

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

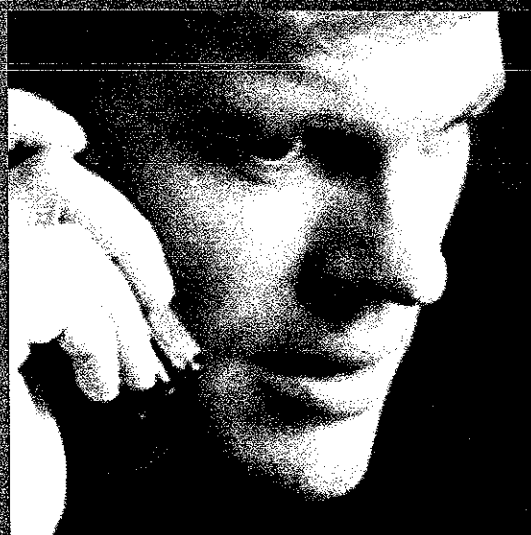
Take down policy

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

3075

Customer Relationship Management



Bijlagen

**NIET
OZZENBAAR**

Customer Relationship Management

Bijlagen

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

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

Den Haag, Januari 2002

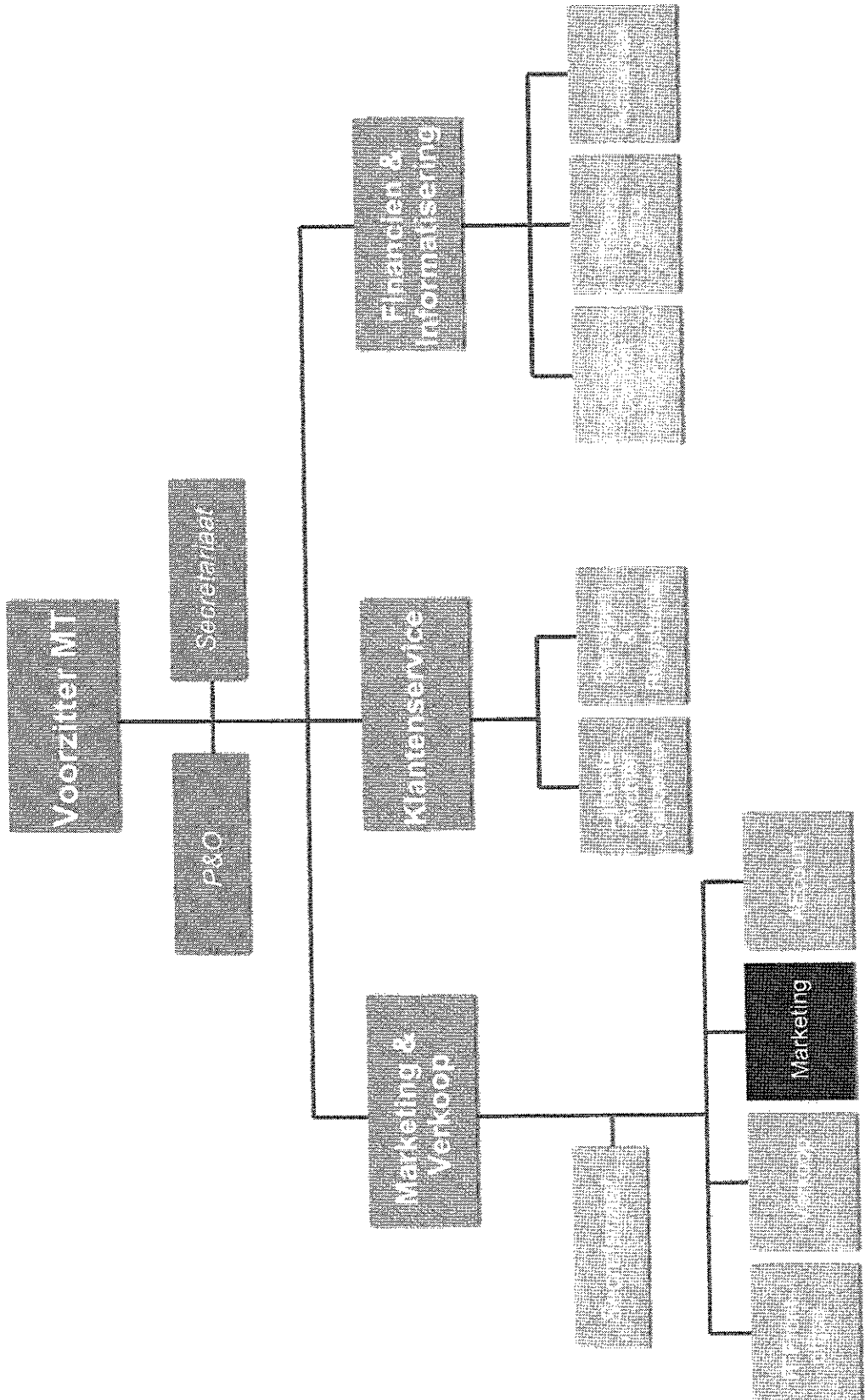
**NIET
UITLEENBAAR**



Bijlage 1.1	De organisatiestructuur	3
Bijlage 2.1	Interview intermediair	4
Bijlage 2.2	Interviewschema klantgerichtheid	7
Bijlage 4.1	Uitleg Smartmethode	8
Bijlage 4.2	Opzet onderzoek	10
Bijlage 5.1	Vijf aspecten CRM transformatiemodel	11
Bijlage 5.2	Uitkomsten aspecten.....	13
Bijlage 5.3	Lopende projecten.....	15
Bijlage 6.1	Overzicht interactiemomenten	18
Bijlage 7.1	IT-structuur oud.....	19
Bijlage 7.2	Vastlegging interactiemomenten	20
Bijlage 7.3	Kwaliteitskenmerken	21
Bijlage 7.4	Ishikawa-diagram totaal.....	22
Bijlage 8.1	Karakteristieken segmenten.....	23
Bijlage 8.2	Multichannel raamwerken.....	26
Bijlage 8.3	Impact segmenten op contactpunten	27
Bijlage 8.4	Overzicht te registreren gegevens	29
Bijlage 8.5	Lijst van onderscheidende criteria	31
Bijlage 8.6	ERD-Methodiek.....	32
Bijlage 8.7	De datamodellen	33
Bijlage 8.8	Omschrijving entiteiten	37
Bijlage 9.1	IT-architectuur nieuw.....	39



De organisatiestructuur





Interview intermediair

Inleiding

Het is in verzekeringswereld steeds gebruikelijker om distributiekanaal te segmenteren aan de hand van de samenstelling van klantenportefeuilles of distributiemethodieken en –attitudes. Op basis van deze indeling worden dan gericht keuzes gemaakt voor de intensiteit van de samenwerking en de ontwikkeling van de relatie. Belangrijk bij dit soort keuzes is het besef dat het gaat om wederzijdse beoordeling. Dit wordt door de verzekeraars over het algemeen vaak vergeten, zo ook door AEGON VP. Hiertoe is er kwalitatief onderzoek opgezet d.m.v. een tiental interviews met tussenpersonen geografisch verspreid over Nederland. De tussenpersonen zijn gekozen door de accountmanagers om er zeker van zijn dat de men bekend is met de businessunit. Het thema van de interviews is als volgt:

"Beoordeling van de huidige dienstverlening en de visie hoe het volgens de tussenpersoon zou moeten zijn."

Als leidraad voor de interviews is er gekozen de verkoopcyclus in combinatie met de waardeketen te gebruiken (zie BIJLAGE).

Probleemstelling

Uit het klanttevredenheidsonderzoek zijn een aantal verbeterprioriteiten naar voren gekomen die de klant wenselijk acht. Toch ontbreekt het AEGON VP aan inzicht wat de klant nu daadwerkelijk wil.

In het kader van het CRM-project loopt men hierdoor 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 kanalen de klant benaderd wil worden, waardoor het multichannelbeleid niet kan worden ingevuld.

Doelstelling

Vermijden van bovenstaande problemen door inzicht te verkrijgen in de eisen en wensen van de klant en de klant.

Vraagstelling

- A Hoe ziet de waarde keten van de klant eruit?
- B Wat is de mening van de klant op de huidige prestatie van AEGON VP en de verzekeraars in het algemeen?
- C Waar hecht een klant waarde aan, m.a.w. wat zijn de verschillende klantwaarden?
- D Aan welke verschillende vormen van ondersteuning/service heeft de klant behoefte?
- E Via welke kanalen wil de klant benaderd worden?

Interview tussenpersonen

A Hoe ziet de waarde keten van de klant eruit? (5-10 min)

(Aantrekken van klanten -> Adviseren -> Transactie -> Support -> Relatieuitbouw)

- ❖ Waar liggen de sterke punten van de tussenpersoon?
- ❖ Hoe creert men een meerwaarde voor de klant?
- ❖ Welke processen liggen hieraan ten grondslag?
- ❖ Welke acties worden ondernomen om bepaalde fasen te verbeteren?

Gewenste resultaat:

Een duidelijk inzicht in de waardeketen van de klant, en kijken waar de mogelijkheden liggen om samen aan te werken.

Correlatie:

Komt de waardeketen overeen met de waarde keten van AEGON VP.

B Wat is de mening van de klant op de huidige prestatie van AEGON VP en de verzekeraars in het algemeen? (5-10 min)

- ❖ Wat vindt men van de verzekeraars in het algemeen en AEGON VP in het bijzonder?
- ❖ Is er sprake van een grote diversiteit tussen de verzekeraars?
- ❖ Tegen welke problemen loopt men aan, in de verschillende fasen van de waardeketen?
- ❖ Wat wordt er aan gedaan door de verzekeraars zelf?

Gewenste resultaat:

Creëren van een open gesprek door mening van de tussenpersoon te vragen. Achterhalen of de problemen bij AEGON VP spelen in de gehele verzekeringsbranche.

Correlatie:

Toetsen of de punten van kritiek overeenkomen met het klanttevredenheidsonderzoek. In hoeverre liggen de problemen in een bepaalde fase van de waardeketen.

C Waar hecht een klant waarde aan, m.a.w. wat zijn de verschillende klantwaarden? (5 min)

- ❖ Welke eigenschappen /klantwaarden moet een verzekeraar hebben om bij deze verzekeraar te blijven?
- ❖ Welke factoren zorgen ervoor dat je geen zaken meer wil doen met een verzekeraar?
- ❖ Wat zou een verzekeraar dan alsnog in het werk moeten stellen om je te overtuigen weer zaken te gaan doen?

Gewenste resultaat:

Het vaststellen van de loyaltydrivers, churndrivers en de retentiedrivers.

Correlatie:

Achterhalen in hoeverre de klantwaarden van AEGON VP overeenkomen met de klantwaarden van de klant zelf. Toetsen of de klantwaarden correleren met de punten genoemd onder B.

D Aan welke verschillende vormen van ondersteuning/service heeft de klant behoefte? (5-10 min)

- ❖ Hoe zou de organisatie de TP moeten ondersteunen?
- ❖ In welke fasen van de waardeketen kan de organisatie toegevoegde waarde leveren?

- ❖ Door middel van welke service?
- ❖ Waar moet de organisatie absoluut niet mee bemoeien?

Gewenste resultaat:

Duidelijk inzicht in de servicebehoefte/ondersteuning van de klant per fase in de waardeketen.

Correlatie:

In welke fase welke vorm van service. Komen de klantwaarden tot uiting in de gewenste service.

E Via welke kanalen wil de klant benaderd worden? (10-20 min)

- ❖ Hoe ziet men het contact met de organisatie?
 - Internet (waarvoor/ toegankelijkheid)
 - Call center (wanneer/waarvoor)
 - E-mail (nieuwsbrieven/vragen)
 - Accountmanager (wanneer/in welke rol)
 - Commercieel adviseur (wanneer/in welke rol)
 - Mail/fax (duidelijkheid waar naar toe/waarvoor)
 - Adfis (ondersteuning/hoe)
- ❖ Is er een bepaalde voorkeur voor een bepaald kanaal?
- ❖ Is het duidelijk wat de aanspreekpunten zijn in de organisatie?

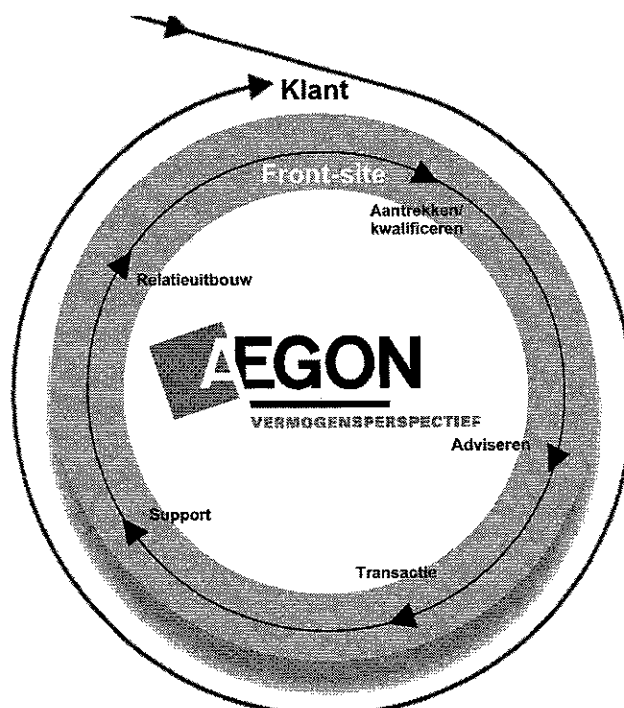
Gewenste resultaat:

Vaststellen van het multichannelbeleid gezien door de ogen van de TP.

Correlatie:

Welke service per kanaal (D), In welke stadia van de waardeketen kunnen de verschillende kanalen worden ingepast (A). Zijn de verschillende klantwaarden haalbaar in de verschillende kanalen (C)

Als leidraad voor de interviews is er gebruik gemaakt van de verkoopcyclus weergegeven in de onderstaande figuur.



