

3-6-2016

Afstudeerdossier

'Het ontwerpen en begeleiden van
de implementatie van een
Customer Care unit'



Diederik Bos

Pixelzebra

Versiebeheer

Versie	Datum	Wijzigingen
0.1	04-03-2016	Oriëntatiefase en huidige situatie toegevoegd
0.2	01-04-2016	Gewenste situatie toegevoegd
1.0	08-04-2016	Gereed gemaakt voor reviewsessie
2.0	06-05-2016	Gereed gemaakt voor tussentijds assessment
2.1	20-05-2016	Implementatieplan toegevoegd
2.2	27-05-2016	Advisering en aanbevelingen toegevoegd
2.3	31-05-2016	Reflectie en competenties toegevoegd
3.0	02-06-2016	Definitief afstudeerdossier afgerond

Distributie

Naam	Rol	Versie	Status
Dhr. R. Lagas	Opdrachtgever	3.0	Verzonden
Dhr. R.P. Loggen	Examinator	3.0	Verzonden
Support-afdeling	Stakeholder	3.0	Beschikbaar op SharePoint
Consultancy-afdeling	Stakeholder	3.0	Beschikbaar op SharePoint
Dhr. C.J.J. van Diest	Examinator	3.0	Verzonden

Referaat

Titel	<i>Het ontwerpen en begeleiden van de implementatie van een Customer Care Unit binnen pixelzebra</i>
Studentnaam	Diederik Bos
Studentnummer	12062073
E-mail	Diederik.Bos@pixelzebra.nl
Afstudeerperiode	8 februari 2016 – 3 juni 2016
Onderwijsinstelling	De Haagse Hogeschool
Opleiding	Business IT & Management
Begeleidend Examinator	Dhr. R.P. Loggen
Controlerend Examinator	Dhr. C.J.J. van Diest
Studieloopbaanbegeleider	Mevr. M. Boer
Organisatie	pixelzebra te Den Haag
Afdeling	Support & Consultancy
Opdrachtgever	Dhr. R. Lagas
Begeleider	Dhr. R. Lagas
Descriptoren	De Haagse Hogeschool LEAN Business Process Management Customer Care Veranderkundig interveniëren SCRUM Requirements Engineering

Voorwoord

Dit rapport dient als afstudeerdossier van mijn afstudeerperiode aan de Bacheloropleiding Business IT & Management aan De Haagse Hogeschool te Zoetermeer. De afstudeerperiode vond plaats bij pixelzebra te Den Haag en heeft een periode van vijf maanden beslagen.

Het doel van mijn afstudeerperiode was om al mijn opgedane kennis in de afgelopen vier jaar van mijn opleiding toe te passen binnen een organisatie. Daarnaast kreeg ik de mogelijkheid om zelfstandig een project te leiden, eigen keuzes te maken en van toegevoegde waarde te zijn voor een organisatie.

Mijn dank gaat uit naar alle mensen die mij tijdens mijn vijf maanden durende afstudeerperiode, op welke manier dan ook, hebben ondersteund in het resultaat dat voor u ligt. Speciale dank gaat uit naar de volgende mensen:

Robert Lagas: de opdrachtgever en mijn begeleider, die mij tijdens mijn afstudeerperiode heeft begeleid, gestuurd en voorzien van feedback.

De consultants van pixelzebra: *Ronald Hubert*, *Jan Groeneveld* en *Robert van der Kleij*, die mij voorzien hebben van feedback en waarmee waardevolle discussies zijn gevoerd.

Seafra Moleveld en *Tim Seysener*: de medewerkers van de support-afdeling, die mij uitstekend voorzien hebben van informatie, feedback en discussies.

Roeland Loggen: begeleidend examiner, die mij heeft begeleid vanuit De Haagse Hogeschool en ondersteund bij de totstandkoming van dit verslag.

Terugkijkend op mijn afstudeerperiode mag ik concluderen dat ik dankzij mijn zelfstandige manier van werken en de vrijheid die mij aangeboden is, ik mijzelf dusdanig heb kunnen ontwikkelen dat ik tevreden op mijn afstudeerperiode kan terugkijken. Ik ben in de afgelopen vijftien weken met veel plezier aan het werk gegaan. Dagelijks kwam ik voor nieuwe uitdagingen en dilemma's te staan, maar uiteindelijk heb ik mijn afstudeerperiode naar eigen genoegen kunnen afsluiten.

Diederik Bos

Den Haag, 3 juni 2016.

Inhoudsopgave

Referaat	4
Voorwoord	6
1. Inleiding	12
2. Organisatie	14
3. Opdracht	15
3.1. Aanleiding	15
3.2. Opdracht	15
3.3. Probleemstelling	16
4. Theoretisch kader	17
5. Projectaanpak	19
5.1. Projectframework	19
5.2. LEAN	21
5.2.1. Het ontstaan van LEAN	21
5.2.2. De betekenis van LEAN	21
5.2.3. De LEAN&SCRUM-fasering	22
5.2.4. LEAN-technieken	23
5.3. Toegepaste methodieken & technieken	26
5.3.1. Modelleertechniek	26
5.3.2. Requirements engineering	27
5.3.3. Veranderkundig interveniëren	30
5.3.4. Brown Paper sessies	32
5.4. Planning	33
6. Werkzaamheden	34
Fase 0. Oriëntatie	34
6.1. Plan van aanpak	34
6.2. Stakeholderanalyse	35
6.3. Cultuuranalyse	37
Fase 1. Huidige situatie	39
6.5. Proces Discovery & Analyse	39
6.6. Probleemanalyse	42
6.7. Root Cause analyse	43
6.8. Klanttevredenheidsonderzoek	46
6.9. Rapport huidige situatie	49

6.10. Presentatie en reviewsessie	49
Fase 2. Gewenste situatie	50
6.11. Data-analyse	50
6.12. Requirementsanalyse	52
6.13. Training Microsoft Dynamics CRM	58
6.14. Protocollen en richtlijnen	58
6.15. Quick wins	60
6.16. Herontwerp van het support-proces	62
6.17. Rapport gewenste situatie	65
6.18. Presentatie en reviewsessie	66
Fase 3. Implementatieplan	67
6.19. De veranderstrategie	67
6.20. Het vier-ballenmodel - de 'Wie'-vraag	69
6.21. Het vier-ballenmodel - de 'Waarom'-vraag	70
6.22. Het vier-ballenmodel - de 'Wat'-vraag	72
6.23. Het vier-ballenmodel - de 'Hoe'-vraag	81
6.24. Het interventieplan	85
6.25. Eindpresentatie implementatieplan	91
6.26. Conclusie	92
7. Conclusies en aanbevelingen	93
7.1. Probleemstelling en hoofdvraag	93
7.2. Doelstellingen	94
7.3. Aanbevelingen	96
7.3.1. Bewustwording en sturing	96
7.3.2. Veranderplanning	96
7.3.3. Controle van het verandertraject	96
8. Verantwoording.	97
9. Evaluatie	99
9.1. Procesevaluatie	99
9.1.1. Fase 0. Oriëntatiefase	99
9.1.2. Fase 1. Huidige situatie	99
9.1.3. Fase 2. Gewenste situatie	100
9.1.4. Fase 3. Implementatie	100
9.1.5. Fase 4. Afronding en conclusies	101

9.2. Productevaluatie	102
9.2.1. Plan van aanpak	102
9.2.2. Rapport huidige situatie	102
9.2.3. Rapport gewenste situatie	102
9.2.4. Implementatieplan	102
9.3. Beroepstaken & competenties	103
9.3.1. Project Managen	103
9.3.2. Analyseren probleemdomein & opstellen probleemstelling	104
9.3.3. Informatie vergaren, analyseren, beoordelen en verwerken	105
9.3.4. Vergaren en analyseren requirements	106
9.3.5. Adviseren over inrichting ICT gerelateerde oplossingen en processen	107
9.3.6. Managen van kennis	108
9.3.7. Ontwerpen beleid, bedrijfsprocessen en procedures	108
9.3.8 Veranderkundig interveniëren	109
Verklarende woordenlijst	110
Literatuurlijst	111
Bijlagen	113

1. Inleiding

Dit document vormt het verslag van mijn afstudeerperiode bij pixelzebra. Met behulp van dit document geef ik inzicht in alle activiteiten die ik tijdens het afstuderen heb doorlopen. Het doel van dit afstudeerdossier is om mijn gerealiseerde werkzaamheden in kaart te brengen en hierop te reflecteren. De belangrijkste doelen die ik in dit dossier wil vastleggen zijn: het toepassen van mijn opgedane kennis in de praktijk en het zelfstandig leiden van een project, inclusief de daarbij behorende ervaringen. Het afstudeerdossier is op de volgende manier opgesteld:

Hoofdstuk 2 Organisatie: geeft inzicht in de structuur van de organisatie waarin mijn afstudeerproject wordt uitgevoerd.

Hoofdstuk 3 Opdracht: legt uit welke opdracht ik heb uitgevoerd tijdens mijn afstudeerperiode. Deze opdracht is opgesteld aan de hand van een aanleiding binnen pixelzebra en wordt onderbouwd met behulp van een probleemstelling en een hoofdvraag. Verder wordt er specifiek ingegaan op de opdrachtomschrijving en de daaraan gerelateerde doelstellingen.

Hoofdstuk 4 Theoretisch kader: geeft inzicht in het onderzoek, dat gedaan is naar oplossingsrichtingen binnen mijn afstudeertraject. De mogelijkheden bieden oplossingsrichtingen voor het bereiken van mijn en pixelzebra's doelen.

Hoofdstuk 5 Projectaanpak: geeft de aanpak van mijn project weer die ik heb gebruikt om mijn afstudeertraject te kunnen volbrengen. In dit hoofdstuk wordt er specifiek ingegaan op de projectmethodiek, de projectfasering en van welke methodieken/technieken ik toepassing heb gemaakt. Tot slot wordt er inzicht gegeven in de planning die is vastgesteld.

Hoofdstuk 6 Werkzaamheden: geeft inzicht in mijn werkzaamheden tijdens mijn afstudeerperiode. Er wordt gedetailleerd ingegaan op dat wat ik heb gedaan en welke keuzes gemaakt zijn. Hiermee krijgt u een beeld van de doorlopen processen. De beschrijving gebeurt per activiteit en stelt een aantal vragen centraal die beantwoord worden.

Hoofdstuk 7 Verantwoording: geeft inzicht in de interacties met mijn belanghebbenden die hebben plaatsgevonden gedurende dit afstudeertraject.

Hoofdstuk 8 Conclusies en aanbevelingen: geeft antwoord op de doelstellingen, probleemstelling en eindresultaten van dit afstudeerdossier. Ook worden aanbevelingen gedaan ten behoeve van het verandertraject binnen pixelzebra.

Hoofdstuk 9 Evaluatie: geeft mijn beoordeling over de totstandkoming van mijn afstudeertraject. Enerzijds wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteedt aan de procesevaluatie: dit gaat over het oordeel van de totstandkoming van mijn producten. Anderzijds is er aandacht voor de productevaluatie, waarin duidelijk wordt wat de beoordeling is van mijn opgeleverde producten en resultaten. Hier wordt beschreven of het doel van de opgeleverde producten is bereikt en waar de kwaliteit van het product in zit. Tot slot wordt er in de evaluatie inzicht gegeven in het al dan niet volbrengen van de Business IT & Management gerichte beroepstaken en competenties.

Verklarende woordenlijst: hier kunt u de uitleg over de toegepaste terminologie binnen mijn afstudeerdossier terugvinden. Geadviseerd wordt om deze eerst door te nemen, alvorens u begint met het lezen van dit document

Literatuurlijst: hier kunt u de bronnen vinden die zijn gebruikt in dit afstudeerdossier.

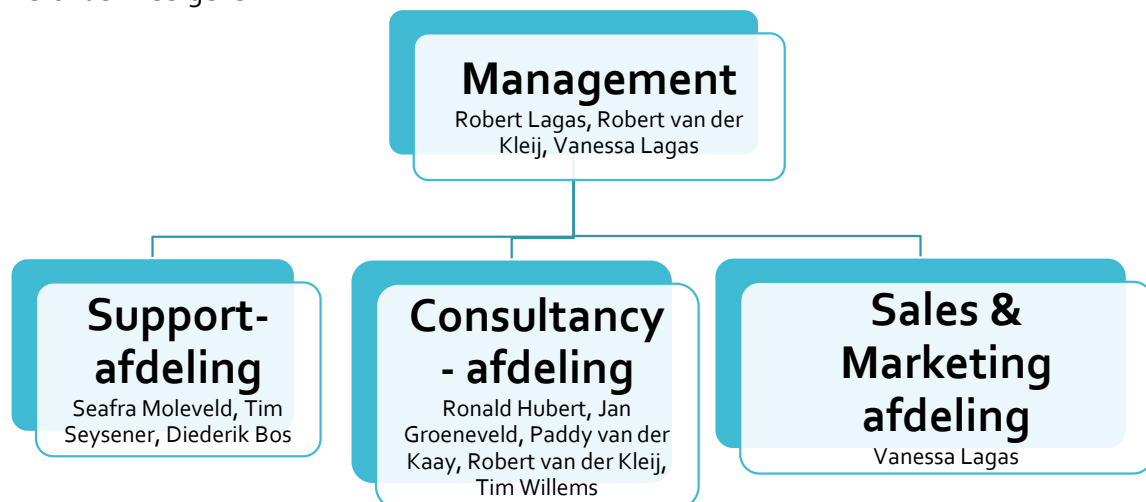
Bijlagen: in de bijlagen zijn de toegepaste documentatie terug te vinden. De bijlagen zijn terug te vinden als aparte documenten.

