

Alles mobiel, tenzij...

Bedrijven willen steeds vaker overal bereikbaar zijn en hun medewerkers toegang bieden tot de bedrijfsnetwerken. De grote vraag is echter hoe bedrijven hiervoor een doelgerichte telecomstrategie kunnen ontwikkelen. Plateauplanning lijkt hierbij te kunnen helpen.

Door John Schmeitz

In een tijd dat Nederland meer mobiele telefoons telt dan inwoners en de behoefte aan mobiliteit nog steeds verder toeneemt, is het niet vreemd dat steeds meer bedrijven het credo *Alles mobiel, tenzij* gebruiken.

Bedrijven willen steeds vaker af van plaatsgebonden werkplekken en volledig mobiel opereren. Hieraan gekoppeld groeit de behoefte aan bereikbaarheid, aan mobiele data en het overal toegang kunnen krijgen tot de bedrijfsnetwerken. In principe is dit grotendeels technologisch op te lossen, maar de vraag is of bedrijven of organisatie en hun werknemers er ook klaar voor zijn. Voor een goed resultaat zijn er vier aspecten belangrijk.

Technologie

Het eerste aspect is de technologie. Met technologie kan veel worden opgelost. Om dit aspect echter in een beter perspectief te kunnen plaatsen, is het goed om een jaar of tien terug te gaan in het verleden. In 1997 onderzocht KPN de bereikbaarheid van bedrijven en constateerde dat deze met 2 procent was afgenomen. Niet lang daarna introduceerde de telecomoperator het mobiele GRIP-concept, een voorloper van vast-mobiel integratie, waarbij er een vaste verbinding werd gemaakt tussen de PABX en het mobiele net. Hierbij konden bereikbaarheidsprofielen worden gemaakt, zoals eerst het vaste toestel, dan overgaan op GSM en ten slotte naar voice-

mail. Het was dus hoofdzakelijk bedoeld om de bereikbaarheid te verhogen. In veel gevallen ging het echter vooral om de kosten van vaste lijnen naar de eigen mobiele telefoons te verlagen. Het toenmalige *Libertel* kwam eveneens met een vast-mobiel integratie, namelijk *Corporate Net*. De kosten vast-mobiel waren voor beide producten nagenoeg gelijk, echter bij *Corporate Net* kon ook tegen een gereduceerd tarief naar andere mobiele aansluitingen worden gebeld. In het begin van de liberalisering beschikte nog een minderheid over mobiele telefoons. Dit in tegenstelling tot nu, waar praktisch iedereen een eigen mobiele telefoon heeft. Het kostenmotief is daarmee steeds belangrijker geworden. Tot op dit moment is het reduceren van kosten dan ook nog steeds het hoofdmotief voor vast-mobiel integratie.

Sinds een paar jaar zijn er ook *GSM-boxen* die vast-mobiele gesprekken omzetten naar mobiel-mobiel gesprekken. Ook bieden de meeste operators de mogelijkheid om mobiel verkeer naar eigen mobiele telefoons tegen een flatfee af te kopen. Inmiddels hebben de fabrikanten van PABX'en ook niet stilgezeten en ongeveer vijf jaar geleden werd het mogelijk om PABX-functionaliteit toe te voegen aan mobiele telefonie, mits de verbinding via de PABX tot stand wordt gebracht. In eerste instantie was hier nog extra hardware voor nodig, terwijl nu de meeste PABX-fabrikanten de functionaliteit softwarematig aanbieden, zoals *mobile extension*. Hiermee kan functioneel een goede integratie tussen vast en mobiel worden geboden en zijn medewerkers onder één vast nummer bereikbaar.

Sinds 2000 is intussen ook flink aan de weg getimmerd met mobiele applicaties voor toegang tot het internet, e-mail, agendabeheer en contactlijsten. Eerst via WAP, daarna I-Mode, de introductie



John Schmeitz (john@schmeitz-advies.nl) is onafhankelijk organisatiedeskundige telecom en gespecialiseerd in (telecom)strategie, procesmanagement en mobiliteitsconcepten.

van pocket PC's, BlackBerry's en nu ook smartphones en PDA's met Windows Mobile of andere besturingssystemen. Microsoft zet met de laatste mobiele versie van Windows sterk in op de integratie met MS-Office, zodat communicatie, bewerken van content en zaken als versiebeheer overal op dezelfde manier kunnen plaatsvinden, ongeacht of medewerkers met hun mobiele telefoons of achter desktops werken. Met de mogelijkheid van *always online* is het ook mogelijk om presence-informatie te verkrijgen en te gebruiken om de communicatiestromen te sturen door communicatieprofielen. In principe dus een dynamische variant van de statische doorschakelprofielen met GRIP van KPN.

Management

Het tweede belangrijke aspect is de houding van het management van bedrijven en organisaties. Sinds de opkomst van de mobiele telefonie, eind jaren '90, is er veel veranderd. Mobiele telefonie en internettoegang zijn nagenoeg voor iedere organisatie een eerste levensbehoefte geworden. Er zijn nu nauwelijks medewerkers zonder GSM's, PDA's of BlackBerry's.

