

5K-MODEL HELPT STRATEGIE

Bouwstenen voor mobiliseren

Grote organisaties willen hun medewerkers meer inzetbaar maken ofwel mobiliseren. Hiervoor is, naast technische mobiliteit, ook een duidelijke strategie en een herinrichting van processen noodzakelijk.

Door John Schmeitz

Bij organisaties ging het, bij het optimaliseren van de werkprocessen, tot op heden nog vooral om mobiliteit of het niet aan één plaats of positie gebonden zijn. Dit wordt vaak opgelost door technische oplossingen en centralisatie van applicaties. Op dit moment denken organisaties echter steeds vaker aan mobiliseren, ofwel het activeren of inzetbaar maken van mankracht. Hiervoor is, naast mobiliteit, ook een strategie en een herinrichting van de processen belangrijk. Ook zal in organisatorische zin nog het nodige moeten worden geborgd.

Strategie

Om een duidelijke strategie te kunnen ontwikkelen, is er een marketingaanpak nodig. Deze marketingaanpak moet vervolgens integraal worden vertaald naar de betreffende organisatie, bedrijfsprocessen en technologie.

Voor het bepalen van de strategie kan een model worden gebruikt, de *marketingmix*, dat vergelijkbaar is met het marketingmodel van de 4 P's van Jerome McCarthy, namelijk prijs, product, promotie en plaats.

Voor een strategie kunnen organisaties ook het *5K-model* van Jean-Paul Close ge-

bruiken. Dit model is grotendeels vergelijkbaar met het 4P-marketingmodel, maar is praktischer van opzet. Het model bestaat uit *vijf krachten*, marktdefinitie, positionering, klantperceptie, communicatiestrategie en managementcapaciteit, die samen een marketingstrategie moeten vormen.



Het 5K-model.

Procedures

Het bepalen van een strategie wordt vaak gezien als een actie van het topmanagement. Wanneer de strategie echter niet in de organisatie zelf wordt gedragen, dan zal deze nooit effectief kunnen zijn. Het is dan ook belangrijk om alle relevante disciplines binnen een organisatie in het proces te betrekken. In workshops kunnen gezamenlijk de vijf krachten worden benoemd. Het resultaat wordt omgezet in een advies naar het topmanagement, dat dit vervolgens kan aanpassen aan kaders, zoals regelgeving of financiering, waarmee de organisatie te maken heeft.

Bij het bepalen van de vijf krachten, moeten organisaties antwoord geven op een aantal vragen, zoals: wie de klanten zijn en waar deze zich bevinden, wat het onderscheid met concurrentie is, wat

de klanten van de organisatie en van de dienstverlening vinden, wat en hoe met klanten wordt gecommuniceerd en welke managementcompetenties nodig zijn om de doelstellingen te bereiken.

Het 5K-model biedt ook de mogelijkheid om met een *quickscan* de effectiviteit te bekijken. Hierbij zijn per kracht drie resultaten mogelijk. Bij het resultaat *groen* is de effectiviteit prima, bij *oranje* moet er worden opgepast en moet de strategie zonodig worden bijgesteld. Bij *rood* dreigt er gevaar en is herbezinning noodzakelijk, omdat dan meestal ingeteerd wordt op reserves. Bij het uitblijven van actie, kan dan zelfs faillissement dreigen.

Met het bepalen van de vijf krachten vormt zich de marketingstrategie. Doelstellingen voortkomend uit de marketingstrategie hebben randvoorwaarden op het gebied van management en organisatie, de processen en content, de medewerkers en competenties en de technologie. Om de randvoorwaarden voor de doelstellingen in kaart te brengen, kan de *plateauplanning* worden gebruikt (zie *Telecommagazine* 6-2007, pag.28-30).