2. Organisatie

Het ontstaan van pixelzebra begint in juni 2012 wanneer de zakelijke partners Vanessa Lagas en Robert van der Kleij bij elkaar komen voor de oprichting van hun nieuwe bedrijf: pixelzebra. Het concept luidt: de implementatie en gebruikersondersteuning van Microsoft Dynamics CRM. Pixelzebra richt zich op diverse sectoren waaronder: dienstverlening, stichtingen en verenigingen en industrie. Op dit moment heeft pixelzebra achttien klanten waar zij Microsoft Dynamics CRM faciliteert. Vier maanden na oprichting volgt de officiële start en oprichting van pixelzebra in de Caballero Fabriek te Den Haag¹.

Vanaf dat moment is het hard gegaan. In 2014 waren er drie medewerkers, exclusief het management, aan pixelzebra verbonden en bestond het klantenbestand uit bedrijven en organisaties. Vervolgens zijn er verschillende afdelingen opgericht, waaronder aparte afdelingen voor Sales, Support en Consultancy. Pixelzebra bleef echter een groep mensen waarin motivatie, groei en plezier de kernwoorden zijn. Anno 2016 bestaat pixelzebra uit tien medewerkers, verwacht wordt dat dit eind 2016 vijftien medewerkers zullen zijn.

Pixelzebra kan getypeerd worden als een midden- en klein bedrijf. De organisatiestructuur wordt hieronder weergegeven.



Figuur 1. De organisatiestructuur van pixelzebra.

Op korte termijn hoopt pixelzebra één van de belangrijkste spelers te worden binnen de Nederlandse markt op het gebied van Microsoft Dynamics CRM. Daarnaast hoopt pixelzebra grotere projecten qua omvang binnen te slepen en een solide team van ervaren, gemotiveerde medewerkers op te bouwen. Pixelzebra streeft ernaar om haar missie en visie terug te laten zien in haar diensten. Het ontwikkelen van Microsoft Dynamics CRM is volledig ingericht ten behoeve van de klanten waarbij er een kennisintensieve relatie ontstaat tussen pixelzebra en haar klanten.

Op langer termijn wil pixelzebra met trots kunnen terugkijken op dat wat zij heeft bereikt en betekend voor de ICT-markt in Nederland. Geld is uiteindelijk niet de drijfveer voor het management, wel 'iets moois op touw zetten'.

¹ www.pixelzebra.nl

3. Opdracht

In dit hoofdstuk wordt de opdracht van mijn afstudeerproject toegelicht die ik in mijn vijftien weken durende afstudeerperiode heb gerealiseerd. Allereerst wordt de aanleiding van de opdracht toegelicht, vervolgens de opdracht en tot slot de probleemstelling en hoofdvraag.

3.1. Aanleiding

De formulering van de aanleiding voor mijn afstudeerproject binnen pixelzebra luidt als volgt²:

Pixelzebra heeft een aantal jaar geleden een support-afdeling ingericht. Bij de support-afdeling komen calls van klanten binnen over door hun afgenomen diensten: Microsoft Dynamics CRM, migraties van data en dergelijk. De supportafdeling handelt calls af, of zet deze door naar de 2^e lijn (de consultants van pixelzebra).

Pixelzebra heeft aangegeven dat de dienstverlening van de support-afdeling niet naar wens verloopt.

Van klanten krijgen zij te horen dat deze niet tevreden zijn omdat:

- Calls (aanvragen) blijven liggen;
- Calls niet naar tevredenheid (tijdigheid, kwaliteit) worden opgelost en afgehandeld;
- Er geen of matige terugkoppeling wordt gegeven.

Daarnaast is het management van pixelzebra niet tevreden, omdat:

- Klanten niet altijd tevreden zijn over het support;
- De afhandeling van calls niet efficiënt verloopt. Consultants (2^e lijn support) zijn (te) veel tijd kwijt aan het oplossen van calls;
- Support calls kunnen of worden niet gefactureerd omdat er onduidelijkheden zijn over de supportcontracten en SLA's (Service Level Agreements).

3.2. Opdracht

Pixelzebra heeft een afstudeeropdracht gedefinieerd waarbinnen de support-afdeling opnieuw moet worden ingericht tot een Customer Care Unit. Op basis van de opdracht zijn hieraan verschillende doelstellingen verbonden.

Mijn doelstellingen voor deze opdracht zijn:

- I. Het inzicht geven in de huidige situatie van het support-proces, inclusief de problemen;
- II. Het inzicht geven in de gewenste situatie inclusief de mogelijkheden met IT (Microsoft Dynamics CRM);
- III. Het in staat stellen van pixelzebra van een beslissing tot invoering van de gewenste situatie;
- IV. Het bereiken van commitment op de voorgestelde veranderingen bij het management en de medewerkers;
- V. Een deel van voorgestelde veranderingen zijn gerealiseerd (Quick wins).

² Bijlage 1.

Voor pixelzebra zijn de strategische doelstellingen van het verandertraject:

- I. Kortere doorlooptijden binnen support;
- II. Een hogere klanttevredenheid;
- III. Lagere kosten per call.

Aan pixelzebra wordt uiteindelijk een implementatieadvies gegeven, inclusief begeleiding voor de start van dit advies. Met het advies wordt op langere termijn, binnen pixelzebra, een Customer Care Unit opgericht. Deze afdeling wordt volledig ingericht ten behoeve van de klant. Het resultaat moet voldoen aan de volgende eisen:

- I. Er wordt een implementatie advies in de vorm van een rapport opgeleverd, inclusief de begeleiding voor de start van dit proces;
- II. De Customer Care Unit wordt volledig gestandaardiseerd (richtlijnen, protocollen);
- III. De Customer Care Unit wordt een organisatieonderdeel, waarin de medewerkers zelfstandig, op gestructureerde wijze, werken aan het steeds verder verbeteren van hun diensten en processen;
- IV. Alle processen die verbonden zijn aan de Customer Care Unit zijn zodanig aangepast dat zij optimaal in de klant- en medewerker behoefte kunnen voorzien, rekening houdende met budget, beschikbaar personeel en vraag.

3.3. Probleemstelling

Op basis van de aanleiding van mijn opdracht en de opdrachtoomschrijving, heb ik een initiële probleemstelling geformuleerd en een hoofdvraag die ik met behulp van mijn afstudeerproject hoop te beantwoorden. De probleemstelling was op het moment van formulering nog niet te onderbouwen met bewijzen. In het vervolg van dit afstudeerdossier wordt de probleemstelling definitief aangetoond en bewezen.

De initiële probleemstelling luidt als volgt:

'De support-afdeling van pixelzebra is op dit moment niet in staat om haar werkzaamheden naar tevredenheid van de klanten, haar medewerkers en het management uit te voeren.'

De hoofdvraag die hieraan gekoppeld is, luidt:

'Op welke manier kan de support-afdeling van pixelzebra ervoor zorgen dat zij haar werkzaamheden naar tevredenheid van haar klanten, haar medewerkers en het management kan uitvoeren?'

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt toelichting gegeven op het theoretisch kader dat is gebruikt binnen mijn afstudeertraject. Het theoretisch kader vormt de basis van mijn projectaanpak. In dit hoofdstuk wordt mijn onderzoek beschreven, wat ik heb gedaan naar mogelijk oplossingsrichtingen voor mijn afstudeertraject. In *Hoofdstuk 5. Projectaanpak* worden deze oplossingen geselecteerd en toegelicht.

Er is gekozen voor een exploratief onderzoek, omdat ik 'verkennend' op zoek ging naar methodieken en technieken die van toepassing konden zijn voor mijn afstudeertraject. Het verkennen is uitgevoerd aan de hand van deskresearch. Deskresearch is, in vergelijking met het alternatief fieldresearch, van hogere kwaliteit als het gaat om het verzamelen en verwerken van informatie³. Dit was dan ook de reden dat ik voor deskresearch heb gekozen. Het kader is afgebakend met criteria waaraan de methodieken/technieken moesten voldoen. De belangrijkste criteria waren:

- Omdat het support-proces niet naar wens verloopt volgens het management⁴, moet gekeken worden naar een manier ter bevordering van de productiviteit;
- Omdat het support-proces over de supportmedewerkers en consultants gaat, zijn hun inzichten cruciaal;
- Er moet inzicht komen in de huidige, gewenste situatie van het support-proces, verspillingen moeten worden weggenomen.

De hoofdvraag gedurende dit onderzoek was:

'Welke mogelijkheden op het gebied van trends in de implementatie van een support-proces zijn geschikt voor mijn afstudeertraject?'

Op basis van de criteria en het onderzoek zijn er drie thema's geselecteerd. De thema's zijn onderzocht en op basis van de criteria heb ik mogelijke waardevolle technieken geselecteerd. Hieronder ziet u het resultaat⁵ van de methodieken en technieken:

- **LEAN**
 - LEAN-analyses;
 - Kaizen;
 - Performance Measurement.
- **Design Thinking**
 - Brown Paper sessies;
 - Keep Getting Feedback;
 - Desirability, Viability, Feasibility.
- **Mensgericht ontwerpen**
 - Motivatie.

³ Veen, van M. & Westerkamp, K. (2010).

⁴ Op het moment van schrijven was hierover nog geen bewijs aanwezig.

⁵ Bijlage 2

De drie thema's kunnen gezien worden als het antwoord op mijn hoofdvraag. LEAN, Design Thinking en Mensgericht Ontwerpen zijn mogelijkheden die geschikt zijn voor mijn afstudeertraject omdat zij mij in staat stellen om de doelstellingen uit *Hoofdstuk 3. Opdracht* te behalen. Zo draagt LEAN bij aan het bereiken van kortere doorlooptijden binnen de Customer Care Unit. LEAN gaat immers uit van het reduceren van verspillingen⁶. Design Thinking helpt bij het verkrijgen van informatie over de huidige en gewenste situatie en weet dit creatief te verwerken. Tot slot helpt Mensgericht Ontwerpen bij het bereiken van commitment bij het management en medewerkers door hen continu bij het proces te betrekken en hen te motiveren.

Het onderzoek heeft mij in staat gesteld om een beeld te krijgen van de verschillende mogelijkheden die er zijn voor het realiseren van mijn afstudeertraject. In verband met de planning heb ik mijzelf moeten beperken tot deze drie thema's. Ik ben mijzelf er volledig van bewust dat er ook andere oplossingsrichtingen en methodieken zijn, die geschikt zijn voor mijn afstudeertraject. Ik ben echter van mening dat ik met de selectie van deze methodieken een antwoord heb kunnen geven op de hoofdvraag van het onderzoek. Voor meer inzichten omtrent dit onderzoek verwijs ik naar *bijlage 2*.

⁶ Bijlage 2.

5. Projectaanpak

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van mijn afstudeertraject toegelicht. Op basis van mijn onderzoek, afkomstig uit *Hoofdstuk 4. Theoretisch kader* en eigen ervaringen met methodieken en technieken gedurende mijn opleiding, maak ik de overwegingen waarbij ik een selectie maak van de toe te passen methodieken/technieken. Tot slot wordt in dit hoofdstuk de initiële planning toegelicht.

5.1. Projectframework

Voorafgaand aan de start van mijn afstudeerproject, was ik ervan overtuigd dat ik mijn project op een gefaseerde en gestructureerde wijze zou willen aanpakken. Ik wilde de mogelijkheid hebben om per fase opnieuw te kijken naar de wensen/eisen van mijn stakeholders, met de vraag of deze nog aansloten bij mijn project. Onderzoeksbureaus Forrester en Standish Group⁷ verklaren beide dat het kunnen inspelen op wijzigingen van requirements cruciaal is voor het succes van een project. Flexibiliteit was dus van groot belang. Met deze twee eisen in mijn achterhoofd heb ik uiteindelijk de keuze gemaakt om de Agile software ontwikkelingsmethodiek SCRUM als mijn projectframework te gebruiken. Hoewel SCRUM van origine bedoeld is voor het in sprints opleveren van prototypen en software, is het ook toe te passen als projectframework.

In vergelijking met de watervalmethode⁸, heeft SCRUM géén last van snelle veranderingen tijdens het project. Daarnaast kunnen deelproducten die niet goed zijn verwerkt in een project, gemakkelijk in een SCRUM-project worden aangepast. De watervalmethode staat dit niet toe⁹(de testfase is immers aan het einde van een project).

Kortgezegd is SCRUM een iteratieve aanpak. In korte sprints van drie á vier weken, worden vooraf vastgestelde doelen bereikt. Aan het begin van een sprint wordt er een afspraak gemaakt over wat er wordt bereikt in de sprint. Dit noemt men de *Definition of Done*. Vervolgens worden de daarbij behorende activiteiten uitgevoerd. Aan het einde van een sprint is er een reviewsessie met de opdrachtgever en de stakeholders waarin ik mijn resultaten presenteer. Na afloop van de presentatie is afgestemd met mijn opdrachtgever dat de sprint is geslaagd als hij goedkeuring geeft (de *Definition of Done* is hiermee bereikt). Tijdens deze sessie verwerk ik de feedback en nieuwe inzichten in het doel van de nieuwe sprint (waarna de nieuwe sprint gestart kan worden). Tevens is er wekelijks een sessie met de opdrachtgever, waarin ik de voortgang van mijn project laat zien. Tijdens deze sessie ontvang ik feedback en nieuwe inzichten. Tot slot wordt gekeken of de *Definition of Done* is bereikt gedurende de sprint.

