

I Inleiding

1.1 Vermijdbare kosten als gevolg van facturatie

Het opmaken en versturen van de factuur vormt een verplicht en regelmatig terugkerend moment van contact tussen aanbieder en klanten. In veel gevallen is het zelfs bijna het enige contact dat tussen aanbieder en klant plaatsvindt. Gezien de betekenis die tegenwoordig aan klanttevredenheid en klantcontacten wordt toegekend, is het opmerkelijk dat facturen maar al te vaak vragen oproepen. De nota klopt niet, is niet duidelijk of er wordt verwezen naar eerdere correspondentie die niet gelezen is of waarvan de consument zich niet kan herinneren die ooit ontvangen te hebben. Bij niet of te laat betalen ontvangt de consument vervolgens herinneringen en aanmaningen, wordt met de nodige incassokosten opgezadeld en in het ergste geval wordt de levering gestaakt.

Op allerlei forums die tegenwoordig op internet aanwezig zijn, zijn grote aantallen voorbeelden te vinden van consumenten die problemen met hun leveranciers hebben over de facturatie. Er is meerdere malen gebeld met de klantenservice, klachten zijn doorgegeven naar de afdeling facturatie, er zou terug worden gebeld (wat nog altijd niet is gebeurd), op e-mail worden geen reacties ontvangen enzovoort. Ten einde raad leggen consumenten hun problemen aan anderen voor met een verzoek om advies, terwijl ondertussen de leveranciers geld van de rekening van de gedupeerde consumenten blijven afschrijven, aansluitingen niet herstellen enzovoort.

1.1.1 STRUCTUREEL TE HOGE KOSTEN VAN AFHANDELING VAN HET KLANTCONTACT

Het voorgaande illustreert dat er in te veel gevallen iets structureel misgaat bij het verrekenen van de levering van goederen en diensten. Er zijn hoge kosten gemoeid met het afhandelen van klantcontacten naar aanleiding van de facturering. Onduidelijkheden of onjuistheden worden niet altijd tijdens één contact opgelost. Integendeel, meerdere contacten, inbound en outbound, zijn vaak het

gevolg, evenals escalaties naar andere afdelingen in de organisatie. Exacte cijfers over aantallen contacten naar aanleiding van de facturering zijn niet algemeen bekend. Afhankelijk van de specifieke situatie lopen de schattingen uiteen van vijf tot twintig procent tot soms wel zestig procent van de klantcontacten. Het mag duidelijk zijn dat al gauw miljoenen euro's bespaard kunnen worden als deze contacten vermeden kunnen worden. Contacten die eigenlijk niet nodig zouden moeten zijn.

1.1.2 ONZE VISIE OP FACTURATIE

Op basis van een uitvoerige analyse van vooral grootschalige facturatieprocessen hebben wij een visie geformuleerd die wij op de eerste bladzijden van dit boek willen uitdragen. Onze visie wijst de weg naar het reduceren van onnodige klantcontacten naar aanleiding van de facturatie, van klantcontacten die vermijdbaar zijn. Kortom, naar het reduceren van miljoenen euro's aan 'verspilling' of 'waste'.

Onze visie is opgebouwd uit drie onderdelen of pijlers, te weten:

- een integrale in plaats van gefragmenteerde benadering van de facturatie en de processen voorafgaand en volgend op de facturatie;
- het benutten van het lerend vermogen van organisaties om 'waste' te reduceren;
- het verschuiven van de facturatie naar de voorkant van de organisatie, de frontoffice.

1.1.3 INTEGRALE KETENBENADERING

De facturatie, het opmaken en distribueren van de facturen, kan worden opgevat als een deelproces in de keten van klantacceptatie, orderinleg, verbruik of levering, facturatie, debiteurenbeheer, incassoactiviteiten tot en met klantcontact. Het besturen van deze keten van deelprocessen vraagt om een integrale benadering in plaats van de gefragmenteerde benadering die nog te vaak wordt toegepast. In de gefragmenteerde benadering worden de verschillende deelprocessen voornamelijk aangestuurd op key performance indicators (KPI's) die alleen op de betreffende deelprocessen zelf betrekking hebben. Deze KPI's leggen geen verbanden met de performance van de andere deelprocessen in de keten.

