

# TEM is sleutel tot beheersbare telecomkosten

**Kostenbesparingen vormen vaak een belangrijke reden voor selectietrajecten voor telecom. Door de enorme concurrentie zijn de aanbiedingen naar elkaar toegegroeid. Veel bedrijven laten echter flinke besparingen liggen door het niet of onvoldoende inrichten van een proces voor Telecom Expense Management (TEM). Wat kan TEM precies voor organisaties betekenen?**

Door John Schmeitz

**W**ie al een tijdje in de telecomwereld meeloopt, weet dat veel bedrijven moeilijk hun *telecom installed base* kunnen bijhouden en nagaan waarvoor die wordt gebruikt. Daarnaast is de telecom binnen bedrijven en organisaties meestal versnipperd georganiseerd en bestellen lokale vestigingen of zelfs afdelingen hun telecominfrastructuur direct bij leveranciers. Hierdoor worden op verschillende plaatsen facturen gecreëerd en is er ook geen eenduidig overzicht van de telecominfrastructuur, laat staan dat kan worden gezien of een bepaalde infrastructuur overbodig is.

## Telecomfacturen zijn vaak ondoorzichtig

Voor grote ondernemingen kan dit jaarlijks om duizenden facturen gaan en wellicht komen daar ook nog de declaraties van medewerkers voor hun telecomvoorzieningen thuis bij. Hierdoor zijn er relatief veel mensen bezig met de facturering, zeker als er ook nog intern moet worden doorbelast. Bovendien valt er door versnippering vaak geen eenduidige probleemeigenaar aan te wijzen. Adviseurs lopen in de praktijk bij opschoningsacties van telecom vaak tegen het probleem aan dat de facturen van de telecomvoorzieningen niet of moeilijk boven water komen en dat er boven-

dien geen of weinig inzicht bestaat in de telecomkosten en in de infrastructuur. Als vervolgens bij de leveranciers wordt nagevraagd over welke telecominfrastructuur het bedrijf of de organisatie beschikt, dan blijkt vaak dat ook zij moeite hebben om een correct overzicht te geven.

Uit ervaring blijkt dat bij een middelgrote tot grote organisaties al gauw na vijf jaar 20 tot 30 procent van de infrastructuur overbodig is geworden. Deze infrastructuur is echter nooit opgezegd.

Ook komt het voor dat een al opgezegde infrastructuur nog steeds op de rekening staat en braaf wordt doorbetaald, omdat er door gebrek aan informatie alleen de hoogte van het bedrag kan worden gecontroleerd. Binnen het bedrijf of organisatie wordt vervolgens geredeneerd dat, als het factuurbedrag nagenoeg hetzelfde is aan de vorige maand, het dan wel zou kloppen. Soms vragen de meldingen op de telecomfacturen om specifieke kennis, om maar zelfs te kunnen begrijpen wat er staat.

### Eigenschappen Telecom Expense Management (TEM)

- Inzicht hebben in wat er aan telecommiddelen aanwezig is;
- Het kunnen organiseren en beheren van veranderingen in de installed base;
- Inzicht hebben in waarvoor wordt betaald;
- Inzicht hebben in of datgene waarvoor wordt betaald, correct is;
- Inzage hebben in het gebruik van de telecommiddelen;
- Ervoor zorgen dat de kosten op de juiste manier worden toegewezen.



### Contractmanagement

Ook contracten kunnen problemen geven. Vaak is er veel moeite gedaan om contracten uit te onderhandelen en vervolgens liggen deze in een lade en wordt er niet meer gecontroleerd of er door de leveranciers ook echt wel conform de voorwaarden wordt geleverd. Alleen als het echt fout gaat, worden de contracten boven water gehaald om juridisch het gelijk te halen. De relatie met de leveranciers is dan echter al verziekt. Verder is het soms zelfs niet bekend dat er bepaalde telecomcontracten bestaan en worden er adhoc, buiten deze contracten om, mogelijk zelfs bij andere leveranciers, bestellingen geplaatst. Ten slotte blijkt dat de processen rondom het aan- en afsluiten van de telecominfrastructuur vaak slecht zijn georganiseerd. Adviseurs binnen de branche kennen talloze voorbeelden van door bedrijven betaalde telecominfrastructuren bij medewerkers thuis die, na het vertrek

**John Schmeitz** ([john@schmeitz-advies.nl](mailto:john@schmeitz-advies.nl)) is onafhankelijk organisatiedeskundige telecom en gespecialiseerd in telecomstrategie, (interim)procesmanagement en mobiliteitsconcepten.