Voor het management en de organisatie is dit meteen een nieuwe uitdaging. Hoe krijgen zij deze steeds maar groeiende stroom van mobiele telecommiddelen voor telefonie en draadloos internet en de bijbehorende kosten onder controle. Verder vormt ook de inzet van telecom om de bedrijfsdoelstellingen te bereiken een uitdaging. Denk hierbij aan het verhogen van de bereikbaarheid, een verbeterde dienstverlening en het verhogen van de efficiëntie door ondersteuning van de mobiliteit. Hiervoor zijn een duidelijke visie, een telecombeleid, een management met voldoende inzicht en expertise om het telecombeleid uit te voeren en voldoende managementinformatie om te kunnen bijsturen, nodig.

Processen en content

De opkomst van de mobiele telecom heeft verder, als derde aspect, ook een duidelijke impact op hoe processen en content moeten worden

Behoeft aan bereikbaarheid, mobiele data en overal toegang tot bedrijfsnetwerken groeit

gereorganiseerd. Het implementeren van nieuwe telecommoepassingen zonder de processen aan te passen, vraagt om moeilijkheden. Mobiliteit creëert afstand ten opzichte van anderen binnen en buiten de organisatie, maar ook afstand tot de noodzakelijke inhoud om de taken adequaat uit te kunnen voeren. Om uit mobiliteit en de ondersteuning van telecommoepassingen voordeel te kunnen halen, zullen bedrijfsprocessen en content dusdanig georganiseerd moeten worden dat afstand geen belemmering meer vormt voor het uitvoeren van de taken en het daardoor bereiken van de bedrijfsdoelstellingen.

Mensen en competenties

Het laatste aspect is dat ook de medewerkers voldoende voorbereid moeten zijn om met de nieuwe persoonsgerichte processen en telecommoepassingen om te gaan. In sommige gevallen vergt dit ook andere competenties die intern voorhanden moeten zijn of elders moeten worden ingekocht.

Deze aspecten moeten, zoals bij elke strategiebepaling, uiteindelijk tot resultaten leiden. De resultaten kunnen kostenbesparing zijn maar ook bieden van meer functionaliteit of het verhogen van effectiviteit en/of efficiëntie van de bedrijfsprocessen.

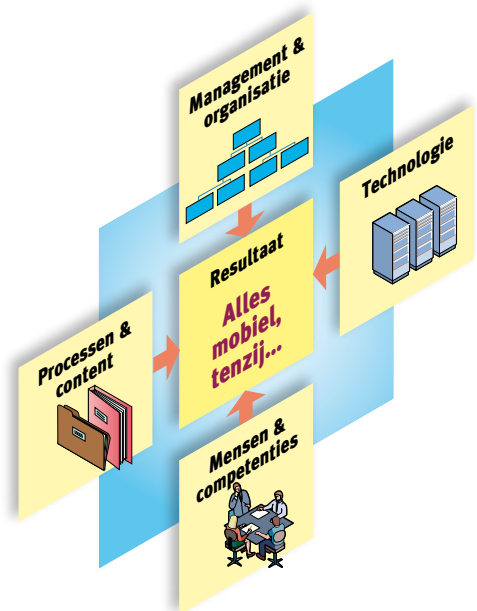
Uit de afgelopen tien jaar blijkt dat in de praktijk er door de meeste organisaties stapsgewijs naar hetzelfde resultaat wordt gestreefd. Dit is vooral het geval als nieuwe technologische ontwikkelingen tot grote maatschappelijke veranderingen leiden, zoals mobiele telefonie en het internet. De resultaten die dan meestal worden nagestreefd, kennen vier stadia. Het eerste stadium is *kostenbesparing*, zoals onder meer GRIP, Corporate Net, GSM-boxen, ASDL en kabel. Het tweede stadium waar bedrijven vervolgens naar streven, is meer *functionaliteit*, zoals PABX-functionaliteit op mobiele telefoons, draadloze kantooromgevingen

Inzet van telecom voor bedrijfsdoelstellingen is een uitdaging

gen en e-mail. Het derde stadium is de integratie van de bedrijfsprocessen, zoals mobiele toegang tot bedrijfsnetwerken en de integratie van bedrijfsapplicaties. Het laatste stadium waar organisaties naar streven is *ketenintegratie*, zoals always online beveiligde webtoegang tot applicaties en databases in de keten door authenticatie en identificatie.

