

Nederlandenergie.nl stuurt met ProcessRunner klantencontactprocessen

FRISSE START

Nieuwe spelers op de markt starten meestal zonder de ballast van een lange IT-historie. De Nederlandse Energie Maatschappij koos als nieuwkomer op de geliberaliseerde energiemarkt voor een nog onbekende, maar vernieuwende oplossing voor het beheren van de vitale processen bij de klanteninteractie.

Door Frans van der Geest

Nadat de politieke beslissing omtrent de liberalisering van de energiemarkt was gevallen, bleef het geruime tijd stil. Zelfs consumentenorganisaties adviseerden om eerst maar eens de kat uit de boom te kijken. Dankzij concurrentie variëren de tarieven nu aanzienlijk. Overstappen wordt een stuk aantrekkelijker. Een van de spraakmakende nieuwkomers is de Nederlandse Energie Maatschappij (Nederlandenergie.nl). Het ontbreken van ballast uit het verleden creëert ruimte voor innovatieve oplossingen van relatief onbekende IT-spelers. Voor het energiebedrijf is de invoering van een process management en workflowapplicatie een 'insourcing' operatie. Hetgeen eerst buiten de deur werd gedaan is om strategische reden weer naar binnen gehaald. Daan van Dulst, Directeur Operatie vertelt over het hoe en waarom. "Eigenlijk was bij de start in 2005 onze kennis over de energiemarkt relatief gering", erkent Van Dulst. "Onze achtergrond lag in IT en sales & marketing. We zochten dus naar het juiste businessmodel met taken die we zelf zouden gaan doen en taken die we van plan waren uit te besteden. Duide-lijk was dat we ons moesten toelagen op activiteiten waar- mee het bedrijf zich zou kunnen onderscheiden. Daarnaast stond vast dat we als prijsvechter zo efficiënt mogelijk moes- ten werken. Nog steeds hebben we de visie om zo veel moge- lijk uit te besteden. Echter, op de voor ons onderscheidende processen houden we wel graag de controle. De klantcon- tactprocessen zijn voor ons van strategische waarde, terwijl we de verwerking van de gegevens in de back-office beschou- wen als een 'commodity'. Aan de voorkant van je bedrijf wil je zo flexibel mogelijk zijn en connecties kunnen maken met uiteenlopende partijen. Tegelijkertijd willen we ons aan de achterkant niet tot in lengte van dagen binden aan één tech- nologieleverancier.

Stoppen met telemarketing

Het experiment met telefonische verkoop duurde ruim twee jaar. Druk vanuit de maatschappij, waarin steeds meer bezwaren werden geuit tegen allerlei vormen van telefonische colportage, noopten de energieprijsvlechter om het project vooralsnog te stoppen. "Daar kwam bij dat de belasting van de back-office ook nog toenam", zegt Van Dulst. "Iemand die je actief benadert, heeft achteraf vaak vragen. We hebben twee jaar lang dusdanig hard gewerkt om de controle op en de kwaliteit van het telefonische verkoopproces op niveau te krijgen en te houden, dat we ons na twee jaar intensieve wer- ving de vraag begonnen te stellen: moeten we geen alterna- tieve kanalen gaan ontwikkelen? We constateerden dat het telemarketingkanaal niet meer geschikt was voor een derge- lijke actieve werving. Nu hebben we een spraakmakende mediacampagne lopen met bekende Nederlanders. We zijn bijzonder tevreden over de respons. Mensen die zich via een site aanmelden doen dat heel bewust. Ze hebben zich in het product verdiept."

Door het onderbrengen van de back-office processen bij een concurrent creëerde de energieleverancier ruimte voor vernieuwing in het vitale domein van klantencontacten. Het callcenter werd binnen de eigen gelederen opgezet. In een op maat ingerichte ACD-omgeving (Automatic call distribution) staan dagelijks 100 agents de buitenwacht te woord. Ze wor- den in hun contacten met prospects en klanten bijgestaan door workflow en procesbesturingssoftware van het Neder- landse bedrijf Morphis. Met het pakket ProcessRunner mikt het bedrijf op organisaties waar de klanteninteractie de pri- maire bedrijfsprocessen aanstuurt. Martijn Huisman is één van de oprichters van Morphis. Hij vertelt over de toepassing bij de Rotterdamse energieleverancier. "In het algemeen is een proces zo flexibel als de aanwending



Martijn Huisman (l.) en Daan van Dulst.

