

Sanoma Uitgevers vernieuwt advertentiemanagementprocessen

Sanoma Uitgevers staat voor 'Consumer Information'. Het brede scala aan producten en diensten omvat ruim 50 publicatiestijdschriften - van Donald Duck, Libelle en Margriet tot VT Wonen - en nog meer nieuwe titels in de pijplijn, naast evenementen, specials en internetsites. De afdeling Media Order verzorgt de reserveringen en facturering van advertenties. In 2003 is deze afdeling aanzienlijk van gedaante veranderd: van een titel- naar een op de klant (lees: mediabureaus en adverteerders) gerichte organisatie. Magnus Management Consultants begeleidde deze intensieve reorganisatie.

Het Media-Orderproces was oorspronkelijk specialistisch opgebouwd met aparte functies voor bijvoorbeeld contract-beheer, orderinvoer, het manen van nog niet ontvangen materiaal en het indelen van advertenties. "Dit betekende veel aandacht voor de klant en kwaliteit, maar ook veel extra handelingen en communicatie", vertelt Yolanda Formanoy, director sales en advertentie services bij Sanoma Uitgevers. "Een eerdere implementatie van SAP was redelijk goed verlopen; daarbij was echter onvoldoende aandacht besteed aan de processen. Later besloten we alsnog een onderzoek te laten doen naar mogelijke proces- en systeemverbeteringen die ons zouden helpen om de adverteerders beter van dienst te zijn en tegelijkertijd de inzichtelijkheid en efficiëntie substantieel te verhogen. Vanwege Magnus' reputatie op dit gebied - waarbij vooral het BOS-model ons aansprak - hebben we Magnus daarvoor gevraagd."

Inzicht in bedrijfsprocessen

Het BOS-model is leidraad bij alle projecten die Magnus uitvoert. Daarbij staat BOS voor een geïntegreerde benadering van Bedrijfsprocessen, de Organisatie en de gebruikte Systemen. "Wat de strategische waarde van een ERP-systeem bepaalt is de 'fit' tussen de bedrijfsprocessen en het systeem, inclusief inbedding in de organisatie. Inzicht in de bedrijfsprocessen is essentieel. Daarom hebben wij eerst de bestaande processen beschreven, de knelpunten geïnventariseerd, verbetermogelijkheden voorgesteld en een blauwdruk gemaakt voor de nieuwe bedrijfsprocessen", vertelt Anneke Sips, project manager bij Magnus. "Analyse van meerdere alternatieven resulteerde in een procesmodel van de toekomstige situatie. Omdat de advertentieproducten niet te complex zijn en de relatie met de klant centraal staat, is besloten om de processen klantgericht in te richten."

Intensieve reorganisatie

Sanoma Uitgevers wil excellent opereren. Principes als 'one time right', 'de klant staat voorop' en 'maximale efficiëntie in de back office' moeten vanzelfsprekend zijn. Het project bij Media Order, dat onder de naam Allegro is uitgevoerd, omvatte herontwerp van processen, systeemaanpassingen en introductie van een nieuwe werkwijze. "Er was geen afdeling in ons bedrijf waar op dat moment zoveel gebeurde. Met veel inzet zijn de processen herontworpen, de nodige aanpassingen in ons SAP-systeem doorgevoerd en de medewerkers opgeleid in hun nieuwe functies onder leiding van project managers van Magnus met grote zorg voor de in- en externe communicatie.



Marjolijn Lamme



Goede communicatie - tussen leiding en projectteam, en met en tussen de betrokken afdelingen onderling - is essentieel voor een brede acceptatie van en begrip voor dergelijke veranderingstrajecten”, aldus Formanoy.

Eén loket

Centraal in het ‘nieuwe’ Media Order proces staat de functie van klant-relatiemedewerker. Deze medewerker krijgt één of meer media-/reclamebureaus toegewezen en behandelt een order van het eerste telefoontje over een mogelijke reservering tot het versturen van de factuur en alle administratieve vragen. Een belangrijke voorwaarde voor succesvol functioneren van deze medewerker en de herinrichting van bedrijfsprocessen is het beleggen van alle werkzaamheden op de juiste plek. Daartoe is duidelijk afgestemd wat Media Order wel (begeleiding van advertenties van reservering tot factuur) en niet doet.

Informatie aanleveren over een nieuwe special of titel?

Dat doet het tijdschriftencluster zelf. Contractoverzichten opvragen? Dat doet sales. Advertenties indelen? Dit valt onder de verantwoordelijkheid van de redactie.

One time right

‘Alles in één keer goed doen’ was een belangrijk uitgangspunt. In het efficiëntiestreven van Sanoma Uitgevers is het belangrijk dat informatie op tijd, correct en volledig aangeleverd wordt. Daarom is er in de nieuwe situatie een ‘portal’ dat toegang verschaft tot alle relevante gebruikersinformatie en formulieren voor bijvoorbeeld het aanvragen van facturen. Verder zijn nieuwe algemene voorwaarden voor adverteerders geïntroduceerd. Ook zijn een ‘control framework’ en management rapportages gecreëerd voor optimale controle en het kunnen verschaffen van actuele, volledige en correcte managementinformatie.’

Dit project zorgde voor een forse kostenbesparing. Het aantal FTE's op de afdeling is met 30% verminderd. Ook is het aantal uitzendkrachten afgebouwd. Door de versimpeling van de processen en betere samenwerking tussen de afdelingen onderling is er een daling van het aantal verschillennota's. Het debiteurenbeleid is geoptimaliseerd, evenals de aanlevering van advertentiematerialen.

“Op zich heeft de buitenwereld niets met zo'n interne reorganisatie te maken”, meent Formanoy. “Toch is het relevant om erover te praten, omdat we nu echt klaar zijn voor de toekomst en omdat de verbeteringen deels ook merkbaar zijn voor de klanten. Zij hebben nu één vast eigen aanspreekpunt bij Media Order, waar zij met al hun vragen, advertenties of campagnes in één keer terecht kunnen. Echte één-op-één service, waarbij de klant centraal staat.” ■

“ Magnus heeft ons geholpen de verbanden tussen de bedrijfsprocessen inzichtelijk te maken. Door de nieuwe opzet van de afdeling Media Order is onze organisatie slagvaardiger en klantgerichter geworden. ”

Yolanda Formanoy