

Customer Relationship Management: het belang voor financiële organisaties en de rol van de IT-auditor

Ir. S.J. Westra

Een organisatiebrede, klantgerichte strategie en klantgerichte bedrijfsprocessen bepalen in toenemende mate het succes en de winstgevendheid van financiële organisaties. Financiële organisaties worden hierbij meer en meer afhankelijk van betrouwbare klantinformatie en effectieve en efficiënte aansturing van klantgerichte bedrijfsprocessen op basis van beschikbare informatie. Oftewel, Customer Relationship Management (CRM) en strategische inzet van de informatievoorziening zijn voor financiële organisaties kritische succesfactoren. Het toenemend belang van het identificeren en beheersen van risico's tijdens grootschalige CRM-projecten maakt dat bij dergelijke projecten een onafhankelijke beoordeling van de IT-auditor gewenst is.

De achtergrond van Customer Relationship Management

Customer Relationship Management (CRM) is het optimaliseren van alle klantcontacten door het ordenen, distribueren en toepassen van klantinformatie met het doel klanten optimaal te bedienen, te behouden en winstgevend te maken. CRM draagt ertoe bij dat klanten een voorkeur ontwikkelen voor de financiële organisatie waardoor de financiële prestaties toenemen en de beste klanten behouden kunnen worden. CRM is een continu proces, een organisatiebrede inspanning die wordt geïnitieerd vanuit het topmanagement en wordt omarmd en uitgevoerd op ieder niveau in de organisatie. Zowel de doelstellingen van de klant als de financiële doelstellingen van de eigen organisatie staan hierbij centraal. Het totaal van de winstgevendheid per klant over alle klanten is gelijk aan de totale winstgevendheid van de organisatie!

Veranderende verhoudingen dwingen financiële organisaties tot verandering

Lange tijd is verondersteld dat een tevreden klant een loyale klant was die als vanzelf diensten bleef afnemen. Ooit was dit wellicht de realiteit, maar dat is veranderd. Klanttevredenheid alleen is niet langer voldoende voor het behouden van klanten. Klanten hebben tegenwoordig een veelheid aan keuzen. Het internet bijvoorbeeld heeft ertoe geleid dat klanten meer grip hebben op hun eigen aankoopproces en de ervaring daaromheen. Alleen al het feit dat informatie van de diverse aanbieders en de ervaringen van soortgelijke klanten over de gehele wereld voor de klant beschikbaar zijn, leidt tot een klantbewustzijn dat vroeger ondenkbaar was. Een klant heeft weliswaar altijd al de keuze gehad een bepaald product of een bepaalde dienst wel of niet te accepteren of met een bepaalde financiële organisatie zaken te doen,

maar de keuzevrijheid van de klant gaat tegenwoordig een stuk verder. De klant kiest zelf het kanaal (agent, telefoon, internet, etc.) voor de aankooptransactie, de wijze waarop het product of de dienst wordt geleverd, de mate van personalisatie in het product of de dienst, en zelfs de mate waarin hij als klant wordt betrokken bij de ontwikkeling en levering van het product of de dienst. Kortom, financiële organisaties hebben het roer overgedragen aan de klant.

Recent onderzoek heeft aangetoond dat klanten die het afgelopen jaar via internet zaken hebben gedaan, minder loyaal zijn dan daarvoor. 'Gegeven de wijdverspreide antipathie van klanten tegen banken, en het gemak waarmee klanten bij concurrerende financiële instellingen zaken kunnen doen, zou het privilege dé hoofddienstverlener van een klant te zijn wel eens tot het verleden kunnen behoren. Gegeven het feit dat online klanten een lager aandeel van hun financiële bestedingen doen bij hun belangrijkste bank en de verwachte toename van bankzaken via het internet op korte en middellange termijn, kunnen conventionele banken een daling in het portemonnee-aandeel ('share-of-wallet', het deel van het budget dat een klant aan een organisatie uitgeeft) verwachten' ([Barn00]).

Ander onderzoek van een buitenlandse bank naar het gedrag van klanten heeft aangetoond dat de verhoudingen in de markt inderdaad aan het veranderen zijn. Een significant aantal klanten blijkt vrijwel nooit een bankfiliaal te bezoeken en heeft daar ook geen behoefte aan ([Lock94]). Met andere woorden, het netwerk van filialen heeft geen toegevoegde waarde meer voor deze klanten. Zij doen bij voorkeur zaken via de telefoon, de pc of zelfs wireless.