De klantenservice wordt bijvoorbeeld gemanaged op basis van de aantallen klantcontacten, de percentages 'first call resolution', de gemiddelde afhandeltijden, het service level en dergelijke. Deze KPI's zeggen niets over de kwaliteit van het

opmaken en distribueren van de facturen. Een meer geïntegreerde aansturing van de processen, een integrale benadering, leidt tot andere en additionele KPI's, zoals de aantallen klantcontacten per telefoon, e-mail, fax die de factuur betreffen. Tevens zal dan ook de inhoud van deze contacten worden bijgehouden, zoals onjuiste levering, niet-doorgevoerde prijsafspraken, onduidelijke terminologie en dergelijke.

1.1.4 BENUTTEN VAN HET LEREND VERMOGEN

De integrale ketenbenadering maakt het mogelijk gericht aanpassingen in de deelprocessen in de keten door te voeren. Anders gesteld: het lerend vermogen van de organisatie wordt benut. Door de uitvoering van de deelprocessen in onderlinge samenhang te regisseren vergroot men de effectiviteit en efficiency van de verrekening. Wij noemen dit in dit boek ook wel het reduceren van verspilling of 'waste'.

Natuurlijk, klantcontacten naar aanleiding van facturen zijn in principe uitermate nuttig. Aanbieders worden zich naar aanleiding van deze contacten bewust van bijvoorbeeld onduidelijkheden in de terminologie, onjuistheden in de adressering en fouten of onduidelijkheden in de totstandkoming van het factuurbedrag. Door het lerend vermogen van de organisatie zo goed mogelijk te benutten, wordt de facturatie uiteindelijk zo uitgevoerd dat zij tot zo weinig mogelijk klantcontacten over fouten en onduidelijkheden leidt, tot zo weinig mogelijk 'waste'. Getuige onder meer de vele berichten op diverse consumentenforums op internet,¹ gebeurt dit in de praktijk echter onvoldoende. Facturen worden in te veel gevallen niet naar aanleiding van de feedback van klanten aangepast, waardoor zij een aanleiding blijven vormen voor klantcontacten. Klantcontacten die voor een belangrijk deel vermeden hadden kunnen worden.

1.1.5 FACTURATIE OPSCHUIVEN NAAR DE FRONTOFFICE

In plaats van een verantwoordelijkheid van de backoffice dient de facturatie meer een verantwoordelijkheid te worden van de voorkant van de organisatie, de frontoffice, van degenen met klantcontact, van marketing en verkoop. Marketing, service en sales zullen zich meer met de facturatie moeten gaan bezighouden dan ze tot nu toe deden. Op deze wijze zal de organisatie meer rekening gaan houden met het klantperspectief van de facturatie: de wens van klanten om cor-

¹ Zie bijvoorbeeld het forum van *Kassa*, *Tros Radar*, de Consumentenbond, PC-Active, Helpmij, Het Kasteel en vele andere.

recte en begrijpelijke facturen te ontvangen. De feedback van klanten, zoals die bij afdelingen met klantcontact, de frontoffice, bekend is, zal voor de frontoffice aanleiding moeten zijn om tot verbeteringen te komen, om initiatieven te nemen tot het benutten van het lerend vermogen van de organisatie.

De frontoffice kan daartoe worden gestimuleerd. Voor verkoop kunnen targets in termen van bijvoorbeeld ‘betaalde omzet’ worden gedefinieerd, in plaats van in termen van ‘verkochte omzet’. Dit zal kunnen leiden tot bijvoorbeeld het kritischer verlopen van klantacceptatie en orderinleg. Deze deelprocessen zijn dan minder aanleiding tot dubieuze debiteuren, ‘bad debt’ en kostbare debatten over de facturen.

1.1.6 ONDERBOUWING VAN ONZE VISIE

Dit boek gaat in op de mogelijkheden om de waste in klantcontact als gevolg van onjuiste facturering te verminderen. Hoewel ook de situatie op zakelijke markten aan de orde komt, zal de aandacht vooral uitgaan naar consumentenmarkten, omdat problemen met de facturatie op juist deze markten veelvuldig de aandacht van de media opeisen, vooral als het gaat om zich herhalende facturatieprocessen in het kader van abonnementen, contracten, prolongaties en dergelijke.

Onze hierboven geformuleerde visie is gebaseerd op een analyse van de problematiek vanuit een viertal perspectieven, te weten het financiële perspectief, het klantperspectief, het commerciële perspectief en ten slotte het operationele perspectief.

