

KPN vereenvoudigt processen en productaanbod

VAN PUSH NAAR PULL

In BPM-kringen wordt het voorbeeld vaak genoemd: KPN dat met een succesvolle marketing in korte tijd honderdduizenden klanten wierf voor Internet Plus Bellen, maar de processen niet op orde had om deze diensten ook goed te leveren. Op Oracle OpenWorld in San Francisco, waar Jan Muchez op het hoofdpodium twaalfduizend bezoekers toesprak, deed hij tegenover Business Process Magazine uit de doeken wat er mis is gegaan en hoe KPN de problemen vanuit een BPM-visie heeft aangepakt.

Door Mirjam Hulsebos

Het oude KPN was een solide bedrijf met solide processen. Klanten die een telefoon- of faxlijn aanvroegen, kregen deze op tijd en in één keer goed geleverd. Het bedrijf was gecentraliseerd. De verschillende afdelingen wisten van elkaar wat hun rol was en hoe de overdracht van taken moest geschieden om een proces *end-to-end* soepel te laten verlopen. De overgang naar IP heeft deze situatie volledig veranderd. De telco werd een softco. De liberalisering van de telecommarkt en de internethype hebben gezorgd voor een keur aan nieuwe producten en diensten, die KPN onder verschillende merknamen en met vaak complexe prijsstrategieën op de markt bracht. Dat resulteerde in een gedifferentieerd bedrijf, met vele verschillende business units die volledig onafhankelijk van elkaar opereerden. Een klant die vijf verschillende diensten afnam, kwam in vijf databases voor. Zie dan nog maar eens een adreswijziging goed te verwerken.

Foute uitlevering orders

Toen de internetzeepbel uiteen spatte stond KPN aan de rand van de afgrond. Het bedrijf krabbelde op, met IP-diensten als voornaamste nieuwe wapen. Een wapen dat vanuit marketing-oogpunt zeer succesvol werd ingezet, meent Jan Muchez, directeur IT Nederland. "Ongeveer 20 procent van onze telefonie-

klanten zit op IP. Er is geen ander telefoniebedrijf in Europa met zo'n hoog percentage IPB-klanten." (Internet Plus Bellen, red.) Die succesvolle marketing leidde tot vele aanvragen van klanten. Prachtig, zo vond de commerciële afdeling, maar het leverde geweldige problemen op in de executie. "We leverden complexe diensten op dezelfde manier als waarop we vroeger een eenvoudige telefoonlijn leverden, namelijk via een *push-model*. De organisatie was echter helemaal niet ingericht voor het omgaan met de nieuwe variëteit in diensten en bijbehorende complexiteit. Bovendien hadden ze voorheen nog nooit te maken gehad met zo veel uitval. Bij het leveren van een gewone telefoonlijn ging er namelijk nooit wat mis. Nu de diensten echter complexer werden, nam de foutkans toe." Er waren periodes waarin er meer dan 10.000 orders per week binnenkwamen. Met de slechte afstemming van front- en back-office processen leverde dit soms tientallen procenten verkeerd uitgeleverde orders op. Muchez windt er geen doekjes om: "Het was gewoon bar en bar slecht en het was niet meer dan terecht dat consumentenprogramma's als Kassa en Radar ons op het matje riepen." Rond 2005 drong tot de directie door dat het zo niet verder kon. Muchez: "Wij behandelden internet en telefonie als verschillende diensten, terwijl ze natuurlijk op elkaar bouwen. Zonder IP geen internet en zonder internet geen dienst als IPB. We zagen in dat we niet langer ons bedrijf



Jan Muchez, directeur IT Nederland: "Zoals we zelf aan den lijve hebben ervaren, leer je het meest van je eigen fouten".

rondom producten en diensten moeten bouwen, maar rondom klanten."

Met een kleine groep mensen die zelf met de voeten in de modder hadden gestaan, is KPN vanuit procesoogpunt gaan nadenken over wat er zou moeten veranderen om wel aan de klantvraag tegemoet te komen. Muchez: "De mensen die de nieuwe processen hebben uitgetekend, zijn de mensen die tijdens de IPB-crisis in 2005 nachtenlang wakker hebben gelegen, die tot op het bot hebben gevoeld wat het gevolg is van verkeerde processen. Aan hen hebben we gevraagd: 'Als je het allemaal opnieuw zou mogen doen, wat zou je dan veranderen?' Vanuit die basis zijn we vertrokken."