## TEM is purchase-to-pay en procurement

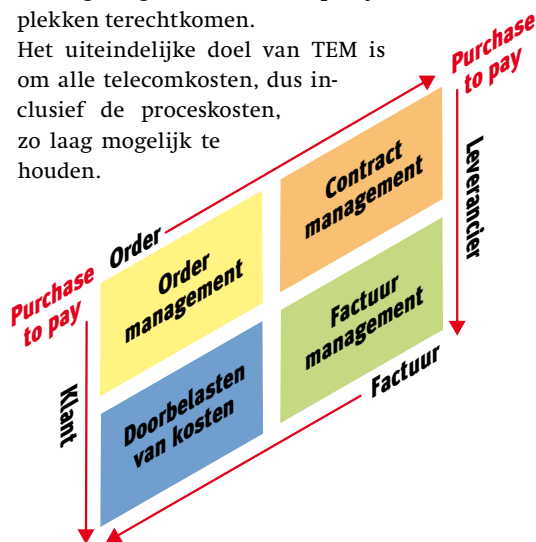
van de betreffende medewerkers, nog steeds door de betreffende bedrijven worden betaald.

### Telecom Expense Management

Uit bovenstaande problemen blijkt dat, als het beheersen van deze zaken niet beter wordt georganiseerd, de kosten in de praktijk niet of nauwelijks kunnen worden beïnvloed. Hiervoor is *Telecom Expense Management* (TEM) ontwikkeld. In de eerste plaats is TEM een proces dat de kosten zodanig wil beïnvloeden, dat zij zich ontwikkelen in overeenstemming met de gestelde intenties.

In feite is TEM een samenstelling van de processen *purchase-to-pay*, dat de bestellingen, de orders, de levering, de leveringscontrole, de facturen, de factuurcontrole en de doorbelasting omvat, en *procurement*, de inkoop en het contractmanagement. TEM bestaat dus uit de activiteiten die antwoord geven op welke telecominfrastructuur er aanwezig is, hoe de veranderingen in de installed base moeten worden beheerd en georganiseerd, waarvoor wordt betaald, of datgene wat wordt betaald wel in orde is, hoe het wordt gebruikt en hoe ervoor wordt gezorgd dat de kosten op de juiste plekken terecht komen.

Het uiteindelijke doel van TEM is om alle telecomkosten, dus inclusief de proceskosten, zo laag mogelijk te houden.



**Het TEM-kwadrant. Eerst loopt horizontaal van de klanten naar de leveranciers het orderproces en vervolgens van de leveranciers naar klanten het factuurproces. Het verticaal proces is het purchase-to-pay proces bij respectievelijk de klanten en de leveranciers.**

Gebied van financiële impact	Meting van algemene verbetering	Meting van verbetering zonder technologie	Meting van verbetering met technologie
Besparing op gemiddelde telecom-servicekosten	20,4%	18,8%	23,4%
Besparing op algemeen telecom-budget	21,5%	18,6%	26,1%
Gemiddelde kosten om een telecom-factuur te verwerken	€ 20,-	€ 22,-	€ 10,-
Gemiddelde tijd voor verwerking van een telecommfactuur	10 dagen	12 dagen	6 dagen