1.2 Voor wie is dit boek geschreven?

Tot de doelgroep behoren onder meer professionals in financieel, economisch en administratief management. De scope van het boek is echter breder dan voor deze professionals gebruikelijk is. Aanleiding voor dit boek is namelijk de constatering dat op klantenservices een groot gedeelte van de klantcontacten betrekking heeft op de facturatie. Vanuit commercieel oogpunt bezien dienen facturen zo min mogelijk tot vragen, onduidelijkheden of klachten bij klanten te leiden, omdat hierdoor de klanttevredenheid en klantloyaliteit onder druk kunnen komen te staan. De indruk bestaat dat marketing, credit management en klantenservices meer kunnen samenwerken om problemen rondom de facturatie op te lossen. Dit lijkt vooral op te gaan bij grootschalige facturatieprocessen op consumentenmarkten.

Oplossing van de gesignaleerde problemen vraagt om een multidisciplinaire aanpak, een samenwerking van commercieel management, het management van klantenservices en het credit management. Het boek behandelt de problematiek daarom vanuit het perspectief van elk van deze disciplines, namelijk het commerciële, operationele en financiële perspectief. Daarnaast komt ook het klantperspectief aan de orde, waarbij aspecten worden behandeld als betaalgedrag, redenen om niet of te laat te betalen en de differentiatie in betaalwijzen die klanten in toenemende mate wordt geboden.

De gekozen uitwerking betekent dat het boek ook appelleert aan het commerciële management en het management van klantenservices, samen kortweg aangeduid als ‘frontofficemanagement’.

Voor elk van de doelgroepen betekent het boek niet zozeer een verdieping in de eigen discipline, als wel een nadere kennismaking met ontwikkelingen in de andere disciplines. En dat is wat dit boek beoogt: het informeren van de verschillende disciplines over de mogelijkheden om gezamenlijk tot verbeteringen van facturatieprocessen te komen, waardoor vele kostbare klantcontacten onnodig worden.

1.3 De betekenis van klantcontact

Vanaf de jaren negentig zijn organisaties massaal callcenters, contactcenters of klantenservices gaan inrichten. Een ontwikkeling die volgt op het streven van aanbieders om zo ‘dicht’ mogelijk bij hun klanten te zijn. Uitgaande van de direct-marketingfilosofie moeten directe relaties met afnemers leiden tot een groter klantbehoud. Ontwikkelingen op het terrein van de informatie- en communicatietechnologie maken het mogelijk om van grote aantallen consumenten klantgegevens, contactgegevens en transactiegegevens te registreren en tijdens klantcontacten deze gegevens te gebruiken om een passende aanbieding te doen. Zie hier het profiel van de ‘klantgerichte organisatie’.

Consumenten verlangen van aanbieders dat zij bereikbaar zijn en stellen hieraan hoge eisen. De fysieke bereikbaarheid is al lang geen issue meer. Bankkantoren worden alleen nog bezocht voor de ‘bijzonder adviesgevoelige producten’, verzekeringen worden telefonisch of online afgesloten, boeken en cd’s worden op afstand besteld. De klantgerichte organisatie speelt flexibel in op de wensen van de klant. En die klant wil steeds meer gemak, directe levering als het hem uitkomt en direct contact.

Klantcontact cruciaal

Nieuwe technologieën hebben tot nieuwe producten en diensten geleid, in een tot nu toe ongeëvenaarde en nog altijd toenemende variëteit. De intrinsieke kwaliteit van het aanbod is eveneens toegenomen. Er zijn eigenlijk geen ‘slechte producten’ meer. Een ontwikkeling die ertoe heeft geleid dat klantcontact steeds meer ‘het verschil’ is gaan maken.

De kwaliteit van de klantenservice is voor veel consumenten belangrijker dan de prijs die ze voor het product of de dienst moeten betalen. Slechte ervaringen met klantenservices leiden dan ook in toenemende mate tot ‘switchgedrag’. Uit onderzoek van Genesys in 2007 blijkt dat 52 procent (!) van de consumenten de afgelopen jaren van leveranciers is veranderd als gevolg van slechte ervaringen met de klantenservice.²

E-mail, chat en selfservice via web of telefoon worden ingezet om de bereikbaarheid van de organisatie te vergroten en de workload op het callcenter te verminderen. De eisen van consumenten ten aanzien van deze nieuwe contactmogelijkheden zijn niet gering. 46 procent van de consumenten verwacht binnen 24 uur een reactie op een ingezonden e-mail. Een bijzondere constatering is ook dat er een aanzienlijk percentage ‘do it yourself’ consumenten blijkt te bestaan.³ Geschat wordt dat circa 25 procent van de consumenten tot deze categorie behoort. Klantcontact dient voor deze consumenten op elk moment, via elk gewenst kanaal mogelijk te zijn, bij voorkeur zonder tussenkomst van een life agent. Kwalitatief slechte selfservicemogelijkheden zijn voor deze consumenten aanleiding om naar de concurrent te gaan.

