



Eigen processen onderkennen en inzetten als een soort kapstok

DE OMWENTELING NAAR PROCESWERKEN

“Het allerbelangrijkste van procesbeheersing is dat je als management erkent dat je processen hebt en dat je begrijpt dat je die kan beheersen”. Zijn we hier op bezoek bij ene meneer Cruyff? Nee. Aan tafel zit Jessica van Veen, hoofd van de afdeling Development & Assurance/Customer Operations bij @Home/Essent Kabelcom (EKC).

Door Jeroen de Groot

Van Veen is een recht-door-zee-lijnmanager inclusief een consultancy-verleden en voorvechtster van het procesdenken. EKC heeft een duidelijke stap naar professionalisering gemaakt door een kanteling van product- naar procesdenken door te voeren, tegelijk met het verkrijgen van grip op de proceshuishouding. Een interessante combinatie die als eerste gestalte kreeg in de afdeling Customer Operations (CO).

CO was de eerste en meest belangrijke kandidaat om de omwenteling naar proceswerken te realiseren. “Een klant is een klant”, vervolgt Van Veen, “het maakt niet uit welk @Home-product hij afneemt en ook niet welke andere producten nog meer. Als hij verhuist, dan verhuist hij ten aanzien van al zijn producten en wil dat graag in één keer doorgeven. Bij CO komt alles samen”. Hoe complexer de producten en de daaraan gekoppelde business rules, hoe meer CO het voor de kiezen krijgt. Als onderdeel van de strategie heeft de EKC directie het adagium ‘zoals het hoort’ gelanceerd. De producten van @Home zijn ‘zoals het hoort’ en de service idem dito. Klantgerichtheid als zijnde ‘denken vanuit de klant’ is verkozen tot één van de meest belangrijke speerpunten voor CO.

EKC is een belangrijke speler in de Nederlandse kabelbranche. Het bedrijf is actief op het gebied van radio, tv, internet en telefonie, zowel voor de consument (@Home)

als het bedrijfsleven (@Work). Met een dagelijks bereik van 5 miljoen mensen in Noord-, Oost- en Zuid-Nederland is EKC het tweede kabelbedrijf in Nederland. EKC is onlangs verkocht aan Cinven en Warburg Pincus. De verkoop past in de strategie van moederbedrijf Essent om zich te richten op energie en brengt EKC de gewenste schaalgrootte om goed te kunnen groeien in de zich consoliderende telecom- en kabelbranche. Nu staat EKC aan de vooravond van samenwerking met Casema en Multikabel en is zij er klaar voor. Er is veel aandacht besteed aan rationalisatie van productportfolio's en de proces- en systeemarchitecturen. De directie heeft het belang van deze rationalisatieslag erkend door het opstarten van diverse initiatieven als programma-management, re-branding en procesgericht werken. Bij CO werden projecten opgestart als CRM, één-klantingang, multiplay (een pakket met alle producten voor de klant in één) en implementatie van klantketens.

Leverketen

De kern van deze projecten vormde de optimalisatie van de klantbeleving ‘zoals het hoort’. Systemen en data werden opgeschoond en geüniformeerd. “CRM is in veel bedrijven eigenlijk gewoon een systeem dat je implementeert, maar wij keken even verder”. Dit was namelijk dé eerste aanleiding om te kijken naar de CO processen. Hoe kon de klant in één keer goed geholpen worden met een zo hoog mogelijke klantentevredenheid tegen zo laag mogelijke kosten? De kanteling van product-



Jessika van Veen: "Als je goed luistert, hoor je iedere dag minstens vijf verbeteringen".

gerichte processen naar procesgericht werken was een hele klus. Geen losstaande leveringen naar de klant op verschillende tijdstippen of in de verkeerde volgorde. De klant wil in één klap aangesloten worden, binnen EKC aangeduid met de 'Leverketen'. In één vloeiende beweging ontvangt de klant alles dat hij nodig heeft 'zoals het hoort'. Dus niet meer twee keer thuis moeten blijven voor de monteur die voor twee verschillende producten apart langskomt. "Procesgericht werken betekent bij ons letterlijk: denken vanuit de klant". Er is een achttal ketens geïdentificeerd (onder meer Supportketen, Storingketen, Verkoopketen). Hierbij werd tevens een slag gemaakt in de set van business rules van alle verschillende producten die in het verleden als het ware zijn aangegroeid. Met name marketeers en business line managers werden gedwongen na te denken en te analyseren welke business rules simpeler konden en worden samengenomen. Bijvoorbeeld verschillende openingstijden voor de diverse helpdesks is voor de klant niet overzichtelijk. Modems die voor het ene product wel moeten worden teruggezonden en voor het andere niet; dit raagt niet bij aan helderheid voor de klant. Of wat te denken van een diversiteit aan opzegtermijnen van de verschillende producten ... Een eenvoudig overleg met de marketeers leidde vaak tot een evenzo eenvoudige versimpeling en werd doorgevoerd. Prettig voor de klant en duidelijk voor bijvoorbeeld de agent aan de telefoon.

