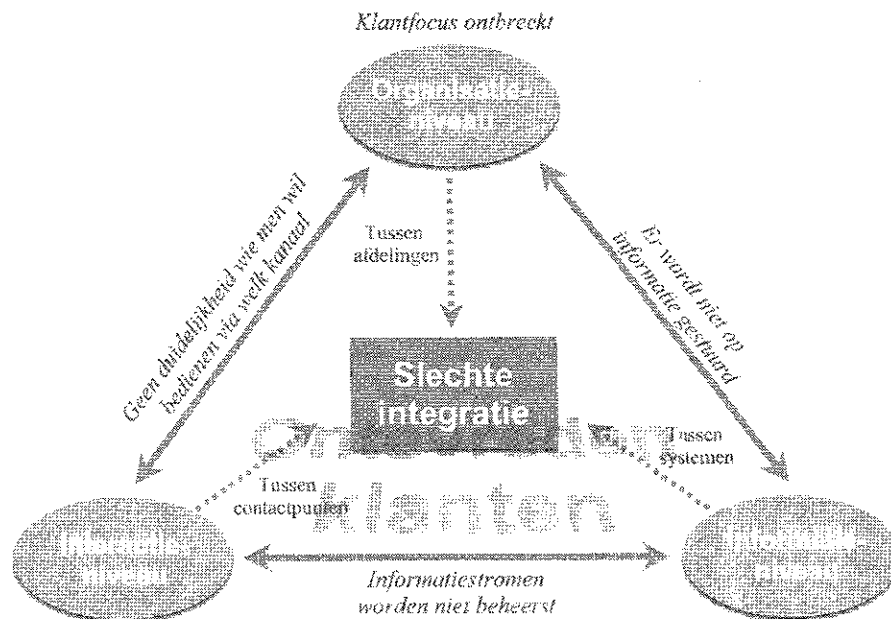
Informatie is essentieel voor het persoonlijk benaderen van de klant. Door de slechte input van data gaat er veel informatie verloren, dit zorgt er o.a. voor dat er slecht gebruik wordt gemaakt van informatie. Wat er toe leidt dat men niet in staat is processen te sturen op basis van informatie. Doordat de integratie van data en systemen ontbreekt, treedt er inconsistentie van gegevens op, wat wederom leidt tot slecht gebruik van informatie. Het heeft tevens een inefficiënt van gebruik van capaciteit tot gevolg, doordat men vaak werk dubbel verricht.



## 7.6 Een resumé van de verkregen onderzoeksinformatie

Deze afsluitende paragraaf geeft een globaal overzicht van de tot nu toe verkregen resultaten op de onderzoeksvragen. Op de eerste plaats is er een antwoord gekomen op de vraag over de wie de klant is, hoe de klant over AEGON VP denkt en wat de klant wil. Vervolgens is de huidige klantgerichtheid van de organisatie in kaart gebracht en is er geanalyseerd hoe de interactie tussen de klant en de organisatie verliep. Tijdens die interactie ontstaan er tientallen informatiestromen, deze zijn in het laatste deel bestudeerd in hoeverre ze worden opgeslagen en ten aanzien de toegankelijkheid en het gebruik.

Gedurende het zoeken naar antwoorden op de onderzoeksvragen zijn er een aantal problemen c.q. knelpunten aan het licht gekomen. In bijlage 7.4 is, d.m.v. een Ishikawa diagram, een totaal overzicht opgenomen van alle oorzaken die leiden hiertoe leiden. De problemen zullen moeten worden opgelost voordat men ook maar aan CRM kan gaan denken. Het grootste probleem, naast de trage administratie, is de slechte integratie op organisatie-, interactie- en informatieniveau. Het resultaat van de slechte integratie is dat men de klant niet goed kan bedienen, waardoor de klant uiteindelijk ontevreden wordt. In figuur 7.4 op de volgende pagina is dit grafisch weergegeven. In het plaatje is duidelijk de afhankelijkheid tussen de drie niveaus te zien.



Figuur 7.4: Conclusie onderzoeksvragen

In de volgende subparagrafen zal er per niveau de randvoorwaarden, richtlijnen of ontwerp-criteria worden gegenereerd op basis van de conclusies. Deze zullen in het volgende hoofdstuk als basis dienen voor het ontwerp.

### 7.6.1 Organisatieniveau

Uit de interne scan, beschreven in hoofdstuk 5, is naar voren gekomen dat er geen sprake is van een duidelijk klantfocus. Het is gebleken dat men nog een lange weg te gaan heeft m.b.t. de klantgerichtheid. Men wil een sterkere relatie nastreven met het intermediair (customer intimacy), dit zal vorm moeten krijgen d.m.v. een klantgerichte oriëntatie. Door de beperkte kennis van het intermediair zal het in eerste instantie niet haalbaar zijn. Het ontbreekt de organisatie momenteel aan de operationele vaardigheid om maatwerk te kunnen leveren. In eerste instantie is het dus alleen mogelijk, doelgroepen te hanteren en de klanten te analyseren, om uiteindelijk één-op-één met hen te kunnen communiceren. In de literatuur wordt dit aangeduid met one-to-one marketing.<sup>46</sup> Dit beleid zal moeten worden uitgewerkt op interactie- en informatieniveau. Voor het slagen van het beleid is het belangrijk dat het vanuit de top van de organisatie wordt ingezet en aangestuurd.

### 7.6.2 Interactieniveau

Er is geen eenduidige contactstrategie. Het is niet duidelijk, welke tussenpersonen men wil bedienen via welke contactpunten. En er is geen afstemming tussen de contactpunten waardoor de informatiestromen niet beheerst worden. Dit leidt er toe dat er veel waardevolle informatie verloren gaat, waardoor bijvoorbeeld follow-up slecht wordt afgehandeld. De klantinformatie die wel wordt vastgelegd, wordt per kanaal vastgelegd en is niet geïntegreerd over de kanalen, waardoor de klantgegevens over de kanalen inconsistent worden. Hierdoor ontstaat er onduidelijkheid en irritatie voor de tussenpersoon. Doordat men niet weet welke klant men via welk kanaal wil bedienen is het mogelijk dat men niet de klanten bereikt die men wil bereiken en dat men tijd steekt in de verkeerde klanten. Om dit te voorkomen en niet tegen bovenstaande problemen aan te lopen is het belangrijk dat er een communicatie/distributiebeleid wordt opgesteld. Wie men via welke kanalen wil bedienen, rekening houdend met de kanaalvoorkeuren van de contactpersonen.

<sup>46</sup> C.A. Molenaar (1997)



### 7.6.3 *Informatieniveau*

Men is volop bezig de back-office systemen te ontsluiten en de gegevens beschikbaar te maken voor de systemen op business unit niveau. Het ontbreekt alleen nog aan integratie tussen de systemen. Dit zorgt ervoor dat de informatie moeilijk toegankelijk is en er tevens inconsistentie van gegevens optreedt. Het gevolg hiervan is dat men niet efficiënt en effectief kan opereren binnen de organisatie, omdat de gegevens elkaar voortdurend tegenspreken.

Deze twee factoren plus organisatorische factoren zorgen ervoor dat er weinig gebruik wordt gemaakt van de beschikbare informatie en dat de input gering is. Om dit probleem op te lossen zal er een geïntegreerd informatiesysteem moeten worden gevormd. Het probleem van één geïntegreerd informatiesysteem is echter, dat het een prachtig concept is op papier. In de praktijk blijkt het zeer moeilijk om een dergelijk complex systeem te realiseren. Het is daarom zinvoller om deelsysteem voor deelsysteem te realiseren. Dat leidt dus niet tot één geïntegreerd, allesomvattend informatiesysteem, maar wel op elkaar afgestemde deelsystemen vanuit één totaalvisie.<sup>47</sup> Voor de totaalvisie is het van belang, dat men duidelijk voor ogen heeft waar men de systemen voor wil gebruiken, m.a.w. er moet duidelijkheid komen waar men wat wil vastleggen en op basis van welke vorm van interactie.