Het is duidelijk dat de verwachtingen van klanten van financiële organisaties veranderen en dat financiële organisaties met een antwoord dienen te komen. Dit vereist een omslag van een traditionele productfocus naar een werkelijke klantfocus, van een op producten gerichte organisatiestructuur naar een op klanten gerichte organisatiestructuur, van productgerichte aanbodprocessen naar klantgerichte vraaggestuurde processen. Deze omslag dient plaats te vinden in de strategiebeepaling, de organisatiestructuur, de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening. Op alle niveaus dient de klantfocus centraal te staan en tevens dient afstemming tussen de diverse niveaus gewaarborgd te worden. Dit is geen eenvoudige opgave, temeer daar financiële organisaties vrijwel altijd verspreid zijn over meerdere vestigingen en vaak te maken hebben met recente fusies van diverse productgerichte maatschappijen met een eigen strategie, organisatiestructuur, bedrijfsprocessen en informatievoorziening. Desalniettemin dient de omslag plaats te vinden; de inspanningen dienen te worden verricht om op lange termijn winstgevende klanten aan te blijven trekken en deze te behouden. CRM-strategieën kunnen de kosten reduceren en de klanttevredenheid en omzet op lange termijn doen toenemen. Het geïntegreerde klantbeeld en inzicht in de werkelijke belangen en



behoeften van klanten en het toepassen van deze kennis in de bedrijfsprocessen leidt op termijn tot effectiviteit en efficiency. Kennis van de doelgroep en kennis van de context en werkelijke behoeften van individuele klanten (bedrijven en particulieren) leiden tot een effectieve en efficiënte benadering en bediening van deze klanten. Wellicht net zo belangrijk is dat deze kennis leidt tot eliminatie van ‘verkeerde’ inspanningen bij klanten die niet werkelijk behoefte hebben aan de aangeboden producten en diensten.

De klanten van financiële organisaties zijn aan het roer komen te staan.

Samenvattend kan gesteld worden dat door het veranderen van de verhoudingen in de markt de klanten van financiële organisaties aan het roer zijn komen te staan. Deze ontwikkeling noodzaakt financiële organisaties tot het aanpassen van de strategie, de organisatiestructuur, de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening aan deze gewijzigde situatie. Organisatiebrede focus op zorgvuldig geselecteerde doelgroepen, de juiste kennis van individuele klanten in deze doelgroepen, het afstemmen van de bedrijfsprocessen en het aanbod op de behoeften van de individuele klanten en inzicht in de winstgevendheid per individuele klant zijn essentiële factoren om op lange termijn de juiste klanten op een winstgevende wijze te behouden en daarmee de winstgevendheid van de eigen organisatie te optimaliseren.

Customer Relationship Management, de oplossing

CRM is het bindende element in een dergelijke klantgerichte bedrijfsstrategie. Een eerste aspect is dat een CRM-strategie uitgaat van individuele relaties met klanten, waarbij verschillende klanten verschillend worden behandeld en de klant en zijn behoeften centraal worden gesteld in het proces. Een tweede aspect is dat processen gericht zijn op resultaten en dat de resultaten van CRM-processen meetbaar zijn. CRM creëert cross-selling mogelijkheden, mogelijkheden tot het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten en het gericht realiseren van winstgevendheid van individuele klanten. Een derde aspect is dat CRM klanten beschouwt als een waardevol bezit om waarde te creëren voor de eigen organisatie.

Individuele klantrelaties, verschillende behandeling voor verschillende klanten

CRM gaat uit van individuele klantrelaties: verschillende klanten worden verschillend behandeld en de klant en zijn behoeften worden centraal gesteld. Ter illustratie het voorbeeld van een bank in de Verenigde Staten die succesvol invulling heeft gegeven aan het realiseren van individuele klantrelaties. Deze bank heeft haar klanten ingedeeld in categorieën op basis van winstgevendheid voor de eigen organisatie. Met topklanten wordt door vertegenwoordigers regelmatig een gesprek gevoerd wanneer de klant daaraan behoefte heeft. Daarnaast

heeft de directeur minimaal één keer per jaar contact met deze klanten. Het resultaat hiervan is dat het verloop van klanten is gereduceerd met vijftig procent en dat het aantal verliesgevende klanten is gedaald van 27 naar 21 procent ([Busi00]).

Een andere bank heeft haar topklanten de mogelijkheid geboden via het internet direct contact te hebben met een vertegenwoordiger van de organisatie. De vertegenwoordiger ziet op het scherm onmiddellijk welke klant contact wil en wat voor klant het is, en kan op basis van deze informatie zijn gedrag hierop afstemmen.