⁷ Standish Group. (2009).

⁸ Wikipedia. (2016).

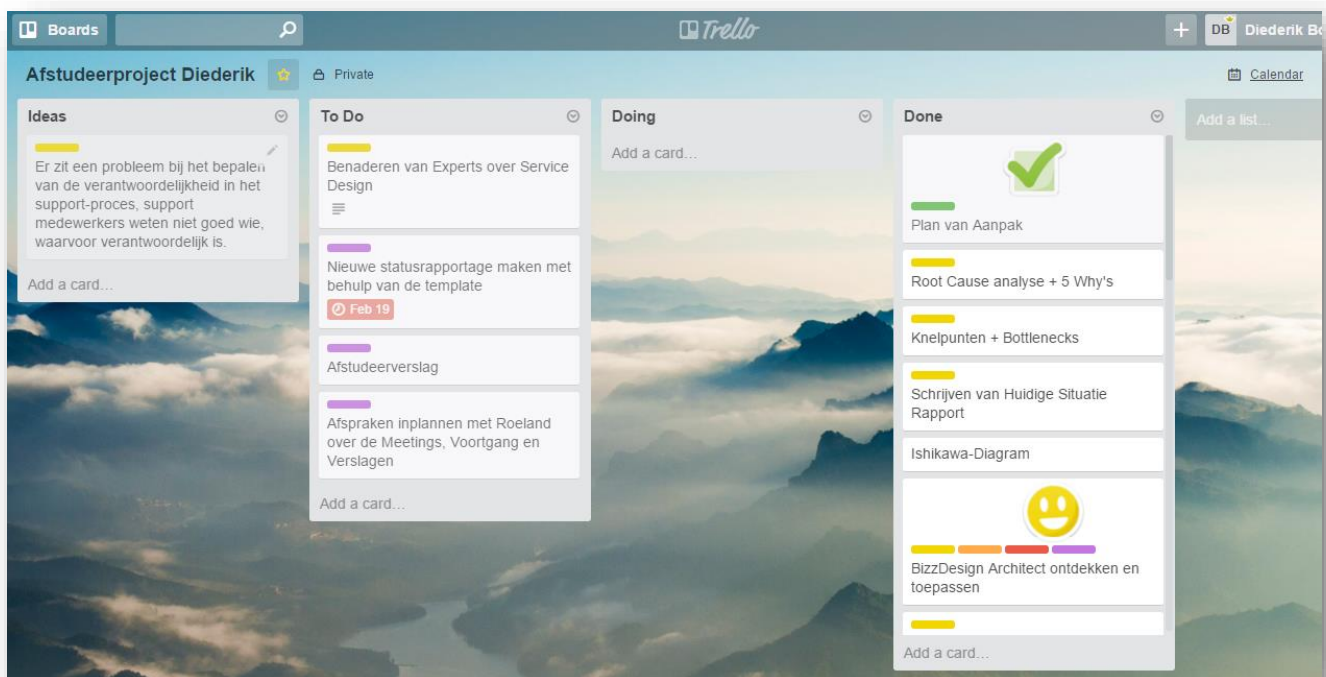
⁹ Quora. (2016).

SCRUM als projectframework kent voordelen. Hieronder zijn een aantal van deze voordelen opgesomd¹⁰:

- Requirements die wijzigen kunnen gemakkelijk worden aangepast en meegenomen in een volgende sprint;
- Per sprint wordt bepaald wat het sprintdoel is. In de sprint wordt de focus gelegd op het behalen van het doel in de tijd die daarvoor afgesproken is;
- SCRUM vereist reviewsessies aan het einde van een sprint waardoor deelproducten gecontroleerd en akkoord gegeven zijn;
- De reviewsessies geven input voor nieuwe inzichten en wijzigingen waardoor de opgeleverde producten altijd naar wens zijn.

Voor het managen van mijn project, het bijhouden van de sprintdoelen en daaraan gerelateerde activiteiten, heb ik een SCRUM Backlog gemaakt via Trello¹¹. In de Backlog werd kort beschreven en geprioriteerd wat er in de sprint ging plaatsvinden. Het SCRUM Backlog bestaat uit een aantal onderdelen:

- **Ideas & Sprint Goals:** *in dit onderdeel stelde ik de doelstelling en de ideeën voor mijn huidige sprintfase vast.*
- **To Do:** *in de To Do zijn alle activiteiten en deelproducten gerelateerd aan de sprintfase opgenomen.*
- **Doing:** *binnen Doing staan alle activiteiten en deelproducten waaraan op dat moment wordt gewerkt, genoteerd;*
- **Done:** *binnen Done staan alle activiteiten en deelproducten genoteerd die zijn afgerond, voorzien van feedback en goedgekeurd door de opdrachtgever.*



Figuur 2. U ziet hier een voorbeeld van mijn SCRUM-board binnen Trello.

¹⁰ Rustenburg, E. & Solingen van R. (2010).

¹¹ Trello. (2016).

5.2. LEAN

Waar SCRUM binnen mijn afstudeerproject als projectframework dient, heb ik ervoor gekozen om LEAN als projectaanpak te gebruiken. Op basis van de LEAN-principes heb ik ervoor gekozen om LEAN binnen mijn afstudeertraject toe te passen. De principes, die in *Hoofdstuk 5.2.2.* toegelicht worden hebben betrekking op het bereiken van mijn doelen doormiddel van het realiseren van flow, het weghalen van verspillingen en het continu verbeteren van de organisatie/afdeling. LEAN is uiteindelijk een van de belangrijkste methoden geweest binnen mijn afstudeerproject voor het verbeteren van het support-proces. Daarnaast is de fasering en de aanpak op basis van LEAN vastgesteld. Hierover leest u meer in *Hoofdstuk 5.2.3. De LEAN&SCRUM-fasering.*

5.2.1. Het ontstaan van LEAN

Van origine is de LEAN-filosofie afkomstig van een van de grootste autofabrikanten ter wereld: Toyota. Het management van Toyota bracht meerdere bezoeken aan de fabriek van Ford in Michigan, waar de productie van de T-Ford in volle gang was. Bij terugkomst in Japan constateerde het management dat zij dit productiesysteem niet zelf kon gebruiken. De Japanse auto-industrie was verzwakt na de tweede wereldoorlog en niet in staat om grote batches te leveren. Toyota ging haar eigen productiesysteem ontwikkelen genaamd: het Toyota Production System(TPS)¹².

Het succes van het Toyota Production System viel zó op, dat James P. Womack en Daniel T. Jones een boek schreven genaamd: 'The Machine That Changed The World'. Vanaf dat moment staat het TPS bekend als LEAN¹³.

5.2.2. De betekenis van LEAN

LEAN is een managementfilosofie en aanpak met specifieke handvaten en instrumenten om bedrijfsprocessen te verbeteren. De principes van LEAN richten zich op kwaliteitsplanning, verbetering en –beheersing. Voor het verbeteren van processen wordt uit gegaan van het maximaliseren van waarde voor de klant, door te produceren met minimale doorlooptijden, fouten en verspillingen. Continu flow in een bedrijfsproces zonder knelpunten is een droomscenario binnen LEAN¹⁴.

Om een LEAN verandertraject te kunnen laten slagen is LEAN opgebouwd uit vijf principes¹⁵:

- I. **Waarde:** *LEAN gaat om het centraal stellen van de klant, zowel intern als extern. Alle LEAN gerelateerde activiteiten moeten uiteindelijk van toegevoegde waarde zijn voor de belanghebbenden;*
- II. **Waardestroom:** *Om een onderscheid te kunnen maken van dat wat waarde is voor een klant, en dat wat een verspilling is, worden alle bedrijfsactiviteiten in kaart gebracht. Voor elke activiteit moet worden vastgesteld of de activiteit waarde toevoegt voor de belanghebbenden of verspilling;*
- III. **Flow:** *vereist is om elke processtap/activiteit waarde toe te laten voegen, het proces moet dan zo ingericht zijn dat er een continu flow aanwezig is;*
- IV. **Pull:** *de inzet van een bedrijfsproces is alleen van toegevoegde waarde als de belanghebbende hierom vraagt. Alleen dan is zeker te stellen dat de belanghebbende behoefte heeft aan het proces;*
- V. **Perfectie:** *LEAN is opgesteld vanuit een ideaal, perfectie. Er zal continu gestreefd moeten worden naar verbetering door iedereen, wil de perfectie behaald worden.*

¹² Huguenin, P. (2013).

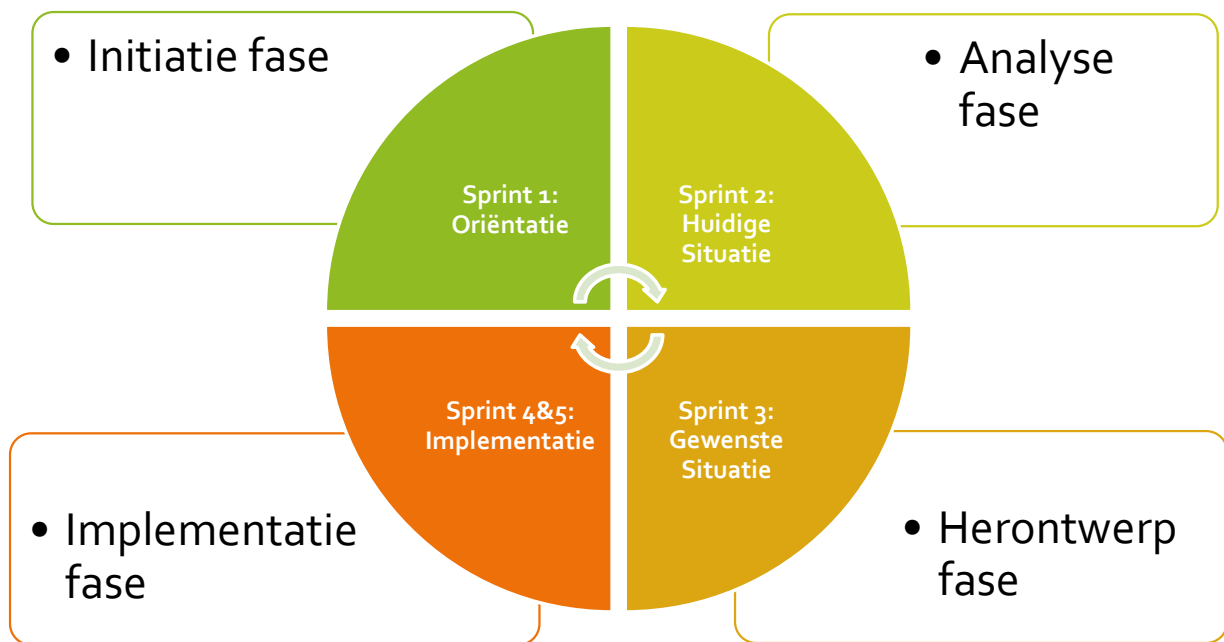
¹³ Womack, J.P., & Jones, D. T. (2003).

¹⁴ Krafcik, John F. (1988).

¹⁵ Womack, J.P., & Jones, D. T. (2003).

5.2.3. De LEAN&SCRUM-fasering

Voor dit afstudeerproject heb ik gekozen om een projectmatige fasering op basis van SCRUM en LEAN aan te houden. Op basis van SCRUM betekent dat de fases uitgewerkt worden in sprints, waarin het behalen van de sprintdoelstelling centraal staat. Vervolgens wordt een prototype, deelproduct of rapport opgeleverd. Op basis daarvan wordt een nieuwe fase gestart, waarin een nieuw doel centraal staat. Daarnaast heb ik ervoor gekozen om in de fasering SCRUM en LEAN te combineren. Hiermee bakende ik voor mijzelf activiteiten en doelstellingen af. Zo ziet u in het voorbeeld hieronder dat ik de LEAN-fasering heb gebruikt om onderscheid te maken in doelstellingen. Terwijl sprints de beschikbare tijd ten opzichte van prioritering afbakenen zodat activiteiten ingepland kunnen worden voor het behalen van de doelstellingen. De projectfasering ziet er als volgt uit:



Figuur 3. De projectfasering van mijn afstudeerproject.

- **Initiatie:** in deze fase wordt de probleemstelling vastgesteld, een plan van aanpak opgesteld en de belanghebbenden binnen mijn project gedefinieerd;
- **Analyse:** in deze fase wordt inzicht verschaft in de huidige situatie van het support-proces. Er wordt een overzicht gegeven van het proces met daarin de toegevoegde waarde voor de klant en de problemen en verspillingen;
- **Herontwerp:** in deze fase wordt de gewenste situatie vastgesteld. Hierbij komen ontwerpcriteria en eisen/wensen kijken;
- **Implementatie:** in deze fase wordt het verandertraject vormgegeven en de implementatie gestart.