van de 'resources'. Vanuit ICT-oogpunt ondersteunt ons product hierin, maar belangrijk is ook de veranderingsgezindheid van de medewerkers. Bij de Nederlandse Energie Maatschappij is die zeer hoog. Zonder rekening te houden met een cultuuromslag hebben ze een systeem op kunnen bouwen dat zich gemakkelijk laat wijzigen. Je moet niet vastzitten aan een in beton gegoten achterkant met de transactie georiënteerde systemen. Voor ons maakt het niet uit op welk basisklantenregistratie of CRM-systeem we moeten aansluiten. Met ProcessRunner krijgen de agents de voor hen noodzakelijke functionaliteit in stappen voorgeschoteld. Ze kijken ernaar via een cockpit, waarin de status over een proces is weergegeven plus een verwijzing naar hoe een nieuw proces op te starten. Daaruit volgen ofwel nieuwe stappen, ofwel het proces komt terecht bij een andere afdeling. Daarmee scheppen we kwaliteit en efficiency in de klantencontactprocessen. De workflow is dynamisch in te stellen. Als je ermee begint zijn er meer checks dan voor iemand die er al een tijd mee werkt. Voor het beheer heb je niet direct een technisch geschoolde medewerker nodig; je kunt taken in- of uitschakelen of geheel automatiseren."

"We zijn met Morphis in zee gegaan vanwege hun ervaring in de energiewereld", vertelt Van Dulst. Het aanvankelijke gebrek aan specifieke evaring op dat vlak ervaren wij niet als een gemis. Het ontbreken van ballast uit het verleden is eerder een voordeel. Zo'n implementatie van ProcessRunner gaat veel sneller doordat je geen honderden mensen in dienst hebt die al tien jaar met dezelfde software werken. Tijdens onze zoektocht naar het juiste businessmodel hebben we ook naar ERP-systemen gekeken. ProcessRunner werd enkele keren als bovenliggende 'tool' aanbevolen. Wij willen alle opties openhouden bij het bepalen van onze externe partners. De facturering hebben we nu ondergebracht bij onze back-office partner. Met 'billing' kun je niet concurreren, want de vorm en inhoud van een energienota is grotendeels wettelijk voorgeschreven. »

Lean Six Sigma

ProcessRunner is geheel ontwikkeld op basis van het gedachtegoed van Lean Six Sigma. Deze in de industriële productie gangbare combinatie van Lean manufacturing en Six Sigma is gericht op het tegengaan van verspilling in tijd en materiaal en het elimineren van variaties in productieprocessen. Daarvoor zal het management van een organisatie meer grip moeten krijgen op de interne processen. In ProcessRunner laten deze zich eenvoudig definiëren, inrichten en wijzigen via het workflow managementsysteem. Klantenprocessen zijn van begin tot eind volledig te controleren. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen veel en weinig voorkomende pro-

cessen. Daarnaast is ProcessRunner gericht op continue verbetering. Het workflowsysteem biedt zicht op de hoeveelheid 'work in progress' (WIP), de 'average handling times', en de frequentie waarin 'root causes' of 'events' voorkomen.

ProcessRunner wordt weliswaar door meer energieleveranciers toegepast, het product is niet specifiek voor de sector ontwikkeld. Het is een generiek systeem, gericht op klantencontactprocessen. Wel hebben de grondleggers van Morphis ervaring met de energiesector. Ze werkten ooit bij een bedrijf dat een centrale back-office had ontwikkeld voor de nieuwkomers op de geliberaliseerde energiemarkt. Die onderneming bracht niet het verwachte succes.

Ondernemingsgeest

Nederlandse Energie Maatschappij is opgericht door Harald Swinkels en Pieter Schoen. Als studenten aan de Erasmus Universiteit werkten zij aan het in 1999 verschenen boek 'Wat wil jij worden?', waarin bekende Nederlanders vertellen over hun carrière ontwikkeling. Ondernemingsgeest kan de beide auteurs niet worden ontzegd. Voor het boek richtten ze hun eigen uitgeverij op (Tweesprong) dat ze verkochten om vervolgens aan een internet-avontuur te beginnen. Het klappen van de internet-zeepbel bleek een goede leerschool. Hun huidige project heeft meer kans van slagen. Stabiliteit in de administratieve organisatie is daarvoor een vereiste. Op consumentenfora lees je veel klachten over de administratieve afhandeling bij energieleveranciers. Ook de gevestigde partijen krijgen er van langs. In het algemeen leidt liberalisering van een markt nu eenmaal tot ontvlechtingen van administratieve organisaties met soms als vervelende consequentie een aderlating in kennis van de ondersteunende automatiseringsystemen. Die zijn de diverse partijen in de energiesector weer aan het opbouwen; ieder vanuit zijn eigen vertrekpunt.

