

Procesketens moeten volledig op de klant afgestemd zijn

BELOFTE MAAKT SCHULD

Klanten nemen niet genoeg met 'minder'. Het digitale tijdperk heeft de klantrelatie veranderd. Internetgebruik verhoogt transparantie. Denk bijvoorbeeld aan websites als bellen.com en kieskeurig.nl: vergelijkingssites gericht op de Nederlandse consument. De klant wordt beter geïnformeerd en wordt hierdoor mondiger.

Door Kennard Brandenburgh en Marc Verhage

De wijze van serviceverlening en klantcontact wordt daarmee steeds belangrijker. Juist hiermee kan strategisch concurrentievoordeel worden behaald. Efficiency (Operational Excellence) is een belangrijke drijfveer voor procesverbetering, sterker nog: zonder efficiënte bedrijfsprocessen is concurreren nauwelijks mogelijk. Echter, het *Customer intimacy level* van een organisatie bepaalt het succes op de markt.

Customer intimacy

Customer intimacy wordt alleen bereikt wanneer de processen in de organisatie volledig zijn afgestemd op die klant. Alleen dan kan de belofte aan de klant worden waargemaakt. Het succes hiervan kan meetbaar worden gemaakt door middel van de 'STP-ratio'. Dit geeft aan hoe *straight through* (transparant) de processen in een organisatie zijn. Wat *Straight Through processen* zijn en waarom dit belangrijk is wordt in dit artikel nader toegelicht. Ook

maken we een korte uitstap naar de klantbeleving rondom processen. Wanneer daarmee rekening wordt gehouden zijn processen niet alleen *Straight Through*, maar ook nog *user proof*.

Hoe vaak overkomt het u niet zelf als klant, dat een belofte gedaan wordt door een organisatie en deze belofte wordt totaal niet waargemaakt. Zelfs de meest ogenschijnlijk simpele zaken zoals het toezenden van brochures, het verhuizen van een abonnement of het aansluiten van een ADSL-verbinding gaan fout. Vaak ligt de oorzaak ervan in heel triviale zaken: het niet samenwerken van afdelingen, het niet op elkaar afgestemd zijn van marketing campagnes en fulfilment/levering/back-office processen, onvoldoende communicatie tussen verkoop en productie enzovoort. Het werkelijke probleem dat hieraan ten grondslag ligt is de wijze waarop managers van diverse afdelingen die betrokken zijn in de keten, worden afgerekend op hun resultaat. Wanneer medewerkers en managers worden afgerekend op afdelingstargets is het belang van de gehele keten niet gefundeerd op een sterke basis, maar op verantwoordelijk-

heidsgevoel. Doorgaans is het beloningsmodel ook nog eens gebaseerd op KPI's, waardoor het nemen van verantwoordelijkheid zelfs ten koste gaat van de eigen beloning. Ketenmanagers naast lijnmanagement zetten is in deze beloningsstructuur een doekje voor het bloeden. Het gedrag van de verantwoordelijke managers zal zich blijven richten op de doelen waarop ze aan het eind van het jaar worden afgerekend. Voorbeelden hiervan zijn legio in de markt.

Een voorbeeld

Organisatie X lanceert een campagne met als belofte 'gegarandeerd 100 procent juiste dienstverlening'. In reclame wordt de consument opgeroepen een antwoordkaartje in te vullen en terug te zenden. Hierop reageert een record aantal potentiële klanten, de marketing-afdeling is euforisch, want zij heeft haar targets ruimschoots gehaald. De kaartjes stromen binnen in de postkamer van het bedrijf en tijdens de fysieke afhandeling verdwijnt zo'n 10 procent van de kaartjes. Deze potentiële klanten gaan na een week bellen met het contactcenter van het bedrijf; ook andere klanten bellen naar het bedrijf omdat ze geen antwoordkaartje in hun tv-magazine hebben gevonden, maar wel graag willen meedoen met de actie. Maar de agents in het callcenter weten nergens van af. Ze kennen de hele campagne niet en kunnen de klant geen antwoord geven. Wel slagen ze er in de gesprekken in minder dan 30 seconden af te handelen, dus zij halen hun targets.