Een derde voorbeeld van het onderhouden en inzichtelijk hebben van individuele klantrelaties is een bank die wereldwijd klanten heeft. Door middel van een wereldwijd informatiesysteem hebben alle relatiemanagers toegang tot hun klantinformatie die tijdens ieder klantcontact up-to-date gehouden wordt. Relatiemanagers hebben continu inzicht in de ontwikkelingen bij hun klanten. Het systeem is in staat op ieder moment de relatie belangrijkheid van klanten te bepalen. Op basis hiervan wordt invulling gegeven aan het principe dat verschillende klanten verschillend behandeld worden. Dat op basis van klantinformatie klanten op een gepaste wijze behandeld kunnen worden, bewijst het tegenvoorbeeld van wat in sommige supermarkten gebeurt. In supermarkten zijn vaak speciale kassa's beschikbaar gesteld voor een snelle kassa-afhandeling van klanten met minder dan een bepaald aantal producten. Ofwel, klanten die in de supermarkt weinig besteden en een geringe bijdrage leveren aan de winst krijgen door deze maatregel een voorkeursbehandeling. Een bank in Argentinië biedt in tegenstelling tot het supermarktvoorbeeld juist de klanten met een Infinity Gold creditcard een apart loket voor snelle afhandeling. Ofwel, de klanten die het meest bijdragen aan de winst van de bank verdienen bij deze bank een voorkeursbehandeling. Een laatste voorbeeld van het principe dat verschillende klanten verschillende behandeld worden, is een bank die haar beste klanten de beschikking heeft gegeven over een WAP-telefoon waarmee zij te allen tijde remote toegang hebben tot hun bankrekening en andere relevante informatie ([Lemo01]).

De genoemde voorbeelden illustreren dat het onderhouden van individuele relaties klanten diverse voordelen kan opleveren, en wel door de behandeling van klanten af te stemmen op gestructureerde informatie die van hen beschikbaar is. Maar wat is de toegevoegde waarde van CRM voor de organisatie?

Meetbare positieve resultaten

Bedrijfsprocessen dienen gericht te zijn op meetbare positieve resultaten. Een CRM-proces is meetbaar en gericht op voor de organisatie positieve resultaten. Een bedrijfsbrede invoering van CRM is overigens niet van het ene moment op het andere moment gerealiseerd. De hoeveelheid en de waarde van informatie, de mate waarin deze informatie wordt toegepast in de uitvoering van processen en de winstgevendheid van klantrelaties ontwikkelen zich in de loop van de tijd. Het is van belang dat het topmanagement van de organisatie de doelstellingen en het belang van CRM continu blijft communiceren en dat alle niveaus in de organisatie de klantfocus in de processen opnemen en informatie blijven uitwisselen.

len. Indien een organisatie CRM-initiatieven vanuit het topmanagement initieert en organisatiebreed invoert, zijn – zo hebben ervaringen van een aantal banken uitgewezen – na twee tot drie jaar positieve resultaten meetbaar. Ten aanzien van de beste klanten zijn verbeterde resultaten en behoud voor de bank na een jaar meetbaar. Duidelijke voordelen die met CRM zijn te behalen, zijn het signaleren en realiseren van cross-selling en up-selling mogelijkheden, het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten op basis van inzicht in klantbehoeften, het behouden van de beste klanten en het ontwikkelen van winstgevendheid van klanten. Een organisatie die in staat is individuele klanten uit de doelgroep het juiste aanbod te doen leert tijdens de klantcontactmomenten meer van de klant. Indien deze kennis wordt geregistreerd, kan de organisatie in de toekomst nog beter aan de behoeften van de klant en soortgelijke klanten voldoen, waardoor klanten blijven terugkomen. In figuur 1 is dit vliegwielprincipe schematisch weergegeven.

CRM draagt bij aan efficiënte, klantgerichte besluitvorming. Een bank in de Verenigde Staten heeft ervaren dat CRM door de beschikbaarheid van stuurinformatie positief heeft bijgedragen aan besluitvormingsprocessen in marketing, prijsstrategieën, kredietlimieten en dergelijke. Door CRM zijn de winstgevendheid van klanten en de klanttevredenheid toegenomen en zijn de kosten gereduceerd. De bank geeft aan dat verkopen met vijftig procent zijn toegenomen, terwijl zestien procent meer kredietaanvragen zijn gehonoreerd ([Bank99]). CRM draagt bij aan informatie voor kwaliteitsverbetering en het signaleren van mogelijkheden voor productontwikkeling. Een bank in de Verenigde Staten veranderde de marketingfocus van producten naar klanten. Hiertoe werd de markt ingedeeld in verschillende klantsegmenten met per segment een aparte marketingbenadering. Dit bood de financiële instelling de mogelijkheid

