

MINDER TELEFOONGESPREEKEN DOOR BETER PROCES

INTEGRAAL KETENMANAGEMENT NOODZAKELIJK OM KOSTBARE 'VERVUILING' TE ELIMINEREN

Hugo Kramer, Jules Odekerken

PROCESBEHEERSING EN DE AFSTEMMING VAN PROCESSEN ONDERLING ZIJN ESSENTIEEL VOOR HET KOSTEN-NIVEAU EN BEDRIJFSRENDEMENT VAN BEDRIJVEN. TOCH ZIJN ER TALRIJKE ORGANISATIES AAN TE WIJZEN DIE HUN BEDRIJFSPROCESSEN ONVOLDOENDE OP ELKAAR HEBBEN AFGESTEMD EN DAARMEE MET ONNODIGE KOSTEN WORDEN GECONFRONTEERD. DIT BETREFT IN VEEL GEVALLEN DE FACTURATIE EN DE PROCESSEN VOORAFGAAND EN VOLGEND DAAROP. DE AUTEURS DUIDEN DE KOSTEN DIE DAARMEE GEPAARD GAAN AAN ALS 'VERVUILING'. DOOR INTEGRAAL KETENMANAGEMENT MET BIJBEHORENDE KPI'S KUNT U DEZE VERVUILING ELIMINEREN.

De inrichting en onderlinge afstemming van bedrijfsprocessen op een kosteneffectieve en efficiënte manier is en blijft voor veel organisaties een belangrijke uitdaging. Als consumenten worden we daar regelmatig mee geconfronteerd. Leveringen vinden niet of niet op de afgesproken tijden plaats, zijn niet juist of onvolledig, monteurs verschijnen niet op de afgesproken tijdstippen, en dergelijke. Veelal wordt dit veroorzaakt doordat van elkaar gescheiden bedrijfsprocessen moeten worden doorlopen en het overzicht over deze processen ontbreekt waardoor te weinig sturing gegeven kan worden.

Een mooi voorbeeld dat dit illustreert vinden we in de zorgsector. In deze sector kennen we enkele 'zorgcentrales', waar verschillende leveranciers van zorgdiensten gebruik van maken. Consumenten kunnen voor hun hulpvraag contact opnemen met de zorgcentrale. De verzoeken, zoals de levering van een bed, van kruk-



ken, een rollator, verzoeken om thuishulp en dergelijke, worden door de zorgcentrale ingepland en doorgegeven aan de betrokken leveranciers.

Gebrekkige informatie-uitwisseling tussen de leveranciers en de zorgcentrale over voorraden en levertijden zorgt er echter voor dat toezeggingen veel te vaak niet nagekomen worden. Dit betekent dat consumenten opnieuw de zorgcentrale moeten bellen, opnieuw hun verhaal moeten doen, en dat er vanuit de zorg-

centrale opnieuw een bericht naar de leveranciers moet uitgaan. Dit 'herhaalverkeer' zorgt in de praktijk voor lange wachttijden, ontevreden klanten, en aanzienlijk hoge, onnodige kosten.

FACTURATIE

Misschien wel het meest tot de verbeelding sprekende voorbeeld van onnodige kosten, van vervuiling, zijn de kosten die gepaard gaan met het versturen van onjuiste of onduidelijke facturen. Dit fenomeen doet zich in allerlei sectoren voor. Vooral met groot-schalige facturatieprocessen in consumentenmarkten, zoals toegepast door energie- en telecommaat-schappijen, internet service providers, kabelmaatschappijen, zorgverzekeraars, postorderaars en dergelijke, zijn vaak hoge onnodige en vermijdbare kosten gemeoid. Een situatie die haaks staat op het streven van veel organisaties naar klantvriendelijkheid, klanttevredenheid en klantbehoud (zie kader Factuur en marketing).

Berucht zijn in dit verband de facturen en jaarafrekeningen in de energiesector (zie kader Rekening juist?). Deze zijn voor veel consumenten niet duidelijk en in voorkomende gevallen zelfs onjuist.

Factuur en marketing

George Huitema, hoogleraar in de Telematica en 'senior strategist' TNO Information and Communication Technology, over de betekenis van de nota in een marketingcontext: "De nota is op te vatten als de 'huid' van de organisatie, datgene wat naar buiten komt, wat door de klant kan worden waargenomen. De nota weerspiegelt als het ware het interne functioneren van de organisatie, de wijze waarop door diverse organisatielagen heen de levering tot stand is gekomen. De nota vat de prestaties van de verschillende interne processen samen. Voor de klant onbegrijpelijke coderingen, begrippen en afkortingen kunnen het gevolg zijn. Organisaties die werkelijk vanuit het klantperspectief opereren, zullen hun nota's ook vanuit het klantperspectief presenteren. Ook dit is een weerspiegeling van het interne functioneren. Het onderstreept de positionering van de klantgerichte organisatie."