5.2.4. LEAN-technieken

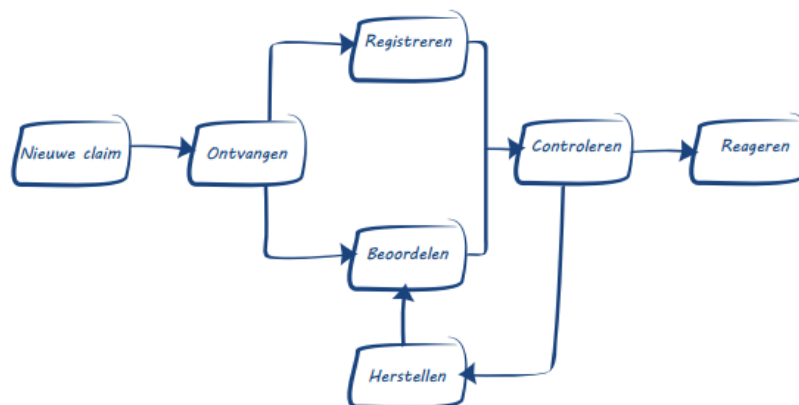
In dit subhoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de te gebruiken technieken in mijn afstudeertraject die LEAN voorschrijft. Per techniek wordt kort omschreven wat de techniek inhoudt en waarom de techniek van waarde is binnen mijn afstudeertraject¹⁶.

- Stakeholderanalyse

Een stakeholderanalyse is een aanpak om de belanghebbenden van een project te identificeren. De reden dat ik gebruik maak van een stakeholderanalyse is het feit dat stakeholderanalyses, stakeholders in kaart brengen welke essentieel zijn voor het slagen van een project. Met een stakeholderanalyse bepaal je bewust op welke manier je met je stakeholders omgaat. Obstakels worden voorkomen, de haalbaarheid vergroot.

- Process Discovery & Analysis

Voor het beschrijven of modelleren van processen moet het proces eerst in kaart worden gebracht of ontdekt. Op basis van het analyseren van een proces kan er een procesbeschrijving gedefinieerd worden. Het proces kan in kaart worden gebracht doormiddel van een bijeenkomst met stakeholders die kennis hebben over het proces. Vanuit een of meerdere bijeenkomsten kan het proces opgesteld worden. Ik heb voor deze techniek gekozen omdat de ontdekking van het proces een vereiste techniek is om Probleem/Waste analyses uit te kunnen voeren. Zonder het proces in kaart gebracht te hebben, kan er niets geanalyseerd worden.



- Visgraatdiagram

Het visgraatdiagram is een methode om mogelijke oorzaken van een probleem in kaart te brengen. Het visgraatdiagram bestaat uit hoofdcategorieën, waaraan de oorzaken van een probleem wordt gekoppeld. De toegevoegde waarde zit in het geordend en visueel op zoek gaan naar oorzaken van een probleem.

¹⁶ Matthijssen, P. (2014).

- Kaizen

Kaizen betekent letterlijk: 'verbeteren/veranderen is goed'. De kaizen-techniek richt zich op het continu verbeteren op de werkvloer. Door het betrekken van belanghebbenden, in de vorm van kaizen-sessies, wordt de kennis in een organisatie optimaal benut. Kaizen prikkelt stakeholders om na te denken over hun eigen proces en hen zelfbewust en zelflerend te maken, hiermee ontstaat een kritische en scherpe houding, iets wat aansluit op het doel uit *Hoofdstuk 3.2. Opdracht*:

'De Customer Care Unit wordt een organisatieonderdeel waarin de medewerkers zelfstandig en op gestructureerde wijze werken aan het steeds verbeteren van hun diensten en processen.'

Het kunnen voldoen aan het doel en het creëren van een Self-learning organization hebben mij ertoe gezet om de keuze te maken voor de toepassing van Kaizen.

- Performance Measurement

Performance Measurement gaat over het verzamelen, analyseren en omzetten van informatie over de prestaties van een bedrijfsonderdeel (Customer Care Unit) en de daaraan gerelateerde processen (Support-proces)¹⁷. Het doel dat met Performance Measurement bereikt kan worden, in het kader van de implementatie, is dat gemeten kan worden op proces-niveau of er wordt voldaan aan de vooraf afgesproken doelstellingen. Dit biedt mij een mogelijkheid om na afloop een evaluatie uit te voeren over de resultaten van het nieuwe geïmplementeerde proces.

Paul Hamon¹⁸ beschrijft een techniek die ondersteund bij het van het meten van Performance:

- Key Performance Indicators

Met KPI's kunnen de prestaties van een organisatie of proces gemeten worden, op basis waarvan we processen kunnen beheersen. KPI's worden vastgesteld aan de hand van de doelen afkomstig uit *Hoofdstuk 3. Opdracht*. De KPI's worden SMART -Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realiseerbaar en Tijdsgeboden- opgesteld. Na afronding van het project is het immers belangrijk om resultaten te kunnen borgen en controleren. Met behulp van KPI's stel ik mijzelf in staat om op toekomstige procesprestaties grip te hebben.



¹⁷ Upadhaya, B. & Munir, R. & Blount, Y. (2014).

¹⁸ Harmon, P. (2007).

5.3. Toegepaste methodieken & technieken

In dit hoofdstuk worden de methodieken en technieken toegelicht die niet afkomstig zijn van LEAN. De methodieken en technieken worden toegelicht in hun opvatting en toegevoegde waarde voor mijn afstudeertraject.

5.3.1. Modelleertechniek

Business Process Management and Notation (BPMN) is een standaard voor het modelleren van bedrijfsprocessen ontwikkeld door Business Process Management Initiative (BPMI). Later is deze onafhankelijk organisatie samengevoegd met de Object Management Group (OMG)¹⁹.

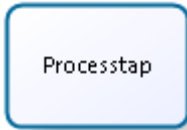
Het doel van BPMN is het aanleveren van een eenduidige, heldere notatie waarin het voor iedereen duidelijk is, hoe een bedrijfsproces in elkaar zit en welke activiteiten hieraan zijn gerelateerd. Het belangrijkste element is het achterhalen van de waste (verspillingen) in een proces.

Het gebruik van BPMN kent een aantal voordelen:

- Geeft een overzicht van alle activiteiten gerelateerd aan een proces;
- Geeft inzicht in de verspillingen van een bedrijfsproces;
- BPMN geeft een overzicht van de toepassing van systemen/IT/dataobjecten in een model;
- Swimlanes binnen BPMN zijn goed zichtbaar.

Op basis van de voordelen die BPMN biedt, heb ik de keuze gemaakt om BPMN toe te passen bij het in kaart brengen van het support-proces (huidige & gewenste situatie). Daarnaast hebben positieve ervaringen uit het verleden mij overtuigd voor het gebruik van BPMN in mijn afstudeerproject.

BPMN kent een grote hoeveelheid aan symbolen. In het overzicht hieronder wil ik de belangrijkste toelichten. Deze symbolen vindt u ook terug in de uitwerkingen van mijn procesmodellen.

Symbool	Toelichting
	Start Event, geeft het begin van (een deel) van het proces aan. Een groen bolletje(leeg) geeft de start aan.
	End Event, geeft het einde van (een deel) van het proces aan. Een rood bolletje(leeg) geeft een deel van het einde aan. Bij een gekleurd bolletje stoppen alle activiteiten in het proces (Terminate).
	Activiteit, is een processtap binnen een proces. Het staat voor de uitvoering van een actor binnen een swimlane.
	Decision, is een keuzemoment voor een actor in het proces. Zo kunnen er meerdere wegen tegelijk worden bewandeld die later weer samenkomen in het proces. Ook kunnen er uitzonderingen worden gemaakt.
	Message, is een bericht/contactmoment tussen pools.
	Timer, geeft een wachtmoment in het proces aan.

¹⁹ Trisotech. (2015).

 Microsoft Dynamics CRM	Data store, is een object dat wordt aangeroepen tijdens een proces om hieruit benodigde gegevens te halen of gegevens hier juist in te verwerken. De gegevens blijven na het proces bestaan.
 Gegevens	Dataobject, bevatten gegevens die gebruikt worden binnen een proces.

Figuur 4. Toelichting op de terminologie van BPMN.

5.3.2. Requirements engineering

In *sprint 3: De gewenste situatie* maak ik gebruik van een requirementsanalyse. Om te komen tot een herontwerp moeten de eisen en wensen van de belanghebbenden worden vastgesteld. De herontwerpfase stelt namelijk vast dat de gewenste situatie beschreven kan worden aan de hand van ontwerpcriteria en eisen/wensen²⁰. Dit is ook de reden voor het gebruik van een analyse van de requirements. De requirements engineering methodiek volgens de Swart²¹ helpt onder andere bij het vaststellen en vastleggen van requirements. De Swart stelt drie belangrijke zaken vast over Requirements en het vaststellen van requirements²² welke mijn keuze onderbouwen voor het gebruik van requirements en deze methodiek:

- I. "Requirements spelen een belangrijke rol in de totstandkoming van een project. Requirements dienen als brug tussen de business, die optimaal ondersteunt wil worden, en het ontwikkelteam, die de totstandkoming realiseren. Requirements zijn eisen en wensen van belanghebbenden die vervuld moeten worden om het project te laten slagen en adapteren door medewerkers en/of klanten."
- II. "Requirements dienen vastgesteld te worden met behulp van sessies met stakeholders. Aan de hand van deze sessies kunnen de requirements vastgelegd worden in een baseline (requirements log). De requirements dienen gevalideerd en afgetekend te worden door de opdrachtgever en medewerkers."
- III. "Requirements die zijn vastgesteld, zijn een toetsing op datgene wat opgeleverd wordt. Wanneer de requirements overeenkomen met de oplevering is de oplevering geslaagd."

De reden dat ik voor de methodiek van de Swart heb gekozen is dat ik, op basis van mijn ervaringen met requirements engineering, deze methodiek prefereer boven andere methodieken (waterval-methode). Het vaststellen van de requirements stellen mij in staat om de implementatie naar de eisen en wensen van de stakeholders door te kunnen voeren. Tevens zijn vastgestelde requirements een toetsing op datgene wat opgeleverd wordt. Immers wanneer de requirements overeenkomen met het product dan is het product geslaagd.

De requirements engineering methodiek van de Swart kan gezien worden als een framework voor het vaststellen en vastleggen van requirements. Het vaststellen en vastleggen van requirements kent vier processtappen in de vorm van technieken waarvan ik gebruik maak. De technieken zijn bedoeld voor het correct vaststellen en vastleggen van requirements.

²⁰ Hoofdstuk 5.3.3. De LEAN&SCRUM-fasering.

²¹ Swart de, N. (2010).

²² Swart de, N. (2010).

I. Elicitatie

Elicitatie is niets meer dan het ontdekken van requirements van belanghebbenden en deze vast te stellen aan de hand van drie soorten technieken: interviews, workshops of prototypes. Abran en Moore²³ zijn de bedenkers van het elicitatieproces en de daarbij behorende technieken. De keuze voor het ontdekken van mijn requirements is gevallen op een combinatie van interviews en workshops met behulp van Brown Paper Sessies. De reden dat ik deze technieken heb gekozen voor het eliciteren van mijn requirements was als volgt: Abran en Moore²⁴ schrijven voor dat voor het definiëren van de gewenste oplossing, wat een doelstelling was van mijn afstudeertraject²⁵, de interviews en workshops de beste elicitatietechnieken zijn. Daarnaast worden prototypes ook aanbevolen om te gebruiken, maar omdat dit een tijdrovend en kennisintensief proces is heb ik ervoor gekozen om dit niet te doen. Per elicitatie, de uitvoering van een workshops met belanghebbenden in (deels)gestructureerde vorm (vastgestelde interviewvraag), werden de uitwerkingen vastgelegd op een Brown Paper. De sessies waren met een of meer belanghebbenden en waren deels gestructureerd. De vraag die tijdens elke sessie aan bod kwam, was:

a. *'Wat zijn uw eisen en wensen omtrent de veranderingen binnen het support-proces?'*

Op basis van deze vraag wordt de 5x Waarom techniek²⁶ toegepast, zodat ik de achterliggende gedachten van mijn belanghebbenden kon achterhalen. Ik heb gekozen voor de 5x Waarom-methode,²⁷ omdat je hiermee de belanghebbende op een dieper niveau laat nadenken. Wanneer iemand 5x achter elkaar deze vraag wordt gesteld komt zijn/haar daadwerkelijke behoefte naar boven. Om geen irritatie te veroorzaken bij mijn belanghebbende heb ik de methode niet strikt nageleefd. Ik wisselde de 'waarom' vragen af met wat, waar en welke en zorgde ervoor dat ik niet meer doorvroeg dan nodig was. Hiermee voorkom je het te snel trekken van conclusies en verkrijg je iemands intenties van een eis of wens en wellicht meerdere achterliggende gedachten, eisen of wensen. De eisen en wensen worden in korte steekwoorden genoteerd op de Brown Papers.