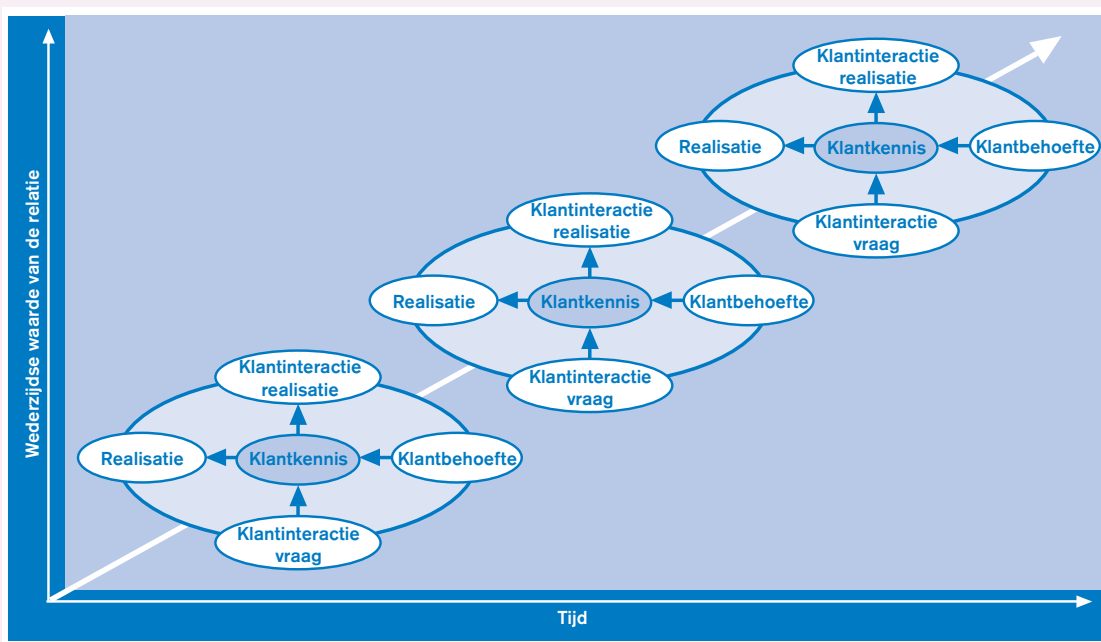
om de behoeften van de verschillende klanten te vertalen naar op de klant afgestemde producten en diensten.

CRM draagt bij aan het genereren van winst. Het is van belang vast te stellen a) welke klanten welke producten aanschaffen, b) wanneer en waarom een klant een bepaald product aanschaft, c) wie de meest winstgevendste klanten zijn en wie verliesgevendste klanten zijn, d) wat de voorkeuren zijn voor de diverse contact- en distributiekanaalen, en e) onder welke omstandigheden een klant benaderd wenst te worden en wanneer niet.

Een bank heeft op basis van circa honderdvijftig kenmerken (leeftijd, gezinssituatie, spaarrekeningen, leningen, aantal kinderen, pingedrag, enz.) alle klanten in kaart gebracht, de bovenstaande vragen door middel van onderzoek beantwoord voor de diverse klantsoorten en de uitkomsten ondergebracht in een informatiesysteem. Op basis van de resultaten en het inzicht in klantbehoeften en -voorkeuren zijn doelgroepgerichte callcentercampagnes en internetcampagnes gestart. De bank meldt een 'return on investment' van 364 procent in veertien maanden. De drijfveer hiervoor is dat deze bank zich ten doel heeft gesteld liever goede relaties op te bouwen die voldoen aan de totale behoefte van klanten dan meer klanten te bedienen met minder complete producten ([Grah98]).

De klant als waardevol bezit van de organisatie

CRM draagt bij aan het realiseren van de winstgevendheid van de organisatie. CRM beschouwt de klant als waardevol bezit van de organisatie. In recente literatuurstudies wordt de waarde van een financiële organisatie wel beschouwd als de som van de verdisconteerde 'life-time values' van alle huidige en toekomstige klanten van de organisatie ([Rust01]). De waarde van een individuele klant wordt in deze studies bepaald door drie elementen: de objectieve waarde die een klant toekent aan de producten en diensten die de organisatie biedt (value

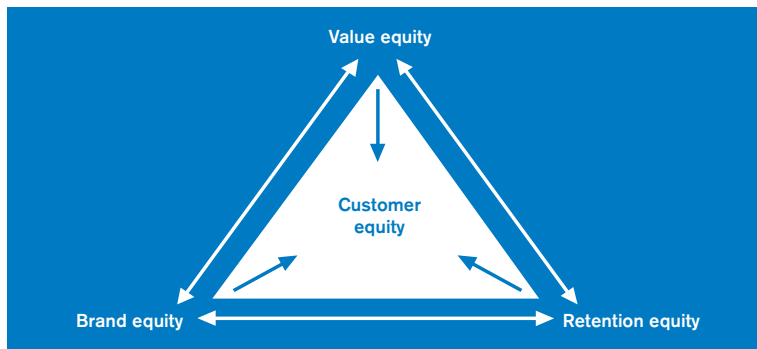


Figuur 1. Vliegwielprincipe van klantrelaties en klantkennis.