**Verbeteringen die ontstaan door de toepassing van TEM (Bron: Aberdeen Group, maart 2005).**

### Marktonwikkelingen

Bedrijven willen steeds meer beheeractiviteiten gaan centraliseren en dit soms zelfs bedrijfsoverschrijdend in *shared service centers* onderbrengen. Bij vooral grotere bedrijven wordt ook steeds vaker besloten om de ICT-omgeving, inclusief de telecominfrastructuur, te outsourcen. Dit gebeurt zeker als het gaat om de relatief standaard beheerprocessen. Om hiervan de vruchten te kunnen plukken, en dus te besparen op kosten, is het belangrijk dat de beheerprocessen zoveel mogelijk worden geautomatiseerd. Bij centralisatie en zeker bij outsourcing is er een grote behoefte aan informatie over de installed base, gebruik en fouten in het beheerproces, om de regiefunctie goed te kunnen invullen. Daarnaast is

het wenselijk dat de interne facturen tot een minimum worden beperkt, onder meer door consolidatie van alle telecomkosten voor zowel vaste telefonie, mobiele telefonie als dataverkeer op één enkele rekening. Hiervoor moeten er mogelijkheden zijn tot herfactureren of *converged billing*.

Een andere ontwikkeling is dat er nieuwe aanbieders komen, die direct of in samenwerking met partners, een totaal-aanbod aan telecomoplossingen bieden. Voor deze aanbieders is *converged billing* en een integrale TEM-oplossing dan ook zeer belangrijk.

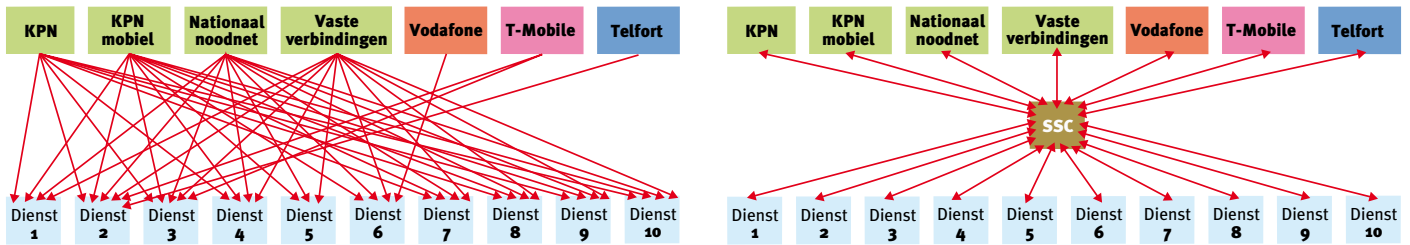
Deze ontwikkelingen creëren een behoefte die leidt tot de ontwikkeling van *value added serviceproviders*. De *value added serviceproviders* zijn in staat om integrale oplossingen als diensten aan te bieden.



## Problemen

TEM is in de eerste plaats een proces dat een zorgvuldige afstemming vraagt tussen klanten en leveranciers. Toch kan zich hierbij een aantal problemen voordoen. Zo is een wisseling van leverancier lastig, omdat keer op keer het TEM-proces opnieuw moet worden ingeregeld. Vanuit het klantperspectief is het dan ook wenselijk dat er tussen de bedrijven of organisaties en de leveranciers een leveranciersonafhankelijke *middleware*-laag voor TEM wordt geïmplementeerd.

### Het verschil in factuurstromen voor en na de toepassing van TEM en een shared service center.



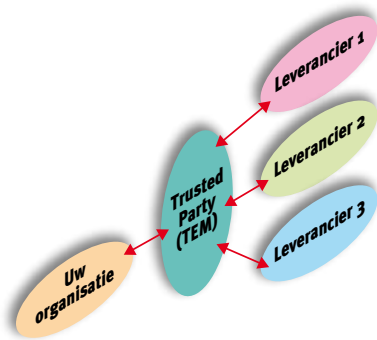
Hierdoor wordt een te grote afhankelijkheid van één enkele leverancier voorkomen.

Een ander probleem kan zich in internationaal opzicht voordoen. Ordermanagement kan vaak internationaal centraal worden geregeld, in samenspraak met de leveranciers. Het factuurmanagement is echter onderhevig aan lokale regelgeving, zoals bewaarplicht en privacy. Hierdoor is er geen algemene centrale oplossing voor factuurmanagement mogelijk. Dit zal dan ook met lokale partijen lokaal moeten worden opgelost.