Intussen is de fulfilment-afdeling bezig de antwoordkaartjes te verwerken. Duizenden klantgegevens worden handmatig ingevoerd in een systeem en hierbij worden veel invoerfouten gemaakt. Ook deze afdeling haalt haar target omdat binnen drie weken alle reacties zijn verwerkt binnen de afgesproken foutmarge.

Vervolgens krijgen de eerste potentiële klanten informatie op hun deurmat. Sommigen meerdere keren, omdat ze onder verschillende namen en soms dubbel in het systeem zijn ingevoerd. Dan begint het aanmeldproces. Maar naar blijkt

zijn er geen processen beschikbaar om nieuwe klanten aan te kunnen. Alles is gericht op bestaande klanten. Zo goed en zo kwaad als het kan worden met noodmaatregelen klanten ingeschreven. Gaandeweg de afronding van het proces blijkt dat men ook de leeftijd van de klant moet weten, omdat dit wettelijk verplicht is. De back-office afdeling heeft nu de keuze om de klant te bellen, waardoor zij hun target niet halen op aantal foutloos verwerkte klanten binnen een bepaalde periode, of alle dossiers terug te sturen naar het callcenter, met de vraag om alle klanten alsnog te vragen naar hun leeftijd. De klanten worden gebeld, maar hebben het inmiddels helemaal gehad met de 100 procent juiste dienstverlening.

Uiteindelijk haakt 90 procent van de potentiële klanten af, omdat de belofte al vanaf het begin niet is waargemaakt. De 1,5 miljoen euro kostende campagne levert uiteindelijk 1500 nieuwe klanten op (kosten: 1000 euro per klant). Iedereen heeft zijn afdelings-targets wel gehaald, maar het bedrijf blijft echter zitten met een flinke kostenpost en een heleboel ontevreden mensen.

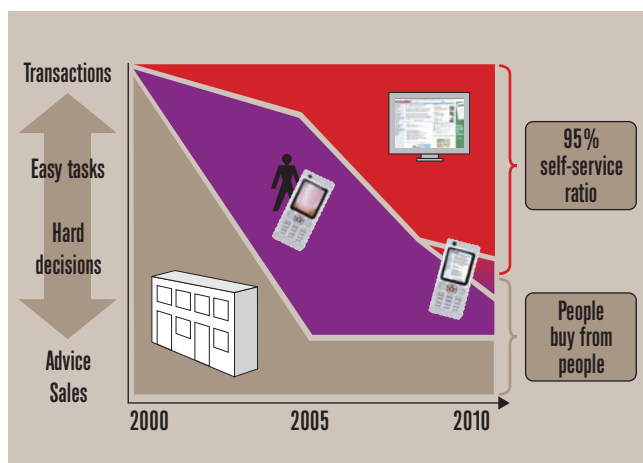
Natuurlijk is dit voorbeeld, samengesteld uit een aantal concrete cases, wat overdreven. Maar toch staat dit minder ver af van de werkelijkheid dan veel bedrijven durven toegeven. Het gaat vaak om hele simpele zaken, waardoor een bedrijf uiteindelijk de beloftes niet kan waarmaken.

Stroomlijnen

De oplossing is even simpel als doeltreffend: het stroomlijnen van de processen, door alle overbodige stappen er tussenuit te halen, processen te vereenvoudigen en te automatiseren, systemen met elkaar te verbinden, afdelingen met elkaar te laten praten, controles aan het begin van het proces te doen in plaats van aan het eind en last but not least: een overall target in te voeren waaraan alle afdelingen hun steentje bijdragen. In het bovenstaande geval bijvoorbeeld de daadwerkelijke conversie van de campagne naar ingeschreven klanten. Iedereen heeft dan hetzelfde doel voor ogen, en zal zich niet meer enkel op de eigen afdelingstargets richten, maar alles op alles zetten om de campagne tot een succes te maken.