Processen

Voor mobiliseren is verder een goede herinrichting van de bedrijfsprocessen noodzakelijk. Hierbij moet het management veel aandacht besteden aan de *drie B's*, Behoeftte, Begrip en Betrokkenheid. Wanneer medewerkers gezamenlijk een strategie in alle aspecten ondersteunen en uitdragen, zal deze strategie wel moeten voorzien in een directe behoefte voor de medewerkers. Tevens zal er begrip moeten worden gekweekt voor, waarom bepaalde zaken plaatsvinden. Daarnaast zal, door medewerkers een duidelijke rol te geven in de herinrichting, voor betrokkenheid moeten worden gezorgd. Ten slotte zullen ook de effecten van de herinrichting van de

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

processen, conform de drie B's, zo goed mogelijk inzichtelijk moeten worden gemaakt.

Mobiliteit

Een belangrijke component om organisaties te kunnen mobiliseren is mobiliteit. Hoofdzakelijk ligt mobiliteit enerzijds op het vlak van bedrijfsprocessen en content, anderzijds op het gebied van technologie. Ook organisatorische en competentie aspecten zijn hierbij relevant en moeten daarom in de plateau-planning worden meegenomen.

Het zwaartepunt bij mobiliteit ligt echter bij de bedrijfsprocessen en de technologie. Dat bedrijfsprocessen leidend zijn, blijkt onder andere uit een voorval bij voetbalclub PSV, waar, ondanks melding via e-mail, fax en telefoon van een schorsing, deze niet bij de trainer terecht kwam met uitsluiting uit het bekersoort tot gevolg. Technisch kan veel worden bereikt, maar als het informatieproces niet goed is ingevuld, dan is het resultaat nog negatief.

Bovenstaand voorbeeld is trouwens kenmerkend voor deze tijd van overkill aan informatie. Hoe vaak komt het niet binnen organisaties voor, dat na het versturen van e-mail wordt gedacht dat alles is geregeld. Vaak is niets minder waar en zullen de bedrijfsprocessen zo ingericht moeten zijn, dat er altijd terugkoppeling plaatsvindt. Alleen dan is het aanmerkelijk dat acties worden begrepen en ook worden uitgevoerd.

Voor mobiliteit gaat het dus om het in kaart brengen van de werkwijzen in de bedrijfsprocessen, welke informatie waar en wanneer nodig is en waar vervolgens technische ondersteuning voor moet zijn. Het doel is daarbij om enerzijds de bedrijfsprocessen te kunnen borgen, zodat aan eisen en regelgeving kan worden voldaan, en anderzijds het vergemakkelijken of efficiënter maken van het werk.

Zorginstellingen

Organisaties die voor het mobiliseren van bovenstaande aanpak gebruik kunnen maken, zijn zorginstellingen. Door gebrek aan arbeidskrachten, marktwerking, vraaggestuurd werken, financieringsproblematiek en regelgeving wordt het steeds belangrijker dat zorginstellingen hun medewerkers mobiliseren. Mobiliseren gaat hierbij verder dan mobiliteit. Strategie en organisatorische

Behoeften, begrip en betrokkenheid vergen veel managementaandacht

keuzes hebben directe gevolgen voor de invulling van de mobiliteit, zoals hoe medewerkers bereikbaar moeten zijn. Telecom speelt hierbij een belangrijke rol. Een vraag die zich onder meer voordoet is of medewerkers in het bezit van GSM's in principe via 06-nummers of via vaste nummers bereikbaar moeten zijn. Een andere vraag is hoe, wanneer de GSM's ook intern worden gebruikt, met dekking en capaciteit moet worden omgegaan. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn om zorginstellingen intern van WiFi-dekking en -capaciteit te voorzien. Wanneer GSM's dan via de 06-nummers bereikbaar moeten zijn, ook via WiFi, is *Unlicensed Mobile Access* (UMA) een optie. In het *Erasmus Medisch Centrum* in Rotterdam wordt UMA onder meer toegepast om transparante bereikbaarheid via 06-nummers te realiseren. De technologie wordt ook gebruikt om, bij verbinding met het WiFi-netwerk, de GSM interfaces van de dualmode-toestellen uit te schakelen. Hierdoor neemt de straling af en zijn deze toestellen ook binnen operatiekamers en op de intensive care te gebruiken.

Voor toegang via vaste nummers zijn SIP vanuit het IP-netwerk of routing via een PABX mogelijke oplossingen.