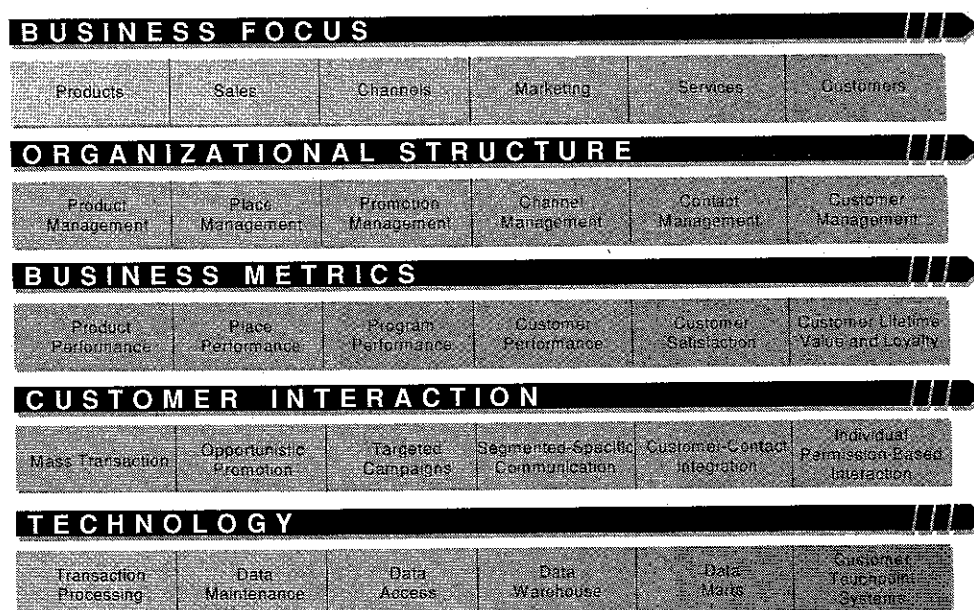


Interviewschema klantgerichtheid

De uitleg van het CRM transformatiemodel is vooraf aan de geïnterviewde gemaald, inclusief de uitleg van de aspecten (bijlage 5.1), zodat zij vast na konden denken over hun standpunt. Vervolgens is er een interview van 30 tot 60 minuten gehouden waarbij het standpunt t.a.v. de vijf aspecten werd doorgenomen.

Uitleg model

Een aantal aspecten van de organisatie zullen significant moeten veranderen om CRM initiatieven te ondersteunen en te voeden. De CRM transformatiekaart in figuur 1 geeft de vijf aan elkaar gerelateerde aspecten van verandering weer:



Figuur 1: De CRM transformatiekaart¹

De kaart geeft, de verschillende transformatiefasen weer 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 verkeert hoe groter de stap is die men moet maken om klant georiënteerd te worden.

¹ Nykamp Consulting groep (1999)



Uitleg Smartmethode

Smart een beschrijving van de methode (vertrouwelijk)

SMART is een door Research International ontwikkelde techniek voor het meten van de kwaliteit van de dienstverlening.

Een SMART-project bestaat uit drie fasen, te weten een **kwalitatieve** fase en een **kwantitatieve** fase, gevolgd door metingen in de tijd (**monitoring**).

Kwalitatief

Het doel van deze fase is het genereren van aspecten die tezamen de kwaliteitsbeleving door klanten bepalen. De aspecten krijgen daarbij inhoud door het werken met niveaus: elk aspect krijgt 3-5 niveaus, variërend van een matig niveau tot een uitstekend niveau.

Een voorbeeld van een op deze manier uitgewerkt aspect:

Besluitvaardigheid accountmanagers:

De accountmanagers van deze maatschappij

1. Reageren traag en niet adequaat. Het komt nog wel eens voor dat ze iets beloven wat later herroepen moet worden.
2. Reageren traag maar wel adequaat. Het komt zelden voor dat ze iets beloven wat later herroepen moet worden.
3. Reageren in het algemeen snel en adequaat. Het komt zelden voor dat ze iets beloven wat later herroepen moet worden.
4. Reageren snel en adequaat. Het komt niet voor dat beslissingen later herroepen moeten worden.

Deze fase resulteert in een lijst met 25-30 aspecten, met voor elk aspect 3-5 niveaus. Dit vormt de input voor de kwantitatieve fase, maar geeft tevens een goede beschrijving van de manier waarop klanten tegen de dienstverlening aankijken. De fase wordt uitgevoerd door middel van persoonlijke interviews en/of groepsdiscussies met afnemers en interne medewerkers en wordt afgesloten met een workshop.

Basismetting

Het doel van deze fase is het verkrijgen van een kwantitatief inzicht in het **oordeel** van klanten over de dienstverlening, het **belang** van aspecten en in het belang van verbeteringen (**prioriteiten**). Dit gebeurt door middel van persoonlijke interviews met klanten met behulp van een gestructureerde vragenlijst, waarin achtereenvolgens vragen gesteld worden naar:

- ❖ Het oordeel over de dienstverlening van het bedrijf en concurrerende bedrijven.
- ❖ Het belang van de aspecten, waaruit de 8 belangrijkste aspecten geselecteerd worden.
- ❖ Een trade-off oefening, waarbij respondenten gevraagd wordt verbeteringen aan te brengen op de 8 belangrijkste aspecten, vanuit de slechtste situatie (alle aspecten op het laagste niveau).

Een SMART-Basismetting levert de volgende soorten resultaten op:

A. Belangrijkheidsscores

Op basis van de volgorde van stappen in het laatste deel van het interview, kunnen nutswaarden berekend worden. Deze nutswaarden kunnen gezien worden als een kwantitatieve maat voor het belang van een aspect en tevens voor het belang van verbeteringen binnen een aspect.

B. Profiel

Per aspect een frequentieverdeling van de niveaus zoals klanten deze ervaren: een duidelijk beeld van de perceptie van klanten. Het profiel kan vergeleken worden met het profiel van concurrenten (voor zover aanwezig en voor zover respondenten door uitspraken over kunnen doen).

C. Verzadiging

Per aspect wordt berekend in weke mate de maximale nutswaarde (= nutswaarde indien alle respondenten het hoogste niveau gekozen hadden) daadwerkelijk gerealiseerd is. De verzadiging geeft enerzijds in 66n cijfer een kwaliteitsoordeel en geeft anderzijds een beeld van wat er nog aan "verbeterruimte" is (waar ligt de optimale dienstverlening?). De verzadiging kan ook berekend worden over alle aspecten heen: er ontstaat dan een algemene kwaliteitsmaatstaf.

D. Prioriteiten

Confrontatie van belang (nutswaarden) en profiel levert een inzicht op in het belang van verbeteringen boven het huidige niveau: de prioriteiten.

Optioneel is het mogelijke resultaten te leveren over:

E. **Verwachtingen:** welk niveau van dienstverlening verwachten klanten voor de (belangrijkste) aspecten.

SMART leent zich ook goed voor **monitoring** in de tijd. Periodiek wordt aan klanten - via een schriftelijke ondervraging - gevraagd aan te geven hoe het **profiel** zich in de loop der tijd ontwikkelt. (Er wordt dus alleen gevraagd naar het oordeel). Deze resultaten worden "gewogen" met de belangrijkheidscores uit het basisonderzoek.

Het basisonderzoek dient eens in de 3 tot 4 jaar herhaald te worden, omdat aspecten van inhoud kunnen veranderen en/of belangsscores in de tijd kunnen veranderen.

SMART leent zich dus ook goed voor het meten van het oordeel over concurrenten. Aan een respondent wordt daarbij niet alleen het oordeel (profiel) gevraagd over de leverancier in kwestie, maar ook over andere leveranciers waarmee de respondent ervaring heeft. Uiteraard kan dit alleen worden uitgevoerd indien de respondent ook daadwerkelijk contacten heeft met een concurrent.



Opzet onderzoek

Kwalitatief vooronderzoek

Doelstelling van deze fase is het bepalen van de aspecten die tezamen de kwaliteitsbeleving van afnemers bepalen en het invullen van deze aspecten. Uitgangspunt hierbij is de lijst met aspecten uit het onderzoek uit 1998 (zie bijlage), waarbij de relevantie van deze aspecten zal worden nagegaan. Daarnaast zal een check gemaakt worden met de klantwaarden van AEGON VP, te weten:

Orderqualifying

Betrouwbaar
Snel en foutloos
Bereikbaar

Orderwinning

Overzicht en inzicht
Service en ondersteuning
Deskundig en fiscaal slim.

Methode

Het onderzoek heeft plaatsgevonden volgens een aantal stappen.

- A. Interviews met medewerkers en managers van AEGON. De medewerkers waren met name personen die direct contacten hebben met de doelgroep. Met deze personen werden gesprekken gevoerd aan de hand van een checklist door stafmedewerkers van Research International.
- B. Interviews met tussenpersonen. Ook dit waren open vraaggesprekken, gevoerd aan de hand van een checklist. Deze gesprekken werden gevoerd door stafmedewerkers en/of ervaren interviewers. Het betrof 5 interviews met tussenpersonen van gemiddeld 1 uur. De resultaten van de stappen A en B werden verwerkt tot en met een conceptlijst met aspecten en niveaus.
- C. Discussie met het management van VermogensPerspectief. Het doel van de bijeenkomst was het toetsen van de aspecten en niveaus voor wat betreft de operationele bruikbaarheid van de onderzoeksresultaten.

Het resultaat van deze fase bestond uit een volledige lijst met aspecten met elk 3 tot 5 niveaus plus de vragenlijst die gehanteerd kon worden in de kwantitatieve fase.

Kwantitatief hoofdonderzoek

Het kwantitatieve onderzoek heeft plaatsgevonden op basis van een schriftelijke profielmeting. Deze meting is uitgevoerd door middel van schriftelijke ondervraging van intermediairs. Op basis van de meting is een schriftelijke vragenlijst ontwikkeld. Hierbij zijn alle tussenpersonen (ongeveer 370) aangeschreven.



Vijf aspecten CRM transformatiemodel²

Business Focus

Geen enkel project wordt een succes als niet vanuit de organisatie steun wordt geboden. Steun vanuit het topmanagement is zonder twijfel de meest succes bepalende factor.³ Het is daarom essentieel dat klantfocus start bij het management en wordt uitgedragen naar de rest van de organisatie. De focus van de organisatie kan gericht zijn op:

- ❖ Products: De organisatie is gefocust op het ontwikkelen en uitbreiden van haar productlijn.
- ❖ Sales: De organisatie is sterk gefocust in het "voet aan de grond" krijgen en houden en ziet dit als de sleutel tot succes.
- ❖ Channels: De organisatie is gefocust op het uitoefenen van haar multi-channel strategie, boven alles.
- ❖ Marketing: De focus ligt op de marketing i.p.v. de klant
- ❖ Service: Een servicefocus kan grote voordelen hebben voor de klant, maar een kan tegelijkertijd leiden tot een zeer operationeel denken, waardoor het gehele plaatje uit het oog verloren wordt.

De business focus zal zich moeten concentreren rond de vraag: "Wat willen onze klanten, en hoe kunnen we daar aan voldoen".

Organizational structure

Een verandering van de businessfocus hangt nauw samen met de structuur van de organisatie. De volgende structuren zijn hierbij mogelijk:

- ❖ Products: Productmanagers leiden de organisatie.
- ❖ Places: Regionale of kantoor specifieke management structuren
- ❖ Promotions: Met afdelingen verantwoordelijk voor specifieke media of marketing inspanningen. (Dit komt vooral veel voor in direct marketing organisaties.)
- ❖ Channels: Met e-commerce, call-centers e.a. specifiek gestuurde kanaal-structuren.
- ❖ Contacts: De organisatie is opgezet rond functionele interacties met klanten. Bijv. klantacquisitie, cross-sell en klantbehoud afdelingen.

"De transformatie naar een klantgefocuste organisatie zou moeten leiden tot een managementstructuur, georganiseerd rondom de klanten, met teams verantwoordelijk voor de verschillende klantsegmenten."

Business Metrics

Een verandering in de prestatie indicatoren is een logisch gevolg van de verandering in de business focus en de organisatiestructuur. De prestatieindicatoren moeten in lijn liggen met het te voeren beleid, om waardevolle feedback te genereren. De prestatie van een bedrijf kan als volgt worden gemeten.

- ❖ Products: Het meten van productprestatie
- ❖ Place: Het meten van de productiviteit en winstgevendheid tussen de verschillende regio's.
- ❖ Program: De focus van veel marketing en verkoop afdelingen, waarbij de productiviteit en winstgevendheid gerelateerd aan campagnes wordt gemeten.
- ❖ Customer revenues: Het meten van de omzet per klant.
- ❖ Customer Satisfaction: Het consequent meten van de klanttevredenheid

² Nykamp Consulting groep (1999)

³ Huizingh (1995)

De laatste fase customer lifetime value and loyalty legt de primaire focus op de klantrelatie. Dit betreft de impact die alle vormen van interactie hebben op het gedrag van de klant en de daarbij behorende omzet, over de lange termijn.

Customer Interaction

De verschillende vormen van interactie met de klant, geven voor de klant aan hoe klantgericht de organisatie is. Om de manier van interactie te veranderen zal er volledige medewerking nodig zijn van alle betrokkenen die verantwoordelijk zijn voor de inbound en de outbound contacten. De volgende vormen van interactie kunnen worden gedefinieerd:

- ❖ **Mass Transactions:** De focus ligt op de afronden van de transactie, over de telefoon, internet, of face-to-face i.p.v. het vormen van klantrelaties
- ❖ **Opportunistic Promotions:** De promotie is gebaseerd op de behoefte van de organisatie i.p.v. de klantbehoeften.
- ❖ **Targeted Campaigns:** De focus ligt op de prestatie van elke marketing inspanning i.p.v. prestatie van de klant.
- ❖ **Segment-Specific Communications:** De organisatie concentreert haar inspanningen op het ontwikkelen van communicatiestromen naar de verschillende klantsegmenten.
- ❖ **Customer Contact Integration:** De focus ligt op de coördinatie en consistentie van klantcontacten over de verschillende mediakanalen en producten.

