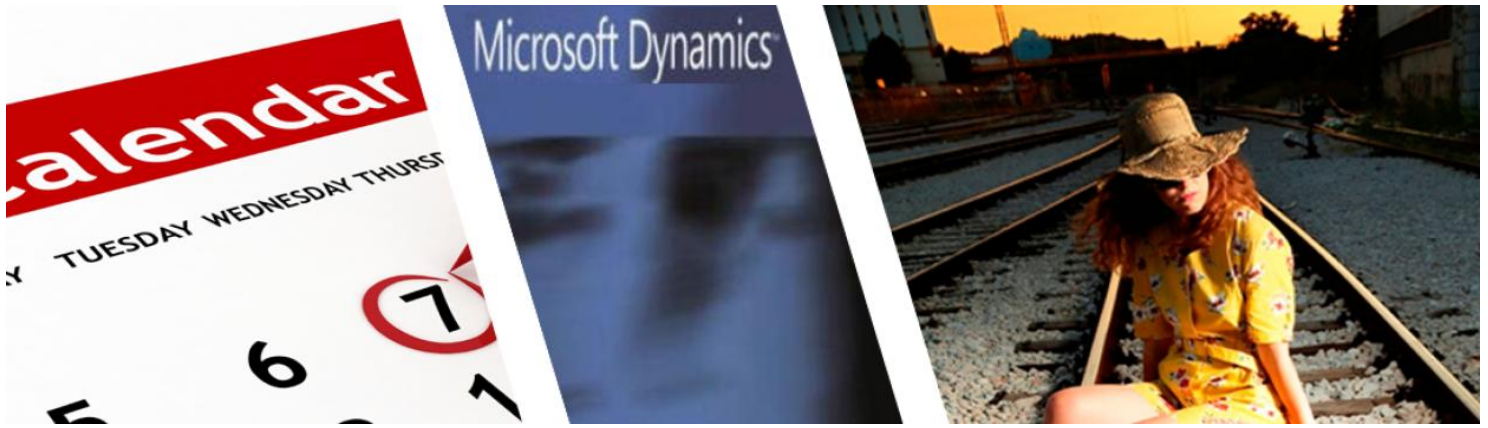


© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

WHITEPAPER
PLANNING IN EEN SERVICE ORGANISATIE

De Operationele planning van monteurs en verkopers in Field Service bedrijven



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

Herkent u het volgende: “We kunnen u komende vrijdag inplannen. Het wordt ergens tussen 13.00 en 17.00 uur”. Bijzonder irritant wanneer een service organisatie niet vraagt wanneer U kunt, maar aangeeft wanneer zij kunnen. Aan de andere kant is het voor de service organisatie in kwestie niet eenvoudig om een optimale planning te maken, waarbij een goede balans wordt gevonden tussen klantvriendelijkheid, efficiëncy en flexibiliteit.

En het plannen van monteurs is niet het enige planproces in een Field Service Organisatie. Ook verkoopactiviteiten moeten worden gepland, materiaalstromen moeten worden gepland en projecten moeten worden gepland. “Ons ERP systeem moet een ‘levend’ systeem zijn” zei onlangs een directeur van één van onze klanten. “We moeten niet alleen achteraf registreren wat er is gebeurd, maar onze systemen moeten ons sturen in de activiteiten die we moeten uitvoeren”.

Even voorstellen: Deze whitepaper is een gezamenlijk initiatief van Newminds (Erik Laarman) en van FLS Nederland (René Ebeltsjes). In ons dagelijks werk hebben we vanuit beide IT-organisaties veel te maken met het faciliteren van een goede planning bij onze klanten.

Newminds richt zich met haar ERP-product “Spatio” op het automatiseren van bedrijven die apparatuur verkopen en hierop service verlenen. De bedrijven die Spatio gebruiken hebben vaak monteurs op de weg die bij haar klanten nieuwe apparaten plaatsen, onderhoud verrichten en storingen oplossen.

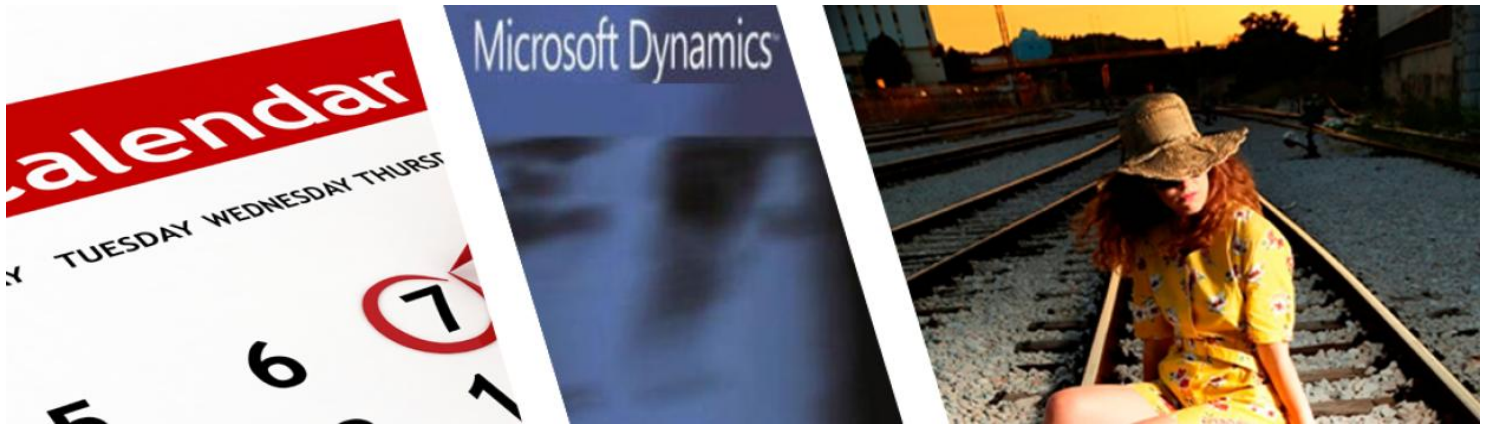
Bij diezelfde bedrijven richt FLS haar activiteiten met name op het optimaliseren en automatisering van het planproces. Met het product “VisiTour” is FLS in staat om werkbonden volledig automatisch in te plannen en de resulterende planning aan te passen wanneer er urgente storingen tussenkomen, monteurs ziek worden, etc.