Het gevolg is dat klanten massaal contact gaan opnemen met de klantenservice van de aanbieder. Voor de aanbieder leidt dit direct tot hoge kosten van klantcontactafhandeling en tot derving van rente-inkomsten, omdat onduidelijke of onjuiste facturen nu eenmaal later (of niet) betaald worden, en – last but not least – tot druk op de klantrelaties of klanttevredenheid.

VERVUILING

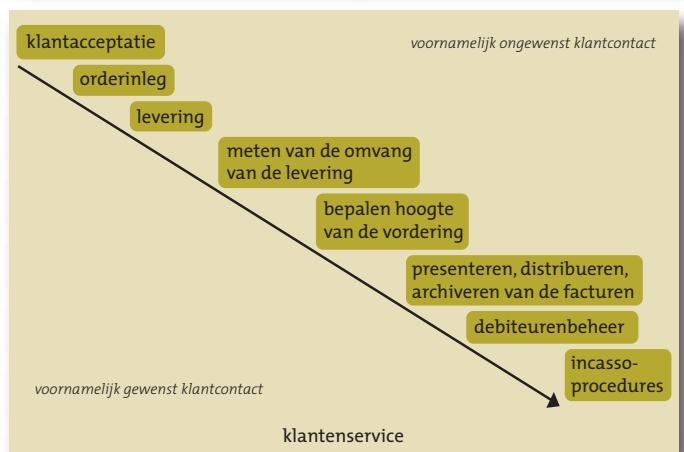
In de keten van klantacceptatie, levering, facturatie tot en met incasso worden kennelijk onnodig veel fouten gemaakt en geaccepteerd door de andere afdelingen in de keten. Onderlinge terugkoppelingen tussen de processen in de keten vinden onvoldoende plaats. In het voorbeeld van de energiesector leiden reacties van klanten op de facturen, zoals die binnenkomen op de klantenserviceafdelingen, niet tot aanpassingen in één of meer processen die zich meer in het begin van de keten bevinden, namelijk de opmaak, distributie en archivering van de facturen. De kosten van deze vermijdbare problemen, de vervuiling, zijn aanzienlijk. Klantenservices in bijvoorbeeld de telecom- en energie-

sector worden geconfronteerd met grote hoeveelheden vragen naar aanleiding van facturen. Het beantwoorden van een vraag brengt al snel circa zes euro aan kosten met zich mee. Als gemiddeld 2 procent van de klanten van een leverancier met een miljoen facturen per maandelijkse billingrun contact opneemt met de klantenservice naar aanleiding van de factuur, dan brengt dat maandelijks 120.000 euro aan kosten met zich mee. Kosten die voor een belangrijk deel vermijdbaar zijn, en als 'ketenvervuiling' kunnen worden gezien.

Rekening juist?

In 2006 heeft DTe, de Dienst uitvoering en Toezicht energie van het ministerie van Economische Zaken, het onderzoek *correcte facturen uitgevoerd*. Doel van het onderzoek was om te controleren of de facturen van energiebedrijven aan kleinverbruikers juist zijn. Uit het onderzoek blijkt dat de facturatie veel verschillen kent tussen de energiebedrijven. Daarnaast is het zeer arbeidsintensief en ingewikkeld gebleken om energiefacturen te controleren op juistheid. Facturen blijken voor de gebruiker ondoorzichtig door het ontbreken van bij controle benodigde gegevens. Uit de waarnemingen die door DTe zijn gedaan zijn diverse fouten naar boven gekomen, variërend van de hantering van verkeerde tarieven tot een toedeling van het verbruik aan een verkeerde periode. Samenvattend concludeert DTe dat energiefacturen te vaak fouten bevatten en bovendien dat energiefacturen op dit moment niet zelfstandig door individuele afnemers kunnen worden gecontroleerd. DTe is van mening dat een energiefactuur zodanig van opzet moet zijn dat een afnemer in staat is deze zelf op juistheid te controleren. Voor dit laatste punt zal DTe de energiebedrijven uitnodigen om met voorstellen tot verbetering te komen. DTe heeft hierover momenteel contact met EnergieNed.