Uiteindelijk moet de organisatie in staat zijn tweerichting interactie te hebben met haar klanten, gebaseerd op individueel contact i.p.v. gesegmenteerd contact, waarbij beide partijen behoefte hebben aan dit contact.

Technologie

Tenslotte is er nog de transformatie m.b.t. de technologie. De IT infrastructuur moet de mate van klantinteractie kunnen ondersteunen in alle klantcontactpunten. Organisaties kunnen in de volgende fasen op technologiegebied verkeren.

- ❖ **Processing of transactions:** Het operationeel verwerken van transacties.
- ❖ **Data maintenance:** Het opslaan van data dat verwerkt is.
- ❖ **Data access:** De eerste mogelijkheden tot het genereren van rapportages en het uitwisselen van data in de organisatie.
- ❖ **Data warehouse:** De centralisatie van data uit verschillende afdelingen in de organisatie.
- ❖ **Data mart:** Het gebruik van verschillende specifieke applicaties gevoed en upgedated door het data warehouse.

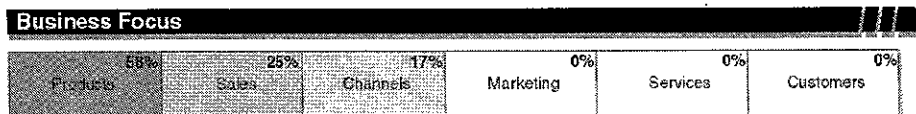
In de laatste fase draait het om de juiste klantinformatie op ieder klantinteractiepunt. Dit is essentieel voor CRM.



Uitkomsten aspecten

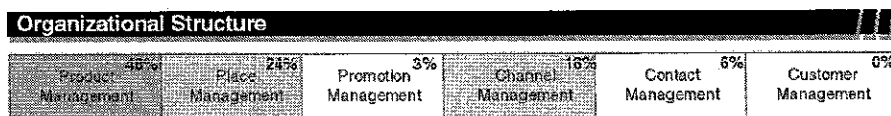
Per aspect zal er een overzicht worden gegeven van de verdeling van de stemmen tussen de verschillende stadia en de argumenten die zijn gebruikt voor de onderbouwing van een bepaald stadium.

Business focus



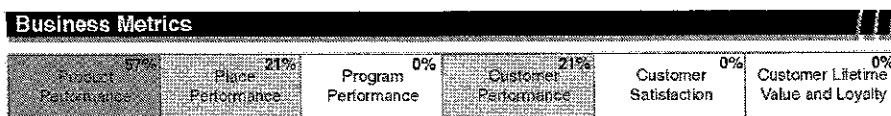
Meer dan de helft van de geïnterviewde was het erover eens dat de focus vooral productgeoriënteerd is. Dit wordt veroorzaakt door de inhaalslag die men moet maken om het productaanbod op orde te krijgen. Een deel was van mening dat AEGON een echte verkooporganisatie is, waar men zich primair richt op het genereren van business ook al komt dit niet overeen met de visie, het bereiken van customer intimacy. De rest was van mening dat de focus op de drie pijlers (TP's, captives en AAccount) is gericht. Concluderend kan men zeggen dat er geen sprake is van een echte focus door omstandigheden, wat resulteert in een ad-hoc benadering.

Organizational structure



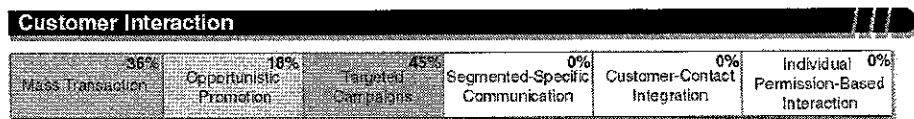
De structuur van de organisatie hangt nauw samen met de business focus. Vandaar dat de resultaten voor het grootste deel overeenkomen. Over de gehele business unit gezien is men erg productgeoriënteerd, voor intern. Door de geografische indeling van de het verkoopapparaat (buitendienst) kan er voor gepleit worden dat de structuur gebaseerd is op place management. Samenhangend met de channelfocus zou je ook kunnen zeggen dat de organisatie is opgebouwd rondom de drie pijlers, dit is vooral in de afdeling verkoop (binnendienst) het geval. Door de introductie van het call center zou men kunnen spreken van de eerste vormen van contactmanagement, maar dit verkeerd in een zeer pril stadium.

Business metrics



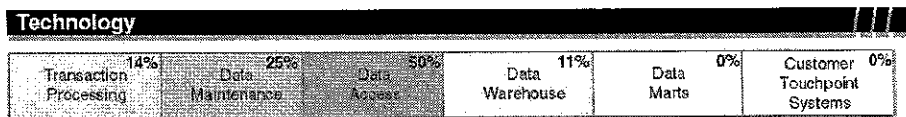
Ook met betrekking tot het aspect control is het grootste gedeelte van mening dat de gehele organisatie wordt gestuurd op productperformance. De rendementen per product worden hier als belangrijkste aangemerkt. Doordat de accountmanagers worden afgerekend op de omzet die ze per rayon behalen, is er ook deel voor placemanagement. Men zou voor de top 20 relaties, de zogenaamde toprelaties, ook kunnen spreken van customer performance, omdat deze worden gerangschikt naar omzet.

Customer Interaction



In de meeste gevallen gaat het klantcontact vaak niet verder dan het verwerken van transacties, om de achterstand die men heeft niet nog groter te maken. Dit is vooral de mening van de afdeling klantenservice. De overige afdelingen waren meer aan het twijfelen tussen opportunistische promotion en targeted campaigns. Enerzijds opportunistische promotions, omdat men in de praktijk zoveel mogelijk probeert te binnen te halen en niet echt gericht bezig is. Anderzijds target campaigns omdat er wel duidelijk is gekozen voor een vaste groep tussenpersonen, maar binnen die groep is de segmentatie erg grof. Verder bleek dat iedere afdeling haar eigen segmenten hanteert en dat er geen sprake is van een bedrijfsgeïntegreerde segmentatie.

Technology



Een klein percentage is er van overtuigd dat men qua technologie 'gebruiksklaar' nog niet veel verder is dan het verwerken van transacties. De 25% van data maintenance (waaronder IT) geeft aan dat men het stadium van puur transacties voorbij is en men zich nu richt op het up-to-date krijgen (en houden) van de database. De helft was het erover eens dat de uitwisseling van data wel mogelijk is maar slechts in beperkte vorm, dit wordt veroorzaakt door oude logge systemen. Het overige deel vond dat men in de overgangsfase verkeerde van data access naar datawarehouse.



Lopende projecten

Internet

In eerste instantie diende het Inter-/extranet slechts als informatie vraagbaak, dit betrof fase 1. Men is nu aangekomen bij fase 2. In fase 2 van het Inter-/extranet krijgt het uitgebreidere functie. De strategie luidt "Het Internet als workstation voor het Intermediair". Elementen als koppeling aan nieuwe integrale software, servicenet en mutatiestandaardisering met digitale aanlevering (COBRA) zorgen ervoor de het Extranet in fase twee een actief werkmedium zal worden. De verschillende elementen zullen achtereenvolgens besproken worden.

Het cobra project

De business unit AEGON VermogensPerspectief (VP) is gespecialiseerd in levensverzekeringsproducten voor de zelfstandig ondernemer en de vermogende particulieren. De administratie van deze producten is in handen van de afdeling KlantenService (KS).

Een levensverzekering is een langlopend product, onderhevig aan veranderingen. Zo kan een klant besluiten de premie te verhogen of voor een ander beleggingsfonds te kiezen. Deze mutaties worden meestal doorgegeven via de betrokken tussenpersoon.

Bij het doorgeven van mutaties gaat het in praktijk vaak mis. Zo'n 40% van de mutatieformulieren zijn foutief of onvolledig. Het corrigeren hiervan kost KS veel tijd. Met een formulier op Internet is het mogelijke dit percentage terug te dringen en zo de efficiëntie en de service van KS te verhogen.

De klant kan ook verzoeken een offerte te maken voor een mogelijke verandering in zijn polis, bijvoorbeeld een verhoging van de premie.

Doel:

Het doel van het project is een Internet applicatie op te leveren waarmee mutatieformulieren via Internet ingevuld kunnen worden. Tevens wordt de status van een mutatie bijgehouden.

De applicatie biedt de volgende hoofdfuncties:

- ❖ Invoeren mutatieformulier
- ❖ Verzenden van mutatieformulier naar AEGON
- ❖ Beantwoorden mutatieformulier

Naast het invoeren van mutatieformulieren bevat de applicatie ook formulierbeheer waarmee de aangemaakte formulieren kunnen worden opgezocht en eventueel bewerkt. De applicatie moet flexibel van opzet zijn zodat andere mutaties eenvoudig zijn toe te voegen.

Servicenet

Inzicht en overzicht zijn voor de BU VermogensPerspectief van zeer groot belang. Men wil we als BU polisinformatie beschikbaar stellen voor haar tussenpersonen. In dit project staat de realisatie van het inzichtelijk maken van de AELIS portefeuille voor tussenpersonen centraal.

Servicenet is de Internet applicatie waarmee informatie uitwisseling mogelijk is met de backoffice systemen van AEGON zoals AEGAR (relatie systeem) en AETAS (tussenpersonen systeem).

Doel:

De primaire doelstelling van het ontsluiten van AELIS is het inzichtelijk maken van polisinformatie voor het intermediair. Men kan de polisinformatie zoeken op minimaal een drietal zoekcriteria; polisnummer, tp nummer en naar verzekeringsnemer. Het resultaat is de statusinformatie per polis.

Indien dit verwezenlijkt wordt zullen de onderstaande concrete effecten optreden:

- ❖ Telefoonverkeer reduceren van tussenpersonen.
- ❖ Intern gebruik van de applicatie voor het call center.
- ❖ Status- en polisinformatie op het VP extranet.
- ❖ Makkelijk toegankelijke informatiebron voor medewerkers van VP.

Piramide (offertesoftware)

De huidige offertesoftware bestaat deels uit dosapplicaties en deels uit windowsapplicaties. Het is wenselijk dat deze uniform worden op basis van de internettechnologie, zodat de offertes via het Internet kunnen worden ingediend. Dit is zowel voor de verzekeraar als de tussenpersoon een stuk efficiënter.

Doel:

Alle offertesoftware integreren op basis van Internettechnologie. Offline berekeningen kunnen maken en online offertes en aanvragen kunnen verzenden. Updates van de software/tarieven via de site laten verlopen. Het uitgangspunt is dus online te kunnen werken, maar eventueel kan voordat dit gerealiseerd is, de software op de site gezet worden waarbij het alleen mogelijk is de software te downloaden.

Klantbeeld

Indien men de focus op de klant wil leggen zal men eerst moeten weten wie de klanten zijn. Hiertoe is men bezig met het versterken van het klantbeeld. Men zal het beeld van de klant inzichtelijk moeten maken, hetgeen met projecten Jerom en Obelix van start is gegaan.

Het verkoop informatiesysteem (Jerom)

In het bedrijf waar customer intimacy een strategische keuze is hoort ook een goed klantsysteem. Vanuit de afdelingen marketing en verkoop bestond de wens om het bestaande Verkoop Informatie Systeem te verbeteren. Met name voor het versturen van mailing en het vastleggen van gegevens wordt op dit moment onvoldoende ondersteunt. Daarnaast is het voor de Internetstrategie van VP noodzakelijk dat aangesloten kan worden op een robuust klantsysteem. Hiertoe heeft men medio mei het project Jerom opgestart wat onlangs is geïmplementeerd.

Doel:

Het doel van de Jerom was het creëren van een centraal eenduidig klantsysteem, dat als bron dient voor alle applicaties binnen VP die gebruik maken van klantgegevens, waarbij harde gegevens eenduidig worden opgeslagen, waaraan zachte gegevens aan toegevoegd kunnen worden en waarmee gewenste selecties en rapporten opgemaakt kunnen worden.

Ten aanvang van het project zijn de volgende uitgangspunten vastgesteld:

- ❖ Het project moest zijn gericht op het verkrijgen van een eenduidige klantenadministratie. Het ontwikkelen van een systeem (CRM) is een apart traject. Tijdens de voorstudie van Jerom is er wel naar de schaalbaarheid gekeken in hoeverre het wenselijk en technisch mogelijk is om het Jerom systeem ook te gebruiken voor de eindconsument.
- ❖ De productie- en portefeuille informatie wordt niet in de Jerom-applicatie opgenomen. Hiertoe dient het Obelix Online. Binnen de Jerom-applicatie komt er wel een link naar het Obelix Online.
- ❖ Het systeem is alleen toegankelijk voor VP.

In het systeem kunnen geen offertes worden opgenomen, hiertoe is een aparte applicatie gebouwd. Men pleit voor integratie van beide systemen, maar daar is nog geen invulling aan gegeven.

De doelstelling van marketing en verkoop is het opbouwen van een gemeenschappelijk klantsysteem van VP tussenpersonen dat zodanig is ingericht dat:

- ❖ Verkoop alle relevante informatie kan inzien en invoeren

- ❖ Marketing het systeem kan gebruiken om deze klanten/klantgroepen te benaderen met acties waarvoor inzicht en overzicht van deze tussenpersonen dus essentieel is.

Het verkoop rapportagesysteem (Obelix)

In het tweede kwartaal van dit jaar is er een nieuw systeem geïntroduceerd onder de naam Obelix. Dit systeem is ter vervanging van het oude AEVITA systeem*, en dient ter ondersteuning van het marketing en verkoopproces. Het systeem is o.a. uitgebreid met de nieuwe producten (Actief InvesteringsPlan, Actief BestedingsPlan en lease), een uitsplitsing naar de ZML-BU's (Zakelijke Markt Leven) en er is een analyse mogelijk op de database.

