

Procesoptimalisatie verzorgt effectiviteit telecommanager

De telecommanager is over het algemeen kwaliteit- en klantbewust. Dit kan inefficiënt zijn doordat er langer bij klanten en het proces stilgestaan wordt. Bij een goede klantbeleving kan dit echter wel degelijk effectief zijn. Door procesoptimalisatie van zowel communicatie als telecommangement proces kan effectief ook efficiënt zijn.

Door John Schmeitz

Telecom krijgt steeds meer een strategische rol en daarmee groeit ook het telecommangementproces. Door convergentie en snelle externe ontwikkelingen is voor beheersbaarheid een van bovenaf opgelegde benadering essentieel, bijvoorbeeld in de vorm van telecombeleid. Vanuit dit beleid kan het telecommangementproces ingericht worden, waarin ook de rol van inkoop, IT-beheer en facilitaire zaken een plek moet worden afgestemd.

In dit proces hebben de telecommangers twee rollen. Een operationeel inhoudelijke rol voor functioneel beheer, telecomimplementatie of een tactisch-strategische rol voor cost- en contractmanagement, sparringpartner voor de business, vaststellen en borgen telecombeleid, communicatieprocesmanager. Procesoptimalisatie heeft het meeste effect op tactisch-strategisch niveau omdat de verkeerde uitgangspunten op tactisch-strategisch niveau zelden of tegen hoge(re) kosten operationeel te verantwoorden zijn.

Drie fases

Voor procesoptimalisatie op tactisch niveau moeten continu op hoofdlijnen

drie fases worden doorlopen. De eerste fase is het vaststellen van het telecombeleid op basis van communicatieproces en bedrijfsdoelstellingen. De tweede fase is de business case, het selectietraject en afstemmingen en onderhandelingen met leveranciers. En de derde fase is de implementatie en het verzorgen van cost- en contractmanagement. Voor de eerste fase is interactie met de hele organisatie nodig. Hierbij is het de kunst om het hoofdzakelijk te hebben over de communicatieprocessen en bedrijfsdoelstellingen.

Eindgebruikers kunnen namelijk alleen vanuit hun eigen ervaring en beleving antwoord geven op technische vragen. De telecommanager heeft voornamelijk de taak om het communicatieproces te analyseren en samen met de organisatie tot een optimale stroomlijning te komen. Hierna kan de telecommanager dit geoptimaliseerde communicatieproces vertalen naar een door technologie in te vullen functionaliteit. Daarbij moet ook een groeipad worden meegenomen op basis van bekende ontwikkelingen binnen de organisatie en doelstellingen voor de toekomst. Vervolgens moeten alle relevante ondersteunende afdelingen op tactisch niveau het eens worden over een telecombeleid. Uit dit beleid volgt een concrete *roadmap* van de te nemen stappen, zoals selectietraject(en).

De tweede fase gaat in op het maken van een business case en het *make or buy-verhaal*, waarbij de organisatie zich duidelijke

lijkt zal moeten uitspreken over wat zij zelf en wat de leverancier gaat invullen. Onafhankelijk van *make or buy*, blijft de telecommanager in de rol van regisseur. Er is namelijk altijd iemand van de eigen organisatie nodig die kan vaststellen welke functionaliteit vanuit de behoefte van de gebruikers en organisatiedoelstellingen nodig is. Gebeurt dit niet of is dit niet goed georganiseerd, dan zal de leverancier haar processen en diensten uit kostenefficiëntie steeds meer gaan standaardiseren. Het risico hiervan is dat de diensten hierdoor niet optimaal aansluiten op de gewenste functionaliteit van de organisatie. Met elke leverancier moet tevens een transparante en beheersbare overeenkomst afgesloten worden. Bij voorkeur (op hoofdlijnen)

Procesoptimalisatie op tactisch niveau heeft meeste effect.

aan het begin van het selectietraject en niet, zoals zo vaak het geval is, pas aan het eind. Alleen in dat geval kan de overeenkomst als selectiecriteria gebruikt worden om transparantie af te dwingen. Te vaak wordt het opstellen van de overeenkomst door tijdsdruk afgeraffeld, waarbij de consequenties pas aan het licht komen als er vroegtijdig afscheid moet worden genomen van de leveranciers.