---

<sup>47</sup> Bemelmans (1994)

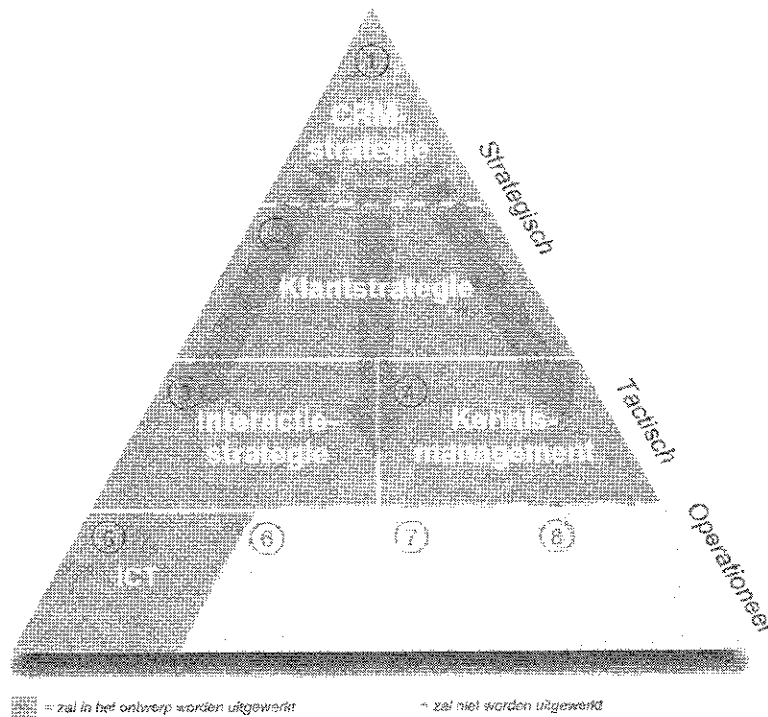


## Het ontwerp

In de laatste paragraaf van het vorige hoofdstuk is de basis gelegd voor het ontwerp, d.m.v. de randvoorwaarden, richtlijnen en ontwerpcriteria. In dit hoofdstuk zal de vertaalslag plaatsvinden naar het concrete ontwerp, om CRM in de organisatie in te voeren. Hiertoe zal eerst worden bepaald, op basis van de literatuur, welke methodiek het meest geschikt is voor het invoeren van CRM. Vervolgens zal de gekozen methodiek stap voor stap worden uitgewerkt.

### 8.1 De ontwerpopzet

In de literatuur zijn verschillende methodieken te onderscheiden om CRM in een organisatie in te voeren. [Peppers en Rogers, 1997], [Nykamp Consulting Groep, 1999], [Brown, 2000], [Dolkens en Fassotte, 2000]. Gekozen is voor het CRM-management model van Dolkens en Fassotte (2001) vanwege de volledigheid, toepasbaarheid en de beste 'fit' met de vier elementen van CRM (zie paragraaf 3.1). Op basis van dit model kan CRM 'werkend' worden ingevoerd. Het model bestaat uit een achttal bouwstenen die grafisch zijn weergegeven in figuur 8.1.



Figuur 8.1.: Het CRM-Managementmodel <sup>48</sup>

Het model kent een drietal lagen:

1. De strategische laag, waarbij vastgesteld wordt in hoeverre de organisatie een CRM-koers dient te varen en waarin keuzes voor bepaalde klanten gemaakt worden en waarin economische afwegingen worden gemaakt.
2. Een tactische laag, waarin de uitgezette CRM-strategie 'werkend' wordt gemaakt.
3. De operationele laag. Hier wordt het CRM-beleid van bovenstaande lagen ingebed in de organisatie en ten uitvoer gebracht.

<sup>48</sup> Dolkens en Fassotte (2000)

In de volgende paragrafen zullen de eerste vijf bouwstenen van het model worden uitgewerkt. In het kader van de beperking van het onderzoek, is in samenspraak met de opdrachtgever, alleen het ICT-gedeelte van de operationele laag uitgewerkt. De overige drie bouwstenen zullen kort worden besproken in hoofdstuk tien; conclusies en aanbevelingen.

## 8.2 De CRM-strategie

Het ontwerp is gebaseerd op van de invulling van de CRM-strategie. Deze hangt sterk samen met de bedrijfsstrategie. AEGON VermogensPerspectief heeft als hoofdstrategie gekozen voor customer intimacy. Waarbij customer intimacy als volgt kan worden gedefinieerd:

*"De organisatie streeft naar het opbouwen van een langdurige relatie met de klant waarbij totaal oplossingen worden aangeboden en niet alleen individuele producten of services."*<sup>49</sup>

De pijlers waarmee men customer intimacy wil invullen zijn<sup>50</sup>:

1. Goede één-op-één contacten
2. Goede producten
3. Inzicht en overzicht
4. Goede service en ondersteuning

Men heeft, door de keuze van deze strategie een kanteling gemaakt van een transactie-gerichte benadering naar een strategie waarbij de wensen en eisen van de klant als uitgangspunt worden genomen. Klanten en relaties krijgen een strategische plaats binnen de denk- en werkwijze van de organisatie. De focus ligt dus niet op het tot stand brengen van transacties, maar op het cultiveren van relaties. Customer Relationship Management moet hierbij worden gezien als de manier, waarop men met deze relaties om kan gaan. Dit komt tot uiting in de elementen, relatiebeheer (goede één-op-één contacten), de communicatie naar het intermediair (inzicht en overzicht), productontwikkeling (goede producten) en het customer care traject (goede service en ondersteuning), die alle onder de noemer CRM vallen. Alle klantgerelateerde processen worden gegroepeerd rondom de klantcontacten, zodanig dat alle medewerkers die contacten hebben met klanten en relaties, ten alle tijden over de meest actuele en relevante (voor hun functie) informatie kunnen beschikken.

Hiertoe is de volgende CRM strategie geformuleerd:

*"Customer Relationship zal dienen voor het ontwikkelen, opbouwen en onderhouden van een lange termijn relatie van AEGON VermogensPerspectief met haar "key-accounts"<sup>51</sup>, waarbij de relatie een deel is van de marketingplanning en de organisatie. Het kan omschreven worden als een interactieproces, waarin AEGON VP en het intermediair bewust zijn van elkaars wensen en behoeften, zodat wederzijdse beleidsconcepten optimaal op elkaar afgestemd kunnen worden.*

Het is dus een bedrijfsstrategie die leidt tot optimalisatie van winstgevendheid, omzet en klanttevredenheid door te organiseren rondom klantsegmenten, te zorgen voor klantgericht gedrag en door klantgerichte processen in te voeren. Om daadwerkelijk op deze strategie te kunnen sturen, is het belangrijk dat de organisatie over de juiste (management-) informatie beschikt.

## 8.3 Klantstrategie

Nu de strategie helder is geformuleerd, zal deze moeten worden ingekaderd naar een klantgerichte strategie. Bij de klantgerichte oriëntatie wordt gekeken naar de relatie met de individuele intermediair. Men wil een sterkere relatie nastreven met de intermediair, waardoor er beter rekening gehouden kan worden met de individuele wensen.

<sup>49</sup> Treacy en Wiersema (1995)

<sup>50</sup> Bedrijfsplan 2001-2003

<sup>51</sup> Key accounts zijn klanten die als strategisch belangrijk worden gezien. McDonald, Rogers and Woodburn (2000)

Hierdoor kan men zich sterker richten en concentreren op de wensen en behoeften van de individuele klant. Zo wordt sterker gestuurd op klanttevredenheid. De wensen van de individuele klanten worden sterk betrokken bij de ontwikkeling van producten en diensten. Hierdoor is er sprake van een verandering van transactieoriëntatie naar vraagoriëntatie.

De oriëntatie zal er op gericht zijn de individuele relatie tot stand te brengen en te onderhouden. Door de beperkte kennis van de intermediair zal men in eerste instantie nog maar beperkt met de individuele behoeften rekening kunnen houden. Er zal meer sprake zijn van een doelgroepgerichte oriëntatie. Dat wil zeggen dat wensen en verlangens die binnen de doelgroepen leven, worden onderkend en dat men het aanbod vervolgens zal afstemmen op deze wensen en verlangens.<sup>52</sup> Er zullen dus groepen tussenpersonen onderscheiden moeten worden die qua behoefte in ondersteuning bij elkaar horen (zogenaamde behoefte-clusters). Op de lange termijn zal de organisatie er naar moeten streven om steeds meer de wensen van een individuele relatie te betrekken, zodat het product- en dienstenaanbod zo goed mogelijk aangepast wordt aan de wensen en verlangens van individuele relaties.