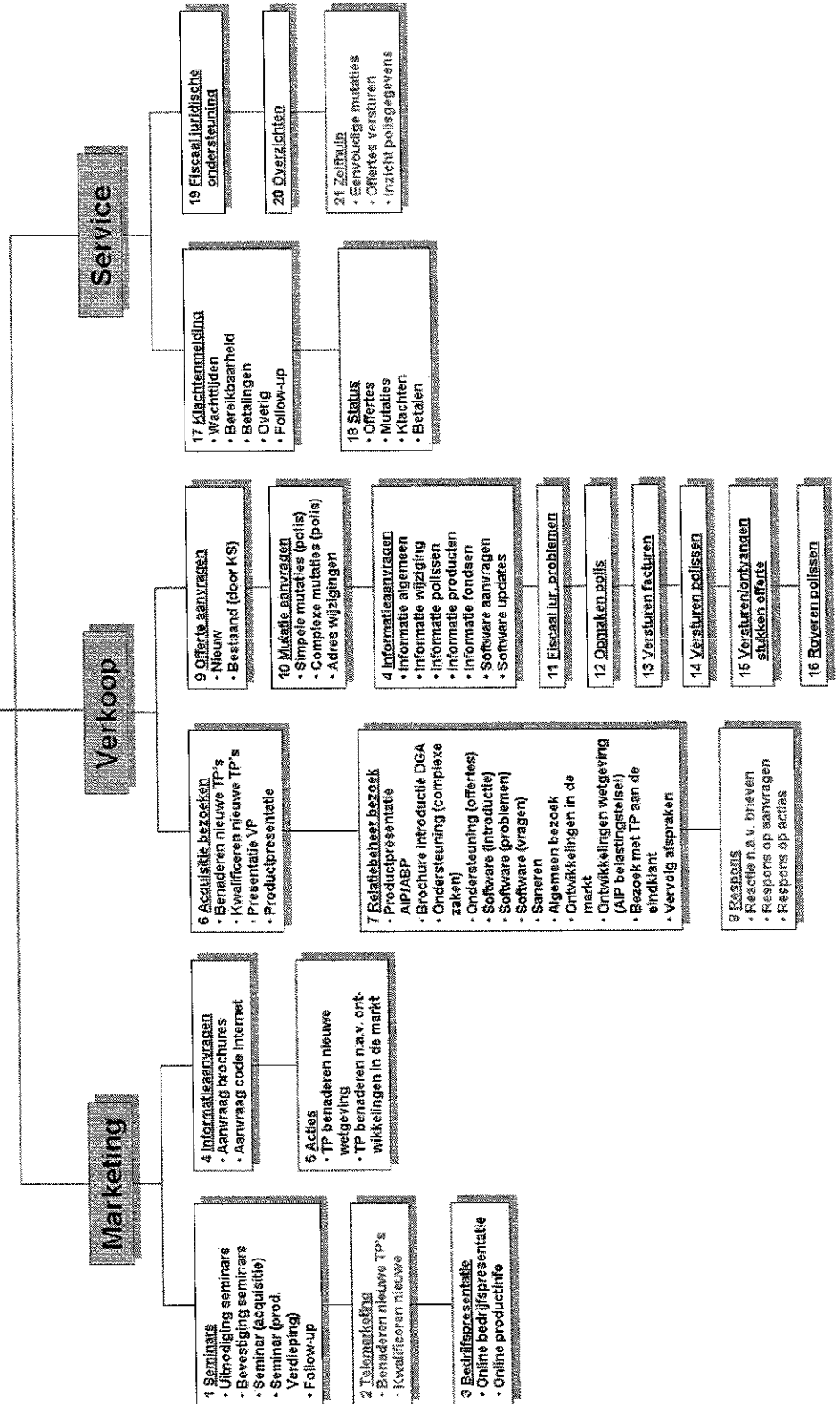
Het systeem bevat de volgende informatie:

- ❖ Verkoop informatie (productie & royement)
- ❖ Portefeuille gegevens per polis
- ❖ Oude & nieuwe producten
- ❖ Verkoop & portefeuille van andere business units
- ❖ Relaties / Polishouders

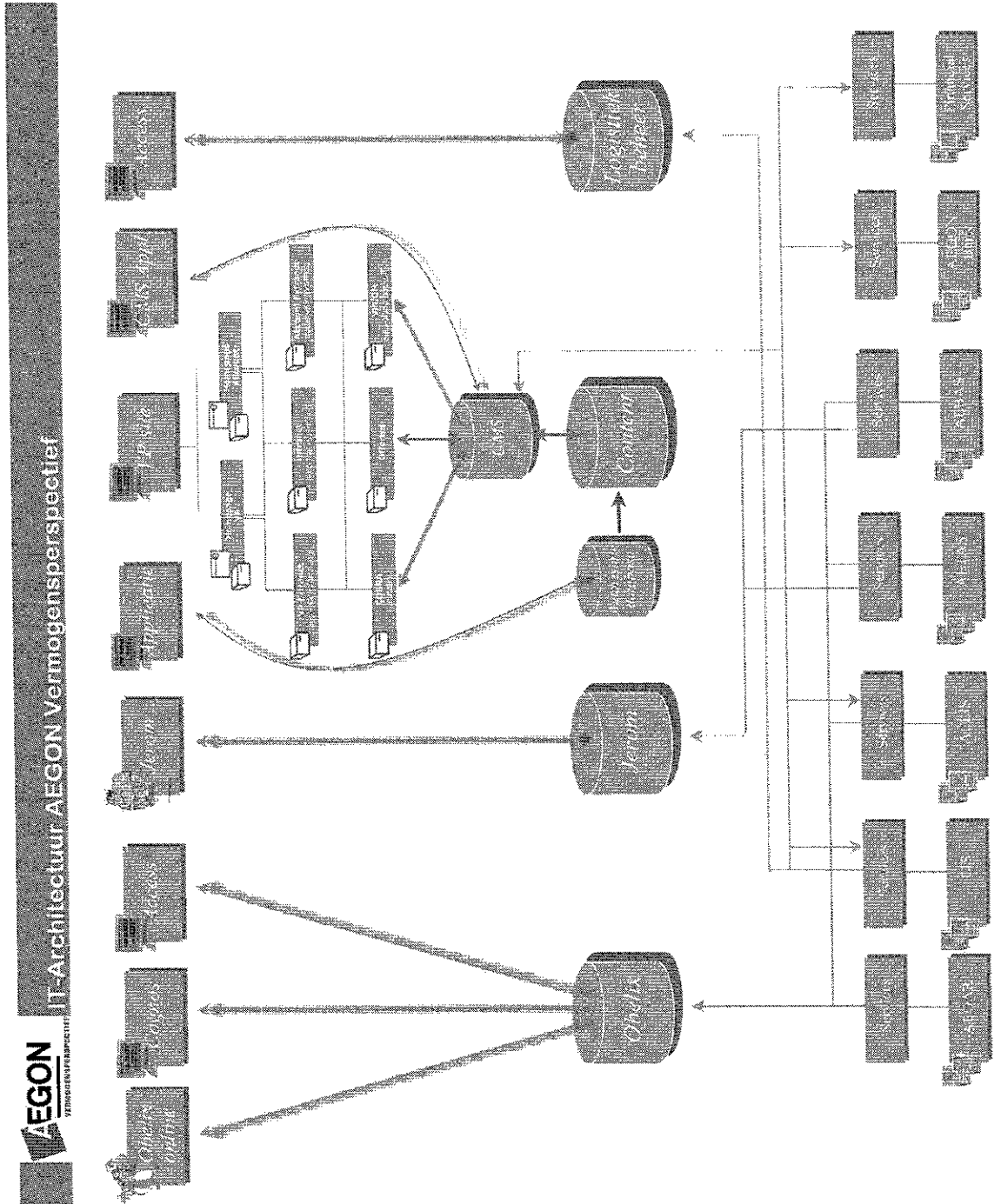
* Een sales informatiesysteem



Overzicht interactiemomenten

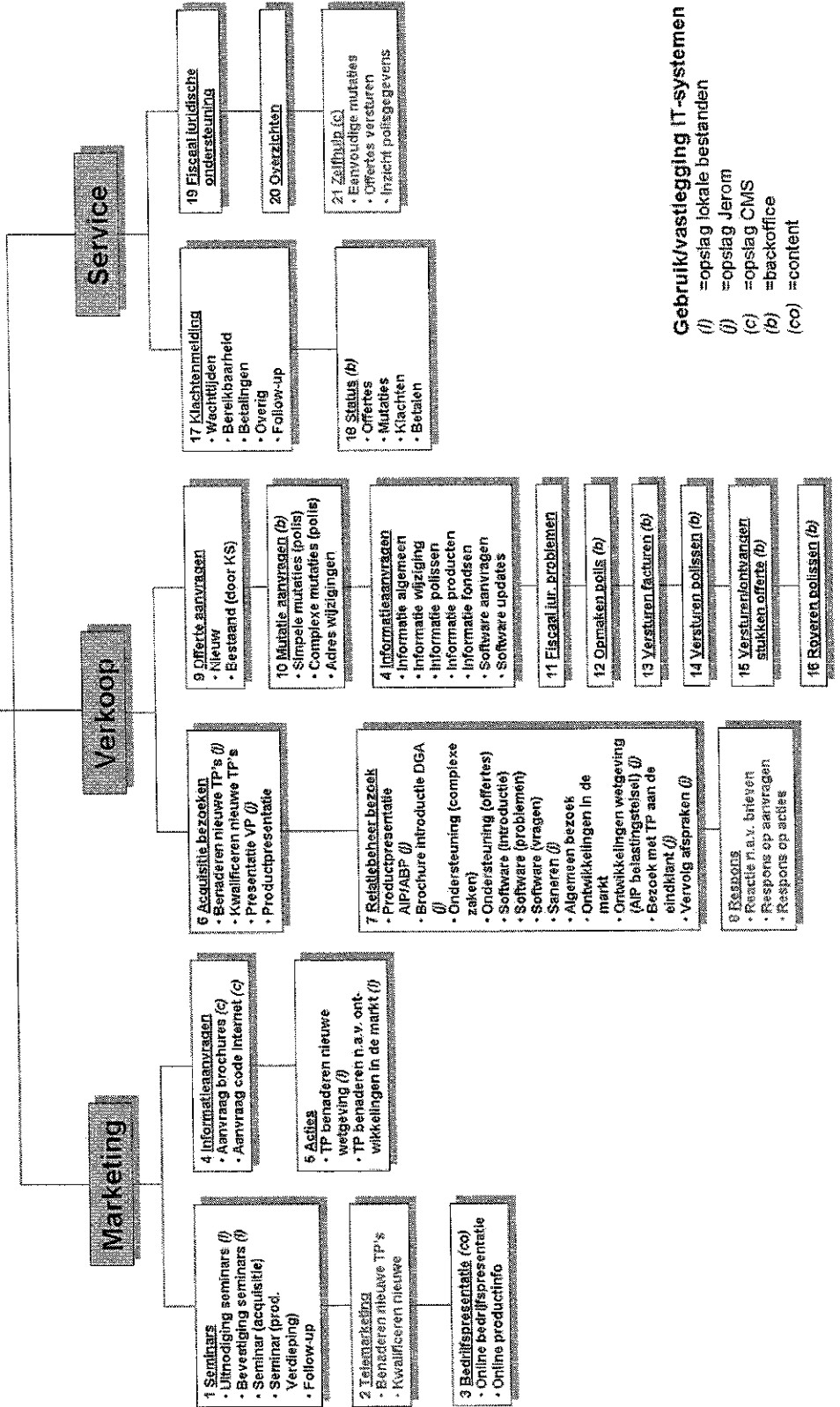


IT-structuur oud





Vastlegging interactiemomenten





Kwaliteitskenmerken

Gebruiksvriendelijk

De drempel voor het gebruiken van het systeem dient zo laag mogelijk te zijn. Het systeem moet makkelijk te gebruiken zijn, logisch opgebouwd en eenvoudig toegankelijk zijn. De nieuwe systemen Jerom en Obelix zijn zeer gebruiksvriendelijk. Het CMS systeem en het logistiek beheer daarentegen is zeer ongebruiksvriendelijk en slechts enkele personen in de organisatie weten er mee om te gaan.

Flexibiliteit

Een flexibel systeem richt zich naar de wensen van de gebruiker in plaats van andersom. Alle systemen zijn aangekocht of ontwikkeld door de IT afdeling. Er heeft geen afstemming plaatsgevonden met andere afdelingen over de functionaliteiten van het systeem. Dit heeft tot gevolg de systemen niet goed aansluiten op de wensen en eisen van de gebruikers. Dit geldt eigenlijk voor alle systemen binnen AEGON. Door middel van aanpassingsprojecten probeert men momenteel de systemen bij de schaven, zodat ze beter voldoen.

Aanpasbaarheid

Het systeem moet makkelijk aan te passen zijn aan veranderingen in informatiebehoefte. Het gemak waarmee een systeem aan te passen is heeft een sterke invloed op het succes over een langere periode. Het CMS systeem en Jerom zijn beide standaardpakketten en zijn moeilijk aan te passen. Binnen Jerom zijn nog wel aantal mogelijkheden, om wijzigingen door te voeren, zolang het binnen het kader van het standaardpakket valt. Men kan wel extra modules aanschaffen, maar ook deze zijn standaard.

Snelle responstijd

Snelle responstijden zijn cruciaal, trage systemen zorgen voor irritatie, waardoor het minder gebruikt wordt. De accountmanagers werken met laptops en moeten de data van Obelix en Jerom eens per tijd via de telefoonlijn updaten. Dit kost vaak extreem veel tijd omdat er zeer grote databestanden moeten worden verzonden.

