

Perceptiemanagement van belang in telecom

Telecommanagers streven naar effectief telecommanagement en liefst zo efficiënt mogelijk. Die effectiviteit is evenwel niet enkel afhankelijk van de telecommanager want een groot deel van succesvol telecommanagement schuilt in de perceptie van de organisatie. Perceptiemanagement is daarom voor de telecommanager zeer belangrijk.

Door John Schmeitz

Organisaties zijn grofweg op te delen in zes functionele onderdelen, te weten het bedrijfsproces, inkoop, HRM, gebruikers, sourcing en telecommanagement. Sourcing staat voor operationele bedrijfstaken die zowel zelf intern kunnen worden verricht, maar ook voor anderen (insourcing) als door anderen extern (outsourcing). Pas als alle groepen tevreden zijn over hoe technologie en support de eigen eisen en wensen mogelijk maken, zal telecommanagement organisatiebreed ook als effectief worden ervaren. Perceptiemanagement zorgt ervoor dat alle betrokkenen over hetzelfde praten. Telecommanagers worden vaak gezien als telefonieverantwoordelijken, terwijl dit slechts een onderdeel van hun werk is. De ITU, definieert telecom als elke overdracht, uitzending of ontvangst van tekens, signalen, geschrift, beelden en geluid of gegevens van één of andere soort over draden, door de ruimte, langs optische of andere elektromagnetische weg. De telecommanager is dus primair verantwoordelijk voor de juiste infrastructuur op de juiste plek, de inrichting van het beheer en de optimalisatie van de verbindingen.

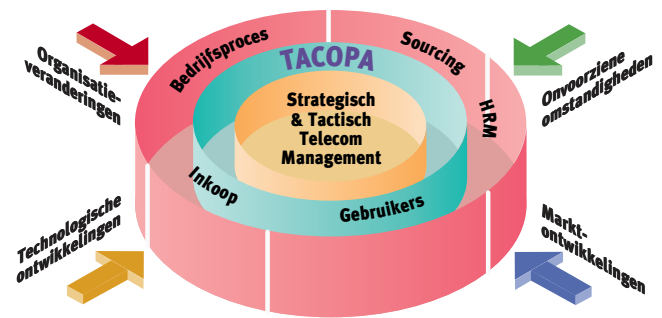
Telecommanagers zijn verantwoordelijk

John Schmeitz is als organisatiedeskundige telecom werkzaam bij Floyd Telecom Competence Center en is gespecialiseerd in telecombeleid, telecomkostenreductie en -beheersing en selectietrajecten. (johnschmeitz@floyd.nl)

voor zowel de mobiele infrastructuur als de bedrijfs-systemen. Als werknemers niet kunnen communiceren, denken ze echter vaak dat er iets mis is met de techniek. Dat het vaker niet dan wel aan de techniek ligt komt door een mismatch in perceptie. Om deze misvattingen te overbruggen zullen telecommanagers voor elk van de zes groepen het volgende moeten weten:

- Huidige knelpunten.
- Functionele eisen en wensen.
- Prioriteiten.
- Technologiegebruik
- Organisatorische veranderingen
- Informatiebehoefte

Daarbij kunnen externe omstandigheden zoals technologische ontwikkelingen, marktontwikkelingen, regelgeving, organisatorische veranderingen en onvoorziene omstandigheden ook van invloed zijn. Een optimale situatie kan alleen ontstaan als telecommanagement in een continu proces is vormgegeven. Het *Tactisch Communicatietechnologie Programma* (TACOPA) is hier geschikt voor omdat dit programma het telecommanagement in staat stelt een brug naar elke bedrijfspgroep te slaan en deze groepen vervolgens integraal te optimaliseren. Hierdoor creëert de methodiek wederzijds begrip tussen de bedrijfspgroepen en bewustzijn over de rol van telecommanagement en de impact van technologie op ieders eigen bedrijfsproces. Doordat TACOPA de vraagstelling terugkoppelt, is perceptiemanagement mogelijk. Wanneer iemand roept dat hij



TACOPA faciliteert de afstemming tussen telecommanagement en de andere bedrijfspgroepen, waarbij ook externe invloeden in het proces kan worden meegenomen.

een schilderij niet kan ophangen, zal een timmerman een hamer en spijker geven, terwijl een interieurarchitect kan suggereren de kleur van de gordijnen aan de lijst aan te passen. Zonder perceptiemanagement lijkt de oplossing goed, terwijl een werkelijk goede oplossing afhankelijk is van het verwachte resultaat.