Reductie van complexiteit

Uit deze analyse kwamen verbeterpunten naar voren, die alle te maken hebben met het reduceren van de complexiteit. Muchez: "Hoe meer verschillende diensten je verkoopt, hoe hoger de complexiteit. Die complexiteit brengt kosten met zich mee, maar die zijn niet inzichtelijk. Die zitten ergens in het proces verscholen." KPN heeft getracht deze complexiteitskosten wel inzichtelijk te maken om zo te bepalen waar het

optimum ligt tussen kosten en opbrengsten. De eerste beslissing die het team nam had betrekking op de merkenstrategie. Baptiest Coopmans, lid van de Raad van Bestuur, constateerde dat KPN met hetzelfde dilemma kampte als zijn vorige werkgever Unilever: het kost domweg teveel marketinggeld om al die verschillende merken te onderhouden. Natuurlijk is het mooi om voor iedere verschillende doelgroep een aparte propositie onder een apart merk te kunnen aanbieden, maar als de kosten niet opwegen tegen de opbrengsten, is het verstandiger om de marketinginspanningen te richten op twee of drie grote merken in plaats van tien nichemerken die zich op specifieke doelgroepen richten.

Daarnaast moet ook het aanbod van de merken die overblijven vereenvoudigd worden. Het doolhof aan verschillende prijsproposities moet worden teruggebracht tot een overzichtelijk aanbod gegroepeerd in brons, zilver en goud. Dit is voor de consument veel duidelijker en levert aan de fulfilment-zijde een groot voordeel op.

Naast een vereenvoudiging van het aanbod besloot de denktank tot een vereenvoudiging van processen. Muchez: "Het klantproces komt er straks in de kern op neer dat je als klant kiest uit een vereenvoudigd aanbod. Wij leveren dan een verbinding met een bepaalde bandbreedte. Via die verbinding kan de klant op een intranet-achtige manier zijn diensten bestellen. We bieden die diensten aan via een cafetariamodel. De klant ziet welke mogelijkheden hij binnen zijn brons-, zilver- of goudstatus heeft en kan ze zelf aanvinken en op deze manier afroepen. We leggen een deel van de uitvoering van het proces dus bij de klant neer." Het proces wordt omgekeerd, van push naar pull.

Vernieuwing IT-omgeving

Bij nieuwe processen hoort ook een nieuwe IT-omgeving. Eind 2006 viel het besluit om een strategie voor een langere periode uit te stippelen en daarbij ook voor langere termijn in zee te gaan met een beperkt aantal leveranciers voor software en systeemintegratie. De keus viel al snel op Oracle en de partners Accenture (operationele CRM), IBM (billing en analytische CRM) en Capgemini (enterprise applicaties). Muchez: "Oracle had net Siebel en Portal Software, een leverancier van billing-systemen, overgenomen. Wij hadden al eerder gezien dat Portal Software een heel goed product had, maar we hadden twijfels over het bedrijf. Ik beoordeel leveranciers nooit op het feit of ze winst of verlies maken, maar op de investeringen die het bedrijf doet in R&D. En Portal Software had niet de schaal om in de toekomst de investeringen te doen die naar onze mening nodig waren. Dat veranderde door de overname door Oracle."

Ook Siebel paste goed bij wat KPN voor ogen had. Toen Muchez en consorten het verhaal van Oracle hoorden over de integratie van beide softwarepakketten, was de knoop snel doorgehakt. "Oracle heeft fouten gemaakt na de overname van Peoplesoft. Die integratie verliep verre van soepel. Maar zoals we zelf aan

den lijve hebben ervaren, leer je het meest van je eigen fouten. Juist daarom hadden we het vertrouwen dat Oracle de integratie van Siebel en Portal goed zou oppakken.” KPN koos vrijwel end-to-end voor Oracle in zijn business support systems (BSS). Daaronder vallen alle systemen die de business ondersteunen, zoals CRM en billing. Muechez: “Er zijn geen structurele verschillen tussen de oplossingen van de diverse grote leveranciers, hooguit tijdelijke, die dan weer worden goedge maakt door de volgende release. Vanuit oogpunt van functionaliteit is het lood om oud ijzer voor welke grote leverancier je kiest. Onze keus voor Oracle is meer gebaseerd op hun visie. Bovendien werkten we aan de enterprise-kant – dat wil zeggen in finance en logistics – ook al met Oracle. Het is natuurlijk prettig dat een factuur die je met de billing-applicatie maakt ook naadloos het financiële systeem in rolt.”