II. Specificatie

Na afloop van de sessies met mijn stakeholders worden de requirements genoteerd in de baseline (requirements log). De notatie van eisen en wensen wordt de specificatie van requirements genoemd. In de specificatie werd onderscheid gemaakt tussen drie typen requirements zoals de Swart²⁸ deze voorschrijft:

- I. *Businessrequirements*: een verbetering in een proces of een nieuw proces die een belanghebbende uit de business wil realiseren;
- II. *Gebruikersrequirements*: een proces die de gebruiker met behulp van het systeem wil uitvoeren;
- III. *Softwarerequirements*: een gedrag dat het systeem moet kunnen vertonen om in een behoefte te voorzien van een belanghebbende.

²³ Abran, A. & Moore, J. (2004).

²⁴ Abran, A. & Moore, J. (2004).

²⁵ Hoofdstuk 3.2. Opdracht.

²⁶ Hoofdstuk 5.3.4 LEAN-technieken.

²⁷ Lean Six Sigma Tools. (2011)

²⁸ Swart de, N. (2004).

Op basis van het type requirement waar de eis/wens aan toebehoort, wordt de eis/wens omgezet in een vooraf gedefinieerde vaste structuur per requirement zoals de Swart²⁹ dit voorschrijft.

Requirementstype	Vaste zinsbouw
Businessrequirements	De opdrachtgever/ Het management wil (iets verbeteren)
Gebruikersrequirements	De <gebruikersrol> wil (iets doen(met het systeem))
Softwarerequirements	Het systeem moet <iets doen>

Vervolgens worden de requirements gekoppeld aan een categorie waarna de requirement wordt vastgelegd in de baseline (requirements log). De Swart³⁰ legt uit dat een requirement nooit 100% goed is vastgelegd. Bittner en Spence³¹ leggen uit dat de requirements voldoende zijn vastgelegd als de ontwikkelaar (ondergetekende) en testers (opdrachtgever & stakeholder) tevreden zijn.

III. Validatie

Zoals in het vorige kopje is toegelicht, kunnen requirements worden vastgelegd als de ontwikkelaar en testers tevreden zijn. De tevredenheid wordt gevalideerd aan de hand van een reviewsessie. De reden dat ik voor reviewsessies heb gekozen is, dat aan de hand van deze sessies mijn belanghebbenden in staat worden gesteld om de vastgelegde requirements kritisch te lezen en onjuistheden of onduidelijkheden terug te koppelen. Aan de hand van de terugkoppeling pas ik de requirement aan, voeg ik requirements toe of verwijder ik requirements.

IV. Prioritering

Tot slot heb ik gekozen om een prioritering toe te kennen in mijn requirements log, de baseline. Dit heb ik gedaan, zodat ik onderscheid kan maken tussen datgene wat belangrijk is volgens mijn stakeholders en wat niet. De keuze heb ik laten vallen op de MoSCoW-methode³² voor het prioriteren van mijn requirements. De MoSCoW-methode helpt bij het prioriteren van requirements door ze onder te verdelen in categorieën:

- **M - must have:** deze categorie moet in het project terugkomen;
- **S - should have:** deze categorie is zeer gewenst, maar zonder is geen 'gefaald project';
- **C - could have:** deze categorie zal alleen aan bod komen als er genoeg tijd is;
- **W - won't have:** deze categorie zal in dit project niet aan bod komen maar kunnen in de toekomst, bij een vervolgproject, interessant zijn.

²⁹ Swart, de N. (2010).

³⁰ Swart. De N. (2010).

³¹ Bittner & Spence (2003).

³² Vliet van, H. (2008).

De prioritering is uiteindelijk van belang, omdat ik op basis hiervan mijn implementatieplan kan specificeren naar de eisen en wensen van de belanghebbenden. Datgene wat van groot belang is zal prioriteit krijgen boven dat datgene wat geen prioriteit krijgt volgens de MoSCoW-methode.

Wat betreft de prioritering is er een extra element toegevoegd afkomstig uit *bijlage 2*. Design Thinking legt uit dat een prioritering van een requirement, pas van toegevoegde waarde is, als er een balans ontstaat tussen Desirability (wenselijkheid), Feasibility (uitvoerbaarheid) en Viability (levensvatbaarheid)³³ van de requirement. Per requirement of categorie moet gekeken worden naar de balans van deze drie elementen.

5.3.3. Veranderkundig interveniëren

Dit afstudeertraject is gericht op het teweeg brengen van een verandering binnen pixelzebra. De titel van dit dossier onthult al het einddoel: 'Begeleiding en advisering in de totstandkoming van de Customer Care Unit'. De advisering gebeurt in de vorm van een implementatieplan zodat ik pixelzebra in staat kan stellen tot een keuze voor invoering van de Customer Care Unit. Het gehele dossier heeft betrekking op veranderingsmanagement. Er moet immers gewerkt worden aan een wijziging in structuur en werkwijze om de Customer Care Unit op te kunnen zetten. De methodiek die ik gebruik voor mijn implementatieplan is het vierballen-model volgens de Witte en Jonker³⁴. Het implementatieplan geeft uiteindelijk de eerste stappen weer voor het veranderkundig interveniëren binnen pixelzebra. Het vier-ballenmodel wordt gedurende het gehele afstudeertraject toegepast, omdat elk onderdeel van het vier-ballenmodel gekoppeld is aan een of meerdere fases. Een voorbeeld hiervan is het antwoord op de wie-vraag, de stakeholderanalyse, die moet plaatsvinden tijdens de oriëntatiefase in sprint één³⁵. Welke inzicht geeft in de belanghebbenden van dit verandertraject.

Met name gericht op het implementatieplan en de veranderingen die plaats gaan vinden, vond ik het belangrijk dat de volgende zaken uitgelicht werden:

- Het 'Waarom' van dit project;
- Antwoord op de vraag 'Wat' er dit project gaat gebeuren;
- Op welke manier dit verandertraject wordt aangevlogen, Hoe;
- 'Wie' de betrokkenen zijn van het project.



³³ Amy. (2014)

³⁴ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

³⁵ Hoofdstuk 5.5. Planning.

Figuur 5. Het vier-ballen model

De Witte en Jonker³⁶ zeggen over het vierballen-model het volgende: “Het vier-ballenmodel helpt inzicht te ontwikkelen in veranderideeën. We leren de verandersituatie te doorgronden en daar een veranderidee en een passende veranderkundige benadering bij te ontwikkelen”. Ideeën op het gebied van veranderkunde implementeren niet zichzelf. Door het beantwoorden van de kernvragen uit het vier-ballenmodel wordt er een stap gezet in de richting van ‘succesvol’ veranderen. Persoonlijk zie ik het vierballen-model als een techniek die ik goed kan gebruiken voor de advisering en implementatie van de Customer Care Unit. Dankzij de betekenisgeving en betrokkenheid die het vierballen-model geeft aan de stakeholders en eist van de stakeholders.

Om een logische argumentatie op te kunnen bouwen voor de veranderingen die plaats gaan vinden binnen pixelzebra, is het van belang om de samenhang van de bovenstaande vragen te beantwoorden. Een verandering zal immers niet geaccepteerd worden als niet duidelijk is ‘Waarom’ er ‘Wat’ gaat gebeuren met ‘Wie’ en ‘Hoe’. De Witte en Jonker³⁷ hebben twee wegen om te veranderen: linksom en rechtsom. Linksom staat voor het starten van het implementatieproces nadat het idee is ontwikkeld. Rechtsom staat voor het feit dat gedurende het veranderproces er steeds nieuwe veranderideeën ontstaan en worden ingevoerd.

De keuze is gevallen op linksom veranderen, omdat het veranderidee namelijk de advisering en implementatie van de Customer Care Unit, leidend is (het succes van mijn afstudeertraject wordt bepaald aan de hand van de doelstellingen³⁸ die gehaald moeten worden). Het gehele afstudeerdossier vormt de basis voor het veranderidee en geeft pixelzebra de keuze tot invoering van het veranderproces. Het veranderproces wordt pas gestart na beslissing tot invoering, met uitzondering van de kleine successen gedurende het proces.

³⁶ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

³⁷ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

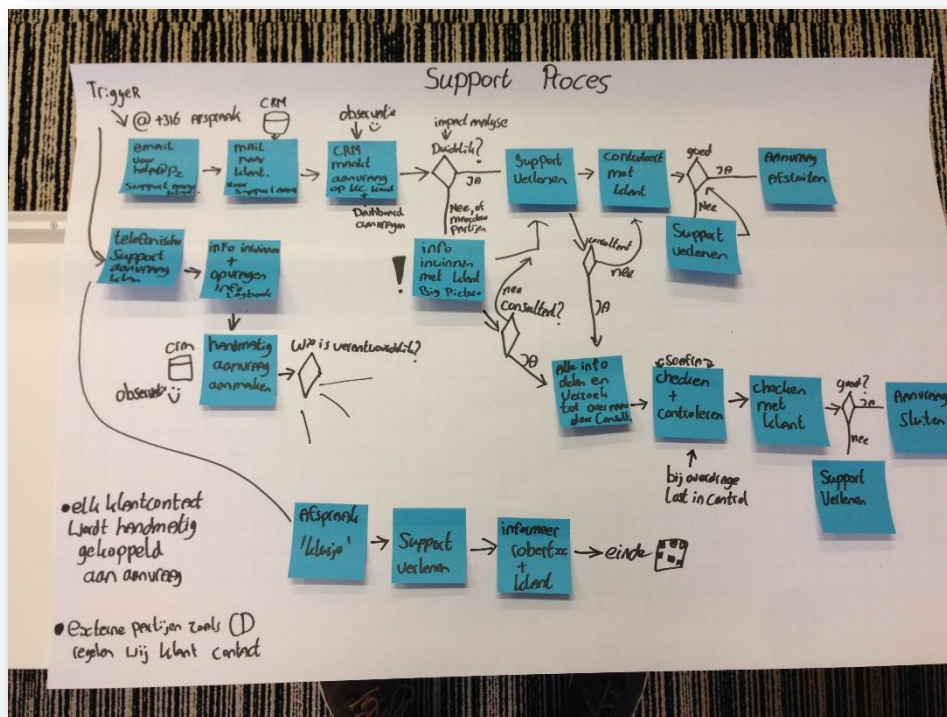
³⁸ Hoofdstuk 3. Opdracht.

5.3.4. Brown Paper sessies

Een Brown Paper sessie is een veelgebruikte techniek afkomstig uit de methodiek: Design Thinking. In deze interactieve sessie wordt op een groot stuk Brown Paper ten voorbeeld een proces in kaart gebracht. Op deze manier wordt het voor iedereen duidelijk uit welke stappen een proces bestaat, wat de benodigdheden zijn en wie/waarvoor verantwoordelijk is. Een Brown Paper sessie wordt vaak met meerdere mensen tegelijk uitgevoerd, waardoor de Sessie een ideale gelegenheid is voor discussies over waarde-toegevoegde activiteiten, problemen, verspillingen en knelpunten. De keuze voor het toepassen van Brown Paper Sessies binnen mijn afstudeerproject heb ik gebaseerd op de voordelen³⁹ die Lean-Improvers aanbevelen.

Een Brown Paper sessie resulteert in:

- Inzicht in waarde toevoegende activiteiten;
- Inzicht in de inefficiëntie van een proces;
- Doorbreken van bedrijfsblindheid;
- Creëren van enthousiasme bij deelnemende medewerkers.



Figuur 6. Een voorbeeld van een Brown Paper sessie van het in kaart brengen van de huidige situatie omtrent het support-proces.

³⁹ Lean-improvers. (2016).

5.4. Planning

De planning is opgesteld op basis van de projectmanagementmethodiek van Grit⁴⁰. Per fase zijn er activiteiten weergegeven. Uit deze activiteiten komen producten, rapporten, ontwerpen of andere zaken voort. De planning is verdeeld op basis van een projectfasering. Hierover leest u meer in *Hoofdstuk 5.2.4. Projectfasering*. Wijzingen worden toegelicht in *Hoofdstuk 6. Werkzaamheden*.

Activiteiten en Producten	Start	Gereed
Fase 0: Oriëntatie / Sprint 1: Oriëntatie	8 februari	12 februari
I. Aanscherpen probleemstelling & hoofdvraag	8 februari	11 februari
II. Exploratief onderzoek	8 februari	11 februari
III. Uitvoeren van Stakeholderanalyse	9 februari	12 februari
IV. Opstellen plan van aanpak	8 februari	11 februari
V. Meeting & Review plan van aanpak	12 februari	12 februari
Fase 1: Analyse / Sprint 2: Huidige Situatie	15 februari	11 maart
I. Process Discovery en Analyse	15 februari	18 februari
II. Probleemanalyse	17 februari	23 februari
III. Root Cause analyse	22 februari	26 februari
IV. Klanttevredenheidsanalyse	15 februari	11 maart
V. Cultuuranalyse	22 februari	26 februari
VI. Opstellen rapportage huidige situatie	15 februari	11 maart
VII. Presentatie Huidige Situatie	11 maart	11 maart
Fase 2: Herontwerp / Sprint 3: Gewenste Situatie	14 maart	1 april
I. Requirementsanalyse	14 maart	21 maart
II. Vaststellen ontwerpcriteria	14 maart	21 maart
III. Opstellen nieuw support-proces	21 maart	23 maart
IV. Opstellen protocollen en richtlijnen	23 maart	30 maart
V. Identificeren Quick Wins	30 maart	31 maart
VI. Opstellen rapportage gewenste situatie	16 maart	1 april
VII. Presentatie gewenste situatie	1 april	1 april
Fase 3: Implementatie / Sprint 4: Implementatieplan	4 april	22 april
I. Impact/Gap analyse	4 april	11 april
II. Uitvoeren van interventie	8 april	14 april
III. Opstellen implementatieplan	14 april	25 april
IV. Presentatie implementatieplan	25 april	25 april
Fase 4: Implementatie / Sprint 5: Implementatie	25 april	20 mei
I. Begeleiden van start implementatie	25 april	20 mei
II. Onderbrengen van vereiste kennis	18 mei	19 mei
III. Opstellen advies	2 mei	23 mei
Fase 5: Afronding / Sprint 6: Afronding	23 mei	3 juni
I. Eindpresentatie adviesrapport	27 mei	27 mei
II. Afronden afstudeerverslag	8 februari	3 juni

Figuur 7. De planning van dit afstudeertraject.