1.4 De onderwerpen van klantcontact

Klantenservices kunnen in principe verschillende functies vervullen. Van den Brink (2003) onderscheidt functies op het terrein van het verstrekken van informatie, het geven van advies, het verzorgen van aftersaleservice en functies ten aanzien van verkoop en levering (‘track and trace’).

Onderzoek van Data Monitor en van het Nationaal Contact Center Benchmark Platform (NCCBP) leert dat de voornaamste activiteiten van callcenters bestaan uit het afhandelen van klachten: ruim 70 procent van de inboundcontacten be-

² Genesys Europe and Global Consumer Survey 2007.

³ ‘Customer Interactions Study’, *Management Report*, Intervoice, 2006.

treffen klachten.⁴ De overige contacten hebben betrekking op activiteiten zoals reserveringen, leadgeneratie, verkoop en databaseverrijking.

Vragen betreffende de facturatie

Hoewel exacte cijfers hierover ontbreken, kunnen we stellen dat in het algemeen een niet onaanzienlijk deel van de klantcontacten betrekking heeft op de facturatie. Foute nota's, onduidelijkheden, onjuiste adressering, niet doorgevoerde mutaties en soortgelijke tekortkomingen zijn aanleiding om contact op te nemen met de klantenservice. Zo blijkt uit onderzoek dat in opdracht van de Dienst uitvoering en Toezicht energie (afgekort: DTe), onderdeel van het ministerie van Economische Zaken, is uitgevoerd naar de administratieve processen van energiemaatschappijen⁵, dat in 2005:

- tussen de 6 en 8 procent van de consumenten een probleem heeft met de jaarafrekening;
- 46 procent van de consumenten die verhuisd zijn te maken hebben gehad met:
 - dubbele of uitblijvende facturen, en/of
 - incorrecte facturen en problemen met meterstanden, en/of
 - problemen als foute adressering en het versturen van facturen naar vorige bewoners;
- 25 procent van de consumenten die van leverancier gewisseld zijn, problemen heeft ervaren die vergelijkbaar zijn met de problemen die optreden bij verhuizen.

Niet alleen voor energiebedrijven, maar ook bijvoorbeeld voor telecombedrijven, internetserviceproviders, kabelmaatschappijen en verzekeraars wordt het klantcontact voor een aanzienlijk gedeelte veroorzaakt door vragen over de factuur.

1.5 De facturatie: een bron van 'waste'

Klantcontactcenters worden voor het merendeel nog als 'cost centers' ingezet. Investeringsen zijn slechts toegestaan mits zij leiden tot een verlaging van de totale kosten van de afhandeling van de klantcontacten. Geleidelijk aan begint tegenwoordig het topmanagement de betekenis van het klantcontact voor het klantbehoud, en daarmee uiteindelijk ook voor het bedrijfsresultaat, te onderken-

⁴ Zie bijvoorbeeld Plat, Kramer, Odekerken (2005), percentage gemiddeld over inhouse en facilitair.
⁵ 'Onderzoek Administratieve Processen', Onderzoeksrapport, DTe, Den Haag, 17 maart 2005.

nen. Dit betekent een verruiming van budgetten en mogelijkheden. ‘Inbound customer marketing’, ofwel het benutten van inbound servicecontacten voor verkoop, wordt ontwikkeld. Agents worden getraind in het omzetten van een servicegesprek in een advies- of verkoopgesprek. Ruimere gesprekstijden zijn daarbij geoorloofd. Kortom, geleidelijk trachten aanbieders klantcontactcenters meer als ‘profit center’ in te zetten.

1.5.1 VOORKOMEN VAN ONGEWENSTE CONTACTEN OF ‘WASTE’

Het spreekt voor zich dat de ontwikkeling van de klantenservice van cost center naar profit center niet gebaat is bij klantcontacten die veroorzaakt worden door onduidelijkheden of fouten in de dienstverlening. Klachten over de kwaliteit van de producten, over de levering, het onderhoud, reparaties en dergelijke moeten natuurlijk zo veel mogelijk voorkomen worden. Dit geldt uiteraard ook voor klantcontacten naar aanleiding van de facturering.