Bron: www.DTe.nl



Figuur 1. Van acceptatie tot en met incasso en klantcontact.

BEPERKTE ONDERLINGE COMMUNICATIE

Door nu niet op afdelingsniveau te sturen maar op ketenniveau, zijn veel fouten te voorkomen. Met als gevolg een hogere kwaliteit en lagere kosten. Het oplossen van problemen is niet voldoende. Voorkomen is beter voor een blijvende kostenreductie en kwa-

liteitsverbetering. Klanten zijn hier mee gebaat en de eigen organisatie ook.

Afdelingen communiceren onvoldoende met elkaar. Althans niet over die dingen die er werkelijk toe doen. Er is te weinig oog voor de werkzaamheden voorafgaand in de keten of wat daarna komt. Hierdoor is het moeilijk voor afdelingen om relevante informatie te vergaren en tot een betere performance te komen. Het realiseren van een adequate informatie-uitwisseling, waarmee gezamenlijk een betere dienstverlening en lagere kosten worden gerealiseerd, vraagt om een zekere volwassenheid van de organisatie. Dan is het mogelijk om gezamenlijk het lerend vermogen van de organisatie te benutten (zie kader Benut het lerend vermogen).

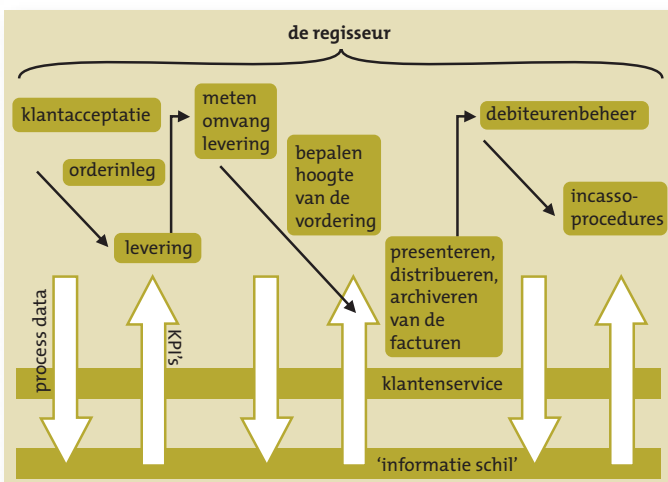
Benut het lerend vermogen

Paul Doop, oud-directeur Klantmanagementorganisatie UWV: "Het terugdringen van vervuiling vraagt om een zekere volwassenheid. Aan de voorkant van de organisatie moet je de beste mensen op inhoud en communicatie in kunnen zetten. Dus ook de ingenieurs. Pas dan wordt er lerend vermogen benut, kan er iets gaan veranderen."

"Je bent een volwassen organisatie als je dit aandurft, je beste mensen aan de voorkant van het bedrijf positioneren. Je zit dan niet meer in de discussie over 'van welke afdeling iemand is', waarmee eigenlijk bedoeld wordt 'dat jij er niet over gaat'. Integraal management betekent niet dat één persoon overal voor verantwoordelijk is, maar dat je als management gezamenlijk verantwoordelijk bent voor de integrale dienstverlening. Tezamen ben je het bedrijf."

REGIEFUNCTIE NOODZAKELIJK

Het terugdringen van de vervuiling in de keten van klantacceptatie, facturatie tot en met incasso, vraagt om een integrale ketenbesturing (zie figuur 2). In dit besturingsmodel is sprake van een regisseur die de verantwoordelijkheid op zich neemt om de bronnen van de vervuiling aan te pakken. De regisseur kan deel uitmaken van de organisatie, maar kan ook een externe partij zijn.



Figuur 2. Integrale ketenbesturing.

In het besturingsmodel worden procesgegevens per proces afgedragen aan een 'informatieschil', waarna vervolgens uit de gegevens van de afzonderlijke processen en uit combinaties van gegevens van verschillende processen relevante kpi's worden gerapporteerd.



De bedrijfsonderdelen die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de verschillende processen committeren zich aan de 'regisseur'. Zij maken afspraken over de te hanteren kpi's om de performance van de processen te meten. Vervolgens vindt de afdracht van relevante procesdata aan de informatieschil plaats, en de berekening van de afgesproken relevante kpi's. Dan kunnen doelstellingen worden geformuleerd en de resultaten worden aan de hand van nieuw beschikbaar gekomen kpi's gemonitord.