In de vorige paragraaf is de CRM-strategie geformuleerd. Hierin staat de lange termijn met de "key-accounts" centraal. Met betrekking tot de klantstrategie moet men zich afvragen wie die "key-accounts" zijn. Met andere woorden, welke klanten passen bij de organisatie en hoe kunnen ze worden gebonden aan de organisatie. Er moeten hierbij diverse gradaties onderscheiden worden, omdat men niet moeten streven om met iedereen een optimale relatie op te bouwen. De mate waarin een intermediair bij AEGON VermogensPerspectief past, hangt af van:

1. In hoeverre de doelgroep van de tussenpersonen overeenkomt met de doelgroep van AEGON VP (DGA's, zelfstandige ondernemers, vrije beroepers en vermogende particulieren).
2. Hoe rendabel de tussenpersonen zijn. Waarbij de kosten worden afgezet tegen de omzet.

Ten aanzien het eerste punt kan men gebruik maken van het onderzoek van de Blauw Research Groep, dat beschreven is in paragraaf 4.2. Hieruit blijkt dat er qua benadering van en dienstverlening aan de doelgroep er vier categorieën assurantietussenpersonen onderscheiden worden. Dit zijn respectievelijk de advieskantoren, papa en mamakantoren, slimme sluiters en de snelle sluiters. In bijlage 8.1 is een tabel opgenomen met een overzicht van de groepen met bijbehorende karakteristieken. Er is tevens beschreven wat de karakteristieken voor het bedrijf betekenen.

De uitdaging voor AEGON VermogensPerspectief bestaat eruit om een deel van hun tussenpersonenbestand tegemoet te komen met advies op maat en/of om een deel te bedienen met hoogwaardige maatwerkproducten. In hoeverre dit haalbaar blijkt hangt af van de bereidheid van het management om hierin te mee te gaan. Uit gesprekken met het management blijkt dat het in de huidige situatie niet mogelijk is maatwerkproducten te leveren, omdat hier geen capaciteit en middelen voor beschikbaar zijn. Men is wel van mening dat de communicatie en serviceverlening naar de tussenpersoon gericht zou kunnen, middels de vier groepen te onderkennen. De waarde van een klantenset versus de kosten om te voorzien in een klantbehoeften spelen dus een belangrijke rol.

## 8.4 Interactiestrategie

Op tactisch niveau moet de onderneming zich afvragen hoe ze haar klantencontacten wil inrichten. Binnen de te hanteren multi-channel strategie moeten kanalen worden geselecteerd voor bepaalde contactmomenten en zodanig worden ingericht dat ze aan de specifieke klantbehoeften van de doelgroep voldoen. Tevens zal men rekening moeten houden met de functie van de contactpunten (zie tabel 4.2). Door rekening te houden met bovenstaande factoren vermijdt de onderneming verkeerde investeringen en onvoldoende invulling van klantbehoeften.

---

<sup>52</sup> C.A. Molenaar (1997)

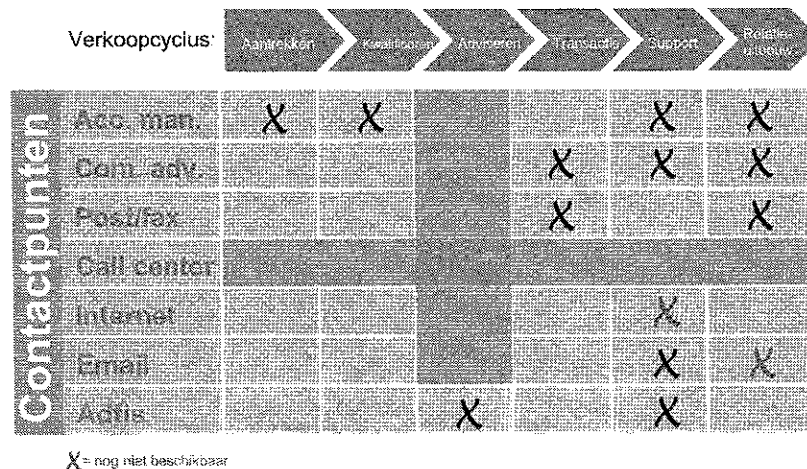
Vervolgens is het van belang dat de voorkant van de organisatie zo ingericht gaat worden, dat er een optimale fit is tussen de 'database' en alle punten waar informatie ontstaat en verzameld kan worden.

#### 8.4.1 Indeling contactpunten naar klantsegment

In de vorige paragraaf zijn de vier segmenten vastgesteld, met de bijbehorende karakteristieken in de bijlage. Per segment zal worden beschreven via welke contactpunten ze met de organisatie in contact zouden moeten en willen komen. De contactprocessen zijn grafisch weergegeven met behulp van een multichannel raamwerk (zie paragraaf 3.3). Het raamwerk voor de advieskantoren is uitgewerkt in deze paragraaf, de overige drie staan in bijlage 8.2. In bijlage 8.3 is een overzicht opgenomen welke impact de verschillende segmenten hebben op de contactpunten.

##### Advieskantoren

Bij de 'advieskantoren' ligt de nadruk op de probleemsituatie van de klant. Pas na een uitgebreide analyse komt men tot een productvoorstel. Hun kennis met betrekking tot ingewikkelde financiële constructies is hoog. Ze zijn hiervoor minder afhankelijk van de verzekeraar, waardoor ze dus geen beroep doen op de maatschappij in de adviesfase. Adfis kan echter wel toegevoegde waarde leveren omdat deze zeer specifieke kennis in huis hebben. Het support en het relatie-uitbouw gedeelte zijn belangrijk, er wordt van de organisatie verwacht dat men meedenkt aan nieuwe oplossingen, waarbij men als klankbord fungeert. Er is dus geen behoefte aan een accountmanager die zich bemoeit met operationele zaken. Het callcenter is uit den boze en er zal door het gebrek aan kennis geen gebruik van worden gemaakt. Het gebruik van internet voor het ondersteunen van de transacties is in de meeste gevallen niet mogelijk, omdat via internet alleen standaard en geen complexe offertes kunnen worden verzonden. In het onderstaande figuur zijn de contactprocessen weergegeven voor de advieskantoren. De invulling van het raamwerk is gebaseerd op de eerder genoemde onderzoeken van Blauw Research en AEGON zelf.



Figuur 8.2: Multichannel raamwerk voor de advieskantoren

##### De papa- en mamakantoren

De groep 'papa en mamakantoren' vormen een tussencategorie waarbij enerzijds de probleemsituatie bij de klant als uitgangspunt gezien wordt, maar waarbij vanwege gebrek aan specifieke kennis vaak teruggegrepen wordt op standaardoplossingen. Voor verregaande adviezen is ook deze categorie afhankelijk van de verzekeraar. Deze groep wil graag contact hebben met veel mensen in de organisatie van een verzekeraar en op alle niveaus. Het wordt gewaardeerd dat de verzekeraar meedenkt over zijn kantoor, zolang men maar niet op zijn stoel gaat zitten. Ook zal deze groep tussenpersonen geen gebruik maken van het callcenter, daar zij veel waarde hechten aan een persoonlijke benadering.

### *De slimme sluiters*

Bij de 'slimme sluiters' ligt de nadruk op de verkoop van (standaard)producten. Hun kennis niveau met betrekking tot ingewikkelde financiële constructies is laag. Hiervoor doet men veelal een beroep op de verzekeraar. Deze intermediairs zijn zeer zakelijk ingesteld. Loyaliteit is slechts op basis van deals aanwezig. Indien de verzekeraar niet meer aan de voorwaarden voldoet of als een ander meer biedt dan wordt vrij gemakkelijk overgestapt. Het heeft dus weinig zin om veel aandacht te besteden aan het relatie-uitbouw traject.

### *De snelle sluiters*

Net als bij de 'slimme sluiters' ligt de nadruk op de verkoop van (standaard)producten. Ook hun kennis niveau met betrekking tot ingewikkelde financiële constructies is laag en doet daarom veelal een beroep op de verzekeraar. Bij deze intermediairs speelt de accountmanager een belangrijke rol. Met name op uitvoerend en ondersteunend vlak wordt er veel van hem verwacht. Deze tussenpersonen zijn niet erg loyaal te noemen, waardoor het zonde van tijd is om aan relatie-uitbouw te doen.

## 8.5 Kennismanagement

Parallel aan het ontwikkelen van een adequate contactstrategie moet een onderneming op een doelmatige manier kennis van haar klanten georganiseerd hebben. Tevens moet ze de kennis van haar medewerkers inzake haar klanten ook op de een of andere manier toegankelijk maken. Kennis die verkregen kan worden uit de database moet gebruikt worden om de communicatie met de klant te initiëren en te onderhouden. Om ervoor te zorgen dat de database de juiste plaats krijgt binnen de onderneming en op de juiste manier wordt ingevuld, kan er gebruik worden gemaakt van drie functieniveaus, die een database kan innemen in het commerciële proces. Dit zijn respectievelijk een registrerende functie, een analyserende functie en een sturende functie.<sup>53</sup> In de volgende subparagrafen zullen de drie verschillende functies één voor één aan bod komen.