equity), de subjectieve waarde die een klant toekent aan het merk (brand equity) en de waarde die de klant toekent aan het behouden van de relatie met de organisatie (retention equity). CRM draagt op de volgende wijze bij aan de waarde die de klant toekent aan deze drie elementen:

- ✱ value equity: door het begrijpen van de behoeften van de klant en het afstemmen van producten en diensten op deze behoeften en door het aanbieden van aanvullende diensten;
- ✱ brand equity: door gerichte informatievoorziening, het creëren van vertrouwen en het vergroten van het merkbewustzijn bij de klant;
- ✱ retention equity: door het realiseren van gerichte loyaliteitsprogramma's.

Daarnaast waarborgt een CRM-strategie de onderlinge samenhang tussen en de wederzijdse positieve beïnvloeding van value equity, brand equity en retention equity. In figuur 2 is de samenhang tussen customer equity, value equity, brand equity en retention equity schematisch weergegeven.



Figuur 2.
De samenhang van value equity, brand equity en retention equity en de invloed op customer equity.

Customer Relationship Management, de succesfactoren

CRM is niet een project of een campagne. CRM is een continu proces dat gedragen dient te worden door alle niveaus van de organisatie. Iedere medewerker in de organisatie dient zich bewust te zijn van de centrale positie die de klant inneemt. De klant moet een goed gevoel hebben bij de relatie met de organisatie in het algemeen en tijdens de diverse contactmomenten met de organisatie in het bijzonder. Daartoe dient de klant overal in de organisatie bekend te zijn, ongeacht de wijze waarop hij er contact mee heeft: via de telefoon, via het internet, in een filiaal, via een agentschap, bij de pinautomaat. Om succesvol te zijn met CRM dient aan een aantal voorwaarden te worden voldaan. In de eerste plaats dient het topmanagement zich bewust te zijn van het feit dat het gaat om een langetermijninitiatief. Dit vereist volledig commitment van het topmanagement voor het CRM-initiatief voor een periode van ten minste drie jaar. Deze periode is nodig omdat organisatiebrede voordelen veelal pas na langere tijd gerealiseerd worden. Daarom dient CRM beschouwd te worden als een investering en niet als een kostenpost. Verder moet de mogelijkheid bestaan om te leren van opgestarte initiatieven en eventuele misstappen te corrigeren.

In de tweede plaats dient het leren kennen van klanten en de discipline om klantinformatie te registreren een centrale rol in het CRM-initiatief te spelen. Elk klantcontact moet benut worden om meer van die klant en soortgelijke klanten te leren. Het gaat hierbij om kenmerken en behoeften van de klant die bepalend zijn voor de wijze waarop de organisatie toegevoegde waarde aan de klant kan bieden. Tevens is de (potentiële) winstgevendheid van de klant een belangrijk aspect.

In de derde plaats is een goed beeld van de diverse klantsegmenten noodzakelijk, opdat klanten gericht benaderd kunnen worden. Alleen die producten en diensten waarin een klant persoonlijk geïnteresseerd kan zijn, mogen aan individuele klanten worden aangeboden. Het aanbod van producten en diensten en de interactie met de klant dienen plaats te vinden via de kanalen die de voorkeur van de klant hebben. Bijvoorbeeld: als een klant de voorkeur geeft om op zaterdag per e-mail geïnformeerd te worden over nieuwe ontwikkelingen of nieuwe producten en diensten, dan dient dit in de organisatie bekend te zijn en vastgelegd te worden zodat aan deze voorkeur voldaan kan worden.

Ten slotte is het essentieel dat de organisatiestrategie, de organisatiestructuur, de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening op elkaar zijn afgestemd. De inrichting van de informatievoorziening is een essentiële factor voor het succes van een CRM-initiatief. In de praktijk blijkt nog vaak dat een CRM-initiatief gestart wordt met de aanschaf van een informatiesysteem zonder dat is gekeken naar de organisatiedoelstellingen en de daarvoor benodigde bedrijfsprocessen. Tijdens de implementatie van het informatiesysteem blijkt dan vaak dat niet aan alle impliciete verwachtingen van de organisatie kan worden voldaan.