In de derde fase gaat het om de implementatie van het product of dienst en de tactische bewaking van de leverancier. Bij implementatie is het belangrijk om als telecommanager vooral te sturen op communicatie met de interne eindgebruikers en de leverancier te controleren op het nakomen van de gemaakte afspraken. Het is mogelijk een aantal onderdelen, zoals prijsafspraken, te borgen in tools voor cost- en contractmanagement. Er zijn tegenwoordig service- en beheerstools voor bestelpro-

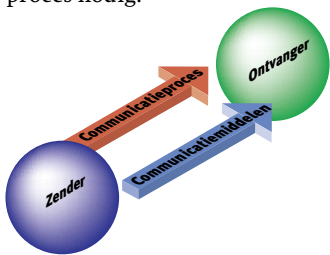
Ing. John Schmeitz is organisatiedeskundige telecom, bedenker van het parapluprogramma Tacopa voor bepaling van onder andere telecombeleid. Daarnaast gespecialiseerd in Communicatie Proces Optimalisatie (CPO) en telecomselectietrajecten. Voor reacties: johnschmeitz@floyd.nl

UNIFORME AANPAK

ces- en workflowbewaking. Hierdoor kan het nakomen van de SLA worden gecontroleerd. Daarnaast zijn er ook tools die, op basis van elektronische facturatie, inzicht kunnen verschaffen in het nakomen van de tariefafspraken. Een bijkomend voordeel hiervan is dat de organisatie op deze manier ook een beeld krijgt van wat medewerkers, afdelingen of business units kosten aan externe diensten. Zo zijn budgetten beter te bepalen en te alloceren daar waar het nodig is. Ook zijn prijsstellingen voor de interne productencatalogus op deze manier te onderbouwen. Een veel gehoorde klacht in organisaties is namelijk dat ICT-kosten worden doorbelast, maar dat niemand precies kan uitleggen waar die kosten in zitten.

Communicatie Proces Optimalisatie

Wil een telecommanager een goede vertaling naar functionaliteit kunnen maken, dan is het van essentieel belang dat hij een goed beeld krijgt van de interne en externe communicatieprocessen. Daarnaast zijn voor een goede bereikbaarheid zowel communicatiemiddelen, als een goed ingericht communicatieproces nodig.

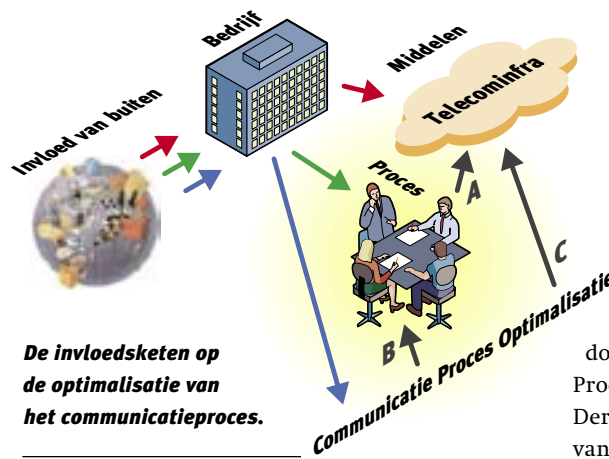


De relatie van het communicatieproces en de middelen tussen Zender en Ontvanger. Zender en/of Ontvanger kan hierbij een persoon of een systeem zijn.