In de management literatuur is maar weinig te vinden wanneer het gaat om het concreet inplannen van medewerkers in service organisaties. Boeken over planning hebben vaak betrekking op financiële planning, marketing plannen, strategische en tactische planning of projectplanning. Goede literatuur op het gebied van operationele planning in service organisaties is er echter niet. Iedereen vult de operationele planning dus op een eigen wijze in.

In deze whitepaper hebben we een aantal van onze gedachten en ervaringen rondom het operationeel plannen in een Field Service Organisatie gebundeld. Hoe kan een goede balans worden gevonden tussen efficiëncy, flexibiliteit en klantvriendelijkheid bij het plannen van de activiteiten van een service organisatie?

Deze gedachten en ervaringen kunnen u wellicht helpen bij het nadenken over en het optimaliseren van de planprocessen in uw eigen organisatie.

Aanvullingen en opmerkingen op deze whitepaper zijn uiteraard van harte welkom. Deze kunt u kwijt via ons e-mail adres: planning@newminds.nl



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

Planning van monteurs in de buitendienst

Het planproces dat bij Field Service organisaties het meeste aandacht krijgt is in het algemeen het plannen van de monteurs in de buitendienst. In het navolgende komen een aantal onderwerpen aan bod die hierbij van belang zijn.

1. Plan in lijn met missie/visie

“Wij plannen onze monteurs eerst in op nieuwe projecten, daarna plannen we de storingen in en de ‘gaatjes’ in de planning vullen we op met onderhoud”. Op de vraag naar de missie en de visie in de planning volgt dan vaak iets met termen als “Operational Excellence” of “Customer Intimacy”.

Het planproces van monteurs in de buitendienst begint met duidelijke operationele doelen, die in lijn moeten liggen met de missie en visie van de organisatie. Doelen die meetbaar zijn met KPI's en SMART zijn gedefinieerd (zie ook onze whitepaper over KPI's).

Zo zijn er organisaties die duidelijk kiezen voor het zo snel mogelijk oplossen van storingen, omdat de apparatuur die bij de klanten staat eigenlijk niet uit mag vallen. Het oplossen van storingen krijgt prioriteit boven het plaatsen van nieuwe apparatuur en boven het uitvoeren van onderhoud.

We kennen ook organisaties die er strategisch voor kiezen om onderhoud altijd zelf uit te voeren omdat dit herhalende omzet betreft, terwijl het oplossen van storingen en het plaatsen van nieuwe apparatuur bijvoorbeeld wordt uitbesteed wanneer daar geen ruimte meer voor is in de planning.

Het is belangrijk om dit goed te definiëren in iedere Field Service organisatie. Van nature is een mens geneigd om snel te acteren op acute problemen, terwijl dat misschien helemaal niet het meest verstandig is.

Door een teveel aan acute problemen kunnen bijvoorbeeld nieuwe projecten in het gedrang komen. Die projecten komen overigens vanzelf aan de beurt wanneer de betreffende projectplanning zelf is veranderd in een acuut probleem. De planning van de buitendienst lijkt dan meer op het blussen van brandjes.