Toen Van Veen begin 2005 aan boord kwam waren er gefragmenteerd, up-to-date processen opgetekend. Daarnaast waren er vele werkinstructies. Vanuit zowel de ketengedachte, de CRM-gedachte en multiplay werden twee paden bewandeld. Vanuit de CRM-gedachte werden processen van hoog naar laag abstractieniveau ontworpen op basis van het branche-specifieke processen-framework eTOM. Daarnaast

werden van onderaf werkinstructies 'opgerold' naar de bijbehorende processtappen en processen. Zo ontstond er een eerste beeld van de processen, specifiek per product weliswaar. De volgende stap betrof het uniformeren en vervolledigen van de processen. Tenslotte werden de processen onderling met elkaar in verband gebracht in ketens.

Er werden ketenmanagers aangesteld die het 'welzijn' van de gehele keten verzorgden, gebaseerd op targets. Van onderaf werden de processen doorgeploegd. Klopten de werkinstructies? Deed de applicatie wat hij moest doen? Hoe waren de business rules? Werden de data goed verwerkt? "We struikelden hierbij over de verbeteringen, het lag letterlijk voor het oprapen". Het bleek dat bij het alleen maar krijgen van grip, procesbeheersing, men regelmatig in het veld van procesverbetering kwam. Het goud lag op de werkvloer voor het oprapen. En niet alleen op procesgebied.

De systeembouwer ging aan de slag met aanpassingen. Maar ook de manager kreeg beeld van hoe de verantwoordelijkheden werkelijk liggen. Rapportages werden geanalyseerd: wie levert nou wat? Het bleek dat verschillende functies hetzelfde werk deden, of dat een stuk werk eigenlijk door niemand werd gedaan. Het streven naar grip nodigde uit om diverse checks uit te voeren: volledigheid, juistheid, logica, efficiency. Van Veen ondervond het in de praktijk: "Dit levert al zo veel verbetering op, dat je als het ware twee vliegen in één klap slaat: beheersing én verbetering". Van Veen is er van overtuigd dat een bedrijf ook zonder grote projecten en legers met externen grote stappen kan zetten in procesbeheersing. Het zou de taak van iedere manager moeten zijn om continu op zoek te gaan naar beter, strakker, meer, kostentechnisch beter. Opstarten van projecten met ladingen externen is nooit een doel, maar wordt wel vaak gezien als de haarlemmerolie voor het oplossen van een probleem dat men vaak niet eens heeft gedefinieerd of zelf niet wil erkennen. "Wanneer je als manager goed luistert, hoor je iedere dag minstens vijf verbeteringen. Alleen komen de verbeteringen vermomd binnen. Je ziet ze niet, maar ze zijn er wel. Je betrapt jezelf er op dat je ze wel eens af doet met 'o, wat heeft die nou weer te zeuren'. Uiteraard moet je bij grote omslagen, integraties of projecten als CRM de zaken soms wel juist groots aanpakken".

Onderschatting

Hoe medewerkers op afdelingen omgaan met high-level procesplaten werd al snel duidelijk: bijna niet dus! Voor een gemiddelde medewerker is het belangrijkste dat het laagste procesniveau op orde is, inclusief een goede

werkinstructie, het systeem werkt en hij/zij weet hoe om te gaan met net-weer-die-ene-uitzondering. Een agent krijgt een klant aan de lijn en moet 'hier en nu' een antwoord kunnen geven: het moment van de waarheid! Hij is op dat moment sterk afhankelijk van het systeem, zijn script, zijn verkregen training en wil maar één ding: precies het juiste zeggen/doen en het liefst in een keer goed, iedere seconde telt. En terwijl dit dynamische proces zich live aan de telefoon afspeelt, staat ergens op de muur op een vergeelde procesplaat in een eenzaam groen hokje de processtap: 'agent geeft antwoord'. Vanzelfsprekend speelt de procesplaat voor de afdelingsmanager en ketenmanager wel een belangrijke rol. Hoe hangen zaken samen? Waar liggen de interfaces naar andere afdelingen? Waar wordt op gestuurd? Waar hangen de systemen onder? En wie doet nu eigenlijk wat? Het overzicht levert inzicht en geeft grip voor management.