Behoeftes

Effectief telecommanagement is op te splitsen in strategisch en tactisch management. Het strategische deel geeft aan of en zo ja hoe communicatietechnologie het bedrijfsproces kan ondersteunen en mogelijk maken. Het tactische deel zoekt in een continu proces naar een optimale afstemming tussen techniek en organisatie. De diverse bedrijfspgroepen hebben verschillende behoeftes die telecommanagers kunnen vastleggen met behulp van TACOPA. Voor het *bedrijfsproces* is het belangrijk te weten welke invloed de gebruikte, maar ook nieuwe technologie en de inrichting van telecommanagement heeft op het bedrijfsproces. TACOPA stelt het telecommanagement in staat de impact van bestaande en nieuwe technologie op het

bedrijfsproces en de organisatie in kaart te brengen. Zo kan er een afgewogen besluit worden genomen over welke technologie wordt ingezet tegen welke prijs. Bovendien kan periodiek ook de impact van externe factoren zoals regelgeving, technologische en marktontwikkelingen inzichtelijk worden gemaakt, maar ook onvoorziene omstandigheden en de oorzaak daarvan.

Inkoop is verantwoordelijk voor het tegen een gunstige prijs/prestatieverhouding inkopen van diensten en systemen. Daarnaast speelt inkoop een belangrijke rol bij contractbepaling en -beheersing. Telecommanagers kunnen met TACOPA de afhankelijkheden van diensten en systemen inzichtelijk maken en daarmee ook de randvoorwaarden aanduiden voor de aan te schaffen diensten of systemen. Het scheppen van randvoorwaarden is nodig omdat nieuwe aankopen in lijn moeten liggen met toekomstig te implementeren technologieën. Hiermee worden desinvesteringen voorkomen. Door juiste managementinformatie krijgt inkoop inzicht in de inhoud van contracten en kan de afdeling de naleving hiervan controleren. Uit de statistieken blijkt of tarieven, kortingen of diensten en rapportages kloppen. Een capaciteitstekort wordt ook sneller opgespoord wanneer inkoop de beschikking heeft over de laatste statistieken. Bovendien is het voor inkoop van belang nieuwe selectietrajecten zo snel mogelijk te zien aankomen zodat ze het selectieproces zo snel mogelijk in gang kunnen zetten. Dit voorkomt dat de afdeling tegen de deadline van de beslissing aan komt te zitten en daardoor een slechtere onderhandelingspositie krijgt.

HRM is verantwoordelijk voor personeelsbeleid en opleidingen en heeft daarbij inzicht nodig in het functieprofiel en benodigde opleiding om de medewerkers op het juiste kennisniveau te krijgen en te houden. Daarnaast zoekt HRM naar snelle en gemakkelijke manieren om de medewerkers op te kunnen leiden en gebruikt hiervoor onder andere e-learning. Door TACOPA toe te passen, wordt duidelijk welke technologie zal worden ingezet en wat daarvan de impact is op de functieprofielen en benodigde opleidingen. Tevens kan de haalbaarheid van technologieën zoals e-learning worden bepaald.