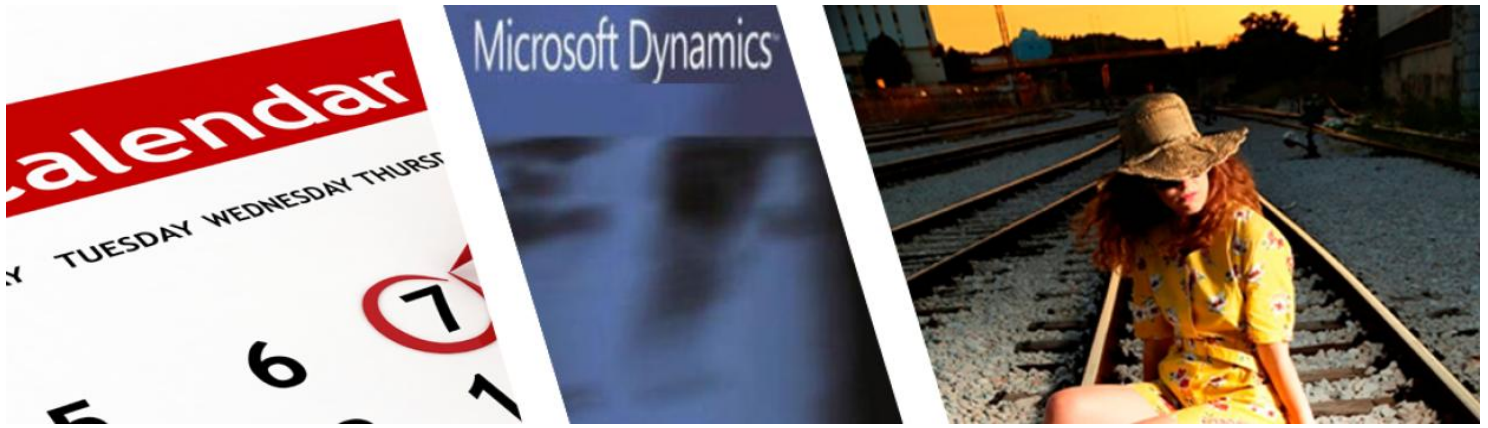
Vaak wordt bij het bepalen van operationele doelen ook gekeken naar indeling van de klantenkring in belangrijke en minder belangrijke klanten. Belangrijke klanten gaan voor in de planning, evenals mogelijk klanten met een getekend onderhoudscontract waarin prestatieniveaus zijn afgesproken (Service Level Agreements).

2. Van globale planning naar detail planning

Een planning volgt normaal gesproken de weg van een zeer globale planning naar een gedetailleerde planning. De globale planning wordt gebruikt als basis voor het bepalen van de benodigde capaciteit aan monteur-uren. Vaak weet een Service Organisatie al welke bezoeken moeten worden afgelegd in het kader van onderhoudscontracten. Daarnaast wordt gekeken naar de trends in de aantallen nieuwplaatsingen en storingen in de afgelopen jaren. Deze worden geëxtrapoleerd naar cijfers voor de komende periode.

Belangrijk is om dit proces goed te faciliteren, met name met betrouwbare informatie uit het verleden. De geautomatiseerde systemen in een service organisatie moeten in staat zijn om informatie aan te leveren over onder andere de aantallen werkbonden, de bestede uren en de gereden kilometers.

Indien nodig moet deze informatie kunnen worden gesplitst naar de criteria die belangrijk zijn bij de planning, zoals werkbonden waarvoor specifieke kennis nodig is die niet iedere monteur heeft.



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

3. “De kennis zit bij onze mensen”

Bij veel service organisaties werken planners die inhoudelijk deskundig zijn en verschillende taken combineren:

- De planner staat klanten te woord en lost soms direct telefonisch storingen op
- Wanneer storingen niet direct kunnen worden opgelost dan maakt de planner een werkorder aan en zet deze in het planbord
- De planner belt klanten om te checken of voorgestelde datums akkoord zijn en de monteurs langs kunnen komen voor bijvoorbeeld onderhoud
- De planner plant ook monteurs in op projecten en staat in veelvuldig contact met de projectleiders van het bedrijf
- De planner is inhoudelijk deskundig. Daarom weet hij/zij ook welke monteur welke klus kan doen. De planner staat de monteurs met raad en daad terzijde
- De planner fungeert als werkvoorbereider. Hij zorgt dat de monteurs de juiste materialen bij zich hebben, of dat deze alsnog besteld worden bij de leveranciers

Deze planners hebben een ‘afwisselende’ baan. Te vaak een eufemisme voor ‘hectisch’, ‘is niet te doen’, of vul maar in!

Natuurlijk heeft ieder service bedrijf inhoudelijk deskundige mensen nodig, bijvoorbeeld om klanten direct te helpen, of om monteurs terzijde te staan.

Je kunt je echter afvragen of een planning gemaakt moet worden door iemand die inhoudelijk deskundig is, of dat het daadwerkelijk inplannen van storingen, onderhoud en nieuwe projecten bij deze mensen kan worden weggehaald en overgelaten kan worden aan bijvoorbeeld een secretaresse of nog verdergaand..... een computersysteem.