### 8.5.1 Registratie van gegevens

Een database kan in zakelijke markten al een heel belangrijke functie vervullen, als alle relevante data ordelijk worden gerubriceerd. Door alle relevante data vast te leggen kunnen de commerciële processen sterk winnen aan effectiviteit en efficiency.<sup>50</sup> Hiertoe zal moeten worden bepaald welke informatie relevant is voor het managen van de relaties. Het rendement per tussenpersoon is erg belangrijk. Dit betekent dat alle activiteiten voor en naar het intermediair geregistreerd moeten worden. Deze registratie heeft betrekking op de financiële, de verkoop en marketing administratie. In de onderstaande tabel is een omschrijving weergegeven.

Tabel 8.1: Type administraties

<b>Financiële administratie</b>	Dit betreft alle financiële gegevens omtrent een polis.
<b>Verkoop en marketing administratie</b>	Dit betreft; klantgegevensbeheer, klantcontactbeheer, offertebeheer, klachtenbeheer, orderverwerking, afsprakenbeheer. <sup>54</sup>

In bijlage 8.4 is een overzicht weergegeven welke gegevens er moeten worden geregistreerd en met welke interactiemomenten ze samen hangen.

### 8.5.2 Analyse van gegevens

De tweede dimensie is de analyse van gegevens. Uit de klantstrategie volgt dat het rendement en het type tussenpersoon uit de database verkregen moeten worden. Met betrekking tot het rendement moet er een waardeanalyse kunnen worden gemaakt en moet er inzicht verkregen worden in de kwaliteit (op basis van roeyement) van de tussenpersoon.

<sup>53</sup> Postma (1999)

<sup>54</sup> Huizingh (1995)



Hiervoor is het belangrijk dat de financiële gegevens (harde gegevens) kunnen worden gekoppeld aan de marketing- en verkoopgegevens (zachte gegevens).

Op basis van analyse van de vastgelegde gegevens uit de relatiedatabase kunnen tevens de vier verschillende type segmenten, uit paragraaf 8.3, worden vastgesteld. Hiertoe kan men gebruik maken van een lijst van onderscheidene criteria voor deze vier segmenten. Deze lijst staat in bijlage 8.5 en is gebaseerd op een combinatie van de tabellen uit bijlage 8.1 en 8.3. De scores voor de criteria worden vastgesteld voor elke afzonderlijke relatie, waarmee het type relatie wordt bepaald. Ook voor deze analyse is het van belang dat er een koppeling is tussen de "harde" en "zachte" gegevens.

### 8.5.3 *Sturen met behulp van gegevens*

De registratie en analyse van de gegevens heeft gedeeltelijke een controlerende functie, maar zal moeten dienen als sturingsmiddel voor de lange termijn. Bezoekfrequenties kunnen worden verfijnd, pieken en dalen worden gesignaleerd, effectiviteit van marktwerkingsacties zullen worden bijgehouden en informatiebehoefte van de intermediairs wordt gestructureerd, d.m.v. het invoeren van de vier segmenten.

## 8.6 ICT

Voor de het realiseren van het strategische en tactische beleid is informatietechnologie cruciaal en zal moeten worden ingezet om de contacten met de individuele klanten te sturen, te managen en te onderhouden. Met behulp van informatietechnologie worden contacten geregistreerd en volgende contacten gepland. Informatietechnologie zorgt voor adequate informatievoorziening ten tijde van contacten en draagt bij tot een correcte uitvoering van de fulfilment van activiteiten. Alle respons en non-respons wordt geregistreerd en vormt de basis voor nieuwe directe communicatie uitingen. Hoe dit zal moeten gerealiseerd zal worden besproken in deze paragraaf.

### 8.6.1 *Het datamodel*

Ieder informatiesysteem wordt gevoed door gegevens (data). Deze gegevens moeten ook op de juiste wijze worden geactualiseerd, worden bekeken en uiteindelijk ook worden verwijderd uit het systeem.\* Bij het ontwikkelen en bouwen van het informatiesysteem is het van groot belang dat de juiste gegevens uiteindelijk in het informatiesysteem terechtkomen. Op basis van de bouwstenen in de voorgaande paragrafen zal er een structuur ontworpen worden voor het opslaan van deze gegevens. Er zal een vertaalslag worden gemaakt tussen de voorgaande vier bouwstenen van het CRM-management model en het informatiesysteem. De uitkomst is een structuur die bestaat uit de volgende onderdelen:

- ❖ De inhoud van deze verzamelingen
- ❖ De gegevensverzamelingen van het informatiesysteem;
- ❖ De relaties tussen de verzamelingen.

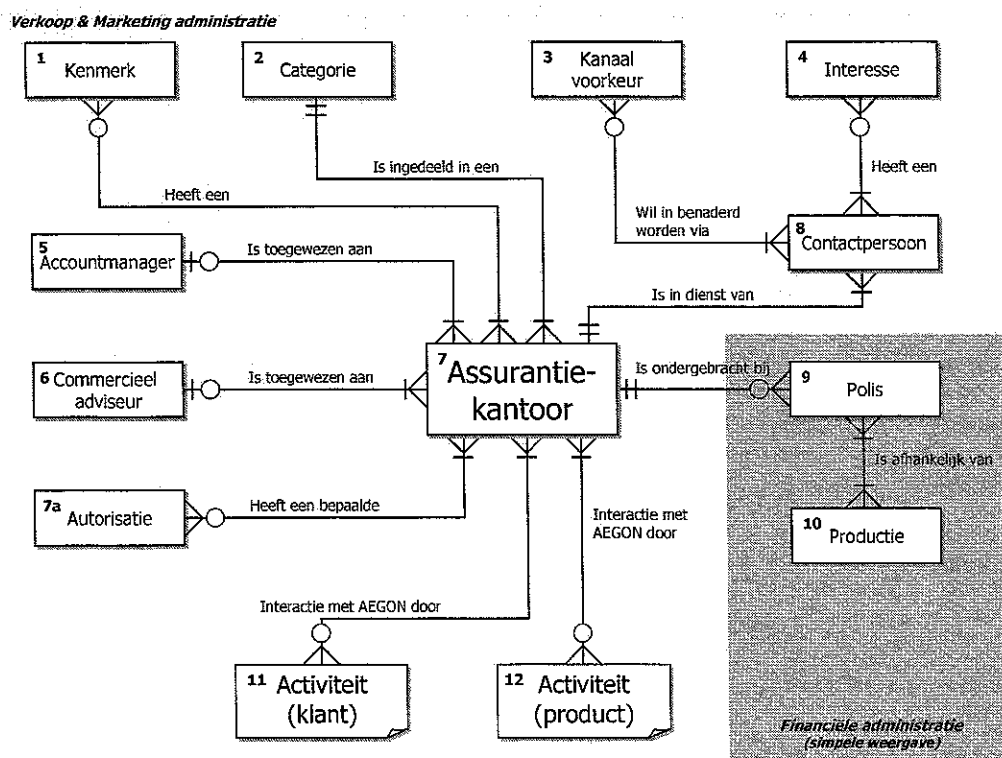
Om het resultaat gestructureerd en overzichtelijk weer te geven, is er gebruik gemaakt van een datamodel. Een datamodel kan als volgt worden gedefinieerd:

*"The process of identifying the types of entities in a situation, relationships between those entities, and relevant attributes of those entities."*<sup>55</sup>

Het datamodel zal worden opgesteld volgens de Entity Relationship Diagram (ERD) methodiek. In bijlage 8.6 is een beschrijving opgenomen van deze methodiek. In figuur 8.3 op de volgende pagina is het datamodel weergegeven. Het figuur modelleert de gegevens die voor de interactieprocessen met de intermediair noodzakelijk zijn. Ook hier is er onderscheid gemaakt tussen de financiële administratie en de marketing- en verkoop-administratie.

\* Onder juiste gegevens behoren alle soorten gegevens die voor het goed functioneren van het informatiesysteem, de gebruiker of de organisatie noodzakelijk zijn.