Om voldoende draagvlak bij *gebruikers* te creëren moeten telecommanagers tonen

welke voordelen een bepaalde technologie kan bieden in het dagelijks arbeidsproces. Bovendien moet het telecommangement de gebruikers goed instrueren en ondersteunen zodat de bestaande en eventuele nieuwe technologie ook op de juiste manier wordt gebruikt. TACOPA zorgt voor draagvlak en bewustwording door te luisteren naar de functionele behoeften van gebruikers en aan hen duidelijk te maken wat de voordelen van de diverse technologieën zijn. Zeker als de nieuwe manier van werken sterk

Om voldoende draagvlak bij gebruikers te creëren moeten telecommanagers tonen welke voordelen een bepaalde technologie kan bieden in het dagelijks arbeidsproces.

afwijkt van wat ze gewend zijn, moeten medewerkers het gevoel krijgen dat de nieuwe werkwijze een verbetering is en dat ze bij de invoering ervan op voldoende ondersteuning van de telecommanager kunnen rekenen.

Sourcing, vaak operationeel beheer, wil inzicht in welke diensten, processen en systemen moeten worden beheerd en welke kennis hiervoor nodig is. TACOPA maakt inzichtelijk of deze kennis wel of niet intern aanwezig is. Het *management* kan op basis van deze rapportage bepalen of bedrijven zelf bepaalde taken willen uitvoeren, dit willen outsourcen of mogelijk kennis willen inhuren.

Informatie-uitwisseling

Het TACOPA-proces zorgt voor organisatiebreed ervaren effectief telecommangement, maar is pas efficiënt als de resultaten ook meetbaar zijn. Managementinformatie speelt dan ook een belangrijke rol in het tactische stuk en niet alleen voor het telecommangement. Twee belangrijke gegevens in tactisch management zijn de kostendrijvers en de gebruikte capaciteit. Kostenbeheersing is pas mogelijk als de managementinformatie ook op gebruikersniveau kostenbewustzijn creëert. Systemen die infrastructuuronafhankelijke integrale rapportages kunnen maken en op gebruikersniveau uitsplitsen, zijn hierbij cruciaal. Een goed voorbeeld hiervan is een managementsysteem dat zowel

vaste, mobiele als interne telefonie integraal kan rapporteren. Doordat alle drie de telefonieonderdelen in één systeem worden bewaakt, komen ook de verschillen tussen interne en externe kostenregistratie in beeld die nu vaak niet kunnen worden doorbelast. Door het managementsysteem te koppelen met de HRM-instrumenten kunnen telecommanagers controleren wie welk communicatiemiddelen hebben en hoe zij dit gebruiken. Hiermee kunnen faciliteiten beter worden afgestemd op de functieprofielen.

Het is voor de hele organisatie belangrijk om snel over de juiste informatie te kunnen beschikken. Door de tijd heen hebben bedrijven steeds meer databases opgezet die voor elke bedrijfsgroep een bepaalde informatiebehoefte invullen. Pas op het moment dat bepaalde informatie voor meerdere groepen relevant is, komen de uitwisselingsproblemen van afwijkende systemen aan het licht. In de praktijk komt het te vaak voor dat gegevens manueel van het ene in het andere systeem moeten worden gezet.

Gelukkig zijn er tegenwoordig nieuwe oplossingen die een XML-laag bovenop de bestaande databases leggen en vervolgens automatisch virtuele dossiers maken. Deze dossiers betrekken de informatie steeds uit de originele databases zodat deze altijd up-to-date zijn. ■

Conclusies

De rol van telecommanagers wordt steeds belangrijker doordat bedrijven hun verschillende netwerktypen uit efficiëntieoverwegingen integreren. Die rol krijgt de benodigde status en het nodige effect als telecommanagers duidelijk kunnen maken wat de impact is van de technologie voor het bedrijfsproces in relatie tot alle betrokken bedrijfsgroepen. TACOPA is een voortdurend proces dat telecommanagers in staat stelt de impact van technologie voor elke bedrijfsgroep inzichtelijk te maken. Dit draagt bij tot een door alle bedrijfsgroepen als effectief ervaren telecommangement. Door op tactisch niveau gebruik te maken van correcte managementinformatie en databasesystemen kan zowel effectief als ook efficiënt telecommangement worden bedreven. Op die manier halen telecommanagers het beste resultaat met zo min mogelijk middelen en inspanning.

Meer info: www.tacopa.nl