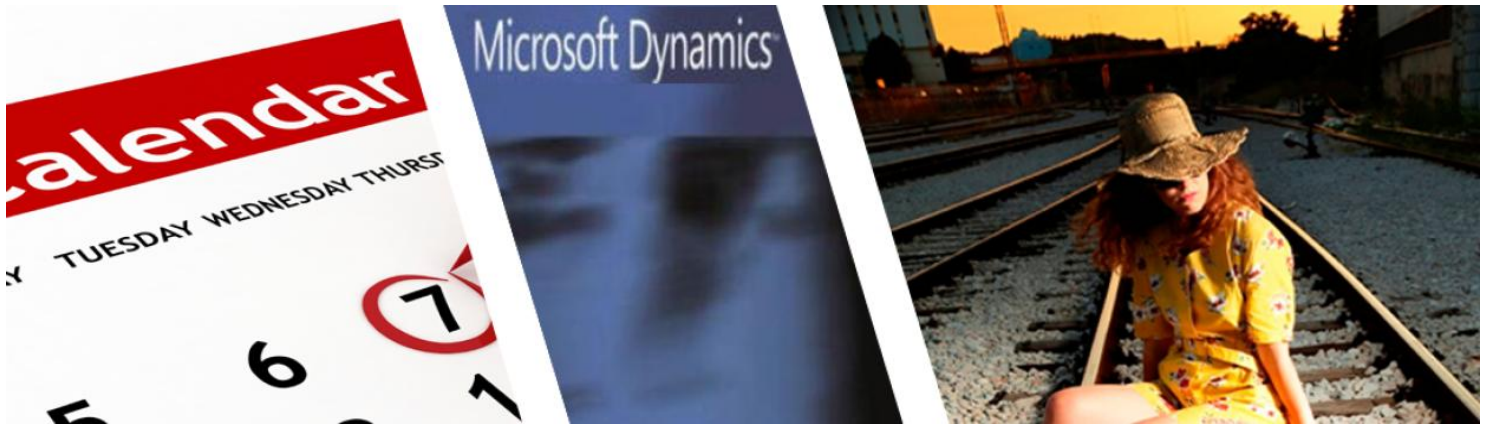
Een belangrijke voorwaarde om het planproces over te laten aan iets (een systeem) of iemand die niet inhoudelijk deskundig is (bijvoorbeeld een call-center), is de voorwaarde dat alle relevante kennis die nodig is bij het plannen wordt vastgelegd (in een administratief systeem) en beschikbaar wordt gemaakt.

Hierbij kan worden gedacht aan:

- Het vastleggen van normtijden voor verschillende soorten onderhoud, storingen, of projectplaatsingen
- Het vastleggen van kennis/diploma’s/vaardigheden van monteurs. Maar ook het vastleggen van benodigde kennis voor het uitvoeren onderhoud of het oplossen van storingen op een bepaald type apparaat
- Het vastleggen van openingstijden van klanten
- Het vastleggen van SLA’s (Service Level Agreements), waarin responsetijden zijn opgenomen die bij een bepaalde klant moeten worden gehaald
- Het kunnen bepalen van de juiste prioriteiten van de uit te voeren werkzaamheden (weer in lijn met de operationele doelen zoals hiervoor beschreven)
- Het vastleggen van serviceregio’s van zowel de monteur als van de klant. Vooropgesteld dat je al met regio’s wilt werken, maar daarover later meer

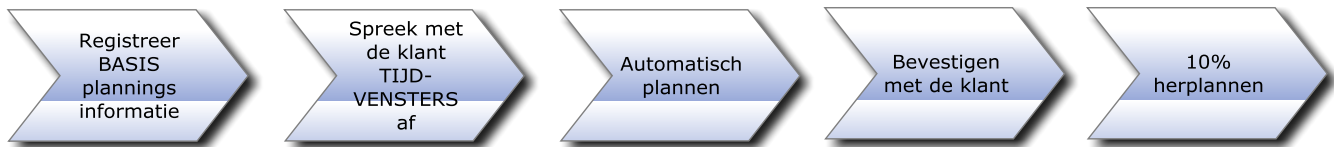
Een duidelijk voordeel van het vastleggen van deze informatie is uiteraard dat de organisatie minder afhankelijk wordt van een monteur die weet dat een klant op maandag dicht is, of van een planner die weet dat het vervangen van een doorgebrande motor ongeveer 2,5 uur kost. Dit maakt het makkelijker om een monteursplanning door iemand te laten maken die niet inhoudelijk deskundig is, maar die wel deze informatie tot zijn of haar beschikking heeft.

Minder bekend is dat, wanneer de juiste planinformatie wordt vastgelegd, computersystemen toenemend in staat zijn om zelfstandig de planning te initiëren en te wijzigen indien nodig.



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

4. Een ideaal planproces



Registreer BASIS informatie

Dit is de informatie zoals bedoeld op de vorige pagina, dus normtijden, skills (kennis & vaardigheden), openingstijden, responsetijden (SLA's), prioriteit-afspraken, etc. Dus alle informatie die nodig is bij het inplannen van werkbonden: wie gaat wanneer welke klus doen?

Spreek tijdvensters af

Plan niet iedere werkbond (storingen, onderhoud of nieuwplaatsingen) al direct definitief in. Hou de planning flexibel door de klant te vragen wanneer het uitkomt dat uw monteur langs komt. Wanneer de klant bijvoorbeeld aangeeft dat iets zowel op woensdag, donderdag als op vrijdag gepland mag worden, dan behoudt u de mogelijkheid om binnen alle aangegeven tijdvensters te zoeken naar een verdeling van werkbonden die het meest efficiënt is (bijvoorbeeld qua routeplanning). En logischerwijs: Hoe ruimer het tijdvenster, hoe meer flexibiliteit.

Bij iedere werkbond moet duidelijk zijn wat de te verwachten tijdsbesteding is, of er wellicht meer dan één monteur moet worden ingepland, of het benodigde materiaal in de bus van de monteur ligt, alsmede overige relevante informatie voor de planning (die de wiskundige formules om tot een planning te komen allemaal niet makkelijker maken).

Automatisch plannen

Een computer is toenemend in staat om op basis van al deze informatie zelfstandig een planning te maken, binnen de gestelde tijdvensters, waarbij de juiste monteurs worden ingepland op de juiste werkbonden. Werkbonden die niet automatisch kunnen worden gepland kunnen dan op een 'uitzonderingslijst' worden gezet.