De rol van de IT-auditor

Omdat strategische inzet van de informatievoorziening en beheersing van de risico's die zich voordoen essentiële factoren zijn voor het succes van CRM, is er een belangrijke rol weggelegd voor de IT-auditor tijdens verschillende fasen van een CRM-initiatief bij een financiële organisatie. In het vervolg van deze paragraaf wordt ingegaan op een aantal activiteiten waaraan de IT-auditor een belangrijke bijdrage kan leveren om CRM tot een succes voor financiële organisaties te maken.

Project Risk Management

CRM vereist een organisatiebreed bewustzijn van de noodzaak tot klantgerichte bedrijfsprocessen. Daarvoor is veelal een cultuurverandering in de organisatie nodig. De bedrijfsprocessen zelf worden uiteindelijk uitgevoerd door medewerkers, hierbij ondersteund door informatietechnologie (IT). Ook worden dergelijke processen, waaronder klantinteractieprocessen, meer en meer direct uitgevoerd door IT. Het doorvoeren van de vereiste veranderingen in cultuur, bedrijfsprocessen en informatievoorziening vereist commitment van het topmanagement en effectief projectmanagement. Om een adequate afstemming van de organisatiestrategie, de organisatiestructuur, de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening te bereiken is het van belang dat een projectorganisatie verantwoordelijk wordt gesteld voor het CRM-project.

De rol van de IT-auditor hierin is zich een onafhankelijk oordeel te vormen over de projectrisico's en aanbevelingen te doen ten aanzien van de succesfactoren van het project ([KPMG01]). Tijdens een CRM-project dient concreet aandacht besteed te worden aan onder meer de volgende aandachtspunten:

Business focus

- * Zijn de CRM-projectdoelstellingen helder geformuleerd en afgeleid van de organisatiedoelstellingen? Is er een voldoende heldere relatie tussen de organisatiedoelstellingen en de toegevoegde waarde van de organisatie voor de markt en de klanten?
- * Is er voldoende commitment voor de projectdoelstellingen bij het topmanagement?
- * Zijn de huidige en de gewenste organisatiestructuur helder in kaart gebracht? Biedt de gewenste organisatiestructuur op hoofdlijnen voldoende mogelijkheden voor de inrichting van klantgerichte bedrijfsprocessen?
- * Zijn kritische succesfactoren geformuleerd? Is er een relatie met de organisatiedoelstellingen? Is er een relatie met de markt en de klanten?

Projectmanagement

- * Is de stuurgroep compleet? Is er een helder geformuleerde projectopdracht?
- * Is de projectgroep compleet? Is er bedrijfsbrede vertegenwoordiging in de projectgroep ten behoeve van voldoende draagvlak in de organisatie?
- * Is er voldoende inhoudelijke CRM-kennis en proceskennis in de projectgroep en werkgroepen vertegenwoordigd?
- * Is er een verantwoordelijke projectmanager?
- * Is er een voldoende gedetailleerd projectplan, inclusief budgettaire en capaciteitsconsequenties?
- * Zijn er deelprojectplannen? Zijn de afhankelijkheden tussen de deelprojectplannen in kaart gebracht?
- * Zijn de doelstellingen helder en zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden helder?

Bedrijfsprocessen

- * Zijn de huidige en de gewenste CRM-processen in kaart gebracht?
- * Zijn de afhankelijkheden tussen de bedrijfsprocessen in kaart gebracht?
- * Is de informatiebehoefte voldoende gerelateerd aan de bedrijfsprocessen?
- * Zijn de kritische prestatie-indicatoren geformuleerd? Zijn deze indicatoren gerelateerd aan de bedrijfsprocessen? Zijn de kritische prestatie-indicatoren afgeleid van de kritische succesfactoren?

Mensen

- * Zijn er voldoende medewerkers uit de gehele organisatie bij het project betrokken?
- * Is er voldoende draagvlak voor het project binnen het projectteam?
- * Is er een opleidingsprogramma?

Informatietechnologie

- * Is de huidige applicatiearchitectuur in kaart gebracht?
- * Is de gewenste applicatiearchitectuur in kaart gebracht?
- * Zijn de hiervoor vereiste afhankelijkheden met derde partijen bekend?

- * Zijn de mogelijke knelpunten in de applicatiearchitectuur bekend?
- * Zijn de functionele eisen en wensen vastgesteld? Zijn deze voldoende afgeleid van de bedrijfsprocessen en de informatiebehoefte?
- * Is er een eventueel conversieplan vastgesteld?
- * Zijn er een testplan en een acceptatieplan vastgesteld? Is er voldoende betrokkenheid vanuit de gebruikersorganisatie? Is er betrokkenheid vanuit de klanten?
- * Is de organisatie voldoende in staat de informatievoorziening over te dragen aan de gebruikersorganisatie?
- * Is de organisatie voldoende in staat de informatievoorziening te beheren? Zijn er afspraken met derde partijen?