<sup>55</sup> Alter (1996)



*Figuur 8.3: Het datamodel*

Het model is zodanig opgezet dat er een duidelijk beeld ontstaat van de vast te leggen gegevens van het assuratiekantoor en de activiteiten (interactieprocessen) in relatie tot het kantoor. Dit wil niet zeggen dat het model bestaat uit een aantal losse eilanden voor de deelgebieden. Het vormt een integraal gegevensmodel voor de basisregistratie van de interactieprocessen. Het gegevensmodel is een logisch gegevensmodel. Dit betekent dat voordat er applicaties kunnen worden ontwikkeld of aangepast op basis van het gegevensmodel, er een vertaling van het logisch gegevensmodel moet worden gemaakt naar een technisch gegevensmodel. In het kader van het onderzoek zal deze vertaalslag niet worden gemaakt.

In het figuur zijn de entiteiten elf en twaalf weergegeven als 'blackbox' entiteiten. Deze bestaan uit een aantal sub datamodellen en zijn onder te verdelen in klantgerichte activiteiten en productgerichte activiteiten. Tabel 8.2 geeft een overzicht van de blackbox entiteiten.

*Tabel 8.2: Omschrijving blackbox entiteiten*

<b>Activiteit (klant)</b>	<b>Activiteit (product)</b>
1a. Seminar (diepgang) b. Seminar (acquisitie)	8. Offerte aanvragen
2. Telemarketing (belopdracht)	9. Mutatie aanvragen
3. Informatie aanvraag	10. Opmaken polis
4. Acties	11. Versturen facturen
5. Bezoek (acquisitie/relatiebeheer)	12. Versturen polissen
6. Klachtenmelding	13. Versturen offerte stukken
7. Sitebezoek (zelfhulp/informatieaanvragen)	14. Royeren polis

De klantgerichte activiteiten zullen verder worden uitgewerkt, omdat deze een directe invloed hebben, op de entiteiten in het hoofdmodel. De datamodellen zijn opgenomen in bijlage 8.7. Er is tevens een tabel opgenomen waarin alle entiteiten worden beschreven en waar wordt uitgelegd, waarom er sprake is van een bepaald type relatie. Dit staat vermeld in bijlage 8.8.

Van de productgerichte activiteiten zijn vooral acht en negen van belang. De overige activiteiten zijn een gevolg van deze activiteiten en voegen derhalve weinig waarde toe. Activiteit veertien 'royeren polis' is omzet gerelateerd en zal daarom uit de financiële administratie te verkrijgen zijn. De datamodellen van deze activiteiten zijn niet echt interessant. Wel is het interessant, welke type producten er zijn afgesloten en hoeveel. Deze financiële prestatieindicatoren zijn vastgesteld voor de maandelijkse marketingrapportage, maar zijn vanwege de aard en omvang niet in het onderzoek opgenomen.

In het volgende hoofdstuk zal de implementatie van het ICT-gedeelte worden uitgewerkt. Het betreft deels aanpassingen in het huidige systeem en deels het toevoegen van nieuwe toepassingen.



## Implementatie ICT-gedeelte

Door de huidige economische omstandigheden is er weinig ruimte voor grote investeringen bij AEGON VP, waardoor de aanschaf van nieuwe systemen op korte termijn geen optie is. Het is daarom van belang de huidige IT systemen te optimaliseren. De meeste bestaande CRM systemen zijn maar voor een deel gebruikt dus dat biedt mogelijkheden, de systemen ten volste te benutten.<sup>56</sup> Met andere woorden de organisatie zal op passende wijze moeten worden ingericht om de beschikbare middelen van de organisatie aan te laten sluiten op het ontwerp uit het vorige hoofdstuk. In hoeverre dat mogelijk is, zal in dit hoofdstuk ter sprake komen. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de te realiseren IT-architectuur.



### 9.1 Aanpassingen huidige systeem

Zoals in paragraaf 5.2 staat vermeld, beschikt men sinds een aantal maanden over een nieuw marketing- en verkoopinformatiesysteem. Het systeem is van de leverancier SuperOffice en heeft de naam Jerom gekregen binnen de organisatie. Jerom is gericht op het automatiseren van de dagelijkse handelingen, binnen de gehele business unit. De toepassing voorziet een ieder binnen AEGON VP van klantinformatie. Op basis van het ontwerp in hoofdstuk acht zijn er een aantal aanpassingen wenselijk c.q. noodzakelijk. Door middel van een interview met de databasemanager van AEGON Particulieren, is bekeken of de aanpassingen haalbaar zijn. Er zijn tevens een aantal aanpassingen tot stand gekomen op basis van het interview. De aanpassingen kunnen worden doorgevoerd zonder extra kosten (excl. manuren). Ze hebben allen betrekking op de klantgegevens en het klantcontactbeheer.

#### *Klantgegevens*

Met betrekking tot de klantgegevens moeten er een viertal wijzigingen worden doorgevoerd. Hier volgt een opsomming naar toenemende mate van complexiteit. De aanpassingen zorgen vooral voor meer duidelijkheid, naar de gebruikers en in de communicatie naar de intermediair.

1. De 'interesses' behorend bij een assurantiekantoor moeten in het vervolg 'kenmerken' worden genoemd. Dit om verwarring te voorkomen met de 'interesses' op contactniveau en omdat eigenschappen op kantooniveau met 'interesses' als foutief worden aangeduid.
2. De 2600 tussenpersonen waar men momenteel geen zaken mee doet, zouden ook opgenomen moeten worden in de database. Men wil deze tussenpersonen in de nabije toekomst gaan benaderen en kunnen derhalve als prospects worden opgenomen. Er kunnen dan efficiënt mailingen en belacties worden ondernomen om de prospects te benaderen. Indien de tussenpersoon interessant is voor AEGON VP kan deze direct als relatie worden toegevoegd.
3. Een overzicht van de autorisaties moet worden opgenomen. Dit betreft de software licenties (AEGONTEL, AIP, Ruimteberekening) en de verschillende services waar men toegang tot heeft (Extranet, COBRA, Servicenet). Door deze toevoeging wordt er inzicht en overzicht gecreëerd voor de medewerkers. Men kan in één opslag zien wat er bij een tussenpersoon uitstaat en welke bevoegdheden hij heeft.
4. Er moet een overzichtsscherm komen van de omzet van de andere business units en de eventuele percentage groei per business unit. Zo wordt er inzicht verkregen in de share-of-wallet. Op deze manier kan men haar eigen kansen inschatten (cross-selling) en tevens rekening houden met andere business units. Wat voor een bepaalde business unit een matige klant is, kan voor AEGON wel een hele belangrijke klant zijn. Hier dient men dan ook rekening mee te houden.

<sup>56</sup> Pepper and Rogers Group, 'CRM in a Down Economy', *Whitepaper*, Februari 2001

De gegevens hoeven niet volledig up-to-date te zijn, het is voldoende als ze eens per jaar worden ingelezen.

### *Klantcontactbeheer*

In het kader van het klantcontactbeheer moeten er een drietal wijzigingen worden doorgevoerd. De wijzigingen hebben als doel de efficiency te verhogen en de effectiviteit zichtbaar te maken. De opsomming is gerangschikt naar toenemende complexiteit.

1. Alle documenten die bij de tussenpersoon gebruikt worden, moeten worden opgenomen in Jerom. Dit komt de efficiency ten goede en leidt tot procesverbetering vanuit het systeem, wat weer leidt tot een foutenreductie.
2. Van alle acties die worden gehouden (mailing, seminar, belactie) moet worden vastgelegd; wie men benadert, wat de respons is, en de daaropvolgende follow-up. Er moeten dus standaard drie items per actie worden vastgelegd. Zo kan de effectiviteit van de acties worden geanalyseerd.
3. Indien een tussenpersoon brochures bestelt, wordt er alleen vastgelegd dat men iets bestelt. In het vervolg moet er ook een omschrijving en de bestelde hoeveelheid worden aangegeven. Dit is noodzakelijk voor de waardeanalyse, waar de omzet tegen de afname van brochures kan worden afgezet.



## **9.2 Nieuwe toepassingen**

Voor het verkrijgen van een totaalbeeld van de klant en een goed contactmanagement zijn er aantal nieuwe toepassingen c.q. add-ons noodzakelijk. Dit behoeft wel enige investering. Er is geen onderzoek gedaan naar de kosten van deze toepassingen. De toepassingen zijn gerangschikt op mate van belangrijkheid. Ze hebben betrekking op het klantcontactbeheer, klachtenbeheer, offerte beheer en de orderverwerking.