Integratie

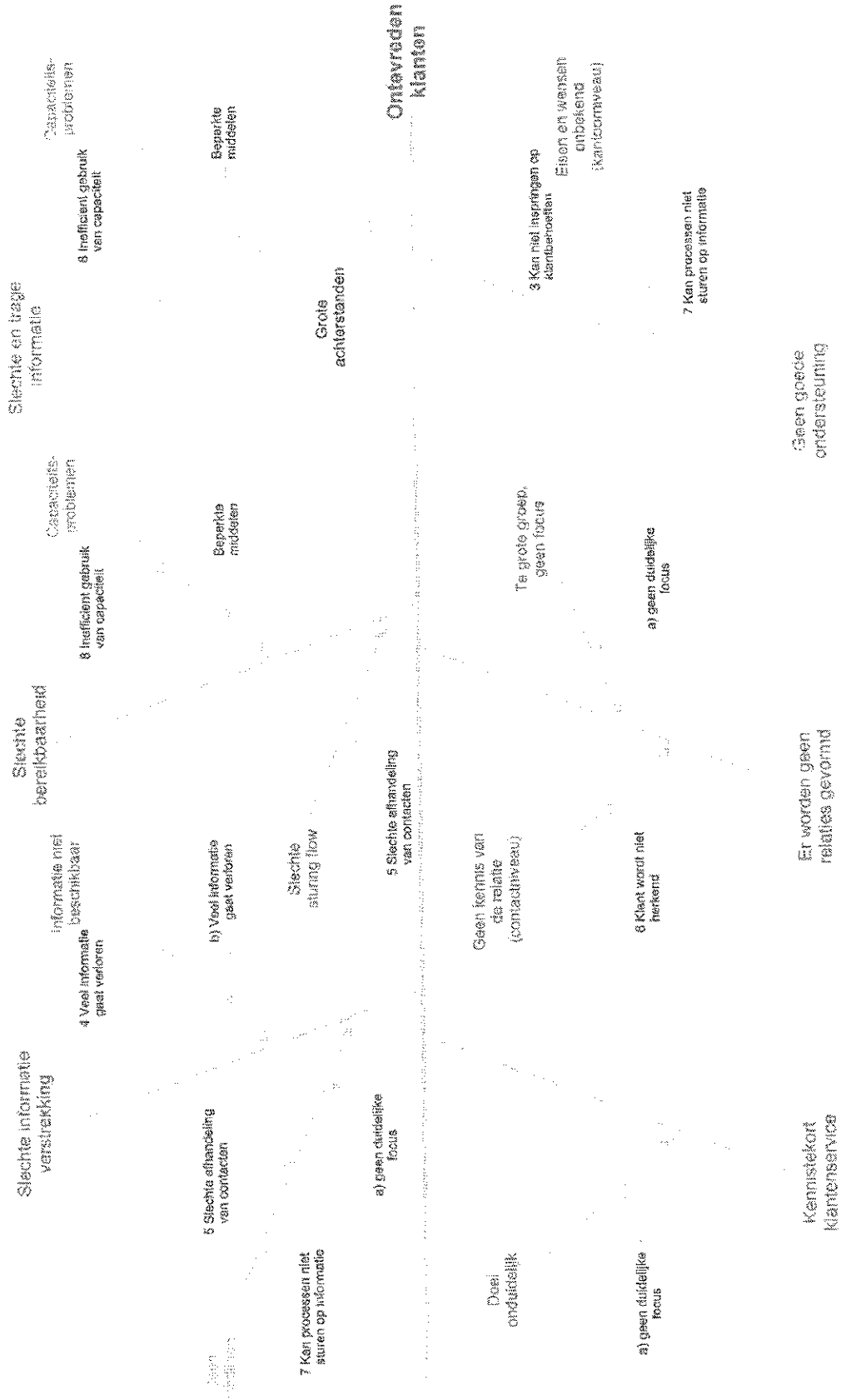
De systemen moeten als geheel overkomen. Er moet sprake zijn van een eenduidige gebruikersinterface. Dit is duidelijk niet het geval, men heeft systemen van verschillende aanbieders die elk hun eigen interface hebben. Dit werkt zeer verwarrend en is een duidelijk belemmering voor het gebruik van de systemen.

Geautomatiseerde invoer van gegevens

Het invoeren van gegevens moet zoveel mogelijk worden geautomatiseerd. Er is een grote overlap met de integratie van de systemen. Gegevens die al eerder in een database zijn vastgelegd zouden automatisch moeten worden ingelezen in de te gebruiken database. Er worden geen offertes bijgehouden in Jerom omdat ze eerst in de backoffice systemen moeten worden ingevoerd en men geen zin heeft om twee keer dezelfde offerte in te voeren. De hoeveelheid namen en codes van tussenpersonen zijn verschillend in Jerom en het CMS omdat deze beide onafhankelijk zijn ingevoerd.



Ishikawa-diagram totaal





Karakteristieken segmenten

	Advieskantoren	Papa en mama kantoren	Slimme sluiters	Snelle sluiters
Doelgroepbenadering	Doelgroep is DGA, zelfstandige ondernemer, vrije beroepsers en vermogende particulieren.	Voorkeur ligt bij DGA, zelfstandige ondernemer, vrije beroepsers en vermogende particulieren, maar ook anderen zijn welkom.	Collectieve verzekeringen via DGA en andersom.	Geen specifieke doelgroep benadering maar voorkeur voor ondernemers.
Focus	Focus op 'leven'.	Focus op leveren van totaal pakket aan verzekering.	'leven' of 'schade', afhankelijk van de inhoud van de collectieve regelingen.	'schade' is ingang voor leven.
Conclusie	Sluit aan bij propositie AEGON VP, specifieke kennis m.b.t. de doelgroep.	Niet interessant, sluit niet primair aan bij de doelgroep en is niet op levensverzekeringen gericht.	Sluit aan bij propositie AEGON VP, specifieke kennis m.b.t. de doelgroep.	Niet interessant, sluit niet primair aan bij de doelgroep en is niet op leven gericht.
Kennisniveau	Hoog kennisniveau: is niet afhankelijk van advisering van verzekeraar.	Gemiddeld kennis niveau: is soms afhankelijk van advisering van verzekeraar.	Laag kennisniveau: is afhankelijk van advisering van verzekeraar	Laag kennisniveau: is afhankelijk van advisering van verzekeraar
Verkoopondersteunend materiaal	Gebruik van eigen materialen, materialen van AEGON hebben nauwelijks toegevoegde waarde. Hooguit ondersteunen bij het maken van eigen brochures. Men kan wel algemene materialen gebruiken over wetgeving e.d.	Materialen worden veelal wel gewaardeerd, maar zullen niet snel worden ingezet naar de eindklant toe.	Productgerichte brochures worden minimaal gebruikt, maar aangezien het echte verkoopkantoren zijn, zullen ze zelf vaak zorgen voor de 'verpakking'.	Productgerichte brochures worden veel gebruikt, doordat men de naam van de verzekeraar gebruikt om klanten te overtuigen. Nieuwsbrieven en algemene info is ook zeer welkom.
Conclusie	Leggen weinig beslag op de commerciële afdeling, voor operationele zaken. Verwachten wel dat AEGON met ze meedenkt, om tot een maatoplossing te komen. Zoeken vooral diepgang.	Kloppen voor complexe zaken bij de verzekeraar aan en zullen zich tot op zekere hoogte door het productaanbod van de maatschappij laten leiden.	Vragen veel tijd van een verzekeraar met name voor operationele zaken.	Vragen veel tijd van een verzekeraar met name voor operationele zaken.
Producten	Ze verwachten een maatwerkproduct, men zal flexibele producten moeten hebben.	Maatwerkoplossingen die vaak in te vullen zijn met standaard producten.	Veelal standaard producten	Veelal standaard producten
	Propositie			
		Advisering		
				Transactie

	Advieskantoren	Papa en mama kantoren	Slimme sluiters	Snelle sluiters
Software	Maaft minder gebruik van software van verzekeraars omdat deze vaak te weinig flexibel is voor specifieke situaties.	Maken gemiddeld gebruik van de software, afhankelijk van de situatie.	Door standaard producten maken zij vaker dan gemiddeld gebruik van offertesoftware, overzichtelijkheid en inzichtelijkheid zijn hierbij doorslaggevend	Door standaard producten maken zij vaker dan gemiddeld gebruik van offertesoftware, overzichtelijkheid en inzichtelijkheid zijn hierbij doorslaggevend
Omzet	Grote omzet bij beperkt aantal klanten betekent een redelijke totaalomzet.	Grote omzet bij beperkt aantal klanten betekent een redelijke totaalomzet.	Een kleine omzet bij veel klanten betekend een grote totaalomzet.	Een kleine omzet bij veel klanten betekend een grote totaalomzet.
Conclusie	<i>Lage polissichtheid, zorgen voor minder belasting backoffice. Zit veel tijd in het uitzoeken van de beste oplossing, dus een laag royement. Maatwerk producten, vereisen flexibele systemen en programmatuur.</i>	<i>Lage polissichtheid, zorgen voor minder belasting backoffice. Het afsluiten van een polis is een weloverwogen keuze, dus een laag royement.</i>	<i>Hoge polissichtheid, leiden tot een grote belasting van het backoffice. Doordat ze puur op verkoop gefocust zijn zal het royement hoger liggen.</i>	<i>Hoge polissichtheid, leiden tot een grote belasting van het backoffice. Door koude acquisitie neemt de kwaliteit van de posten af, waardoor het royement hoger is.</i>
DM/Acties	Zitten veelal niet wachten op DM ondersteuning. Hebben hier zelf ook geen behoefte aan.	Niet besteedt aan dit segment. Ziet DM als middel om snel klanten binnen te halen, wat niet past bij de propositie van het kantoor.	Zullen worden afgenomen indien zij passen in bij het door hen gekozen productenscala.	Is zeer welkom, DM wordt op grote schaal toegepast om aan nieuwe klanten te komen. Men is dus zeer bereid om er aan mee te doen.
Status	Dit intermediair is erbij gebaat dat men weet waar men aan toe is qua verwerking. Men wil zicht hebben het administratieve proces. Waar een zaak zich bevindt. Bij dit segment is wenselijk een indicatie te geven van de verwerkingstermijn.	Werkt zelf zeer ordelijk, verwacht dit ook van de verzekeraar. Overzicht is voor hun belangrijk, de stand van zaken bij de verwerking van een bepaalde polis, mutaties is dus essentieel.	Zij hebben een hekel aan het bewaken van processen. Hiermee wordt bedoeld dat zij niet telkens het initiatief hoeven nemen om inzicht te krijgen in de stand van zaken bij de afhandeling van een mutatie of offerte. Zij hebben zelfs niet eens behoefte aan dit inzicht.	De status is belangrijk als sturingsmiddel, dit kan dan eventueel via de c.a. of a.m. gecommuniceerd worden, indien ze dit zelf niet in kunnen zien.
Conclusie	<i>Signaleringssysteem vereist voor het achterhalen van de status. En dit duidelijk communiceren.</i>	<i>Idem advieskantoren</i>	<i>Eens per periode een overzicht sturen voor de langlopende mutaties, plus reden.</i>	<i>Een minder arbeidsintensieve vorm van het communiceren van de status is wenselijk.</i>

Transactie

Service

	Advieskantoren		Papa en mama kantoren		Slimme sluiters		Snelle sluiters	
Klantenbenadering	Nieuw klanten via mond-tot-mond reclame, langdurige, intensieve relatie met bestaande klanten.	Nieuw klanten via mond-tot-mond reclame, langdurige, intensieve relatie met bestaande klanten.	Nieuw klanten via mond-tot-mond reclame, langdurige, intensieve relatie met bestaande klanten.	Nieuw klanten via mond-tot-mond reclame, langdurige, intensieve relatie met bestaande klanten.	Collectieve verzekeringen via DGA en andersom	Nieuwe klanten via 'koude' acquisitie		
Conclusie	Is meer klantgericht dan productgericht. <i>Loyaal aan verzekeraar. Men moet zich niet bemoeien met de klanten van dit kantoor en verwacht van de verzekeraar een pro-actieve houding.</i>	Is meer klantgericht dan productgericht. <i>Loyaal aan verzekeraar. Hebben een vrij hoge acceptatiegraad, maar moeten wel serieus genomen worden.</i>	Is meer klantgericht dan productgericht.	Is meer klantgericht dan productgericht. <i>Loyaal aan verzekeraar. Hebben een vrij hoge acceptatiegraad, maar moeten wel serieus genomen worden.</i>	Is zowel productgericht als klantgericht (DGA). <i>Niet echt loyaal. Men is loyaal per deal, maar zal bij de volgende deal, weer van verzekeraar kunnen wisselen.</i>	Is meer productgericht dan klantgericht. <i>Niet loyaal, verzekeraar met de beste aanbieding, zal de voorkeur krijgen.</i>		

Relatieuitbouw



Multichannel raamwerken

De papa- en mamakantoren

Verkoopcyclus: Aantrekken → Qualificeren → Adviesaan → Transactie → Support → Relatie uitbouwen

Contactpunten	Aantrekken	Qualificeren	Adviesaan	Transactie	Support	Relatie uitbouwen
Acc. man.	X	X	X		X	X
Com. adv.			X	X	X	X
Post/fax				X		X
Call center						
Internet				X	X	
Email			X		X	X
Advis			X		X	

X = nog niet beschikbaar 1 = Bij complexe situaties

De slimme sluiters

Verkoopcyclus: Aantrekken → Qualificeren → Adviesaan → Transactie → Support → Relatie uitbouwen

Contactpunten	Aantrekken	Qualificeren	Adviesaan	Transactie	Support	Relatie uitbouwen
Acc. man.	X	X	X			
Com. adv.			X	X	X	
Post/fax	X			X		
Call center	X	X			X	
Internet			X	X	X	
Email			X		X	
Advis			X		X	

X = nog niet beschikbaar 1 = Aanvraag brochures

De snelle sluiters

Verkoopcyclus: Aantrekken → Adviesaan → Adviesaan → Transactie → Support → Relatie uitbouwen