⁴⁰ Grit, R. (2005).

6. Werkzaamheden

In dit hoofdstuk beschrijf ik de werkzaamheden die ik uitgevoerd heb tijdens mijn afstudeerperiode. Een aantal van deze activiteiten leverden producten op, terwijl andere activiteiten kennis opleverden of van andere toegevoegde waarde waren voor mijn afstudeerproject. De activiteiten die plaats hebben gevonden, zijn verdeeld in de fases en sprints zoals genoemd in *Hoofdstuk 5.2*. De beschrijving van de werkzaamheden gebeurt met behulp van de volgende te beantwoorden vragen:

- ✓ Wat heb ik gedaan?
- ✓ Hoe heb ik het gedaan?
- ✓ Waarom heb ik het zo gedaan? En waarom op die manier?
- ✓ Wie waren de betrokkenen?
- ✓ Wat waren de problemen?
- ✓ Wat waren de keuze/beslissingsmomenten?
- ✓ Wat waren de resultaten?

Fase 0. Oriëntatie

Simultaan aan de start van de oriëntatiefase werd de eerste sprint ingezet. Het doel was om in deze fase/sprint een duidelijk beeld te krijgen van de opdracht, de probleemstelling, belanghebbenden en de aanpak. Uiteindelijk leverde de eerste fase een plan van aanpak, een overzicht van de belanghebbenden en een duidelijk beeld van de opdracht op.

6.1. Plan van aanpak

Aan de start van de oriëntatiefase ben ik aan de slag gegaan met het realiseren van mijn plan van aanpak. Ik heb voor een plan van aanpak gekozen, omdat dit mij hielp om voor mijzelf en mijn begeleider, mijn opdracht te definiëren. Het plan van aanpak heeft ervoor gezorgd dat er een duidelijk beeld was van de opdracht, de resultaten en de grenzen. Voor het volledige overzicht van mijn plan van aanpak verwijs ik u naar *bijlage 1*.

Persoonlijk heeft het plan van aanpak gediend als een rode draad door mijn project heen. Meerdere malen tijdens mijn afstudeerproject heb ik het plan van aanpak gebruikt als leidraad. Hierbij waren bijvoorbeeld de deelproducten, activiteiten en projectgrenzen belangrijk. Dit was belangrijk omdat ik hiermee wist waar mijn grenzen lagen en wat ik moest realiseren. Geconcludeerd kan worden dat het plan van aanpak gediend heeft als back-up, een document waarop teruggevallen kon worden.

Het plan van aanpak is met behulp van Grit⁴¹ tot stand gekomen. Met behulp van de methodiek die Grit voorschrijft en een door De Haagse Hogeschool aangeleverde template, heb ik een indeling gemaakt van de uit te werken onderwerpen. Vervolgens ben ik aan de slag gegaan met het opstellen van mijn plan van aanpak.

Voorafgaand aan mijn afstudeerproject, heb ik een afstudeerplan in samenwerking met Dhr. Loggen en het management van pixelzebra opgesteld. Dit ter bevestiging van mijn te starten afstudeerperiode bij pixelzebra. Dit afstudeerplan gaf mij voldoende input om een start te maken met het opstellen van het plan van aanpak. Hierbij waren voor mij de opdracht, de resultaten en de doelstellingen duidelijk.

⁴¹ Grit, R. (2005).

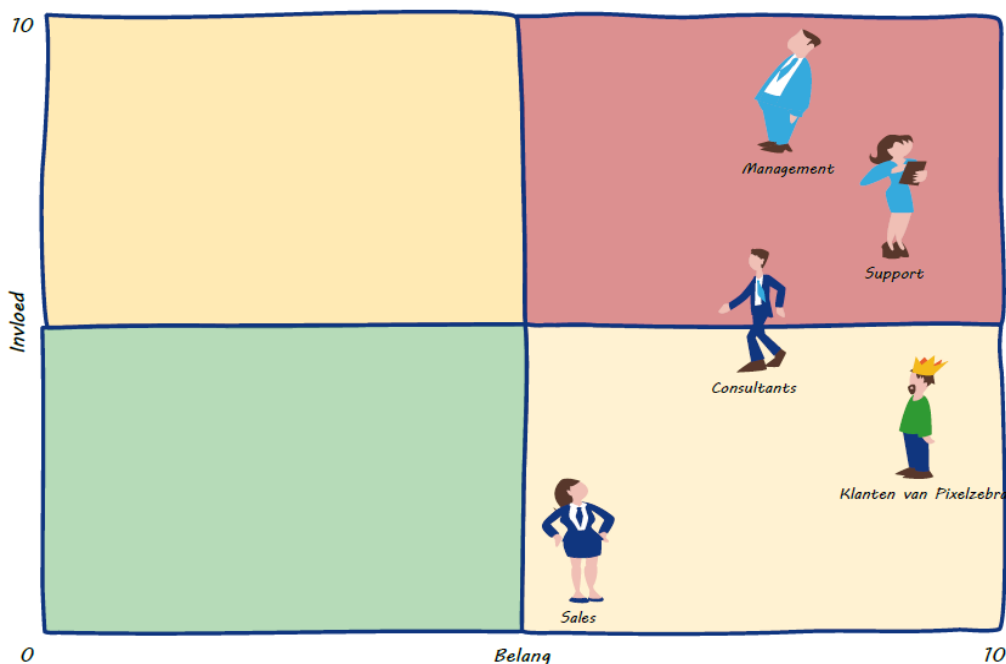
Vervolgens ben ik aan de slag gegaan met het realiseren van mijn plan van aanpak. De hoofdstukken Projectresultaat, Projectactiviteiten, Kwaliteit en Projectgrenzen werden opgesteld. Na het afronden van deze hoofdstukken heb ik een reviewsessie gehouden met mijn opdrachtgever. Tijdens de sessie hebben wij besproken hoe de projectorganisatie eruit gaat zien, tegen welke risico's ik kan aanlopen en wat de kosten en baten zijn. Dankzij deze sessie heb ik meer inzicht gekregen in de onderwerpen van mijn plan van aanpak. De uitkomsten van onze discussies over onder andere de planning en de risico's, heb ik doorgevoerd in mijn plan van aanpak. Tot slot heb ik mijn plan van aanpak ter goedkeuring naar mijn opdrachtgever toegezonden. Het plan is vervolgens goedgekeurd⁴², afgerond en terug te vinden in *bijlage 1*.

6.2. Stakeholderanalyse

Tijdens de reviewsessie omtrent mijn plan van aanpak, zie *Hoofdstuk 6.1*, hebben de opdrachtgever en ik de Stakeholders van mijn afstudeerproject in kaart gebracht. Op voorhand had ik een Stakeholdermatrix opgesteld met, vanuit mijn optiek, alle stakeholders die ik van belang achtte voor mijn afstudeerproject. Deze matrix heb ik vervolgens voorgelegd aan mijn opdrachtgever, waarop hij enkele toevoegingen had, zoals het vaststellen van het belang en de invloed van mijn stakeholders.

In een Stakeholderanalyse worden de belanghebbenden van een project vastgesteld en beschreven. Dit is belangrijk, omdat hiermee de belanghebbenden en kansen en bedreigingen van het project in kaart worden gebracht. Het resultaat van een Stakeholderanalyse geeft inzicht in de samenwerkingspartners van een project. Daarnaast geeft het ook inzicht in de belanghebbenden die een rol hebben in de besluitvorming en/of invloed kunnen uitoefenen op de voortgang en geraakt worden door de verandering.

Het doel is om een overzicht te krijgen van alle partijen die betrokken moeten worden bij mijn afstudeerproject. Deze partijen kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de totstandkoming van het project, of hebben juist negatieve invloeden op de voortgang van mijn afstudeertraject.



Figuur 8. In de stakeholderanalyse staat de mate van invloed en belang beschreven. De verticale as geeft de mate van invloed aan, de horizontale as het belang. Voorbeeld: Sales heeft weinig invloed maar gemiddeld belang.

⁴² Reviewsessie #1

Afdeling	Verantwoordelijken
Support	<i>Mevrouw M. , De heer S.</i>
Sales & Marketing	<i>Mevrouw L.</i>
Consultants	<i>De heren H. , van der K., van der Kl., W. en G.</i>
Management	<i>Mevrouw L. en de heren L. en van der Kl.</i>
Klanten	<i>Veertien klanten van pixelzebra met een support-contract</i>

Figuur 9. De verantwoordelijken per afdeling.

- **Support**

Het afstudeerproject richt zich op de verandering die teweeg moet worden gebracht binnen de support-afdeling. Ik heb ervoor gekozen dat de support-afdeling een grote mate van invloed en belang binnen mijn afstudeerproject zal hebben. De verantwoordelijken binnen de support-afdeling zijn belangrijke belanghebbenden van dit project. Met hen zal ik gedurende dit traject veel interactie hebben. Het uiteindelijk advies zal voornamelijk gericht zijn op de support-afdeling.

- **Sales**

Het afstudeertraject richt zich met name op de veranderingen binnen de support-afdeling. Toch zal ook de sales-afdeling veranderingen ondervinden gedurende de implementatie, omdat de verantwoordelijke van deze afdeling ook een managementfunctie bekleedt. Mijn hypothese is dan ook dat veranderingen voor de support-afdeling uiteindelijk ook van invloed zullen zijn op de bewindsvoering binnen de sales-afdeling.

- **Consultants**

Normaliter worden de consultants bij het support-proces betrokken wanneer de 2^e lijn wordt ingeschakeld. Om die reden zijn zij belangrijk voor het support-proces. Zij hebben belang bij dit project en zijn van invloed, omdat ik hen betrek bij de totstandkoming van dit verandertraject.

- **Management**

Het management van pixelzebra is de opdrachtgever van dit project. Zij hebben een groot belang en een hoge mate van invloed in de totstandkoming en de uitkomsten van dit project. Gezien het feit dat het management negatieve reacties krijgt van haar klanten omtrent de support en service, is het van belang dat dit project een ommekeer teweegbrengt. Daarnaast is de invloed groot omdat ik wekelijks mijn voortgang controleer met de opdrachtgever en indien nodig bijstuur.

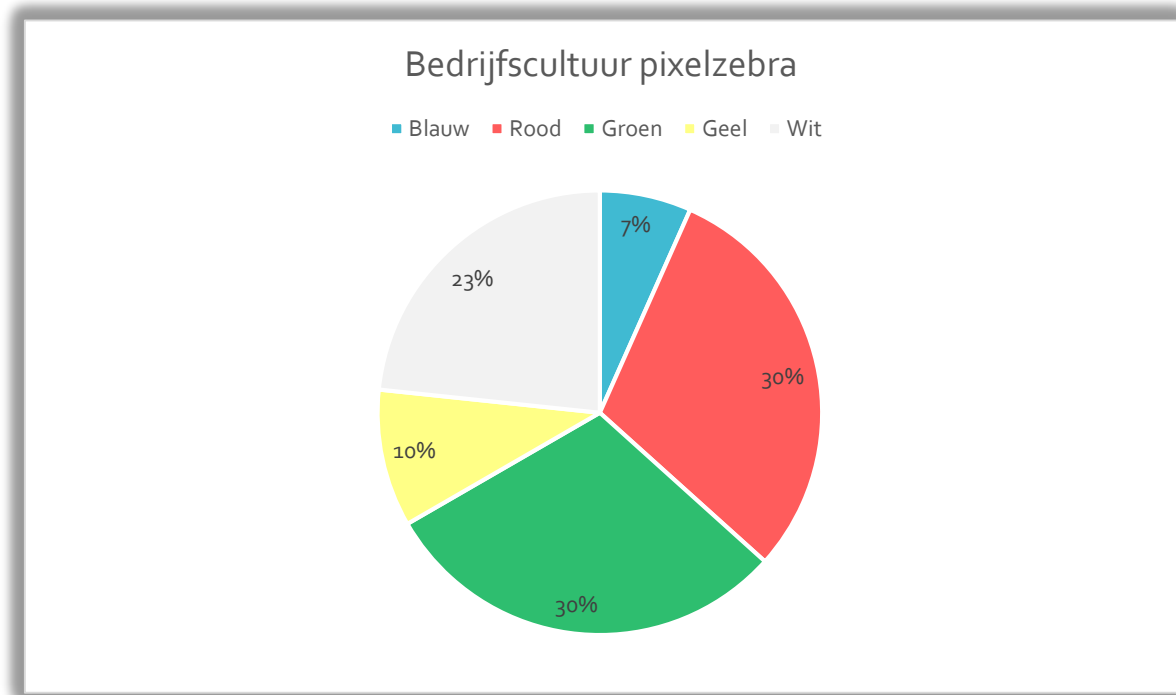
- **Klanten**

De klanten van pixelzebra vormen een belangrijke stakeholder binnen mijn afstudeerproject. De uitkomsten zullen van invloed zijn op de tevredenheid van de klanten. Er wordt immers getracht om de tevredenheid te verbeteren. Daarnaast zijn zij van invloed op dit afstudeerproject in de vorm van het klanttevredenheidsonderzoek.