## Trusted parties moeten het TEM-proces inregelen

### Marktpraktijk

Het is duidelijk dat bedrijven of organisaties steeds meer behoefte hebben aan regievoering, de benodigde informatie en het automatiseren van het verwerkingsproces van de bestellingen tot en met interne doorbelasting. Daarvoor moet er niet alleen binnen organisaties, maar ook bij de leveranciers het nodige gebeuren. Beide partijen zullen de centralisatie van bestellingen en facturatie



### De rol van trusted parties binnen het TEM-proces.

Op dit moment moeten regelen, dat uiteindelijk de bestellingen en facturen via het proces rondom TEM worden geaccordeerd en verwerkt. Hiervoor zal alle benodigde informatie, zoals de aanvragers, producten of diensten, gebruikers en kostenplaatsen, in digitale vorm aanwezig moeten zijn en vervolgens met de leveranciers moeten worden afgestemd.

### Trusted parties

De controle en consolidatie kunnen natuurlijk vervolgens bij die leveranciers worden neergelegd, maar in het kader van regie en de belangrijke onafhankelijkheid van de leveranciers, is dit niet wenselijk. Het mooiste is dan ook dat er zogenaamde *trusted parties* tussen organisaties en de leveranciers in zitten. Deze trusted parties kunnen vervolgens, onafhankelijk van de leveranciers het TEM-proces inregelen en tevens een ordermanagementsysteem of een koppeling

## TM-TOPIC: TELECOMKOSTEN

daarop maken. Dit kan op ASP-basis of via *Business Process Outsourcing* (BPO). Hierbij is het belangrijk dat alle informatie over bestellingen, contracten en facturatie via de trusted party loopt om de validatie te kunnen garanderen. De verwachting is dat er bij tenders voor dit soort inkoopprocessen, ook steeds vaker eisen ten aanzien van het TEM-proces of delen daarvan zullen worden gesteld. Dit kan hetzij in de vorm van een rechtstreekse koppeling op de klantsystemen, hetzij via een trusted party. De laatste

vorm heeft onder meer als voordeel dat er, door inzet van *Business Intelligence* op basis van *datawarehouse-technieken*, schaalvoordelen en snellere managementrapportages mogelijk zijn. ■

### Conclusies

Bedrijven zullen steeds vaker met shared service centers of outsourcing van telecom en ICT gaan werken. Om op een juiste manier de regie te kunnen voeren en de telecomkosten beheersbaar te kunnen houden, is het invoeren van Telecom Expense Management extra belangrijk geworden. Vanwege schaalvoordelen en de benodigde specifieke expertise is het daarbij handig om met Business Process Outsourcing te werken. Een model hiervoor op basis van trusted parties waarop de geselecteerde leveranciers moeten aansluiten, is hiervoor het beste. Op deze manier wordt ook geborgd dat alle benodigde informatie via de betreffende trusted party verloopt en op deze manier algehele controle en managementrapportages mogelijk zijn. Hiermee kan tussen de 20 tot 50 procent op de proceskosten worden bespaard en kan, zowel intern als naar de leveranciers toe, veel beter worden gestuurd. Door betere managementinformatie en vrijgekomen arbeidsuren is er tevens meer ruimte om meer strategisch met het inkoopproces om te gaan.

### Praktijkvoorbeeld

Het bedrijf *Calvi*, een belangrijke speler op het gebied van TEM, heeft tijdens het onlangs gehouden TMA-congres een praktijkgeval over een grote overheidsinstantie gepresenteerd. In deze case heeft de invulling van het TEM tot de volgende resultaten geleid:

1. Er kwamen betere rapportages. Hierdoor kon de overheidsorganisatie beter (bij)sturen en de kosten begroten;
2. Door het *factuurproces* te vereenvoudigen, werden de administratieve kosten omlaaggebracht;
3. De directe telecommuitgaven daalden, door opschoning het eerste jaar al met 10 procent;
4. Er trad, door een structurering van de factuurverwerking en het proces van doorbelasting een terugkerende besparing op van 5 tot 15 procent per jaar op de personeelskosten;
5. Ten slotte kwam er een betere controle op het hele proces van purchase-to-pay.