Contactpunten	Aantrekken	Adviesaan	Adviesaan	Transactie	Support	Relatie uitbouwen
Acc. man.	X	X	X			
Com. adv.			X	X		
Post/fax	X			X		
Call center	X	X			X	
Internet			X	X	X	
Email			X		X	
Advis			X		X	

X = nog niet beschikbaar 1 = Aanvraag brochures



3 Impact segmenten op contactpunten

	Advieskantoren	Papa en mama kantoren	Slimme sluiters	Snelle sluiters
Accountmanager	De a.m. moet als sparringpartner en klankbord fungeren. Moet iets kunnen toevoegen aan werkzaamheden van de tussenpersoon. Hij moet dus een hoog deskundigheidsniveau hebben t.a.v. vakken. Hoef niet met operationele zaken te bemoeien.	De a.m. beheert de totale relatie en is aanspreekpunt voor deze groep intermediairs. Hij moet overal van op de hoogte zijn (dus ook van andere BU's) De relatie met de a.m. wordt als belangrijk ervaren. Zowel kunnen meedenken als operationele zaken.	De a.m. moet meer een marketing man zijn, met brede kennis van de markt en de marktwerking. Snel en vlot advies is een vereiste en daartoe is de verhouding met de a.m. of c.a. belangrijk voor hen.	De a.m. is het centrale aanspreekpunt, moet voornamelijk op operationeel niveau actief zijn. (helpen bij acties opzetten, op postniveau assisteren). Een hoge contactfrequentie is gewenst om soepel zaken te kunnen doen.
Commercieel adviseur	Moet net als de a.m. veel verstand van zaken hebben. Het verschil is dat de c.a. zijn kennis veel meer in zal moeten zetten op operationeel niveau. Hij moet een goed overzicht hebben in de consequenties van een maatwerkoplossing voor de verwerking.	De c.a. is na de a.m. het tweede aanspreekpunt. Hij coördineert de interne zaken en zorgt ervoor dat a.m. volledig op de hoogte is, zodat deze een frequent overzicht heeft van de zaken van of voor het desbetreffende intermediair.	Er dient veel werk te worden verricht door de c.a. Hij zal veel worden ingeschakeld bij bewerkelijke en ingewikkelde offertes. De c.a. wordt gezien als centraal uit aanspreekpunt voor vele activiteiten die dit segment doet met de verzekeraar.	De c.a. dient als backup voor de a.m. en is verantwoordelijk voor de logistieke zaken die bij het sluiten van een polis komen kijken. De c.a. heeft voor dit segment niet zo commercieel te zijn ingesteld.
Post/fax	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.	n.v.t.
Callcenter	Een advieskantoor zal onder geen beding gebruik maken van een callcenter, door het gebrek aan specifieke kennis. Het zal dan ook niet gewaardeerd worden als men wordt benaderd via het callcenter.	Deze groep wil graag contact hebben met relaties in de organisatie, waarbij gedegen kennis voorop staat. Het callcenter wordt daarom niet als positief ervaren, omdat deze niet aan beide voorwaarden voldoet.	Men heeft op zich geen bezwaar tegen een callcenter, zolang het maar efficiënt is. Het is dus van belang dat men snel en goed geholpen wordt.	Idem, slimme sluiters
Internet	Doordat men maatwerk levert, zal het Internet voor mutaties en offertes weinig toegevoegde waarde leveren. Het kan wel dienen als informatiemedium.	De meeste kantoren zijn erg traditioneel ingesteld en hebben nog niet allemaal een internetverbinding. Men wil hier in de toekomst wel naar toe, maar ondersteuning is nodig	Indien het functioneel is ingericht en het tijd bespaart, is men er een groot voorstander van. Men werkt met veelal standaard producten dus Internet als tool is ideaal.	Idem, slimme sluiters. Maar dan met name ook voor status overzicht.

Contactpunten

	Advieskantoren	Papa en mama kantoren	Slimme sluiter	Snelle sluiter
Email	Men gaat wel steeds meer over op email, maar wil wel bevestiging dat de mail gelezen wordt.	Idem, men is bezig met de vertaalslag van de traditionele kanalen naar de nieuwe kanalen.	Men wil email gebruiken, als het niet meer werk kost in de vorm van nabellen e.d.	Idem, slimme sluiter
Adfis	Dit segment verwacht dat een grote maatschappij een vooraanstaande positie inneemt op het gebied van Fiscaal/Juridisch advies. Fiscaal juristen zullen worden gebruikt als klankbord, om hun eigen standpunt te bevestigen.	Belangrijk voor complexe fiscaal juridische vragen. Profilering van Adfis is wel nodig. Ook hier vindt men het belangrijk als men mensen binnen Adfis kent.	Dit segment verwacht dat de verzekeraar ingewikkelde constructies toetst, maar ook dat er gekeken wordt of door de te voorgestelde oplossing binnen de grenzen van het toelaatbare valt.	Veel behoefte aan fiscaal/juridische info. De bekendheid van adfis is voor de uitstraling van belang. Veelal operationele vragen.

Contactpunten



4

Overzicht te registreren gegevens

De zes elementen van de verkoop en marketing administratie zullen nader worden omschreven en er zal waar noodzakelijk een overzicht worden gegeven van vast te leggen gegevens. Deze vast te leggen gegevens hangen af van het interactiemoment.

Klantgegevensbeheer

Een goed gestructureerd, overzichtelijk en snel oproepbaar klantenbestand is van essentieel belang voor een efficiënte werking van afdelingen marketing, verkoop en klantenservice. Het moet in een oogopslag inzicht in de kenmerken van een specifiek kantoor.

Tabel 1: Gegevens behorend bij klantgegevensbeheer

Vast te leggen	Interactiemoment
NAW-gegevens +website +email	Actie/Seminar/Telemarketing/Bezoek
Accountmanager	Bezoek
Commercieel adviseur	Informatie aanvraag/Klacht
Contactpersoon	Bezoek
Uitstaande software/licenties	Relatiebeheer bezoek
Omzet (lopende portefeuille)	Opmaken polis
Kenmerk	Bezoek/Seminar/Actie/Telemarketing
Categorie	Telemarketing

Klantcontactbeheer

Hierin worden bezoeksrapporten verwerkt, zodat overzichten kunnen worden opgevraagd van bezoekfrequenties, redenen bezoek etc. Tevens kunnen gegevens en informatie die tijdens een bezoek zijn verzameld toegankelijk worden gesteld voor de andere frontoffice medewerkers, zodat de informatie uitwisseling structureel via de PC kan gebeuren.

Tabel 2: Gegevens behorend bij klantcontactbeheer

Vast te leggen	Interactiemoment
Interesses	Bezoek /Seminar /Sitebezoek /Informatie aanvraag /Actie /Telemarketing
Kanaalvoorkeur	Klacht /Actie /Telemarketing
Soort contact (aanleiding/event/follow-up respons)	<i>Wordt bepaald door bovenstaande interactiemomenten</i>
Reden	Bezoek /Klacht /Informatie aanvraag

Offertebeheer

Deze component maakt het mogelijk een offerte op te stellen in een standaard format en deze vast leggen zodat offertes later ook weer kunnen worden opgeroepen, er allerlei kengetallen mee worden bepaald en er de mogelijkheid is om een offerte aan te koppelen aan een eventuele order (polis).

Tabel 3: Gegevens behorend bij offertebeheer

Vast te leggen	Interactiemoment
Commercieel adviseur	Offerte aanvragen
	(Opmaken polis)

Klachtenbeheer

Klachten die klanten hebben met betrekking tot de verwerking van een polis, foutieve polissen, etc. betalingen etc. worden hier geregistreerd. Overzichten leveren inzicht in veel voorkomende klachten en laten zien welke gebieden klachten gevoelig zijn. Tevens moet de status van de klacht zichtbaar zijn.

Tabel 4: Gegevens behorend bij klachtenbeheer

Vast te leggen	Interactiemoment
Status klacht	Klacht
Reden klacht	
Respons klacht	
Behandelaar klacht	
Contactpersoon	

Orderverwerking

Hieronder valt de status van een bepaalde polis, dit kan betrekking hebben op een mutatie of nieuwe aanvraag. Het moet inzicht geven in de doorlooptijden en voor de klant snel inzichtelijk kunnen worden gemaakt welke polissen in behandeling zijn en hoe lang deze behandeling duurt. Op deze manier kunnen er kengetallen gegenereerd worden voor het overzicht van de werklust van een bepaalde klant op het backoffice.

Afsprakenbeheer

De agendacomponent biedt de mogelijkheid afspraken in te plannen en overzichten van gemaakte afspraken op te vragen. Ook meldt de agenda component automatisch afspraken als die actueel zijn. Voor andere medewerkers is de agenda ook toegankelijk, zodat bij afwezigheid snel kan worden bekeken waar diegene zich bevindt en hoe hij te bereiken is als dat nodig is.

Lijst van onderscheidende criteria

Indelingscriteria	Type relatie			
	Advieskantoor	Papa en mama kantoor	Slimme sluiters	Snelle sluiters
Behoeft van de tussenpersoon aan een product of dienst op maat.	Groot	Groot	Gering	Gering
Behoeft verkoopondersteunend materiaal	Gering	Gering	Gemiddeld	Groot
Behoeft bij ondersteuning DM/acties	Gering	Gering	Gemiddeld	Groot
Gebruik extranetsite, voor online info	Weinig	Weinig	Gemiddeld	Veel
Waardering van acties richting tussenpersoon omtrent portefeuille.	Laag	Laag	Gemiddeld	Hoog
Waardering van acties richting tussenpersoon omtrent algemene wetgeving, ontwikkeling in de markt.	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog
Effect relatie activiteiten (events, relatiegeschenken)	Groot	Groot	Gering	Gering
Behoeft aan verdiepingseminars, complexe cases, fiscaal/juridische zaken.	Groot	Groot	Gemiddeld	Gering
Behoeft aan productseminars, m.b.t. productintroducties.	Gering	Gering	Groot	Groot
Tijdsbeslag accountmanager (aantal af te leggen bezoeken)	Laag	Hoog	Laag	Hoog
Tijdsbeslag commercieel adviseur (offertes/mutaties/informatieaanvragen)	Laag	Laag	Hoog	Laag
Behoeft aan operationele ondersteuning.	Laag	Laag	Hoog	Hoog
Gebruik van strategische capaciteit	Veel	Veel	Gering	Gering
Informatie uitwisseling	Gering	Gering	Gemiddeld	Intensief
Gebruik mutaties doorvoeren via Internet	Weinig	Weinig	Veel	Gemiddeld
Behoeft ondersteuning complexe zaken (meedenken met TP)	Groot	Groot	Gering	Gering
Behoeft aan statusoverzichten voor inzicht in logistieke administratie.	Groot	Groot	Gering	Groot
Gebruik van offertessoftware verstrekt door AEGON VP.	Weinig	Gemiddeld	Veel	Veel
Relatief aantal polissen die worden geroyeerd.	Weinig	Weinig	Gemiddeld	Veel
Nadruk op provisie bij afsluiten polis	Gering	Gering	Hoog	Hoog
Raadplegen callcenter voor klachten, status, informatieaanvragen.	Weinig	Weinig	Veel	Gemiddeld
Fiscaal/juridische ondersteuning	Gemiddeld	Gemiddeld	Hoog	Hoog
Gemiddeld aantal klachten	Gemiddeld	Weinig	Veel	Veel
Gebruik Internet voor doorvoeren offertes	Weinig	Weinig	Veel	Veel
Gemiddelde polisgrootte	Hoog	Hoog	Laag	Laag
Loyaliteit ten opzichte van de verzekeraar. (hoge recency)	Hoog	Hoog	Gemiddeld	Laag
Winstgevendheid van de tussenpersoon	Redelijk	Redelijk	Groot	Groot

ERD-Methodiek

Het entiteitrelatie diagram is een netwerkmodel dat de layout beschrijft van opgeslagen gegevens in een systeem op een hoog abstractieniveau. In het datamodel worden de entiteiten en de onderlinge relaties weergegeven. Een datamodel bestaat uit een aantal entiteiten. Een entiteit kan als volgt gedefinieerd worden:

"Een persoon, situatie, zaak of gebeurtenis die voor AEGON VP van belang is en waar men gegevens over wil vastleggen in een informatiesysteem."

Deze relaties kunnen op verschillende manieren worden aangegeven. In de onderstaande tabel zijn de verschillende mogelijkheden door middel van een voorbeeld weergegeven.