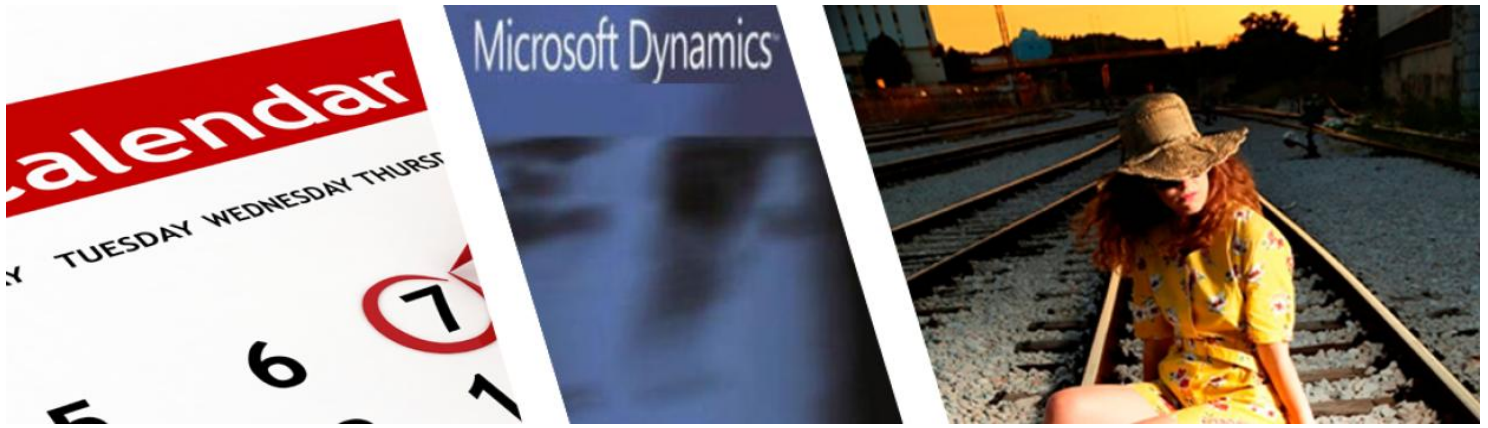
Bevestigen met de klant

De vastgestelde planning wordt gecommuniceerd aan de klant. Dit kan middels een brief, maar meestal wordt er gemaild of gebeld. Gemiddeld 90% van de klanten is tevreden over het feit dat de werkzaamheden worden ingepland binnen het door de klant aangegeven tijdvenster.

10% herplannen

De overige 10% van de klanten geeft aan dat het voorgestelde tijdstip toch niet uitkomt. Deze moeten dan worden opnieuw worden ingepland. Door automatisch binnen de afspraken te herplannen wordt ook aan de wensen van de overige 10% van de klanten voldaan. U heeft naast een klantgerichte planning eveneens een planning met lagere operationele kosten gerealiseerd.

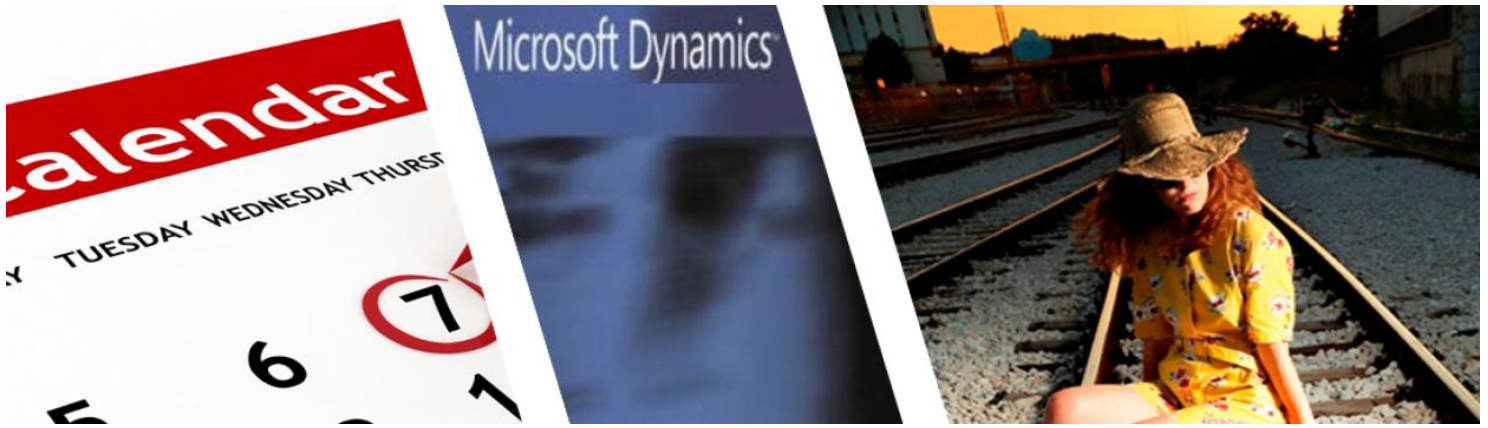
De ervaring leert dat deze manier van plannen al snel 20% efficiënter is dan het handmatig inplannen van opdrachten !!