6.3. Cultuuranalyse

Nadat de stakeholders waren vastgesteld, ben ik aan de slag gegaan met een cultuuranalyse. Een cultuuranalyse helpt bij het in kaart brengen van de bedrijfscultuur en de culturele aspecten van de organisatie. Ik achtte de uitkomst van de cultuuranalyse als een belangrijk gegeven, omdat een bedrijfscultuur gedeeltelijk bepaald hoe er tegen veranderingen worden aangekeken en welke veranderingen passen binnen pixelzebra. Om die reden heb ik gekozen om een cultuuranalyse binnen mijn afstudeerproject toe te passen.

Na overleg met mijn opdrachtgever, kreeg ik de tip om het rapport van Dhr. van der Kaay⁴³ te gebruiken voor het vaststellen van de bedrijfscultuur van pixelzebra. Na overleg met Dhr. van der Kaay kreeg ik toestemming om zijn resultaten te gebruiken in mijn onderzoek. De reden dat ik dit heb gedaan, is dat Dhr. van der Kaay exact hetzelfde onderzoek in december 2015 heeft uitgevoerd. De gegevens zijn actueel en gecontroleerd door de opdrachtgever. Dhr. van der Kaay heeft de kleurentest van Caluwé⁴⁴ uitgevoerd onder tien medewerkers van pixelzebra. De uitslag was als volgt:



Figuur 10. De uitslag van de kleurentest van Caluwé onder de medewerkers van pixelzebra.

Als er gekeken wordt naar het effect dat deze uitslag heeft op mijn afstudeerproject, dan moet ik rekening houden met een aantal zaken. Volgens Caluwé⁴⁵ zijn er per kleur achtergronden die helpen bij het doorvoeren van een verandertraject. De achtergronden die toebehoren aan een kleur zijn gedragspatronen die te maken hebben met de cultuur binnen een organisatie.

⁴³ Kaay, van der P. (2015).

⁴⁴ Caluwé, de L. (1998).

⁴⁵ Caluwé, de L. (1998).

Gezien mijn afstudeerproject en het veranderkundige belang hierin, moet ik rekening houden met de achtergronden van drie kleuren:

Groen:

- Constante stimulering voor zelfontwikkeling, aanreiken van leersituaties;
- Mensen ook daadwerkelijk motiveren;
- Aanreiken van effectieve wegen voor andere manieren van doen.

Rood:

- Aansturen op motivatie (vereist om mensen daadwerkelijk te kunnen motiveren);
- Stimuleren van saamhorigheid.

Wit:

- Beïnvloeden van dynamiek;
- Zoeken naar vernieuwing en creativiteit;
- Zingeving sturend laten zijn, continu blijven ontwikkelen.

Figuur 11. De aspecten die hierboven zijn opgesomd zijn de kenmerken per kleur volgens de Caluwé.

Naast de kleurentest die is uitgevoerd binnen pixelzebra, is er ook een andere belangrijke conclusie getrokken over de cultuur van pixelzebra. Het rapport van Dhr. van der Kaay⁴⁶ beschrijft een eilandjescultuur op medewerker/cultuurniveau binnen pixelzebra. Eigen primaire processen (alle processen gerelateerd aan de afdeling waar de medewerker aan toebehoort) krijgen voorrang op secundaire processen. Geconcludeerd mag worden dat dit een structureel probleem vormt voor pixelzebra. Zo concludeerde Dhr. van der Kaay⁴⁷ het volgende:

'Er heerst een terughoudendheid om anderen om hulp te vragen met de angst om het te storen. Dit heeft te maken met een gebrek aan inzicht in elkaars werkzaamheden. Tevens is het niet altijd duidelijk bij wie iemand het beste terecht kan met een vraag. Het gevolg, vragen komen vaak uit bij Dhr. van der Kleij (Partner/Consultant), het manusje-van-alles. Dhr. van der Kleij is echter juist de persoon die de minste tijd heeft voor operationele problemen. Vaak kunnen punten ook beter bij iemand anders neergelegd worden. Door een gebrek aan werkzaamheidsoverzichten worden de problemen desondanks vrijwel altijd bij Dhr. van der Kleij neergelegd. Voornamelijk de medewerkers buiten de drie seniorconsultants om ervaren deze problemen. In dit geval blijven zaken soms langer liggen door terughoudendheid bij het stellen van vragen'.

Als gekeken wordt naar de cultuur binnen pixelzebra en het rapport van Dhr. van der Kaay, dan kan ik concluderen dat pixelzebra in een paradox zit:

Er is geen gestructureerd proces, omdat er geen tijd wordt genomen om dit te faciliteren, omdat medewerkers het te druk hebben, omdat er geen gestructureerd proces is. Zolang deze cirkel niet wordt doorbroken, ben ik van mening dat de groei en potentie van pixelzebra niet tot haar recht komt⁴⁸.

⁴⁶ Kaay, van der P. (2015).

⁴⁷ Kaay, van der P. (2015).

⁴⁸ Gesprek #2

Fase 1. Huidige situatie

Bij de start van deze fasering heb ik een SCRUM planning sessie⁴⁹ met de opdrachtgever georganiseerd. In deze sessie hebben wij vastgesteld welk doel in deze fase bereikt gaat worden en wat deze fase uiteindelijk oplevert. In overleg zijn wij tot de conclusie gekomen dat in sprint twee, het vaststellen van de huidige situatie omtrent het support-proces centraal staat. Belangrijke activiteiten/deelproducten die gehaald moesten worden waren:

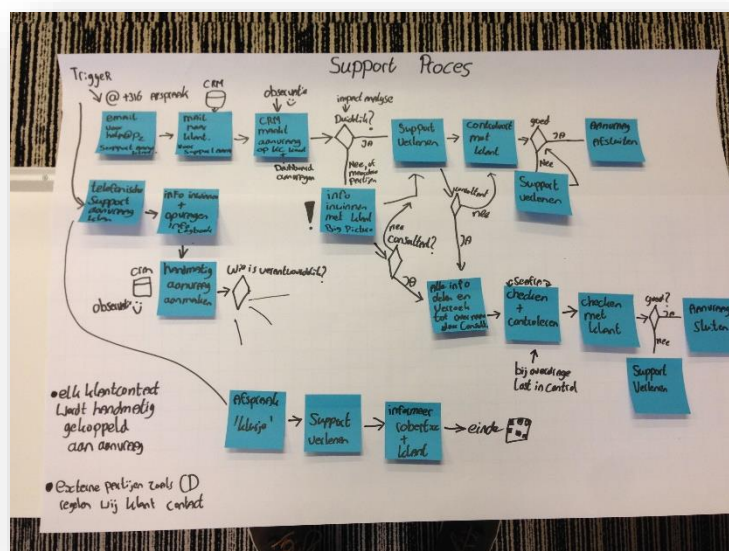
- In kaart brengen van het support-proces in samenwerking met de medewerkers;
- In kaart brengen van de problemen/verspillingen van het support-proces;
- In kaart brengen van de mening van de klant en de medewerkers over het support-proces;
- Het verwerken van de resultaten in een rapport met daarin een bindende conclusie.

Uiteindelijk moet in de huidige situatie 'The Voices van the Business, Customers en Employees' gehoord en verwerkt zijn.

6.5. Proces Discovery & Analyse

Voor het in kaart brengen van het support-proces, heb ik ervoor gekozen om gebruik te maken van meerdere Brown Paper sessies. Samen met de opdrachtgever heb ik de belangrijkste stakeholders voor dit proces vastgesteld: twee medewerkers van de support-afdeling, Mevr. M. en Dhr. S. Eén medewerker van de consultancy-afdeling, Dhr. H. En tot slot voor het controleren van alle zaken, mijn opdrachtgever namens het management.

De Proces Discovery begon met een Brown Paper sessie⁵⁰ met twee medewerkers van de support-afdeling. Kort lichtte ik toe wat de bedoeling en het doel was van de opdracht. Vervolgens heb ik op een 'eenvoudige' manier het proces in kaart weten te brengen. De reden dat ik geen gebruik heb gemaakt van specifieke BPMN-terminologie is dat deze terminologie geen toegevoegde waarde zou hebben voor de medewerkers. Ik wist dat ik later de opgedane kennis om zou zetten in een procesmodel in BPMN-terminologie. Wanneer ik eerst moest uitleggen wat BPMN inhield, was ik tijd verloren die ik nu goed heb kunnen besteden aan het in kaart brengen van alle processtappen.

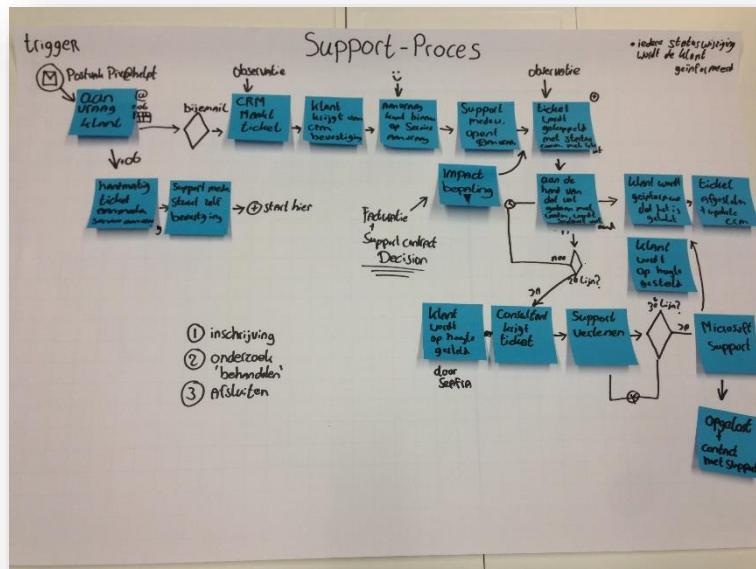


Figuur 12. Resultaten naar aanleiding van Brown Paper sessie 1.

⁴⁹ SCRUM-meeting #1

⁵⁰ Brown Paper sessie #1

Vervolgens heb ik een sessie⁵¹ gehouden met een consultant van de consultancy-afdeling. De reden dat ik ook de consultants bij deze sessie heb betrokken is, dat zij ook onderdeel uitmaken van het support-proces. Daarnaast hebben zij andere inzichten over het verloop van het proces. Het proces is dus met behulp van meerdere belanghebbenden van verschillende afdelingen ontdekt.



Figuur 13. Resultaten Brown Paper sessie 2.

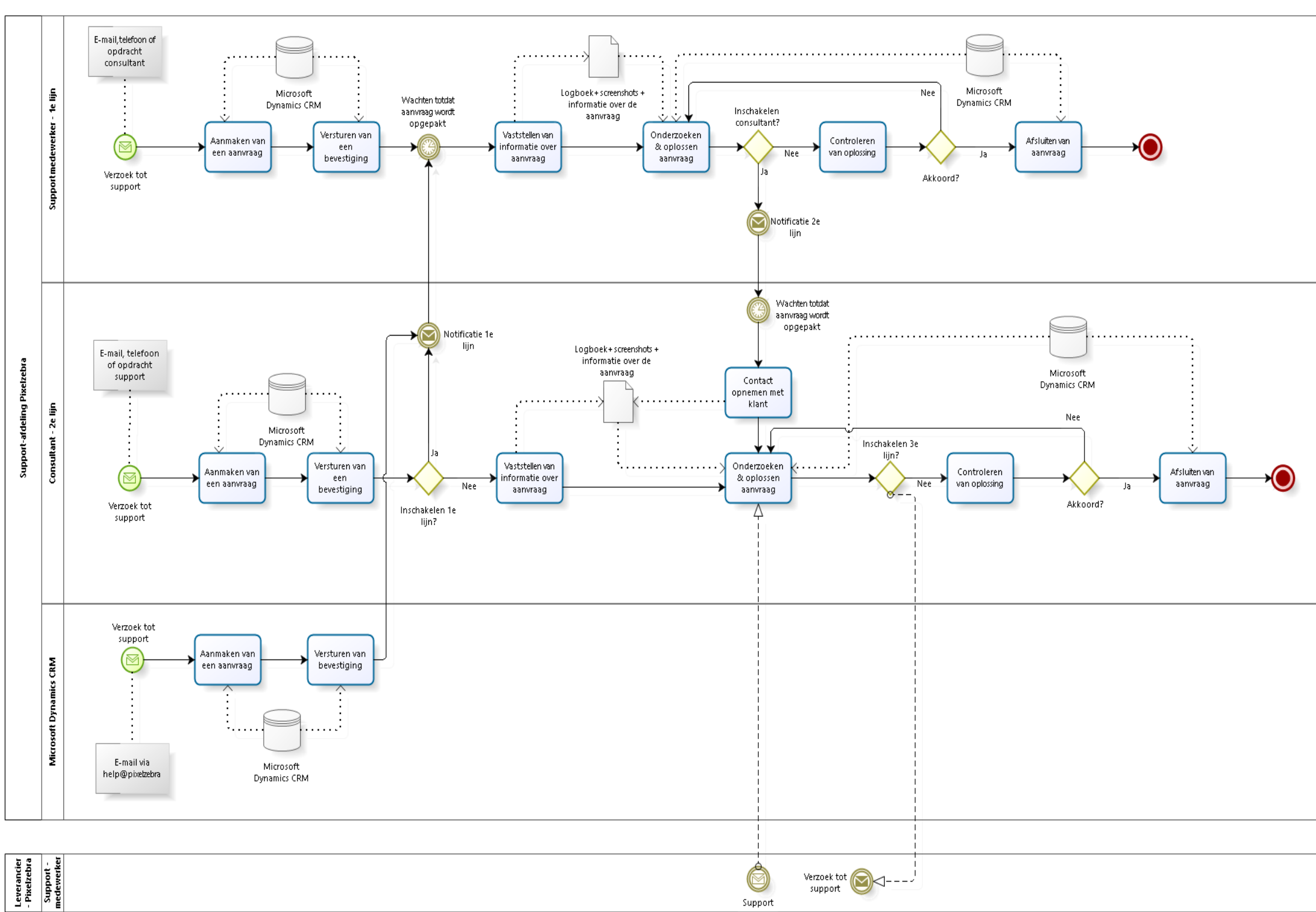
Na afloop van deze twee sessies ben ik aan de slag gegaan met het in kaart brengen van het procesmodel met behulp van BPMN. Hiermee had ik het procesmodel in kaart gebracht, klaar om gecontroleerd te worden door mijn stakeholders. Het controleren en feedback geven op eerste resultaten vond ik erg belangrijk. Dit komt omdat hiermee alle stakeholders akkoord kunnen geven op mijn bevindingen en eventuele wijzigingen meteen doorgevoerd kunnen worden. Daarnaast beschrijft Verner in zijn artikel over Process Discovery⁵² dat: "Na het verkrijgen van informatie het essentieel is om de informatie te controleren met je belanghebbenden. Hiermee verkrijg je correcte en nauwkeurige informatie waarover ingestemd is."