Gezien de kosten van het klantcontact en de mogelijkheden die klantcontacten bieden voor verkoop, kunnen we stellen dat klantcontacten veroorzaakt door onduidelijkheden of fouten in de dienstverlening, en vooral als het gaat om grote aantallen contacten, beschouwd kunnen worden als ongewenst en als verspilling of ‘waste’.

1.5.2 DEFINITIE VAN ‘WASTE’

Toegegeven, klantcontacten naar aanleiding van fouten of onduidelijkheden bieden ook voordelen. Deze contacten kunnen immers aanleiding zijn om correcties aan te brengen en de dienstverlening te verbeteren. Na de nodige aanpassingen zijn de onvolkomenheden opgelost en vormen zij geen aanleiding meer voor klantcontact.

Om deze reden definiëren we ongewenste klantcontacten of ‘waste’ als: *grote aantallen regelmatig terugkerende klantcontacten over onduidelijkheden of fouten in de dienstverlening en/of het daarmee verband houdende order-to-cashtraject.*

Het gaat dus om grote aantallen contacten die zich met regelmaat voordoen doordat onvolkomenheden in de dienstverlening en/of de facturatie te lang niet worden verholpen.⁶

6 Strikt genomen kunnen ook incidenten in de vorm van bijvoorbeeld een storing tot grote aantallen ongewenste contacten leiden en dus tot ‘waste’. Deze gevolgen van incidenten worden in dit boek niet als ‘waste’ aangeduid.

1.5.3 FACTURATIE OF BILLING ALS BRON VAN WASTE

Zoals hiervoor reeds is geïllustreerd zijn facturen voor consumenten regelmatig aanleiding om contact op te nemen met de aanbieder. Nota's zijn niet altijd even duidelijk en roepen vragen op. Dit kan worden veroorzaakt doordat voor het bepalen van de vordering het verbruik moet worden vastgesteld. Dit verbruik wordt ontleend aan interne systemen, waardoor de factuur allerlei technische termen en indicaties bevat die de factuur er voor de klant niet begrijpelijker op maken. Ook relatief eenvoudige begrippen op een nota leiden al snel tot de nodige vragen bij de klantenservice. Een voorbeeld hiervan is het begrip 'transportkosten' op een energierekening.

1.5.4 COMPLEXE MATERIE EN NIET 'TOP OF MIND'

Huitema (2002, p. 4) omschrijft verrekening, of ook wel 'billing', als de financiële afhandeling van het leveringsproces aan klanten. De verrekening kan vooraf plaatsvinden (prepaid), tijdens het gebruik (pay-now) en na afloop (postpaid).

De facturatie en de inning van de verschuldigde bedragen is in veel gevallen een complexe materie, doordat er allerlei processen en systemen bij betrokken zijn. Verbruiksgegevens moeten worden verzameld en worden gekoppeld aan de juiste abonnementen, contracten en tariefstructuren om de vorderingen te bepalen. Vervolgens worden de facturen opgemaakt en gedistribueerd en ten slotte vindt inning van de verschuldigde bedragen plaats.

Niet alleen de complexiteit van de facturatie is debet aan de vele klantcontacten over de nota. Ook het feit dat de aandacht van aanbieders primair op de 'business' is gericht, is een belangrijke oorzaak. UPC is hiervan een sprekend voorbeeld. In de jaren negentig is UPC begonnen met de acquisitie van verschillende kabelbedrijven. Uiteindelijk ontstond een 'lappendeken' met zo'n 17 verschillende klantenadministraties. 'Spooknota's' en onterechte incassoprocedures waren voor veel consumenten het gevolg. De klantenservice was niet op orde en voor de klagende klanten slecht bereikbaar. Het op orde brengen van de klantenadministratie en de bereikbaarheid bleek een niet geringe klus die enkele jaren in beslag heeft genomen.⁷

Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van de 'triple play' markt. Het bundelen van internet-, televisie- en telefoniediensten stelt hoge eisen aan de inrichting van het facturatieproces. De aanbieders op deze markt, de telecombedrijven, internet-serviceproviders en kabelbedrijven, zijn gewend aan het factureren van het

⁷ Zie bijvoorbeeld Van Sandijk (2006).

gebruik van één dienst. De facturatie van meerdere diensten via één factuur vraagt om integratie van verschillende facturatiesystemen. Dergelijke aanpassingen vergen de nodige tijd en zijn niet vlak voor de marktintroductie van nieuwe gebundelde diensten ‘even’ uit te voeren, zoals KPN ondervond met de introductie van InternetPlusBellen in 2007.