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

5. Nog enkele overwegingen...

- *Heb ik net de planning klaar.... Komen er allerlei storingen tussendoor. Kan ik weer opnieuw beginnen.*
Dit is in de ideale planning veel minder een issue, omdat het systeem binnen de afspraken de storingen automatisch plant en andere afspraken binnen hun tijdsvenster automatisch aangepast worden indien nodig. Natuurlijk blijft de planner de controle houden.
- *Is het efficiënt om iedere monteur een eigen regio te geven?*
Eigenlijk niet. Vaak is het werken in vaste regio's het gevolg van de behoefte om de planning overzichtelijk te houden. Toch kan het efficiënter zijn om een monteur van regio 1 naar een plaats in regio 2 te sturen wanneer de monteur van regio 2 zelf vrij ver weg zit van die plaats. Bij het automatisch plannen vervalt de behoefte van regio's voor een belangrijk deel.
Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor een onderscheid dat we in de praktijk ook nog wel eens tegenkomen tussen 'projectmonteurs' en 'storingmonteurs'. Alhoewel dit bij handmatig plannen overzichtelijk kan zijn, is dit toch een kunstmatig onderscheid dat de flexibiliteit inperkt (vooropgesteld dat een monteur de skills heeft om beide zaken uit te voeren). Het is dan efficiënter om dit onderscheid niet te maken. Dan zijn er nog organisaties die monteurs 'achter de hand houden' om urgente storingen op te lossen..... Vul zelf maar in wat dit betekent voor de efficiëntcy.
- *Gemaakte afspraken staan vast. Afspraak is immers afspraak.*
Het gevolg is dus dat daardoor de planning niet flexibel meer is. Wanneer er vervolgens (urgente) storingen tussen komen is ook de route optimalisatie minder efficiënt. De kosten van de uitvoering lopen daarmee vaak sterk op. Voor de planning geldt echt: Probeer in één keer zoveel mogelijk werkbonden definitief te plannen. Goede afspraken met de klanten zijn dus belangrijk.
- *Wat is de IRIS-methodiek?*
De IRIS-methodiek kent de termen 'Symptoom – Probleem – Oplossing'. Wanneer de klant belt wordt een symptoomcode vastgelegd in een systeem, de monteur bekijkt door welk probleem het symptoom is veroorzaakt en registreert dit probleem. Tenslotte registreert de monteur de oplossingscode waarmee hij het probleem heeft opgelost. Wanneer dit nauwkeurig wordt geregistreerd, dan kan op basis van de historie worden bekeken hoeveel uur bijvoorbeeld gemiddeld moet worden ingepland bij een klantmelding van een bepaald symptoom. Deze statistische informatie kan dus weer als input voor het planproces worden gebruikt.
- *Ons grafische planbord is gekoppeld aan de mobiele oplossing voor onze buitendienst*
Veel huidige systemen voor een mobiele buitendienst (uw monteurs werken met pda's of laptops) verzamelen de werkbonden op een grafisch planbord. Wanneer de planner de werkbonden heeft toegewezen aan een bepaalde monteur (vaak door de werkbond naar de monteur te slepen), dan wordt de werkbond naar de pda op laptop van de monteur gestuurd. Eigenlijk is de 'package deal' tussen grafisch planbord en mobiele oplossing niet logisch. Beide systemen moeten los van elkaar worden gezien. Dit geeft de vrijheid om op beide gebieden de beste oplossing voor uw organisatie in te zetten.



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

Planning van verkoopactiviteiten

Een tweede planproces dat vaak bij Field Service organisaties voorkomt betreft het inplannen van de verkopers in de buitendienst. Verkopers leggen bezoeken af bij klanten en deze bezoeken moeten worden ingepland. Wellicht kunt u zich na het voorgaande inmiddels voorstellen dat ook deze bezoeken prima automatisch kunnen worden gepland, vooropgesteld dat duidelijk is hoelang de bezoeken duren, welke verkopers bij welke klanten kunnen acteren, etc. Hierop gaan we dan dus ook niet nogmaals in.

Wel willen we graag nog enkele gedachten, specifiek voor de verkoopafdeling, aan u kwijt in deze whitepaper.

1. "Het verkeerde bos..."

Bij de monteurs is duidelijk welke zaken moeten worden ingepland. Bij verkopers is dit niet altijd even duidelijk. Vaak wordt van verkopers wel gevraagd dat men een bepaald aantal bezoeken per dag of per week aflegt. Soms wordt in de doelstelling een bepaald maximaal aantal bezoeken aan bestaande klanten opgenomen, de rest moet dan 'new business' zijn. Aan de verkopers de schone taak om hun rayon vervolgens 'verder te ontginnen'. Inderdaad: een eufemisme voor 'zoek het verder maar uit'...

Vervolgens vindt het management het raar wanneer verkopers in het kader van 'relatiebeheer' iedere vrijdagmiddag een kop koffie gaan drinken bij een klant in de buurt zodat ze vroeg thuis zijn. Of dat een belangrijke klant al lang niet is bezocht, terwijl een marginale klant veel vaker is bezocht. Of dat de resulterende offertes/orders tegenvallen, terwijl toch veel klanten zijn bezocht.