Informatieplanning

In het begin van dit artikel is reeds gesteld dat verwachtingen van klanten van financiële organisaties veranderen en dat financiële organisaties met een antwoord dienen te komen. Dit vereist een omslag van een traditionele productfocus naar een werkelijke klantfocus, van een op producten gerichte organisatiestructuur naar een op klanten gerichte organisatiestructuur, van productgerichte aanbodprocessen naar klantgerichte vraaggestuurde processen. Deze omslag dient plaats te vinden in de strategie bepaling, de organisatiestructuur, de bedrijfsprocessen en de informatievoorziening. Strategische inzet van IT is voor financiële organisaties noodzakelijk om de omslag te kunnen maken en de concurrentieslag te kunnen winnen.

Vereist is een omslag van een traditionele productfocus naar een werkelijke klantfocus.

De IT-auditor begeleidt de organisatie bij het opstellen van een informatieplan om te komen tot strategische inzet van de informatievoorziening.

Informatieplanning is het proces van beleidsvorming en planvorming met betrekking tot de informatievoorziening. Met informatieplanning wordt structuur aangebracht in de IT-inzet binnen een organisatie. Zij geeft antwoord op vragen als: Welke IT-ontwikkelingen zijn voor de organisatie van belang? Hoe kan structuur worden aangebracht in de wildgroei van hardware en software? Welke applicatiearchitectuur biedt optimale ondersteuning en aansturing van het organisatiebeleid? Welke kritische interfaces tussen applicaties zijn hiervoor noodzakelijk? Zijn investeringen die gedaan worden over een aantal jaren nog waardevol? Hoe wordt een optimale aansluiting van de IT-organisatie op de wensen van de gebruikersorganisatie gerealiseerd? Hoe dienen gewenste veranderingen in de informatievoorziening beheerst te worden geïmplementeerd? ([KPMG99]) Daarnaast signaleert de IT-auditor algemene risico's met betrekking tot de informatievoorziening. Op basis hiervan doet hij aanbevelingen voor de beheersing van deze risico's.

Pakketselectietrajecten

Met de intrede van het begrip CRM in het bedrijfsleven is het aantal leveranciers van CRM-informatiesystemen explosief gestegen. Dit heeft geleid tot de situatie dat veel CRM-projecten worden gestart met de aanschaf van een informatiesysteem zonder dat grondig wordt nagedacht over de hiervoor genoemde aspecten. De rol van de IT-auditor in dit verband is organisaties ervan bewust te maken dat een CRM-project méér is dan het selecteren en implementeren van een CRM-informatiesysteem. Voorafgaand aan en tijdens het pakketselectietraject bewaakt de IT-auditor het proces, signaleert risico's en doet aanbevelingen voor het beheersen van de risico's. Voorafgaand aan een pakketselectietraject dienen onder meer de volgende vragen op het terrein van strategiebeoordeling en procesmanagement beantwoord te worden. Over de antwoorden op deze vragen dient overeenstemming te zijn binnen de projectgroep die verantwoordelijk is voor het CRM-project.

Strategiebepaling

- * Wie zijn onze klanten?
- * Met welke klanten willen we een relatie aangaan en behouden?
- * In welke segmenten kunnen we onze klanten onderverdelen?
- * Wat zijn de kenmerken, behoeften (en processen) van de doelgroepklanten?
- * Gaan we de markt per segment benaderen of iedere klant individueel?
- * Wat is onze toegevoegde waarde voor de diverse doelgroepen of individuele klanten?
- * Wat zijn kritische succesfactoren van onze organisatie, geredeneerd vanuit de klant?
- * Moeten we strategische partnerships aangaan om op langere termijn toegevoegde waarde voor onze doelgroepklanten te kunnen bieden?
- * Op welke wijze communiceren we met onze doelgroepklanten? Rechtstreeks, via agenten, via callcenters?
- * En welke kanalen worden hiervoor gebruikt? Vertegenwoordigers, agentschappen, callcenters, het internet?

Procesmanagement

- * Welke processen moeten we inrichten om de vastgestelde strategie te kunnen uitvoeren en welke beheersingsmaatregelen zijn hiervoor nodig?
- * Welke kritische prestatie-indicatoren moeten we meten om grip te houden op de succesbepalende factoren?
- * Welke klantinformatie moeten we registreren om klanten succesvol te kunnen benaderen en bedienen?
- * Aan welke eisen en wensen dient een informatiesysteem te voldoen om de gewenste processen te kunnen aansturen en ondersteunen?