1. Een koppeling met de financiële database. In het huidige systeem, zit wel een functionaliteit om de omzet vast te leggen, maar deze is dermate simpel, dat het onmogelijk is om de omzet per tussenpersoon hier in te passen. Zoals eerder is aangegeven heeft men wel de beschikking over een verkooprapportage systeem (Obelix). Dit systeem heeft echter het gebrek dat het nogal productgeoriënteerd is en het derhalve veel tijd kost om selecties te maken op klantniveau. Indien men de financiële prestatie van een groep tussenpersonen wil koppelen aan bepaalde acties, of de klanten op kwaliteit wil beoordelen, is dit haast onmogelijk. Het is daarom noodzakelijk dat er een koppeling komt vanuit het marketing- verkoopsysteem (Jerom) naar het financiële systeem, zodat gemaakte selecties in Jerom ook op hun financiële prestatie kunnen worden beoordeeld. Dit zal ook nodig zijn om de vier segmenten uit de database te verkrijgen. Hiertoe zou men geen heel nieuw systeem hoeven te bouwen. Een soortgelijk systeem is al jaren werkzaam in de business unit Particulieren en bestond voor de oprichting van de business units, er is echter nooit gebruik van gemaakt. Waarschijnlijk zou met een paar technische aanpassingen het programma aangepast kunnen worden, zodat het ook op Obelix draait. (*Klantcontactbeheer*)
2. Het huidige systeem is niet geschikt voor klachtenbeheer, alleen de activiteit zou vermeld moeten worden in Jerom. Er moet een ander systeem komen in het call center om de klachten vast te leggen. Dit systeem zou ook telemarketingactiviteiten moeten ondersteunen. Het moet dus een applicatie worden voor het vastleggen van de binnenkomende gegevens, zodat de klant beter geserved kan worden. Men hoeft hiervoor niet opnieuw het wiel uit vinden, uit een interview bij AEGON dochter Spaarbeleg blijkt dat hier voldoende kennis en ervaring is met callcenter applicaties. Hier zal men dankbaar gebruik van moeten maken. (*Klachtenbeheer*)
3. Hoewel er groot belang wordt aan gehecht, vormt de offertesoftware geen onderdeel van het marketing- verkoopsysteem van AEGON VP. Gegevens over offertes worden niet in het systeem ingevoerd, maar in de reeds bestaande kernsystemen. Het gaat dan om de zogenaamde "harde cijfers". Het systeem zou te complex worden om alle offertes hier in op te nemen. Toch is het noodzakelijk om een overzicht te krijgen wat de hitrate is.

Hiertoe moet een systeem worden opgezet waar in wordt bijgehouden hoeveel offertes en mutaties er worden gemaakt. Er moet dan een link komen naar Jerom om de selecties met elkaar te linken. (*Offertebeheer*)

4. Ten aanzien van de communicatie omtrent de administratieve verwerking van mutaties en nieuwe polissen naar de intermediair zal er een koppeling moeten komen naar het logistieke beheer. Zo zou men op basis van een druk op de knop, een totaaloverzicht moeten krijgen welke polissen er per intermediair in behandeling zijn en wat de status daarvan is. Er kan tevens worden geanalyseerd hoeveel mutaties er per tussenpersoon worden aangevraagd, dit is weer van belang voor de waardeanalyse. (*Orderbeheer*)

Naast deze nieuwe toepassingen kan men overwegen een add-on aan te schaffen, die emailsynchronisatie mogelijk maakt met MS Outlook. Het is momenteel wel mogelijk email in te lezen, maar de email die niet via Jerom naar de intermediair wordt verstuurd gaat verloren. Voor het contactmanagement (integratie van contactpunten) is het van belang dat alle email vast komt te liggen in het systeem. Er moet tevens een reply worden verstuurd als de email gelezen is met een bevestiging dat het in behandeling wordt genomen, met het liefst een tijdsindicatie erbij. Indien men de aanschaf van deze add-on overbodig vindt zal duidelijk moeten worden gecommuniceerd naar de gebruikers alle email naar de intermediair via Jerom te versturen.



### **9.3 De IT-architectuur**

In bijlage 9.1 is een figuur opgenomen waarin is weergegeven hoe de IT-infrastructuur er uit moet komen uit te zien. Hierbij is rekening gehouden met de knelpunten, die tijdens de analyse naar voren zijn gekomen met betrekking tot de integreerbaarheid. De lokale databases zijn zoveel mogelijk onnodig gemaakt, doordat de gegevens niet meer dubbel hoeven worden ingevoerd. Er zijn tevens een aantal systemen toegevoegd. De cijfers in de figuur komen overeen met de genoemde nieuwe toepassingen in paragraaf 9.2. Men moet hierbij rekening houden met de technische middelen, die moeten passen binnen de reeds aanwezige infrastructuur. Er is tevens een autoarchief applicatie opgenomen, zodat de papieren stukken zijn in te zien. De aanschaf wordt echter niet op business unit niveau bepaald, vandaar dat het niet bij de nieuwe toepassingen staat vermeld.

De rode pijlen in het figuur (bijlage 9.1) zijn de koppelingen die nodig zijn om gegevens uit de deelsystemen aan elkaar te koppelen. Hierdoor worden niet alleen de systemen als het ware 'geïntegreerd' maar ook de contactpunten.



## Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal achtereenvolgens aan de orde komen; de conclusies, de aanbevelingen voor succes in de praktijk en in de toekomst en een persoonlijke reflectie op het totale afstudeeronderzoek.

### 10.1 Conclusies

In de analysefase zijn verschillende knelpunten naar voren gekomen met betrekking tot het voldoen aan de eisen en wensen van de klant, de mate van klantgerichtheid, de interactie en de informatievoorziening. De klant is niet tevreden over het functioneren van de organisatie. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de organisatie nog erg productgeoriënteerd is. Het is niet duidelijk wie men via welke contactpunten wil bedienen en de ondersteunende informatievoorziening is niet optimaal te noemen.

Om een oplossing te kunnen bieden aan de knelpunten in het kader van CRM is gestart met het invullen van het ontwerpmodel om CRM op te zetten en te implementeren. Voor de totstandkoming hiervan wordt gebruik gemaakt van het CRM-Managementmodel van *Dolkens en Fassotte*. De kern van dit model zijn een achttal bouwstenen, die ervoor zorgen dat CRM 'werkend' kan worden ingevoerd. De uitwerking komt hierbij vrijwel alleen top-down tot stand. Om de acceptatie op de lagere niveaus te vergroten is het zinvol om de uiteindelijke toepassing zowel bottom-up als top-down tot stand te laten komen.

Op deze manier is er een plan ontworpen, dat het mogelijk maakt CRM geleidelijk in te voeren. De CRM-strategie vormt de basis, uitgewerkt in een klant- en interactiestrategie. Door een beperkte kennis van de intermediair en het ontbreken van de operationele vaardigheid om maatwerk te kunnen leveren is een klantgerichte oriëntatie op korte termijn niet haalbaar. In eerste instantie is het alleen mogelijk doelgroepen te hanteren en de klanten te analyseren om vervolgens één-op-één met hen te communiceren. Dit is een bedrijfsstrategie waarbij de contactpunten klantgericht opereren, maar waar het resultaat in termen van eindproducten voor iedere klant identiek is.<sup>57</sup> Dus in feite is alleen de service en ondersteuning klantspecifiek. Op basis van de waarde van de klant kunnen hierin verschillende niveaus onderscheiden worden.