Iemand heeft eens gezegd: "We zijn net houthakkers die vreselijk hun best doen om zo veel mogelijk bomen om te hakken. Ik heb alleen het gevoel dat we in het verkeerde bos staan te hakken...."

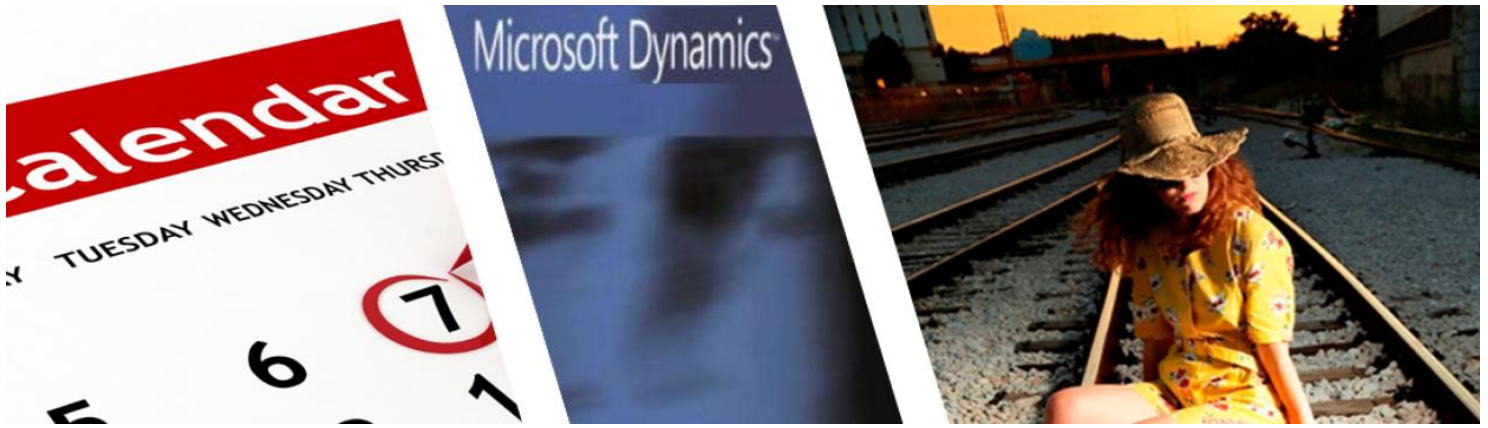
2. Focus: het "Mandjessysteem"

Een methode die kan helpen om de juiste dingen te doen is het 'mandjessysteem'. De gedachte is als volgt:

Op basis van bepaalde criteria worden mandjes gevuld met klanten en prospects. De klanten en prospect in dat mandje worden actief bewerkt door de verkoopafdeling.

Criteria voor het vullen van de mandjes kunnen bijvoorbeeld de volgende zijn:

- Alle klanten met een omzet in het voorgaande jaar van minimaal 50.000 euro worden dit jaar 4 maal door de buitendienst bezocht.
- Alle klanten die een nieuw product uit de serie Y hebben gekocht worden actief bezocht en de verkopers vragen naar hun ervaringen met het nieuwe product.
- Alle klanten met machines die ouder zijn dan 6 jaar worden gebeld en eventueel bezocht.
- Alle klanten met machines tussen de 3 en 5 jaar oud, waarvan we de afgelopen tijd 1 of meer storings hebben verholpen, worden bezocht in het kader van een vervangingsaankoop.
- Alle prospects die ons hebben bezocht op de afgelopen beurs krijgen onze catalogus en worden nagebeld.
- ...vul zelf verder in !



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

Voor het vullen van de mandjes met de juiste prospects en/of klanten zijn dus twee dingen essentieel:

1. Het management bepaalt de criteria op basis waarvan de mandjes worden gevuld.
2. De administratieve systemen moeten de prospects en klanten kunnen selecteren op basis van de vastgestelde criteria.

De hiervoor beschreven werkwijze kan wel een omslag betekenen in de cultuur van de organisatie. Wanneer het mandjessysteem wordt gehanteerd dan verschuift (alhoewel dat niet noodzakelijk is) het planproces van de verkopers in de buitendienst naar de verkoop binnendienst.

De binnendienst vult de mandjes op basis van de criteria, belt de prospects, stuurt catalogi en plant tenslotte de bezoeken die moeten worden afgelegd door de verkoop buitendienst, eventueel ondersteund door een automatisch plansysteem zoals is beschreven bij de monteur planning.

Een cultuuromslag betekent dus aandacht van het management: Verkopers in de buitendienst kunnen het gevoel krijgen dat ze worden 'gestuurd' (wat natuurlijk ook zo is) en dat ze 'hun vrijheid kwijtraken'. Het management van de organisatie moet dit proces in goede banen leiden.

De resultaten van het werken met het mandjessysteem kunnen ronduit verbluffend zijn.... Het brengt focus aan in de verkoopactiviteiten; er wordt 'in het juiste bos gehakt'. Tevens wordt inzichtelijk welke mandjes (dus welke criteria) leiden tot de hoogste omzetkans.