Tijdens het CRM-pakketselectietraject kan de IT-auditor een procesbegeleidende rol vervullen en brengt hij inhoudelijke kennis in wanneer dat nodig is, bijvoorbeeld tijdens het benoemen van de functionele CRM-aandachtsgebieden of het formuleren van de kwaliteitseisen. Op hoofdlijnen worden tijdens een CRM-pakketselectietraject de in figuur 3 weergegeven stappen doorlopen.

Beheer van informatievoorziening

Ten behoeve van een continu CRM-proces is optimale beschikbaarheid van informatiesystemen voor de gebruikersorganisatie en klanten (wanneer klantinteractie via het internet verloopt) cruciaal, temeer daar de klant veel-eisender wordt met betrekking tot een snelle, correcte, flexibele en op hem afgestemde invulling van zijn behoeften. Daarnaast is het, onder andere met het oog op de Wet bescherming persoonsgegevens en concurrentiegevoelige klantinformatie, essentieel dat de informatiebeveiliging optimaal is. Een aspect dat, onder andere door de toepassing van internettechnologieën, in dit verband meespeelt is het feit dat het beheer van kritische informatiesystemen in toenemende mate buiten de grenzen van de organisatie wordt uitgevoerd. Samenvattend kan gesteld worden dat het beheer van de informatievoorziening in het kader van CRM essentieel is.

De rol van de IT-auditor is zich een onafhankelijk oordeel te vormen over de risico's met betrekking tot het beheer van CRM-systemen en aanbevelingen te doen om deze risico's te beheersen. Hierbij dient concreet te worden gekeken naar de volgende IT-beheerprocessen rondom CRM:

- * availability management;
- * capacity management;
- * change management;
- * configuration management;
- * incident management;
- * operational management;
- * performance management;
- * problem management;
- * security management;
- * service level management;
- * workload management.

Figuur 3.
CRM-pakketselectie-
traject op hoofdlijnen.



Conclusie

De snelle ontwikkeling van en toegankelijkheid tot diverse technologieën en de veranderende verhoudingen in de markt van financiële organisaties dwingen vrijwel iedere financiële organisatie tot het voeren van een klantgerichte strategie. CRM is een continu proces en de succesfactor om de voordelen voor klanten te combineren met voordelen voor de eigen organisatie. Het managen van relaties met individuele klanten, het voldoen aan de behoeften van klanten, het sturen op resultaten en het optimaliseren van de winstgevendheid per klant zijn hierbij cruciale factoren. Een klantgerichte strategie en CRM vereisen commitment van de gehele organisatie en een afstemming van beleid, organisatiestructuur, bedrijfsprocessen en informatievoorziening. Het strategische belang van de informatievoorziening voor CRM en het belang om de risico's van dergelijke grootschalige projecten te minimaliseren maken dat er een belangrijke rol is weggelegd voor de IT-auditor. Zijn taak omvat het signaleren en beheersen van de overall projectrisico's, het begeleiden van informatieplanning, het begeleiden van pakketselectietrajecten en het geven van een oordeel omtrent de inrichting van beheerprocessen rondom de informatievoorziening.

Literatuur

- [Bank99]
Marketing With The Customer In Mind, Bank Technology News, February 1999.
- [Barn00]
 J. Barnes, *Future Imperfect: Banking on the Internet*, CRM Forum Resources, Bristol Group, 2000.
- [Busi00]
Why Service Stinks, Business Week, October 2000.
- [Grah98]
 A.B. Graham and J.W. Geyer, *All for One and One for All – How KeyCorp Reacquainted Itself with Its Customers*, Executive Edge, September 1998.
- [KPMG99]
 KPMG, *Handboek Informatieplanning: Op weg naar strategische inzet van Informatie Technologie*, 1999.
- [KPMG01]
 KPMG Information Risk Management, *Project Risk Management: Project Review Aide Memoir*, 2001.
- [Lemo01]
 K.N. Lemon and F. Newell, *The State-of-the-Art of Customer Relationship Management in Financial Services: Is It Working and Is It Worth It?*, The Future of Financial Services, 2001.
- [Lock94]
 E. Lockhart, *First Direct: A Case Study*, Banking Management, 1994.
- [Rust01]
 R. Rust, V. Zeithaml en K. Lemon, *Maximaliseren van Klantenrelaties: Hoe Customer Equity de ondernemingsstrategie verandert*, Samsom, 2001.

Ir. S.J. Westra is afgestudeerd in Technische Bedrijfskunde en Werktuigbouwkunde aan de Universiteit Twente. Hij is consultant bij KPMG Information Risk Management. Zijn belangrijkste aandachtsgebied is optimalisering van bedrijfsprocessen door middel van informatietechnologie/internettechnologie.