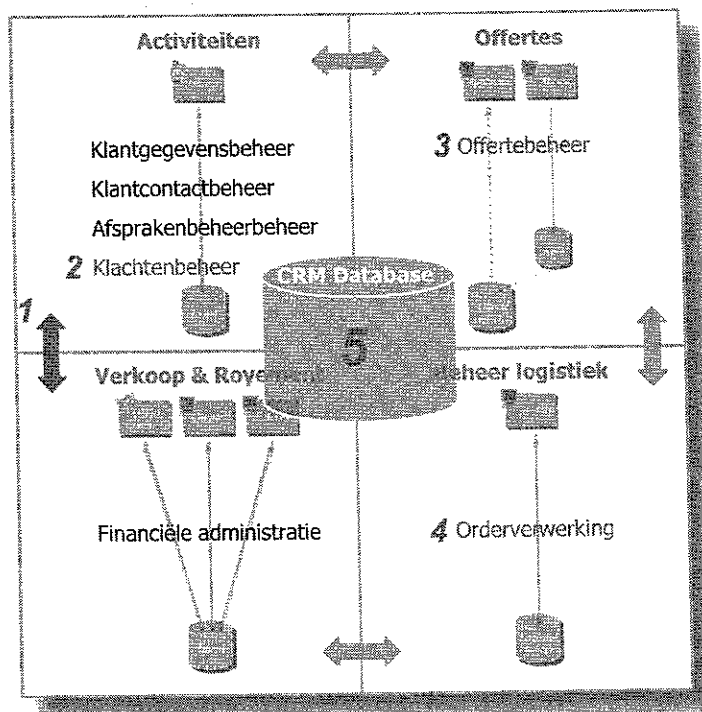
Informatietechnologie dient als hulpmiddel om elk van deze fasen efficiënter en effectiever uit te voeren. De mogelijkheden komen overeen met de mogelijkheden voor informatietechnologie voor gegevensverwerking en leiden tot de volgende voordelen<sup>58</sup>:

- ❖ Aan veel activiteiten worden minder tijd en geld besteed. Dit is een efficiencyvoordeel.
- ❖ Doordat de informatie betrouwbaarder en sneller beschikbaar is, kan de planning nauwkeuriger en op kortere termijn worden bijgesteld. Dit is een effectiviteitsvoordeel.

Het biedt de mogelijkheid om de clusters van klanten te analyseren, gedifferentieerd marketinginstrumenten toe te passen en effectiviteitsanalyses uit te voeren. Het is hierbij wel van belang dat de verschillende systemen met elkaar geïntegreerd worden tot op elkaar afgestemde deelsystemen. In hoofdstuk negen; de implementatie van het ICT-gedeelte, zijn een aantal relatief simpele verbeteringen beschreven ten aanzien van het huidige systeem. Vervolgens is uiteengezet wat er zou moeten worden toegevoegd om een beter klantbeeld te krijgen, waardoor men de klant beter van dienst kan zijn. In figuur 10.1 op de volgende pagina is grafisch weergegeven welke stappen er achtereenvolgens moeten worden ondernomen.

<sup>57</sup> C.A. Molenaar (1997)

<sup>58</sup> Huizingh (1995)



Figuur 10.1: Te ondernemen stappen

- STAP 1:** Een koppeling tussen het financiële systeem (Obelix) en het marketing- en verkoopsysteem (Jerom).
- STAP 2:** Het opzetten van een systeem voor de registratie en afhandeling van klachten. Dit zal een totaalsysteem moeten worden voor met name het callcenter.
- STAP 3:** Het opzetten van een analyse systeem voor de offertes, om de (interne) hitrate te bepalen. Deze moet gekoppeld worden aan het de activiteiten en het verkoop en royement, zodat de effectiviteit hiervan kan worden vastgesteld.
- STAP 4:** De orderverwerking moet inzichtelijk worden gemaakt, zodat hierover eenduidig naar de klant kan worden gecommuniceerd.
- STAP 5:** Als stap 1 t/m 4 zijn voltooid, is het zinvol een "schil" er omheen te plaatsen, zodat alle gegevens aan elkaar kunnen worden gekoppeld. Dit maakt een betere (waarde)analyse mogelijk. Deze stap is niet vermeld in het vorige hoofdstuk, maar kan op de lange termijn noodzakelijk zijn.

De neiging om naar een totaal concept te streven is groot vanwege de indrukwekkendheid ervan. Dit is een valkuil die moet worden voorkomen. Daarom is er gekozen voor een stapsgewijze aanpak om tot een goede implementatie te komen. Door een incrementele aanpak toe te passen worden een aantal "quick wins" gegenereerd.<sup>59</sup> De aanpak versnelt het leerproces van de organisatie, betreft de organisatie in de keuzes, en maakt kleine, goed afgebakende incrementen met een duidelijk eindresultaat en functionaliteit mogelijk.

Concluderend kan worden gesteld; dat het systeem in eerste instantie zal dienen als registratiemiddel. Vervolgens zal de verzamelde informatie richting moeten gaan geven aan de accountmanager, commercieel adviseur en aan marketing voor gerichte ondersteuning aan de vier typen segmenten. Het dient dus niet alleen voor het verzamelen van gegevens achteraf en als puur relatiebeheersysteem, maar in de toekomst moet het ook als analysestool gaan fungeren. Dit moet tot een effectiever en efficiënter manier van dienstverlening leiden, zowel voor de klant als voor AEGON VP.

<sup>59</sup> Bronnen: Butler Group, Gartner Group



## 10.2 Aanbevelingen

De aanbevelingen hebben betrekking op de laatste drie bouwstenen van het CRM-management model (paragraaf 8.1), te weten de procedures, de mensen en de organisatie.

### 10.2.1 Procedures

Bij de invoering van CRM is een belangrijke rol weggelegd voor de afspraken die binnen de organisatie gemaakt gaan worden. Hierbij zal men zich de volgende vragen moeten stellen: Welke klantenniveaus worden onderscheiden? Welke serviceniveaus worden er gehanteerd? Wie is verantwoordelijk voor het databasemanagement? Een voorbeeld is het invoeren van projectmanagement bij het inzetten van marketinginstrumenten. Acties (campagnes) zijn namelijk projecten met alle facetten, die erbij komen kijken en dienen als zodanig te worden benaderd. Zo zou het proces van mailingcampagnes in zijn totaliteit moeten worden vastgelegd. De verduidelijking die dan ontstaat komt ten goede aan de informatieverzorging. Het verhoogt de beschikbaarheid van data. Er moet tevens worden vastgesteld wie verantwoordelijk is voor het onderhouden van de gegevens, anders is het systeem binnen een paar jaar totaal onbruikbaar en zonder waarde.

### 10.2.2 Mensen

In het hele onderzoek is benadrukt dat CRM uiteindelijk over mensen gaat. Dit zijn niet alleen de klanten, maar ook de medewerkers van de organisatie. Ze zijn wellicht de belangrijkste factor voor het succesvol implementeren van nieuwe structuren en systemen. Argwaan wegnemen is een eerste stap om de betrokkenheid te verhogen. Het doel van een grotere betrokkenheid is tweeledig, namelijk te komen tot een beter systeem en het vergemakkelijken van de acceptatie.<sup>60</sup> De kans op acceptatie is het grootst als de gebruikers zelf inzien dat ze hun werk beter kunnen verrichten dankzij het systeem. Het systeem moet worden ervaren als hulpmiddel en niet als controlemiddel. Dat geldt ook voor het formuleren van de targets. Zolang de financiële beloningssystemen alleen gebonden zijn aan het behalen van financiële targets, zal de medewerker dit altijd op de eerste plaats laten komen. Het eindresultaat telt en niet de manier waarop het tot stand is gekomen. Wanneer dit idee wordt losgelaten zal de belangstelling voor de manier waarop het resultaat bereikt toenemen. Dit kan mede door het stellen van niet financiële doelstellingen, zoals het gebruik van systemen, omdat dit meer waardering geeft voor het werk zelf.

### 10.2.3 Organisatie

Naast de inhoudelijke aspecten van CRM; het aanbrengen van een 'technisch' goede oplossing, speelt de inschakeling van de organisatie om de feitelijke transformatie door te maken een even belangrijke rol.<sup>61</sup> Een CRM implementatie moet worden gezien als een organisatieverandering, waarbij commitment van de directie noodzakelijk is. Op het allerhoogste niveau moet besloten worden dat CRM binnen de organisatie moet worden ingevoerd. De directie zal de leidinggevende rol moeten spelen in het project. Pas als de individuele afdelingen zien dat de directie zich er persoonlijk mee bemoeit en een duidelijke visie heeft, krijgt een project een kans van slagen. Het toepassen van CRM wordt pas echt effectief wanneer ze met de nodige inzet wordt toegepast en de noodzakelijke veranderingen echt zijn doorgevoerd en verankerd in de organisatie.

Vanaf de oprichting is de organisatie zoekende naar een juiste koers. Enerzijds wil men vasthouden aan het concept, anderzijds wordt het functioneren van een verkoopgerichte organisatie zoals AEGON VP bepaald door korte snelle en kleine successen, hierdoor laat men het concept varen en gaat men puur voor omzet. Voor het project is het uitermate belangrijk dat men de keuze maakt voor de lange termijn. Om in termen van het onderzoek te spreken wil men doorgroeien naar een advieskantoor of kiest men ervoor zelf een snelle sluiting te worden? Indien men kiest voor de laatste optie zal men customer intimacy los moeten laten, waardoor CRM niet meer relevant is.