Dit stroomlijnen van processen wordt ook wel Straight Through Processing genoemd (STP). De STP aanpak spoort zogenaamde efficiency-lekken (ook wel 'kost-lekken' genoemd) in de procesketens op en lost die een voor een op. De mate van transparantie van de procesketens kan worden weergegeven door middel van de STP-ratio. Afhankelijk van de doelstellingen van STP in een organisatie wordt deze uitgedrukt als een percentage verbetering van bijvoorbeeld doorlooptijd, aantal fouten, kostenbesparing of omzet/winstverbetering, ten opzichte van de oude situatie of in een benchmark met andere bedrijven.

Omdat de effectiviteit van deze STP-aanpak overduidelijk versterkt wordt wanneer de beloningsstructuur ook wordt aangepast, is de rol van het top-management cruciaal.



Afbeelding 1: Bemand klantcontact neemt af ten faveure van selfservice.

Dat zal het beginsel moeten uitdragen, stimuleren en als voorbeeldfunctie moeten vervullen. Bovendien zijn meerdere afdelingen betrokken bij een succesvol STP-traject, wat ook pleit voor betrokkenheid vanuit de top.

STP is een basisvoorwaarde om de belofte waar te maken die aan een klant gedaan wordt. STP verkort de doorlooptijd, verhoogt de klanttevredenheid doordat er minder fouten worden gemaakt. Bovendien zorgt STP voor afstemming door de gehele keten heen waardoor de klant eenduidig wordt bediend over alle kanalen heen. Het kunnen waarmaken van de belofte is echter niet alleen afhankelijk van een efficiënte organisatie met ondersteunende beloningsstructuur. Meer en meer is er een afhankelijkheid van de mate waarin een organisatie gereed is voor de digitale economie, ofwel in hoeverre de organisatie voorbereid is op de toekomst van vandaag en morgen. Ook hiertoe is STP essentieel. Zonder Straight Through Processen, is er geen selfservice en geen hoogwaardig klantcontact.

De klant aan de knoppen

In de afgelopen jaren is gebleken dat bemande klantcontacten in kantoren en via callcenters steeds verder zijn afgenomen. In plaats daarvan ziet men steeds meer contact via internet. Het internetkanaal is inmiddels de norm en de verwachting is dat rond 2010 selfservice kanalen de bemande kanalen grotendeels hebben vervangen. De klant eist service. Wie zijn klant kent heeft de kans om hem of haar het beste een stap verder te helpen en de relatie met de klant te intensiveren. Het hebben van één klantbeeld is hiervoor een voorwaarde. Vanuit dit beeld wil je alle vervolgoorders van de klant direct in kunnen leggen in de back-office processen, die wil je direct 'onder de knop' hebben. Wel zal er altijd bemand klantcontact noodzakelijk blijven. Mensen kopen nu eenmaal graag van mensen en met name voor belangrijke beslissingen – het afsluiten van een hypotheek – zal men toch altijd even iemand in de ogen willen kijken. Simpele transacties zoals informatievergaring, financiële boekingen, aanvragen van verzekeringen, boeken van reizen zullen meer en meer plaatsvinden via selfservicekanalen. Maar de ingewikkelde zaken vragen een hoogwaardig kanaal, en STP is daarvoor essentieel.

De klant kiest zijn kanalen, zoals het hem op dat moment uitkomt. Wanneer hij een opdracht via het web geeft en daarover een vraag heeft, dan wil hij 'even' kunnen bellen over de voortgang. Het integrale beeld van de klant (en de status van zijn vraag of opdracht) moet dus in en over alle kanalen op ieder gewenst moment (real-time) voorhanden zijn, en daarmee ook de toegang tot de back-office processen. Transparante processen dragen bij aan het toegankelijk maken van informatie, de snelheid waarmee real-time informatie voorhanden is voor de juiste persoon in de organisatie op het juiste moment.