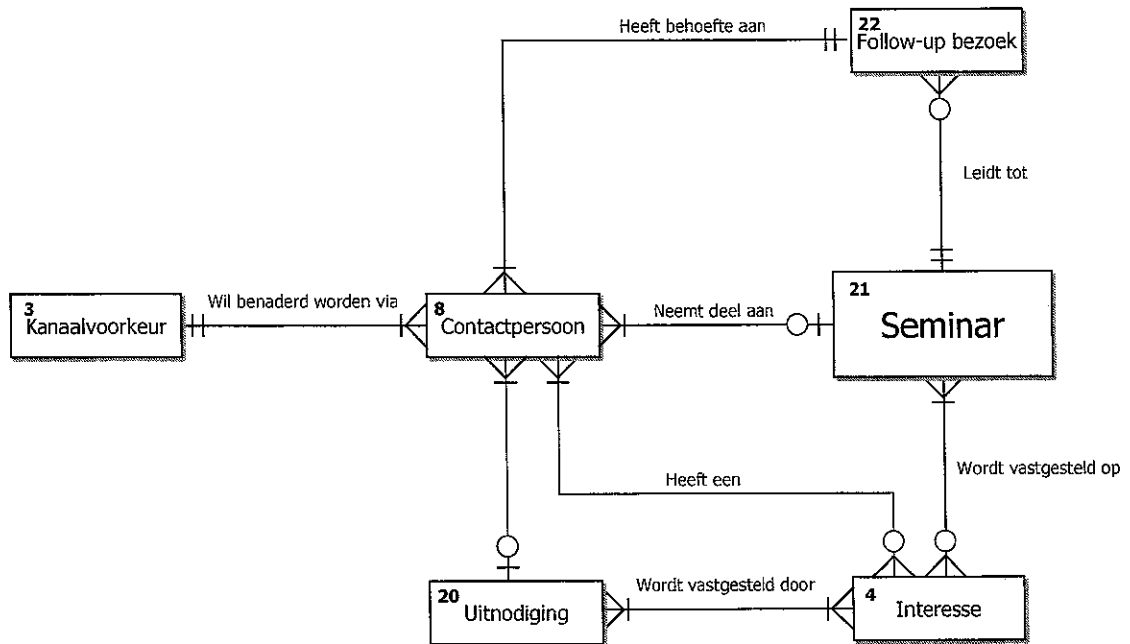
Soorten relaties in een datamodel

Relatie type	Voorbeeld	Weergave voorbeeld
Veel-op-veel	<i>Op basis van een uitnodiging worden één of meer interesses vastgesteld. Een interesse kan bij één of meerdere uitnodigingen horen.</i>	
Één-op-veel	<i>Een contactpersoon is in dienst bij één kantoor, een kantoor kan één of meerdere contactpersonen in dienst hebben.</i>	
Optionele één-op-veel	<i>Een assurantielokantoor heeft nul of één accountmanager toegewezen gekregen, een accountmanager is toegewezen aan één of meerdere assurantielokantoren.</i>	
Optionele veel-op-veel	<i>Op de extranetsite kunnen nul of meerdere contactpersonen zijn ingelogd. Een contactpersoon kan nul of meerdere keren inloggen op de site</i>	
Optionele veel-op-veel	<i>Een contactpersoon kan nul of meerdere interesses hebben. Een interesse hoort altijd bij één of meerdere contactpersonen.</i>	
Optionele één-op-veel	<i>Een seminar kan tot nul of meerdere follow up bezoeken leiden. Een bepaald follow up bezoek hoort altijd bij één type seminar.</i>	
Één-op-één	<i>Bij één polis hoort één bepaalde productieomvang. De productieomvang is altijd polisspecifiek.</i>	

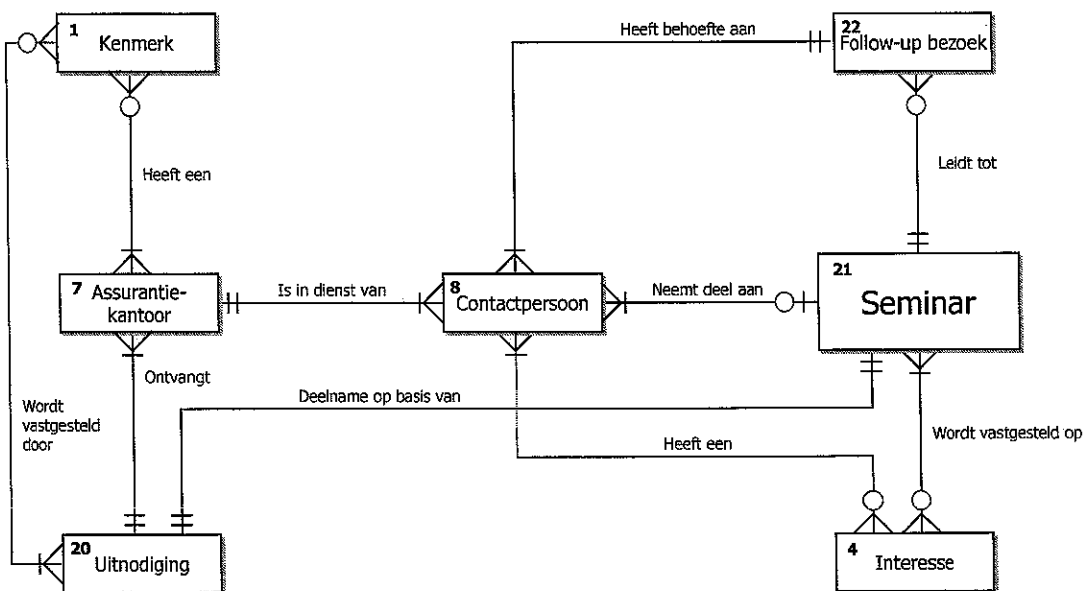


De datamodellen

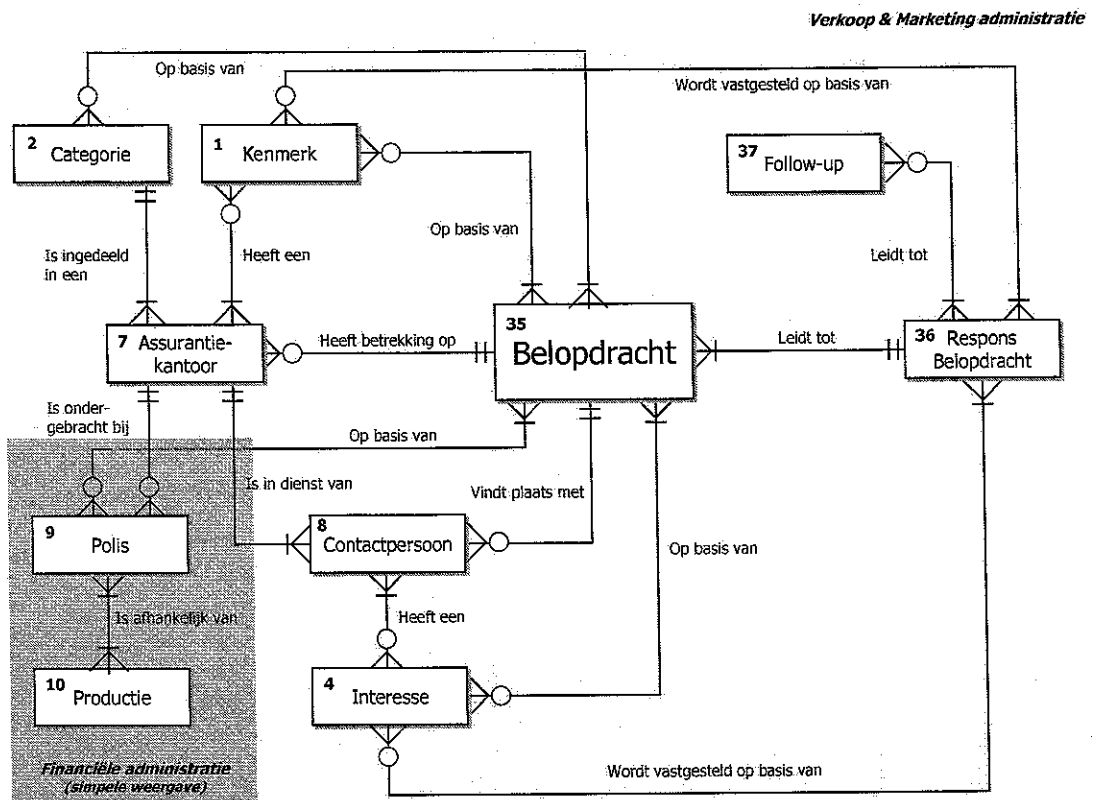
1a. Seminar (verdiepings-)



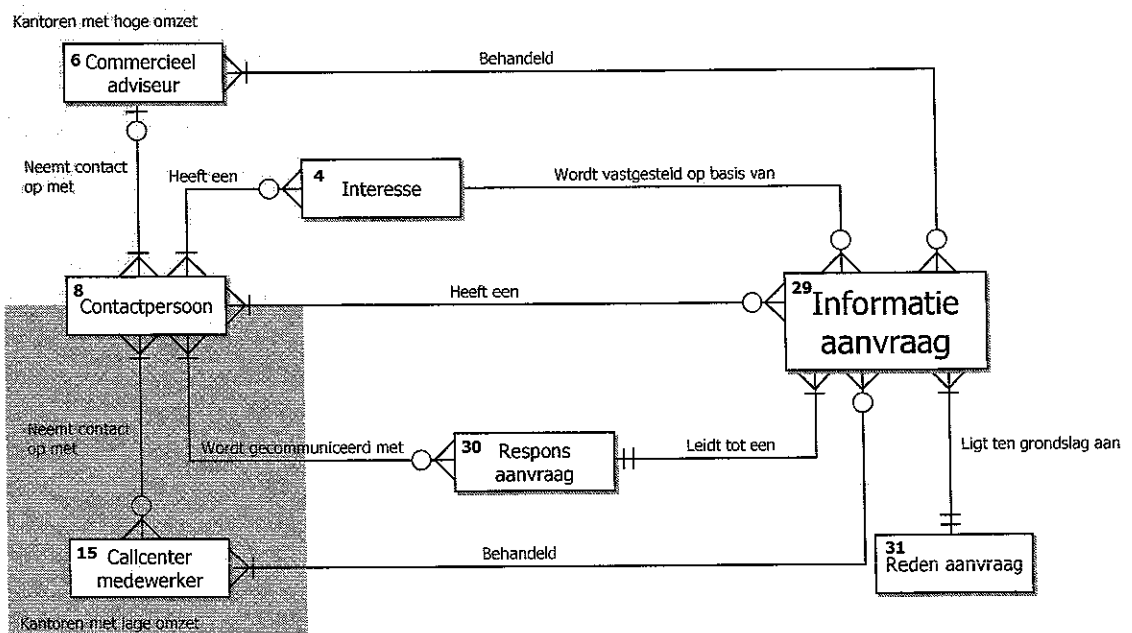
1b. Seminar (acquisitie-)



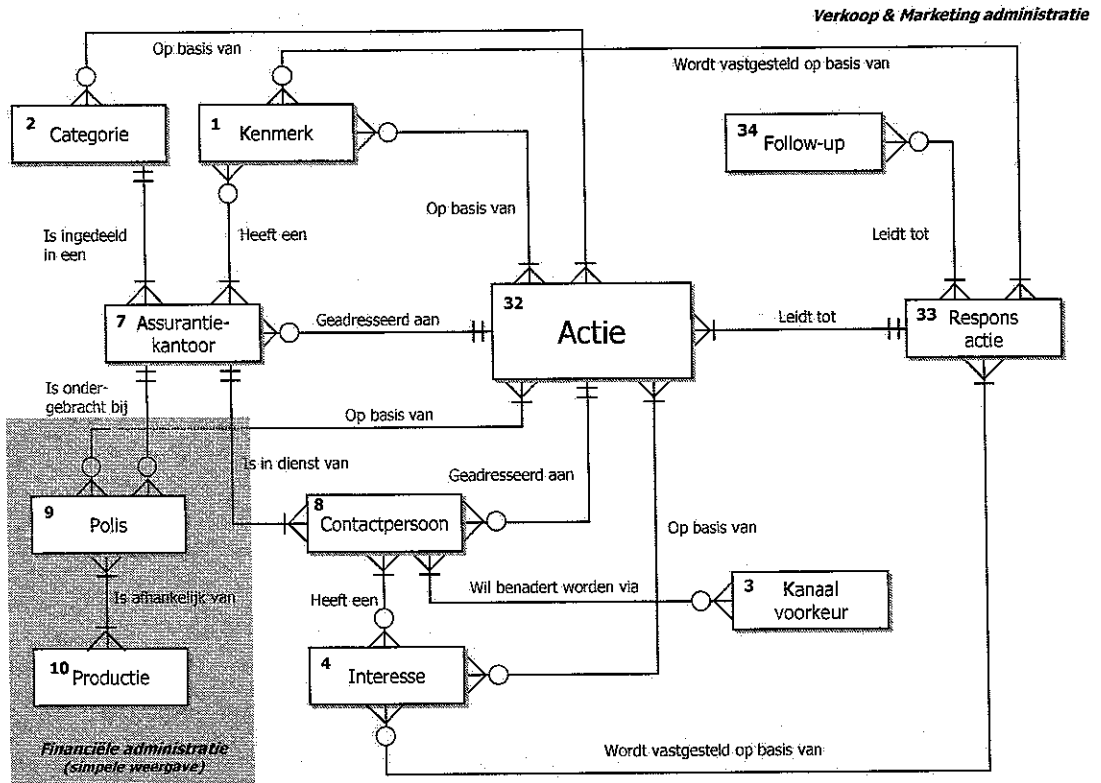
2. Telemarketing (belopdracht)