<sup>60</sup> Huizingh (1995)

<sup>61</sup> Dolkens en Fassotte (2000)



### 10.3 Reflectie op het onderzoek

Het traject dat tijdens het onderzoek is doorlopen is redelijk tot goed verlopen. CRM is een vrij omvangrijk concept, dat veel raakvlakken heeft in de organisatie. Om deze reden was ervoor gekozen het project zo breed mogelijk te houden. Met gevolg dat de analysefase een zeer groot deel van de beschikbare tijd in beslag heeft genomen. Het voordeel hiervan is dat er een goede basis lag voor het ontwerp en de organisatie meer inzicht heeft gekregen in haar eigen functioneren, wat als zeer positief is ervaren. Een nadeel was dat het ontwerp niet volledig uitgewerkt kon worden, omdat dit nog wel drie maanden extra zou kosten. Toch ben ik ervan overtuigd dat het juiste keuze is geweest om de organisatie een zo goed mogelijk beeld van Customer Relationship Management te verschaffen.

Eén van de problemen waar ik tijdens mijn onderzoek mee te maken kreeg is de onderlinge concurrentie tussen de business units. De strategie van AEGON is zoveel mogelijk 'hengels' in de vijver, waardoor er een grote overlap is tussen de business units. Deze strategische keuze zorgt enerzijds voor verwarring bij de intermediair. Doordat er zoveel business units zijn, weet de intermediair niet meer waar hij voor bepaalde zaken moet zijn en wordt hij vaak van het kastje naar de muur gestuurd. Verder komen er accountmanagers op bezoek van de verschillende business units, die hem aanraden, de polissen vooral bij hun bepaalde business unit te sluiten. Al met al creëert dit geen positief beeld van AEGON bij de tussenpersoon. Anderzijds zorgt het voor een inefficiënte bedrijfsvoering. Dit heeft betrekking op soortgelijke projecten die de business units onafhankelijk van elkaar opzetten en uitvoeren. Men vindt in feite iedere keer zelf opnieuw het wiel uit. Het heeft tevens betrekking op de verkoopinspanningen. Zo komt het voor dat de ene business unit de rode loper voor de klant uitrolt terwijl die zelfde klant bij een andere b.u. door de achterdeur naar binnen moet, omdat hij voor minder omzet zorgt. Het CRM-project zou dus eigenlijk AEGON breed moeten plaatsvinden om 'echte' CRM toe te passen, waarbij de hele organisatie beschikking heeft over een betrouwbaar en actueel klantbeeld. Zo zouden verschillende type accountmanagers beschikking moeten hebben over elkaars klantinformatie, waardoor ze beter in kunnen schatten aan welke producten en diensten klanten wel of geen behoefte hebben. Op deze manier heeft men een beter inzicht van de totale waarde van een intermediair en kan men veel beter cross-selling toepassen.

Het bedrijfseconomische aspect is buiten beschouwing gelaten. De kosten, het rendement en terugverdientijd van de aanpassingen zijn moeilijk te kwantificeren. Als men de kwaliteit van beslissingen in verkooptrajecten kan verbeteren, verdient een systeem zich binnen een paar maanden terug.<sup>62</sup> Een exacte kwantificering is moeilijk te geven omdat waarde van 'goede informatie' moeilijk in geld is uit te drukken.

Ondanks het bovenstaande ben ik toch tevreden met het eindresultaat. En hoop ik dat de organisatie de resultaten van het onderzoek in de praktijk zal gaan toepassen.

---

<sup>62</sup> Roy op het Veld, "Venster op de verkoop", *VNU Business Publications Nederland*, nov. 1999

## Geraadpleegde bronnen

### Literatuur

- Alter, S. (1996). *Information systems: a management perspective*. Addison-Wesley, Amsterdam
- Beltman, R., Peelen E. en P. Waalenwijn (2000). *CRM de klant centraal*. Samson, Deventer.
- Bemelmans, T. (1994). *Bestuurlijke informatiesystemen en automatisering*. Kluwerbedrijfsinformatie, Deventer.
- Berry, L., Parasuraman, A. (1991). *Marketing services : competing through quality*. Free Press, New York.
- Brown, S. (2000). *Customer Relationship Management; A strategic Imperative in the World of e-Business*. John Wiley & Sons, Toronto.
- Burgers, J. (1999). *Relatiebeheer als bedrijfsstrategie*. . Kluwer BedrijfsInformatie, Deventer.
- Curry, J., Nieuwenhuys, W., *De customer marketing-methode : hoe managers de winstgevendheid van klanten en de klantgerichtheid van hun onderneming meten, sturen en verbeteren*. MSP Associates, Soest, Amsterdam.
- Davis, G.B. en M.H. Olsen (1985). *Management Information Systems*. McGraw-Hill, New York.
- Dolkens, T., Fassotte, W. (2000). *CRM als integrale bedrijfsstrategie*. F&G Publishing,
- Grönroos, C. (2000). *Service Management and Marketing; a customer relationship management approach*. John Wiley & Sons, Chichester.
- Gruyters, R. (2001). *Literatuurstudie; Customer Relationship Management*.
- Huizingh, K.R.E. (1995). *Marketing- en verkoopinformatiesystemen*. Academic Service Economie en Bedrijfskunde, Schoonhoven
- Kaplan, R., Norton, D. (1996). *The balanced scorecard; translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston
- McDonald, M., Rogers, B., Woodburn, D., (2000). *Key Customers: how to manage them profitably*. Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Mens van, M. (2000). *Het managen van klantinteractie*. Samson, Alphen aan de Rijn.
- Molenaar, C. (1997). *New marketing : toepassingsmogelijkheden van informatietechnologie binnen marketing*. Kluwer BedrijfsInformatie, Deventer.
- Nykamp, M. (2001). *The customer differential; the complete guide to implementing customer relationship management*. AMACOM, New York.
- Peppers, D., Rogers, M., (1997). *Enterprise one-to-one; marketing in het interactieve tijdperk*. Samson, Deventer.
- Postma, P.,(1999). *Handboek interactieve marketing; databasemarketing in de praktijk*. Business contact, Amsterdam.
- Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect*. Harvard Business School Press, Boston.

Treacy, M., Wiersema, F. (1995). The discipline of market leaders: choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Addison-Wesley Publishing Company, Amsterdam.

Verduin, R. (1999). Customer Relationship Management; een inleiding. Samson, Deventer.

Verschuren, P. en Doorewaard, H. (1998). Het ontwerpen van een onderzoek. Lemma, Utrecht.

Vogelsangs, R. (2000). De ontwikkeling van een E-Business scan. Technische Universiteit Eindhoven, Eindhoven.

Weggeman, M. (1997). Kennismanagement: inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. Scriptum Management, Schiedam.

## **Artikelen**

Boer, C. de, Boerenkamp, E., Nouhuys, R., "Klantrelaties en databasemarketing", Jaarboek CustomerBase 1999.

Ecsoft Nederland, "CRM in Nederland, indrukken, valkuilen en aanpak", Mei 2001

Kandell, J., "CRM and the One-to-one relationship", Trusts & Estates, April 2000.

Molineux, P., "E-commerce and Insurance", oktober 2000.

Peppers, D. en M. Rogers. "A new marketing paradigm: share of customer, not market share." Planning Review, Vol 23. 1995

Peppers, D. en M. Rogers. "CRM in a Down Economy", *Whitepaper*, Februari 2001.

Veld, R. op het, "Venster op de verkoop", *VNU Business Publications Nederland*, November 1999.

## **Sites**

[www.computable.nl](http://www.computable.nl)

[www.gartner.com](http://www.gartner.com)

[www.intersumma.nl](http://www.intersumma.nl)

[www.mspa.nl](http://www.mspa.nl)

[www.nykamp.com](http://www.nykamp.com)

[www.vermogensperspectief.nl](http://www.vermogensperspectief.nl)

[www.verzekeraars.nl](http://www.verzekeraars.nl)

## **Overig**

Bedrijfsplan AEGON Vermogensperspectief 2001-2003

Behoeften onderzoek assurantie tussenpersonen, Blauw Research, 25 juli 2001

Distributie op maat "*Onderzoek naar verschillende type assurantietussenpersonen door de oude ZML groep onder 9000 tussenpersonen.*" AEGON 1997

Klanttevredenheidsonderzoek, Research International, 2000

Marketingplan AEGON Vermogensperspectief 2001

Presentatie Interactie marketing model, van S.C. Santema, 6 februari 2001

Strategie business unit AEGON Vermogensperspectief, mei 1999