Door de opkomst van selfservice zal het bemand contact drastisch afnemen, zie afbeelding 1. Dit betekent minder kans voor traditionele verkoopmogelijkheden. De momenten dat er wel direct contact is met de klant moeten dus nog meer dan nu gebruikt worden om waarde toe te voegen, om de klant met maatwerk te bedienen in zijn of haar persoonlijke situatie. De schaarse fysieke klantcontacten worden hoogwaardiger, want voor de eenvoudiger dingen zal de klant het selfservice-kanaal kiezen. De medewerkers die bemand contact hebben moeten behalve gekwalificeerd en geselecteerd zijn, ook optimaal ondersteund worden voor dit hoogwaardig klantcontact. Door kruisverbanden te leggen tussen verschillende producten en diensten kunnen we de klant nog beter van dienst zijn. Dit vraagt echter ook meer van de aansluiting op de processen die nu nog in de back-office liggen. De aansluiting van front-office processen en back-office processen is een van de resultaten van het transparanter, ofwel straight through, maken van processen en procesketens.

STP zorgt ervoor dat het klantbeeld integraal is over alle kanalen heen

De tweedeling tussen front- en back-office gaat uiteindelijk zelfs verdwijnen. Met de opkomst van selfservice brengen we processen als het ware naar de voorkant van ons bedrijf. Als klant wil ik al mijn bestellingen en vragen direct af kunnen handelen op het web, en bovendien op de hoogte gehouden worden van de status. Dat vraagt een hoge automatiseringsgraad en kan daarom alleen als bedrijven hun processen simpel en eenvoudig laten verlopen. Alleen dan kunnen ze dit effectief en efficiënt presenteren via het web. Wat we de klant beloven moeten we ook binnen de gestelde termijn leveren, en in één keer goed bovendien. Voor de klant is dit het minimale uitgangspunt. Het kan alleen slechter dan de norm en programma's als Kassa! en de Consumentenbond varen er wel bij.

Hierbij moeten we ons realiseren dat selfservice meer is dan een website waar de klant aan de ene kant gegevens invoert, met aan de achterkant een printer en een handmatig proces door allerlei afdelingen en systemen heen. Selfservice is een combinatie van transacties die via het web of voice respons-systemen worden getriggerd, en vervolgens volledig geautomatiseerd worden uitgevoerd. STP is noodzakelijk om de processen dusdanig te stroomlijnen dat het automatiseren daarvan mogelijk wordt.

Het belang van efficiënte en geautomatiseerde processen is dus groter dan veel organisaties realiseren. Eigenlijk kun je

zeggen dat wanneer je de klant niet direct de informatie kunt geven over hoe het met z'n opdracht of vraag staat, je op het punt staat een klant te verliezen. Handmatige stappen in het proces, alsmede onnodige tussenschakels leiden direct tot kritische vragen en tot een daling in de tevredenheid.

User experience

Door middel van Straight Through Processing kunnen procesketens in een organisatie worden gestroomlijnd zoals is beschreven. Het resultaat is een effectieve en efficiënte organisatie die voorbereid is op de digitale economie. Dit is echter nog steeds erg sterk vanuit de organisatie gereedeneerd. Vrijwel zelden wordt bij het uitregelen van processen nagedacht over de manier waarop de klant deze beleeft. Door heel gericht de zogenaamde *user experience* van processen te bestuderen en de resultaten hiervan te verwerken in het procesontwerp, wordt de organisatie nog meer afgestemd op die klant. Door middel van reversed process engineering worden de puntjes op de i gezet en zijn de processen behalve straight through, ook nog eens optimaal gebruikersvriendelijk (user proof).

Hoe gaat zo iets in zijn werk? Het gebruikersvriendelijk maken van processen is een traject dat het pure proces management werkveld overstijgt. Er zijn verschillende methoden en technieken beschikbaar om de user experience met bepaalde processen te onderzoeken. We beschrijven er twee, laboratoriumonderzoek en analyse van het koopbeslissingstraject.