Plateauplanning

De vraag is echter hoe bedrijven op een beheersbare manier tot een telecomstrategie of -beleid kunnen komen dat leidt tot één van de gedefinieerde stadia. Een goede manier om hiermee om te gaan, is door gebruik te maken van zogenaamde *plateauplanning*. Met een *plateauplanning* wordt op basis van de bedrijfsstrategie per plateau doelen, eindresultaat, budget en einddatum bepaald. Om het plateau te halen is er evenwicht nodig



De vier aspecten om binnen plateau planning de plateaus te bepalen.

tussen de vier aspecten Management & organisatie, Processen & content, Technologie en Mensen & competenties. Om het plateau te bereiken zijn er op elk aspect veranderingen nodig. Over het algemeen zal elk volgend plateau complexer zijn en is de intervaltijd tussen twee plateaus meestal één tot anderhalf jaar. Het definiëren van de diverse plateaus en benodigde veranderingen gebeurt door projectteams in workshops

en brainstormsessies. Belangrijk is om het eerste plateau zo gedetailleerd mogelijk te maken. Zodat het als concreet project kan worden opgepakt. Het principe van plateauplanning is een veranderstrategie van ontwikkelen en cyclisch veranderen. Eerst wordt een plateau vastgesteld en hoe deze moet worden bereikt, het *plan*. Vervolgens wordt het uitgevoerd, *do*, en worden de resultaten geverifieerd, *check*. Op basis van de bevindingen wordt er bijgesteld, *act*, en het volgende plateau bepaald, *plan*. Hierdoor ontstaat een stappenplan in de tijd. Belangrijk is verder om alle gebruikersgroepen, het management, ICT, marketing en klantenservice, te betrekken bij het ontwerp om draagvlak en kwaliteit te vergroten. Ook *quick wins* in het eerste proces zijn bevorderlijk voor de accepta-

Met plateauplanning worden op basis van de bedrijfsstrategie per plateau doelen bepaald

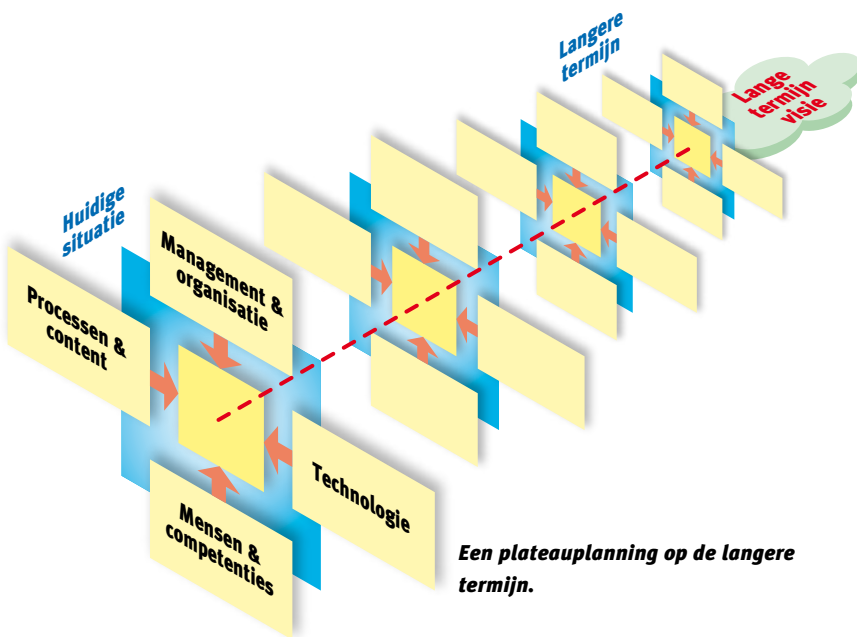
tie en de bewustwording dat verbetering direct al kan worden ingezet, zonder dat de hele organisatie al is aangepast.

Voorbeelden

Ten slotte een aantal voorbeelden per aspect, die moeten plaatsvinden om de uiteindelijke doelstelling van *Alles mobiel, tenzij*. Op het gebied van technologie, zowel intern als extern, IP-connectiviteit, een veilige verbinding, ook via het internet, en integrale presence informatie.

Op het gebied van management en organisatie, het inrichten van programma- en projectmanagement, het maken

van functieprofielen en het borgen van de plateauplanning bij het lijnmanagement. Voor processen en content zijn deze voorbeelden onder meer het pensoonsgerichter maken van de communicatieprocessen, in- en externe integratie van processen en informatie, het inrichten van samenwerkingsprocessen en de validatie van content. Voorbeelden op het gebied van mensen en competenties zijn het voorbereiden en trainen van medewerkers, een grotere individuele verantwoordelijkheid en zelfstandigheid. ■



Conclusies

Veel organisaties streven tegenwoordig naar flexibiliteit en schaalbaarheid. Ze kiezen daarom voor een zo volledig mogelijke mobiele strategie, zowel binnen het kantoor als daarbuiten. Dit geldt ook voor de telecom. Voor een beheersbare telecomstrategie met als doel een volledige mobiele manier van werken, kan met behulp van een plateauplanning in kaart worden gebracht wat er precies nodig is om het resultaat of plateau te bereiken en of er misschien meerdere plateaus moeten worden doorlopen. Deze plateauplanning kan vervolgens worden vertaald naar de te volgen strategie, in dit geval een telecomstrategie. De grootste uitdaging hierbij is de multidisciplinaire aanpak, zowel op technologisch als organisatorisch gebied en de zorg voor een andere manier van werken en gebruiksgemak communiceren. Een goede borging in het lijnmanagement, ondersteund door programma- en projectmanagement, is daarbij cruciaal. In veel gevallen is dit een proces dat jaren kan duren. Plateauplaning kan hierbij helpen dit proces in kleinere stukken te hakken en daardoor beheersbaarder te maken.