Communicatiemiddelen worden op basis van de huidige middelen en het telecombeleid vastgesteld. Het communicatieproces blijft echter vaak buiten beeld en is over het algemeen gebaseerd op historische gronden. De uitspraak *Zo hebben we het altijd al gedaan* is dan ook een veel gehoord antwoord op een aanpassingsvoorstel van het communicatieproces. Reden te meer om eindgebruikers het communicatieproces te laten uitleggen en zelf te laten zien dat verbeteringen mogelijk zijn en waarom.

Optimaliseren is een continu proces van meten en bijsturen.

Het is belangrijk te weten dat optimaliseren een continu proces is van meten en bijsturen. Een uniforme aanpak en methodiek zijn daarbij een belangrijk hulpmiddel. Tacopa is bijvoorbeeld een methodiek, die behalve voor het telecombeleid, ook geschikt is voor *Communicatie Proces Optimalisatie (CPO)*. Telecombeleid is eigenlijk een onderdeel in die optimalisatie.



De invloedsketen op de optimalisatie van het communicatieproces.

Voorbeelden van externe invloeden waarmee elk bedrijf of organisatie te maken krijgt, zijn maatschappelijke ontwikkelingen, regeltechnische ontwikkelingen, marktontwikkelingen en technologische ontwikkelingen. Daarnaast zijn er ook interne bedrijfsontwikkelingen en omstandigheden, zoals de

huidige telecominfrastructuur en het communicatieproces.

De eerste stap is het uitvoeren van een quick scan, die op basis van vragenlijsten meet in hoeverre ingespeeld wordt op alle omstandigheden. Dit wordt vergeleken met wat voor het type organisatie wenselijk zou zijn.

De tweede stap is het verschil te herleiden tot een risicoanalyse, die de mogelijkheid geeft om als organisatie te bepalen wat verbeterd moet worden en met welke prioriteit. Als bijvoorbeeld blijkt dat een organisatie niet adequaat kan reageren op nieuwe regelgeving. De risicoanalyse maakt dan gebruik van de volgende formule: $Risico = Kans \times Impact$.

Wanneer de kans van veranderende regelgeving groot is en ook de impact op de organisatie, dan is volgens de formule het *Risico* groot en verdient dus de nodige aandacht. Dit wordt vertaald tot doelstellingen voor Communicatie Proces Optimalisatie (CPO).

Derde en laatste stap is het uitvoeren van CPO. Op basis van vastgestelde doelstelling en prioriteiten, worden de afstemmingen tussen communicatieproces en telecominfrastructuur aangepakt (A) en/of wordt de invulling van het communicatieproces geformuleerd (B) en/of de invulling van de telecominfrastructuur ofwel telecombeleid geformuleerd (C).

Conclusies

De grootste uitdaging voor de telecommanager is de organisatie achter zich te krijgen in het optimalisatieproces en te begrijpen wat eindgebruikers nodig hebben op het gebied van telecom. Dit vraagt naast brede kennis van technologie, ook bedrijfskundig inzicht en communicatieve vaardigheden. Natuurlijk hoeft de telecommanager niet alles zelf te doen, maar de regiefunctie en borging van bijvoorbeeld telecombeleid blijven zijn verantwoordelijkheid. De eindgebruiker voelt op basis van zijn kwaliteitsbeleving een effectiviteitsdeel. Door als telecommanager meer op het communicatieproces te sturen en de (interne) klant bewust te maken van de

(on)mogelijkheden, komt er vaak meer begrip en een betere kwaliteitsbeleving. Een drempel is dat bij betrekken van de (interne) klanten, ook meteen de verwachting geschept wordt dat eisen en wensen meteen worden ingevuld. Door te beargumenteren waarom een behoefte (nog) niet ingevuld wordt, hoeft de telecommanager hiervoor niet bang te zijn. Communicatie Proces Optimalisatie is voor de telecommanager dan ook een strategisch instrument. Het houdt rekening met de (interne) klant en bedrijfsdoelstellingen en kan daarmee de effectiviteit en tevens efficiëntie integraal verhogen.