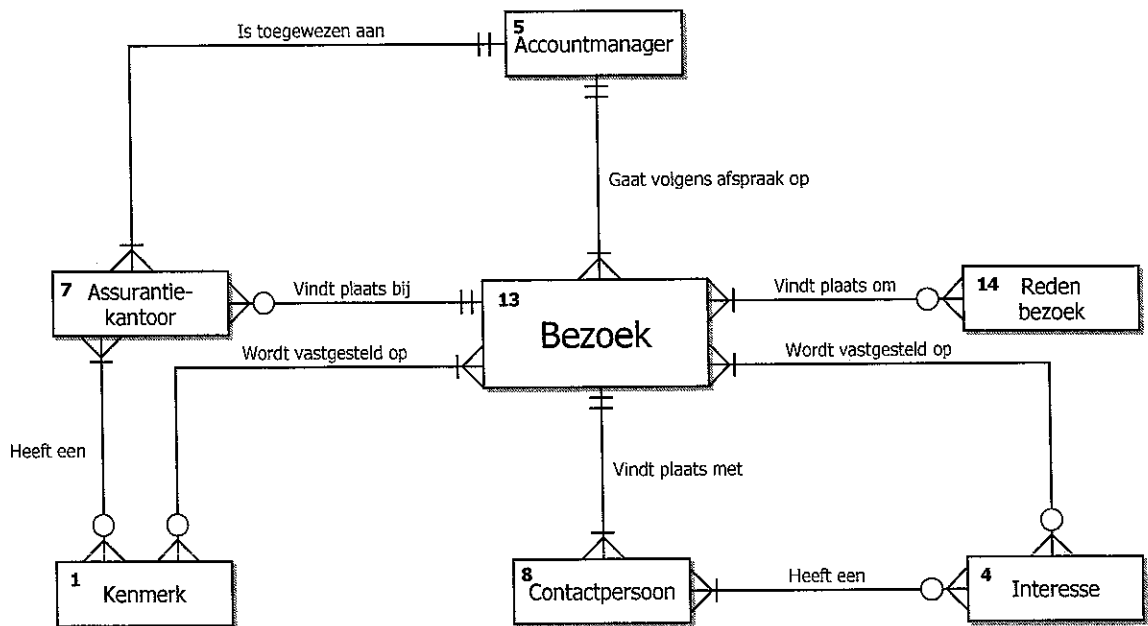
3. Informatie aanvraag



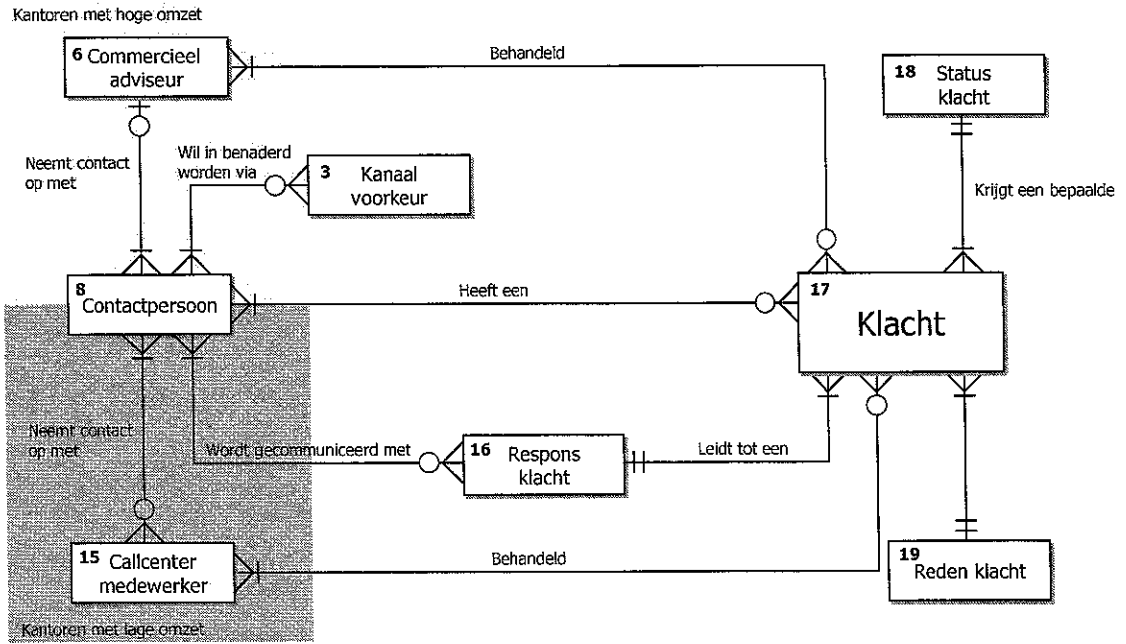
4. Actie



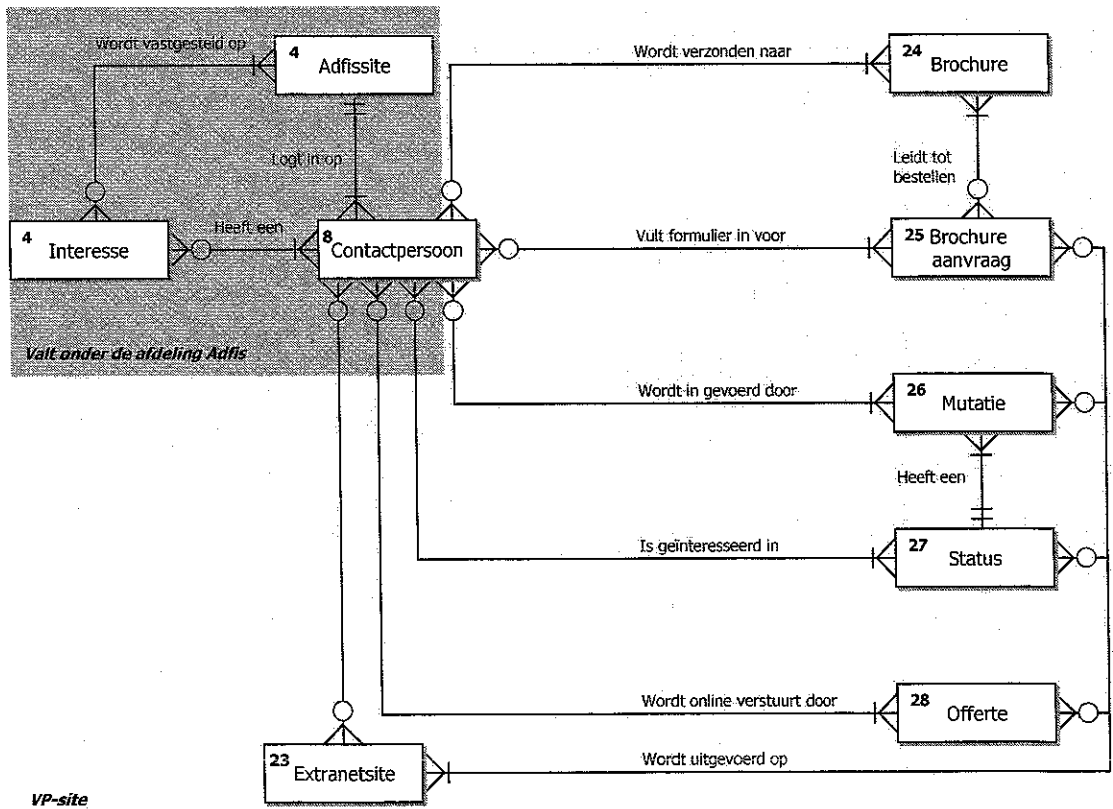
5. Bezoek



6. Klachtenmelding



7. Sitebezoek





Omschrijving entiteiten

Entiteit		Omschrijving van de entiteit
1	Kenmerk	Dit zijn de algemene kenmerken per kantoor. Of men interesse heeft in AEGON VP, acties/activiteiten op kantoor niveau. Ook algemene aansluiting op Internet, kan worden toegevoegd. Productvoorkeuren op kantooniveau moeten ook worden vastgelegd.
2	Categorie	Beschrijft het type kantoor; prospect, relatie, ex-relatie. In de toekomst moeten hier ook de segmenten aan toegevoegd worden. Dit zijn de advieskantoren, papa en mama kantoren, slimme sluiters en snelle sluiters. De kantoren in de "bruidschat" waar geen actief zaken mee wordt gedaan, zullen als prospects moeten worden toegevoegd.
3	Kanaalvoorkeur	De kanaalvoorkeur is gerelateerd aan de contactpersoon. Hierin wordt aangegeven, via welk kanaal een relatie benaderd wil worden. Bijvoorbeeld email, Internet, post/fax. Het gaat hier dan met name over mailings, productinfo, uitnodigingen.
4	Interesse	Interesses op contactpersoon niveau. Deelname aan bepaalde seminars, relatie events/activiteiten, bepaalde mailings, nieuwsbrieven, deelname aan de extranet/adfis site. De relaties worden aangevuld op basis van bezoeken, acties, seminars, site bezoeken, informatieaanvragen, belopdrachten.
5	Accountmanager	De tien accountmanagers, die zijn toegewezen aan een bepaald kantoor.
6	Commercieel adviseur	De tien commercieel adviseurs, die zijn toegewezen aan een bepaald kantoor.
7	Assurantiekantoor	Het kantoor zelf, hier worden NAW-gegevens weergegeven. Ook de internetsite e.d. kan worden doorgegeven.
7a	Autorisatie	Hierin moet in één overzicht worden weergegeven over welke codes men beschikt (adfis, internet, cobra, servicenet). Welke software is uitgezet en of er sprake is van een volmacht (zelf offertes opstellen).
8	Contactpersoon	Deze zijn in dienst van het assurantiekantoor. Functieomschrijving en NAW-gegevens moeten worden vastgelegd. Ook vermelden of hij/zij nog in dienst is.
9	Polis	Deze entiteit beschrijft de polissen die bij een kantoor horen. Deze liggen vast in een ander systeem. Het is hier wel opgenomen omdat dit zeer belangrijk is om de financiële prestatie van een kantoor te koppelen aan de softe gegevens, met betrekking tot het relatiebeheer. Aantallen, royementen zeggen iets over het type relatie. Het is ook interessant om de polissen en de bijbehorende productie van de andere business units weer te geven, zo wordt een compleet beeld gegeven van de totale waarde van een tussenpersoon voor AEGON.
10	Productie	De grootte van de koopsom of premie behorend bij een polis.
11	Activiteit (klant)	Zullen nader worden uitgewerkt, dit is een blackbox activiteit.
12	Activiteit (product)	Zullen niet nader worden uitgewerkt, daar de verschillende segmenten geen invloed hebben op de directe uitwerking. Het gaat hier meer om concrete gegevens, zoals het aantal/type uitgebrachte offertes en het aantal/type mutaties.
13	Bezoek	Van het bezoek moet worden vastgelegd, wat de reden is, met wie het bezoek plaatsvond en van welk kantoor, en wat de reden van het bezoek was.
14	Reden bezoek	Waarom een bepaald bezoek plaatsvond, zegt dus iets over de inhoud van het bezoek. Dit kunnen acquisitie of relatie bezoeken zijn, en de mogelijkheden die er zijn binnen deze twee type bezoeken.
15	Callcenter medewerkers	Medewerkers callcenter, zo wordt vastgelegd welke tussenpersoon wordt geholpen.
16	Respons klacht	Het type respons, hoe een klacht uiteindelijk afgehandeld wordt. Proberen deze zoveel mogelijk te standaardiseren om efficiency te waarborgen.

17	Klacht	Van een klacht moet worden vastgelegd, van wie de klacht afkomstig is, wat de status van de klacht is en om welke reden men heeft geklaagd. Tevens moet de respons van de klacht worden vastgelegd (zie punt 16).
18	Status klacht	De status van een klacht, kan zijn in behandeling of afgewerkt.
19	Reden klacht	Dit zijn een standaard aantal type meest voorkomende klachten, om zo snel mogelijk te werk te gaan. Mocht deze er niet tussen staan dan een extra invulveld, om de klacht zelf te omschrijven.
20	Uitnodiging	Een uitnodiging hoort bij een seminar, indien het een acquisitieseminar is heeft de respons direct gevolg voor het kenmerk; interesse kantoor. Deelname van een verdiepingsseminar heeft een veranderende interesse tot gevolg.
21	Seminar	Het seminar wordt bezocht door een contactpersoon, dit kan bepaalde interesses creëren bij een contactpersoon en leidt in sommige gevallen tot een follow-up van een accountmanager.
22	Follow-up bezoek	Hiervan moet worden vastgelegd, wanneer, met wie en op basis van welke activiteit.
23	Extranetsite	Een contactpersoon bezoekt de extranetsite, op basis van tracing, kan er gekeken worden wat hij/zij interessant vindt. Tevens kunnen er een aantal activiteiten op de site uitgevoerd worden (brochure aanvraag, mutaties doorgeven, status achterhalen, en online offertes indienen).
24	Brochure	De brochures worden verzonden naar een contactpersoon en komen voort uit een brochureaanvraag, deze kunnen ook worden aangevraagd door een c.a. of een a.m. of via het callcenter.
25	Brochure aanvraag	Op basis van een invulformulier worden de brochures in het magazijn besteld.
26	Mutaties	De mutaties, kunnen worden doorgegeven via het extranet, hier horen een aantal entiteiten bij waar niet verder op wordt ingegaan.
27	Status	De status hoort bij een mutatie. Inhoudelijk te weinig kennis om hier over te oordelen.
28	Offerte	Het aantal offertes is vooral belangrijk om te weten
29	Informatie aanvraag	De reden, respons en de contactpersoon moet worden vastgelegd. Informatieaanvragen kunnen tevens leiden tot het vormen van interesses.
30	Respons aanvraag	De respons, moet net als de respons op klachten gestandaardiseerd worden. De respons hoort bij een aanvraag en zal worden gecommuniceerd met een contactpersoon.
31	Reden aanvraag	De reden van een aanvraag, moet bestaan uit een vast aantal type informatieaanvragen, dit bespaart tijd voor de medewerkers.
32	Actie	Een actie zal vaak op basis van kenmerken of interesses worden geïnitieerd. Het kan ook voortkomen uit een analyse van de polisgegevens (bv. expireren) en zullen gericht zijn aan een kantoor of een contactpersoon. Het type actie zal ook moeten worden vastgelegd. Men moet ook rekening houden via welk kanaal een contactpersoon benaderd wil worden.
33	Respons actie	De respons op de actie moet worden vastgelegd, wie er heeft gereageerd binnen welke tijd. Zo kan er een uitspraak worden gedaan over de effectiviteit van de actie.
34	Follow-up actie	De follow-up vloeit voort uit een bepaalde actie, ook dit zegt iets over de effectiviteit van een bepaalde actie.
35	Belopdracht	Een belopdracht zal vaak op basis van kenmerken of interesses worden geïnitieerd. Het kan ook voortkomen uit een analyse van de polisgegevens (bv. expireren) en zullen gericht zijn aan een kantoor of een contactpersoon. Het type actie zal ook moeten worden vastgelegd.
36	Respons opdracht	De respons op een belopdracht moet worden vastgelegd, zo kan er achterhaald worden of men interesse heeft en kan er een uitspraak worden gedaan over de effectiviteit van de actie.
37	Follow-up actie	De follow-up vloeit voort uit een bepaalde belopdracht, ook zegt dit iets over de effectiviteit van een bepaalde actie.

IT-architectuur nieuw



IT-Architectuur AEGON Vermogensperspectief