1. In laboratoriumonderzoek wordt een groep consumenten in een opstelling geconfronteerd met een bepaalde procedure of proces: bijvoorbeeld het invullen van een antwoordkaart, het doen van een aantal handelingen op een website of het uitpakken en instellen van een nieuw product. De ruimte waarin dit plaatsvindt wordt nauwlettend bewaakt door camera's en microfoontjes. De proefpersonen gaan aan de slag met hun opdracht en een groep bestaande uit onder andere usability experts, linguïsten, psychologen, grafisch en industrieel ontwerpers analyseert het gedrag van de proefpersonen. Hieruit komen interessante resultaten. Is het proces wel logisch ingericht, is de volgorde van activiteiten logisch? Is de verpakking en gebruiksaanwijzing van een nieuw product duidelijk, efficiënt en gebruiksvriendelijk? Met behulp van de resultaten uit deze proef kan het proces worden aangepast, of geheel nieuw worden ontworpen.

2. Door middel van het gericht volgen van een klant door een bepaald (koop)beslissingstraject kan worden bepaald hoe de klant de verschillende stappen in zo'n traject ervaart. De tevredenheid van een klant wisselt nogal. De klant wordt heen en weer geslingerd tussen hele positieve emoties en pure frustratie. Met name de manier waarop hij wordt bediend in de verschillende kanalen en de wijze waarop de organisatie haar beloftes (of de suggesties daartoe) waarmaakt is essentieel voor de user experience van de klant. De

resultaten van een analyse kunnen aangeven dat het zinvol is diverse kanalen beter op elkaar af te stemmen, processen te vereenvoudigen of wellicht geheel andere kanalen te gebruiken voor bepaalde activiteiten. Het gehele proces van campagne tot het daadwerkelijk klant worden kan worden aangepast en verfijnd, waardoor de klant gegarandeerd een positieve ervaring heeft met de organisatie. Per saldo zal dit leiden tot een hogere klanttevredenheid en meer omzet.

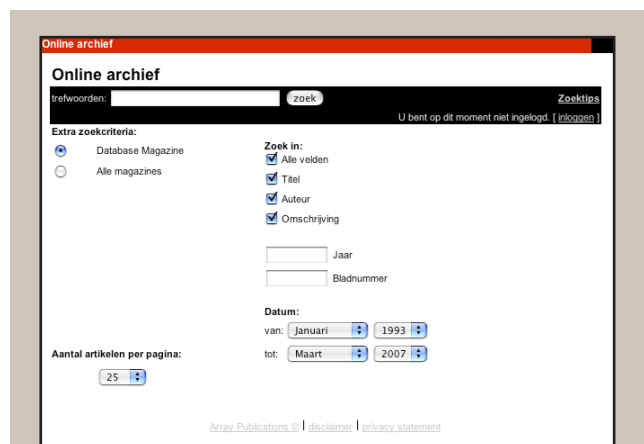
Conclusie

Om te concurreren in de digitale economie en hoog te scoren op 'customer intimacy' is het pure noodzaak processen te stroomlijnen en af te stemmen op klantwensen. STP zorgt ervoor dat het klantbeeld integraal is over alle kanalen heen; STP zorgt voor afstemming van front-office op back-office; STP is een voorwaarde om real-time klantinformatie op het juiste moment op de juiste plek beschikbaar te hebben; en ten slotte is STP een voorwaarde om te kunnen automatiseren en van selfservice een succes te maken. Om echt te kunnen excelleren en hoog te scoren op customer intimacy is het aan te bevelen de processen ook te toetsen op user experience en ze gebruikersvriendelijk te maken.

Kennard Brandenburgh en Marc Verhage

M. Verhage is manager Business Consultancy & Projectmanagement bij TietoEnator Digital Innovations.

K. Brandenburgh is senior Business Consultant bij TietoEnator Digital Innovations.



Online-archief Business Process Magazine

BPM-lezer opgelet! Artikelen over onderwerpen als Proces-integratie, -Modellering, Business Intelligence, Compliance en nog veel meer vindt u in het Online Archief van Array Publications. Vaktijdschriften als Storage Magazine, Database Magazine, IT Service Magazine hebben hun artikelenarchief online gezet. Met een Google-achtige zoekstructuur vindt u snel wat u zoekt op www.businessprocess.nl