De klachten over de rekening blijven, want mensen begrijpen er geen snars van. Je zou een soort van 'downdrill' moeten kunnen doen op alle variaties. Een dergelijk proces is moeilijk in regelgeving te vangen. Er loopt nu een project in de markt om online het individuele energiegebruik in beeld te brengen. Iets dergelijks kunnen we snel invoeren. In ons systeem maakt het niet uit of je extern inlogt of agent bent: de informatie op het scherm is hetzelfde. Wij denken dat de gevestigde orde moeite zal hebben om een soortgelijke online dienst aan te bieden."

Gebruiker maakt zelf rapportagetabellen

Bij de energieleverancier maken naast de agents alle mensen gebruik van ProcesRunner die op de een of andere manier betrokken zijn bij de procesverwerking. Dus degenen die de brieven sturen, de voorschotten accorderen of aanpassen, de controles uitoefenen of verantwoordelijk zijn voor het debiteurenbeheer putten allemaal uit een gemeenschappelijke bron. Standaard voorziet het systeem in rapportagetabellen die de gebruiker zelf samenstelt. Van daaruit is een datawarehouse op te bouwen, waarop een BI-tool kan worden losgelaten. Dit vormt de volgende uitdaging voor Van Dulst, waarvoor hij wellicht een beroep zal moeten doen op een andere externe partij. Hij erkent dat zijn bedrijf door de explosieve groei hier en daar ook wel eens achterstanden heeft opgelopen. "Met onze partners zijn we erin geslaagd die weg te werken. Inmiddels pres-

teren we goed op alle in de branche gehanteerde score-cards. We zijn een prijsvechter, dus hoe meer je afneemt, des te voordeliger het wordt. Onze klanten zijn voornamelijk particulieren met een bovengemiddeld energieverbruik. Van voordeel is uiteraard dat wij met een jonge klantenbasis werken. Onze oudste klanten dateren van vier jaar geleden. De informatie waarover wij beschikken is vrij vers. In de markt gaan ook wel eens dingen fout, bijvoorbeeld wanneer niet precies bekend is wie de leverancier is. Soms is dat niemand en soms zijn dat er twee. Een registersynchronisatie biedt duidelijkheid. Als resultaat van dat proces bedraagt het uitvalpercentage bij ons promillen. Bij de gevestigde maatschappijen loopt dat in de procenten. Ons contractenregister is redelijk zuiver. Wij sturen rekeningen naar mensen die daadwerkelijk klant van ons zijn. Voor ons is het ook minder moeilijk om bijvoorbeeld een proces in te bouwen voor het inmiddels verplicht opnemen van de meterstanden bij het switchen van leverancier."

Het beheer over de hardware waarop bij de Nederlandse Energie Maatschappij ProcessRunner draait is uitbesteed. De Morphis-implementatie verloopt vooralsnog volgens een klassiek softwarelicentiepatroon, doch een ASP-variant behoort tot de mogelijkheden. Huisman: "Een echte SaaS-toepassing zullen we niet gauw aanbieden, want niet iedereen is bereid om zijn klantgegevens op een gemeenschappelijke plaats onder te brengen. De klantspecifieke zaken zijn via onze SDK in het systeem aan te brengen. Dat kunnen wij doen, maar dat kan de klant zelf ook doen." Van Dulst beschouwt ProcessRunner als een raamwerk met een visie op klanten en klantprocessen. "Daardoor hoeven wij in mindere mate na te denken over de vorm, maar kunnen we ons concentreren op de vraag hoe we agents effectief hun werk kunnen laten doen om onze klanten beter van dienst te zijn."

ProcesRunner biedt alle vrijheden maar brengt wel structuur aan. Het intakeproces neemt de agents bij de hand en leidt hem of haar langs alle stappen van een gestandaardiseerd proces. Na afloop zijn alle noodzakelijke gegevens vastgelegd en is alles conform de regels gevalideerd. Terugbellen omdat men iets is vergeten is er niet meer bij. De schermen zijn ontgaan van alle complexiteit, zodat een agent niet in de knoop raakt met zijn applicatie tijdens een dialoog met de klant. Energiebedrijven kenmerken zich door veel administratieve processen (root causes). Huisman schat dat er gemiddeld 100 tot 200 worden geactiveerd. Bij de klantengroep in de gemeentelijke overheid ligt dat aantal nog veel hoger. Volgens hem is het ondoenlijk om meer dan honderd uiteenlopende processen in een ERP-systeem onder te brengen. "Wij koppelen met elke andere applicatie zodat men daar zijn specifieke taakje kan afhandelen om vervolgens weer in onze workflow terug te keren. Men blijft binnen onze architectuur en houdt dus altijd de regie."

Frans van der Geest is freelance journalist.