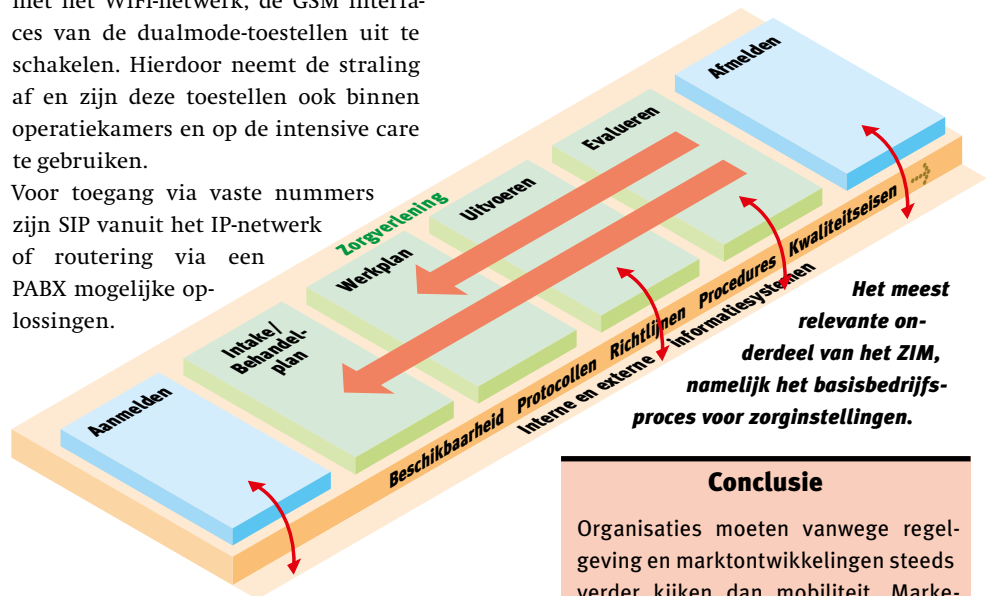
Informatiemanagement

Een andere behoefte binnen zorginstellingen is informatievoorziening. Hierbij gaat het vooral om snelle toegang tot kennissystemen, intra/extranet, e-mail, contactgegevens en agendaplanning. Hiervoor moeten informatiestromen in kaart worden gebracht worden en op elkaar afgestemd. Het *Zorg Informatie Model* (ZIM) van Actiz kan hierbij worden gebruikt en kan ook helpen bij het opzetten van *Elektronische Cliënten Dossiers* (ECD).

Door ontwikkelingen, vooral op draad-

loos gebied, is in principe ontsluiting van informatie technisch op een goede en veilige manier met GPRS, HSDPA en/of WiFi te implementeren. Hierdoor kunnen thuiszorgmedewerkers informatie bij de cliënten opvragen en invullen op PDA's, kunnen de administratieve werkzaamheden bij de cliënten worden gefactureerd, voorkomen digitale formulieren leesfouten bij de verwerking en is managementinformatie zeer snel beschikbaar.

Dit levert al gauw een productiviteitsverbetering van 5 procent op en zijn medewerkers minder tijd kwijt met administratie en is meer tijd over voor de daadwerkelijke zorgverlening. Door de snelle beschikbaarheid van managementinformatie is het ook eenvoudiger om bepaalde trends in kaart te brengen, plannings aan te passen of anderszins bij te sturen. ■



Conclusie

Organisaties moeten vanwege regelgeving en marktontwikkelingen steeds verder kijken dan mobiliteit. Marketingplannen voor het ontwikkelen van strategie, is onontkoombaar geworden. De strategie en de daaruit vloeiende doelstellingen hebben direct impact op zowel technische als organisatorische zaken. Deze moeten in balans zijn en moeten in een plateau-planning, telecomstrategie en een ICT-masterplan worden vertaald. Daarbij moet de door telecom ondersteunde mobiliteit in de bedrijfsprocessen worden geïntegreerd om medewerkers succesvol te kunnen mobiliseren en zo doelstellingen te halen.