Integratie

Hoewel Oracle vrijwel kamerbreed voor BSS wordt ingezet, zijn er hier en daar enkele uitzonderingen. Zo koos KPN voor Cordys als het gaat om BPM. “Op dit punt was de oplossing van Oracle net wat minder ver ontwikkeld. Maar omdat Oracle een open visie aanhangt, kun je vrij eenvoudig een applicatie van een andere leverancier er tussen schuiven zonder allerlei integratieproblemen. Wat we met Cordys doen, is het uit elkaar rafelen van complexe orders tot verschillende workflows”, legt Muechez uit. KPN is een van de eerste klanten waar Oracle zijn Application Integration Architecture (AIA) uitrolt. AIA is Oracle’s integratie-oplossing. Ron van der Kwaak, IT Architect bij KPN, is helder over die keus: “Onze primaire focus lag op de integratie van Siebel en het billing-systeem. Je kunt dan natuurlijk kiezen voor een point-to-point verbinding, maar wij kiezen liever voor een end-to-end benadering waarbij we ook andere applicaties eenvoudig kunnen integreren. AIA is een out-of-the-box product dat ongeveer 30 procent goedkoper is dan zelf ontwikkelen. Bovendien is dit veel sneller.” Muechez concretiseert: “Ik schat in dat we anders ongeveer een jaar nodig hadden om te bereiken wat we nu in zeven maanden hebben neergezet.”

Van der Kwaak benadrukt het belang van een procesbenadering bij het uitrollen van AIA. “Het gaat uiteindelijk om het ontwerpen van een end-to-end proces. Daarvoor is het nodig dat je applicaties met elkaar verbindt, maar dat is een middel en geen doel.” KPN koos ervoor om zelf de regie te houden en te focussen op business IT alignment. Een team van architecten werkt nauw samen met de business om te bepalen hoe het optimale proces eruit ziet. Vervolgens maakt het architectenteam een *gap analysis* om te zien wat AIA out-of-the-box kan leveren en waar nog een gat zit. De partners zoeken op hun beurt naar manieren om het gat te dichten. Over de gaten die niet gedicht kunnen worden, heeft het architectenteam weer overleg met de business om andere processen te definiëren. Van der Kwaak: “Dit is het meest

tijdroevende deel van de implementatie. Het gaat om praten, aanpassingen doen, terugkoppelen, alternatieven bedenken, weer aanpassen enzovoort.” De eigenlijke implementatie is door een team van vier mensen in drie maanden tijd gedaan, terwijl het totale project zeven maanden in beslag nam.

Fibre to the home

Op dit moment zijn er zo’n tien kleinschalige pilot-projecten gaande, waarbij de nieuwe manier van werken wordt getest. Het gaat daarbij om de uitrol van glasvezel tot in het huis (FttH) of tot op de hoek van de straat (FttC), ofwel de uitrol van glas in de consumentenmarkt. “Onze gedachtegang over de nieuwe manier van werken is al heel volwassen, maar de uitvoering is nog erg pril. We doen nu op kleine schaal ervaring op. Daarbij zien we dat de uitval in deze processen dramatisch veel lager is dan bij onze andere diensten. We vieren een bescheiden succes, maar weten ook dat dit niet wil zeggen dat het bij een grootschalige uitrol ook allemaal goed gaat”, zegt Muechez.

De pilots zullen binnenkort worden geëvalueerd, waarna een beslissing moet vallen over de verdere implementatie van de nieuwe werkwijze. Plan is om eerste instantie eerst alle glasvezeldiensten op de nieuwe processen over te zetten, omdat dit een nieuwe markt is waarvoor geen bestaande processen hoeven te worden omgebouwd. Hoe snel die uitrol van glas zal gaan is echter nog onduidelijk. “We zijn ervan overtuigd dat we vroeg of laat heel Nederland van glasvezel gaan voorzien, maar op welke termijn, daar durf ik echt geen uitspraak over te doen.”

Mocht de uitrol van glas minder snel gaan dan Muechez hoopt, dan betekent dat niet het eind van dit project. Muechez: “We hebben nieuwe processen ontworpen waarbij de klant zelf een groot deel van het werk doet en waarbij de foutkans veel kleiner is. Vroeg of laat zal heel KPN op deze nieuwe manier gaan werken. Het is echter niet zo maar van vandaag op morgen te realiseren om bestaande diensten over te zetten, dit zal heel gefaseerd moeten gebeuren. We hebben nu een eerste stap gezet met glasvezel in de consumentenmarkt. We zijn een nieuwe weg ingeslagen en zullen die blijven volgen, alleen het tempo waarop we voortbewegen is nog niet te voorspellen.”

Crisis motor voor verandering

Tot dusverre het project bekijkend, trekt Muechez de conclusie: “Ieder nadeel heeft zijn voordeel. De spaghetti-architectuur die in de loop der jaren is ontstaan, heeft met name in 2005 en 2006, toen klanten massaal wilden overstappen naar IPB, voor veel problemen gezorgd. Maar juist daarvan en de slapeloze nachten leer je heel veel. Pas als er een echte noodzaak is tot veranderen verandert er ook werkelijk wat en heb je het commitment van de hele organisatie. Zouden we geen crisis hebben gekend, dan hadden we dit nooit zo snel kunnen uitrollen.”

Mirjam Hulsebos is freelance journalist.