Ten aanzien van het belang van de werkinstructies op de werkvloer is Van Veen er stellig van overtuigd dat dit fenomeen zwaar onderschat wordt. Het is binnen CO een van de belangrijkste schakels in de keten van het werk in de praktijk. Zij geven de medewerker houvast op het moment van de waarheid. Tevens geven zij de 'echte' eisen voor systemen, applicaties en data weer. Te vaak wordt er gezegd dat "de laagste procesniveaus en werkinstructies nog moeten worden gemaakt en dat de werkvloer dat zelf maar moet doen". Men onderschat het belang en de moeilijkheidsgraad om goede werkinstructies te maken. Laat de processpecialisten neerdalen uit hun ivoren toren en op de werkvloer helpen met deze belangrijke schakel, is het devies van Van Veen. Binnen haar eigen afdeling heeft ze dit opgelost door zogenaamde Service Proces managers te benoemen. Deze vormen de brug tussen de architecten en de werkvloer.

Tijdens haar studie was Van Veen research assistent van professor Geert Hofstede, goeroe op het gebied van bedrijfscultuur. Hoe ziet Van Veen de relatie tussen het verkrijgen van grip en de cultuur binnen het bedrijf? "Ik durf wel enkele stellingen aan". Allereerst is grip sterk verbonden met de volwassenheidsfase waarin het bedrijf zich bevindt. Een start-up zal met name grip willen hebben op het business-plan, de markt en het overleven. Pas als het bedrijf gaat groeien en er nieuwe structuren ontstaan, ontstaat er een andere behoefte aan grip. Houvast in de organisatie: waar gebeurt wat, hoe en waarmee?

Het zou wel eens kunnen zijn dat er ook een interessant verband is tussen grip en feminiene versus masculiene culturen. De feminiene cultuur is gekenmerkt door organisatie en teamwerk, is sociaal- en samenwerkings-

gericht. Hier zou grip goed op aansluiten. De masculiene cultuur is op status en macht gebaseerd. Meer egocentrisch en resultaatgericht. Hier zou grip door middel van processen moeilijker aarden. Je ziet hier vaak een meer hiërarchische, functionele benadering. Deze opdeling is vaak ook zichtbaar binnen bedrijven: de masculiene sales-cultuur (resultaat, 'mannetjes', status, scoren) bijvoorbeeld versus de feminiene back-office cultuur (samenwerken, interfaces, zorgvuldigheid, klantgericht). Kom bij een sales afdeling niet aan met een uitgewerkte procesbeschrijving die voorschrijft hoe men sales moet bedrijven. Terwijl een back-office afdeling graag samenwerkt op basis van een opgetekend proces, duidelijke werkinstructies en structuur. Natuurlijk is dit slechts een suggestie van een mogelijke relatie tussen grip en cultuur. Er zijn vast wel wetenschappelijke onderzoeken voorhanden of op komst die hier op ingaan.

Heeft EKC nu een stadium van grip bereikt? Volgens Van Veen op zeker alle afdelingen die de klantprocessen raken. De puntjes worden her en der op de i geplaatst. Het bedrijf is volledig voorbereid op de volgende fase en heeft een grote stap gezet in professionalisering, vanuit een sterke procesbenadering.

Business Process Management heeft voor Van Veen inmiddels een praktische invulling gekregen. Het allerbelangrijkste is dat procesbeheersing wordt begrepen. Als je écht begrijpt wat het is en wat het voor je kan betekenen, dan kun je er mee aan de slag. We worden overspoeld met proces-tools, congressen, Six Sigma-achtige stromingen. Alles lijkt zich te richten op de 'hogeschool' van BPM, terwijl de elementaire brugklas niet doorlopen is. Je eigen processen onderkennen, ze inzetten als een soort kapstok en dan pas de grotere verbeterlagen aanpakken. "Begrijp procesbeheersing nou eerst maar eens écht, en dan bedoel ik ook écht", besluit Van Veen, een alleszins interessante avond.

Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.