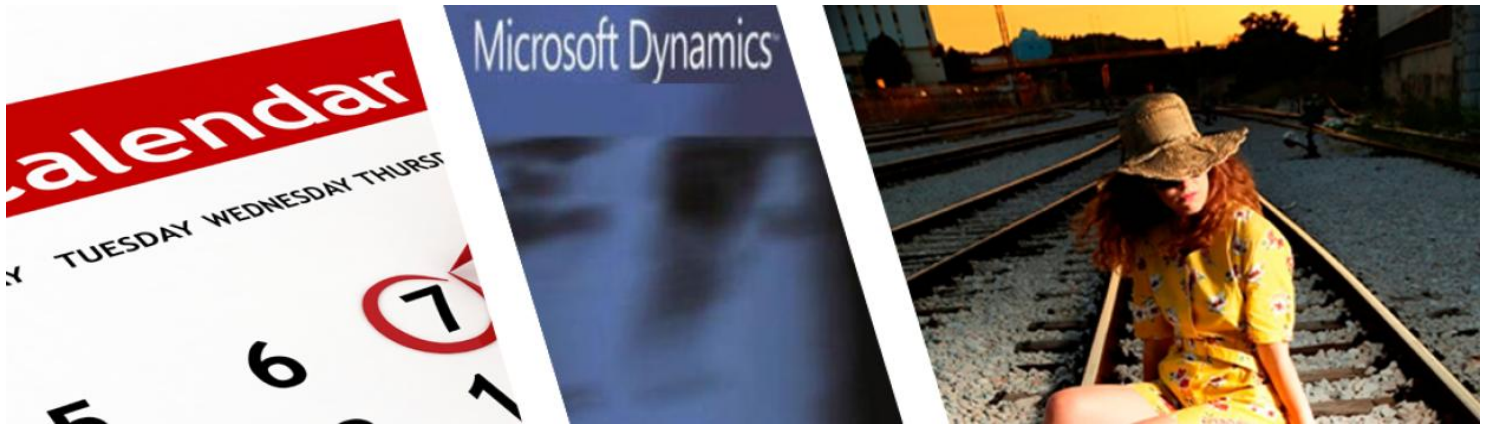
3. Registratie en plannen van overige taken

In het verkooptraject moeten naast de bezoeken nog vele andere taken worden gepland. In de gaten moet worden gehouden of iedereen wordt gebeld die gebeld had moeten worden, of de catalogi zijn verzonden en of de offertes op tijd zijn gemaakt.

Dit geldt overigens ook voor taken van andere medewerkers in de organisatie. Een tekenafdeling moet tijdig tekeningen maken, een calculatie-afdeling moet tijdig calculaties maken, etc.

Geautomatiseerde systemen kunnen ook hier een belangrijke rol vervullen. Taken van medewerkers moeten centraal kunnen worden geregistreerd, deadlines moeten kunnen worden aangegeven, taken moeten aan individuele medewerkers kunnen worden toegewezen, het geschat aantal uren per taak resulteert in een taakbelasting per medewerker, taakoverzichten moeten kunnen worden gemaakt en tenslotte moet statistisch duidelijk zijn hoeveel taken zijn uitgevoerd door de organisatie met welk resultaat.

Vaak kunnen taken worden gesynchroniseerd naar de privé agenda's van de medewerkers, bijvoorbeeld in Outlook. Toenemend gebruik van mobiele devices en webportals leidt er toe dat medewerkers altijd en overal toegang hebben tot de bedrijfsgegevens, dus inclusief de taken die ze nog moeten uitvoeren. Voor managers geldt dat ze vroegtijdig kunnen signaleren waar taken blijven liggen, waardoor ze hier snel op kunnen acteren. Met uiteraard als uiteindelijke doel om als organisatie steeds professioneler te werken en de klant zo gestroomlijnd mogelijk te kunnen bedienen.



© 2010 - Newminds make IT happen B.V.

Tenslotte...

We hebben geprobeerd om onze ervaring op het gebied van operationele planning in een Field Service organisatie te bundelen in deze whitepaper. Natuurlijk zijn we er ons van bewust dat we in deze whitepaper nooit volledig kunnen zijn. Afhankelijk van de grootte van een bedrijf en de mate van volwassenheid van een organisatie, zal de wijze van plannen erg verschillen. Voor de startende onderneming is het bijhouden van een sluitende agenda in Outlook al een hele klus, de multinational zal wellicht vastlegging van de werkbonden wel uit handen hebben gegeven aan een callcenter waarna de planning automatisch wordt gegenereerd.

We zijn benieuwd naar uw ervaringen. Hoe plant u uw monteurs en/of verkopers? Denkt u dat u het planproces kunt automatiseren? Werkt u met planners die inhoudelijk kennis van zaken hebben of niet? Hoe is de taakverdeling op uw verkoopafdeling geregeld tussen de binnendienst en de buitendienst?

Laat het ons weten!

Mail ons op planning@newminds.nl of bel ons.

De adresgegevens vindt u onderaan deze pagina.

Bezoek voor meer informatie over Spatio de Newminds website: www.spatio.nl

Bezoek voor meer informatie over VisiTour de FLS website: www.fastleansmart.nl

Met bijzondere groet,

Erik Laarman
Directeur Newminds

René Ebeltjes
Directeur FLS Nederland

Dit is een uitgave van:

Newminds make IT happen b.v.

Lansinkesweg 4

7553 AE Hengelo (OV)

+31 (74) 250 10 08