Martin Carbo, directeur Obrac Finance, over verrekening in de ‘triple play’ markt:

‘De complexiteit van de facturatie zal iets toenemen. Vergeet niet dat de facturatie in de telecomsector al jaren uiterst complex is. Er zullen nu meerdere verbruikstromen gemeten moeten worden, die met allerlei “combipakketten” corresponderen. De prijsberekeningen worden iets lastiger. De complexiteit wordt daarnaast nog bepaald door de mate waarin de verschillende facturatiesystemen geïntegreerd kunnen worden.’

1.6 Over reductie van waste in klantcontact

In dit boek gaan wij in op de facturatie als mogelijke bron van grote aantallen ongewenste klantcontacten of ‘waste’. Aanleiding hiervoor zijn de grote hoeveelheden vragen en klachten die optreden bij de facturatie van vooral postpaidservices op consumentenmarkten. Hoewel dit boek ook ingaat op de facturatie op zakelijke markten, wordt vooral ingegaan op de problematiek die zich op consumentenmarkten voordoet.

Facturatie van postpaidservices op consumentenmarkten wordt toegepast door bijvoorbeeld de telecom-, energie- en waterleidingbedrijven. Ook internet-serviceproviders en kabelmaatschappijen bedienen zich van deze vorm van facturatie, bijvoorbeeld bij de bundeling van het aanbod van internet-, televisie- en telefoondiensten. Zorgverzekeraars passen in principe een vergelijkbare facturatie toe.

Los van of de verrekening nu vooraf, tijdens het gebruik of achteraf plaatsvindt, kan een juiste facturatie aanzienlijke kostenbesparingen met zich meebrengen. Een kwalitatief goede facturatie is belangrijk. Niet alleen vanwege de hoge kosten van klantcontact die vermeden kunnen worden. Ook de snelheid waarmee verschuldigde bedragen worden geïnd, wordt voor een belangrijk deel door de kwaliteit van de facturatie bepaald. Vragen of meningsverschillen over de factuur leiden namelijk vrijwel altijd tot het uitstellen van de betaling en daarmee tot kosten van gederfde rente voor de aanbieder. Herinneringen, aanmaningen en

eventuele incassoprocedures kunnen zelfs noodzakelijk zijn, met alle kosten voor de leverancier en de klant van dien.

1.6.1 KLANTCONTACT, RENTEKOSTEN EN KLANTDEFECTIE

De kwaliteit van de facturatie heeft directe consequenties voor de kosten van klantcontact, de kosten van gederfde rente en de kwaliteit van de klantrelaties. Klantrelaties komen onder druk te staan als onduidelijkheden niet naar tevredenheid van de klant worden opgelost. De tijd, energie en eventueel de kosten van de servicenummers, die met de contacten over de factuur gemoeid gaan, vormen een bron van ergernis. Klantdefectie treedt op doordat velen zullen overstappen naar de concurrent, ook als zij ook nog eens geconfronteerd worden met extra kosten van administratie en rente en helemaal als een incassopartner wordt ingeschakeld en incassokosten in rekening worden gebracht.

1.6.2 ACCEPTATIE, LEVERING EN FACTURATIE

De resultaten van de facturatie van een levering zijn onder meer afhankelijk van de kredietwaardigheid van de klant en de kwaliteit van de levering. De kredietwaardigheid wordt in principe getoetst in de acceptatiefase die aan de levering voorafgaat. Informatie over betalingsgedrag in het verleden en verificatie van bijvoorbeeld adresgegevens, dienen risico's van wanbetaling zo veel mogelijk te verkleinen.

Na acceptatie volgt de abonnements- of contractregistratie, algemeen aangeduid als 'orderinleg', en kan de levering plaatsvinden. Bij postpaid wordt vervolgens de omvang van de levering bepaald aan de hand van het geregistreerde verbruik, bijvoorbeeld de geregistreerde belminuten bij een telefoonabonnement of de ingezonden declaraties in het kader van een zorgverzekering. In de volgende stap wordt de hoogte van de vordering bepaald, waarna de factuur kan worden opgemaakt en verzonden. De factuur wordt tevens gearhiveerd ten behoeve van het debiteurenbeheer. Vanuit het debiteurenbeheer worden ten slotte, als een eventuele volgende stap in de financiële afhandeling, incassoprocedures gestart. De keten van de deelprocessen klantacceptatie, orderinleg, verbruik of levering, facturatie, debiteurenbeheer, incassoprocedures tot en met klantcontact, is weergegeven in figuur 1.