NIEUWE KETEN NORMEN

Voor de hier beschreven integrale ketenbesturing kunnen nieuwe normen of kpi's worden gedefinieerd. Deze normen betreffen, anders dan de tot nu toe gebruikte kpi's per proces, de performance van de gehele keten. Elk van de processen binnen de keten draagt bij aan de realisatie van deze 'ketennormen'.

Een voorbeeld van een ketennorm is 'het percentage betaalde nota's zonder klantcontact'. Deze ketennorm meet de kwaliteit van alle processen in de keten. Naarmate de kwaliteit van de acceptatie, de orderinleg, de levering en dergelijke hoger zijn, zal ook de waarde van de ketennorm hoger zijn. Immers, de consument heeft geen reden om te bellen met de klantenservice. Hier zit dan ook een grote bron van besparingen.

Andere overkoepelende ketennormen of kpi's zijn uiteraard ook mogelijk. Organisaties kunnen deze zelf definiëren, afgestemd op de eigen specifieke situatie. Gezamenlijk geven de ketennormen een genuanceerd beeld van de performance van de gehele keten. Voorbeelden van dergelijke kpi's zijn bijvoorbeeld: het percentage tijdig betaalde nota's zonder klantcontact, het percentage te laat betaalde nota's zonder klantcontact, het percentage te laat betaalde nota's met klantcontact en dergelijke. Verdere nuanceering zal kunnen bestaan uit een onderscheid naar de contacten over de factuur: gaat het om onjuiste factuurbedragen of om onduidelijke terminologie?

AANPAK VAN VOORKOMBARE FOUTEN

Vergeleken met de huidige, veelal gefragmenteerde aansturing van proces facturering tot en met inning, zal de integrale aansturing de 'vervuiling' in de keten doen afnemen. De factuur zal minder aanleiding geven tot vragen, klachten of onduidelijkheden, waardoor aanzienlijke hoeveelheden onnodige klantcontacten voorkomen kunnen worden. Niet alleen de kwaliteit van de facturering zal toe kunnen nemen door de integrale besturing, ook de kwaliteit van de acceptatie, de orderinleg en de levering zal worden gestimuleerd, doordat sneller en beter op de kwaliteit ervan wordt gestuurd.

BESPARINGEN EN VERHOOGING KLANTTEVREDENHEID

De eliminatie van de vervuiling in de keten leidt in allerlei opzichten tot aanzienlijke besparingen. Klantvragen en klachten wor-

den voorkomen, evenals de daarmee gepaard gaande kosten van de afhandeling van deze klantcontacten. De DSO zal aanzienlijk verbeteren doordat facturen minder aanleiding geven tot vragen en dus eerder betaald worden. Van negatieve effecten van onduidelijke of onjuiste facturen op de klanttevredenheid en klantloyaliteit is geen sprake meer. De klantloyaliteit zal minder onder druk staan. En aangezien loyale klanten geneigd zijn meer bij de bestaande leveranciers te besteden, tegen een meerprijs, zal ook de klantwaarde meer kunnen toenemen. Kortom, een integrale besturing van de facturatie en de daarop volgende en voorafgaande processen, kan via kostenreducties en omzetverhoging leiden tot een aanzienlijke verhoging van het bedrijfsresultaat. **CCM**

Hugo Kramer en Jules Odekerken zijn verbonden aan managementadviesbureau Klantenservice info - jules.odekerken@klantenservice.info

Meer lezen?

Wilt u meer lezen over gestroomlijnde facturatie? Odekerken en Kramer, de auteurs van dit artikel, hebben in de serie Controlling en auditing in de praktijk het boek *Ketenbesturing, van factuur tot inning* geschreven. Daarin beschrijven zij de optimale ketenbesturing. Elk van de auteurs is expert op een deel terrein. Gezamenlijk hebben zij een nieuw besturingsmodel en analysemethodiek ontwikkeld.

Prijs: 31,25 euro. Kluwer. ISBN 978 90 13 055245



Callcenter Makelaar - De informatieve community voor de contactcenterbranche



Dorpsstraat 61a
2712 AD Zoetermeer
Telefoon: 079 - 711 24 64
Fax: 079 - 593 90 02
E-mail: info@callcentermakelaar.nl
Internet: www.callcentermakelaar.nl

Callcenter Makelaar is de complete kennisbank en ontmoetingsplaats voor de contact- en callcentermarkt.

Kijk voor callcenter vacatures, personeel, nieuws en wetenswaardigheden op de site.