Tijdens de controlesessie⁵³ met Dhr. H., Dhr. S., Mevr. M. en de opdrachtgever, heb ik mijn procesmodel voorgelegd, toegelicht en gemotiveerd waarom ik bepaalde keuzes had gemaakt. De aanwezigen waren tevreden over mijn resultaat en gaven akkoord op het procesmodel wat was opgesteld. Het procesmodel kunt u hieronder en in bijlage 3 terugvinden.

⁵¹ Brown Paper sessie #2

⁵² Verner, L. (2004).

⁵³ Controle sessie #1



6.6. Probleemanalyse

Nadat het procesmodel van het support-proces was afgerond, heb ik problemen binnen het proces in kaart gebracht. Voorafgaand aan de start van mijn afstudeerproject heeft het management mij een toelichting gegeven over de problemen die zich volgens hen op dit moment afspeelen binnen het support-proces. Deze problemen heb ik opgenomen in mijn plan van aanpak⁵⁴.

De probleemanalyse heb ik om een aantal redenen toegepast in mijn project. Allereerst omdat een verbetertraject nu eenmaal gaat om het oplossen van problemen in een proces. Daarnaast streeft LEAN naar een continu flow, zonder fouten/verspillingen in een bedrijfsproces. Tot slot geeft een probleemanalyse inzicht van de problemen waardoor alle belanghebbenden inzien wat er fout gaat in het support-proces.

Voor het in kaart brengen van de processen binnen de support-afdeling, heb ik een assessment meegegeven aan de medewerkers van de support-afdeling. Het assessment betrof het vaststellen van de verspillingen binnen het support-proces. Op basis van de Waste analyse⁵⁵ van LEAN⁵⁶ heb ik hen een opdracht⁵⁷ meegegeven. De opdracht luidde:

Kijk naar de verspillingen op de opdracht, neem tijdens je activiteiten in het support-proces deze verspillingen waar, noteer en motiveer ze.

Op basis van deze resultaten heb ik verspillingen binnen de activiteiten van het support-proces aan kunnen wijzen. Vervolgens heb ik twee afspraken⁵⁸ ingepland: één met Mevr. M. en Dhr. S. , en één met Dhr. H. Tijdens de afspraak met Mevr. M. en Dhr. S. heb ik toegelicht welke activiteiten ik aan verspillingen heb gekoppeld en welke mij allemaal zijn opgevallen. Daarnaast heb ik tijdens deze sessie onderzoek gedaan naar de problemen, waar tegenaan wordt gelopen buiten de verspillingen om. Hierover zijn discussies gevoerd en uiteindelijk zijn alle problemen, verspillingen en knelpunten volgens de support-afdeling over het support-proces in kaart gebracht. Concluderend waren alle problemen, knelpunten en verspillingen in kaart gebracht, waarin er zelfs overlapping was tussen enkele problemen/verspillingen⁵⁹. De problemen, verspillingen en knelpunten zijn verwerkt in het onderstaande figuur:



Figuur 14. De problemen en knelpunten waar de medewerkers van pixelzebra tegenaan lopen.

⁵⁴ Bijlage 1.

⁵⁵ Hoofdstuk 5.2.4. LEAN-technieken.

⁵⁶ Voehl, F. (2013).

⁵⁷ Bijlage 3.

⁵⁸ Assessment #1 & Assessment #2

⁵⁹ Bijlage 3.

Om de resultaten af te stemmen met het management heb ik dit ook aan hen voorgelegd. Het management van pixelzebra herkende zich volledig in mijn analyse. Uiteindelijk heeft deze analyse ervoor gezorgd dat ieder zijn of haar problemen heeft kunnen aankaarten, zodat dit verwerkt kan worden tijdens de implementatie. Hiermee wordt teleurstelling voorkomen en wordt begrip en commitment bereikt, omdat medewerkers bij het proces zijn betrokken en hun mening/ideeën worden meegenomen in het veranderkunde proces wat pixelzebra ondergaat.

6.7. Root Cause analyse

De Root Cause analyse is een methode gericht op het identificeren van oorzaken van de problemen binnen een proces. In de praktijk is bewezen dat een Root Cause analyse⁶⁰ is gebaseerd op de overtuiging dat problemen het beste kunnen worden opgelost door de oorzaken weg te nemen. Veel andere methoden richten zich voornamelijk op het aanpakken van symptomen.

Na het in kaart brengen van de problemen binnen het support-proces zijn de oorzaken en de gevolgen van de problemen in kaart gebracht⁶¹. Hierbij is gebruik gemaakt van Ishikawa-diagrammen⁶². Ishikawa-diagrammen of visgraatdiagrammen helpen bij het verduidelijken van de oorzaak-gevolgrelatie van een probleem. Hiermee kunnen uiteindelijk in een volgende fase oorzaken worden bestreden, in plaats van symptomen. Het diagram is opgebouwd uit verschillende aspecten. Zo is niet elke oorzaak van toepassing op elk aspect. Om die reden worden oorzaken toegekend aan aspecten. Er is een onderscheid gemaakt tussen de volgende aspecten:

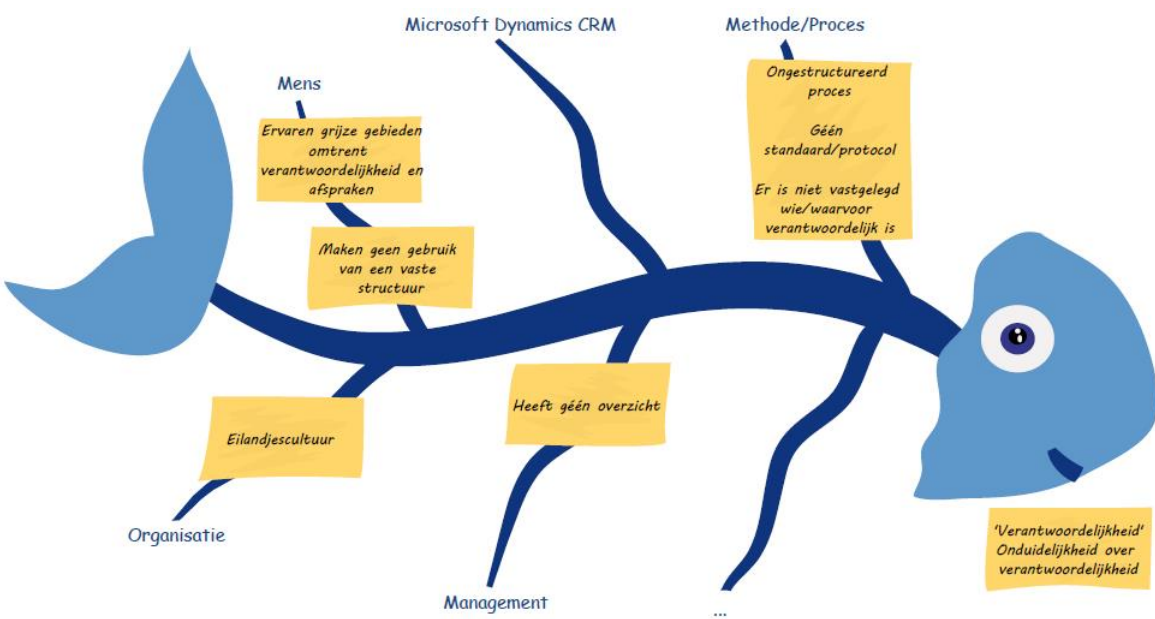
- Mens: de medewerkers van pixelzebra;
- Microsoft Dynamics CRM: de techniek waarmee pixelzebra werkt;
- Methode/proces: de standaarden binnen pixelzebra;
- Organisatie: wat pixelzebra uitdraagt en kenmerkt;
- Management: diegene die leidinggeven aan pixelzebra.

Wat opvalt, is dat er overlapping is tussen de verschillende knelpunten en verspillingen in een oorzaak-gevolgrelatie. Zo kunnen verschillende knelpunten en verspillingen samengebracht worden onder één enkel probleem. Om hier een gestructureerd overzicht van te krijgen, zijn de knelpunten en verspillingen omgezet in problemen en deze per visgraatdiagram vastgesteld. Zo is er een selectie gemaakt waarin de belangrijkste problemen, oorzaken en gevolgen gestructureerd worden samengebracht. Deze selectie is gemaakt op basis van een bijeenkomst met al mijn belanghebbenden. De keuze is gevallen op het (niet) delen van informatie, de control, en de onduidelijkheid over verantwoordelijkheid, omdat alle problemen hieronder te relateren zijn. Op de volgende pagina worden de visgraatdiagrammen weergegeven die opgesteld zijn naar aanleiding van de Root Cause analyse.

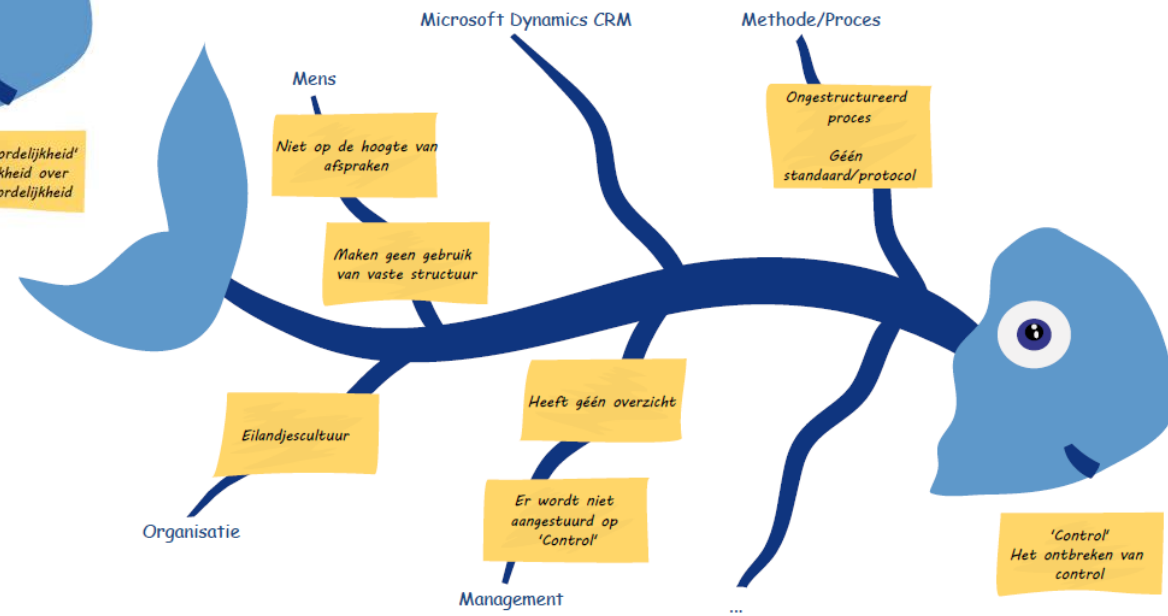
⁶⁰ Vliet, van V. (2014).

⁶¹ Brown Paper Sessie #3 & Brown Paper Sessie #4

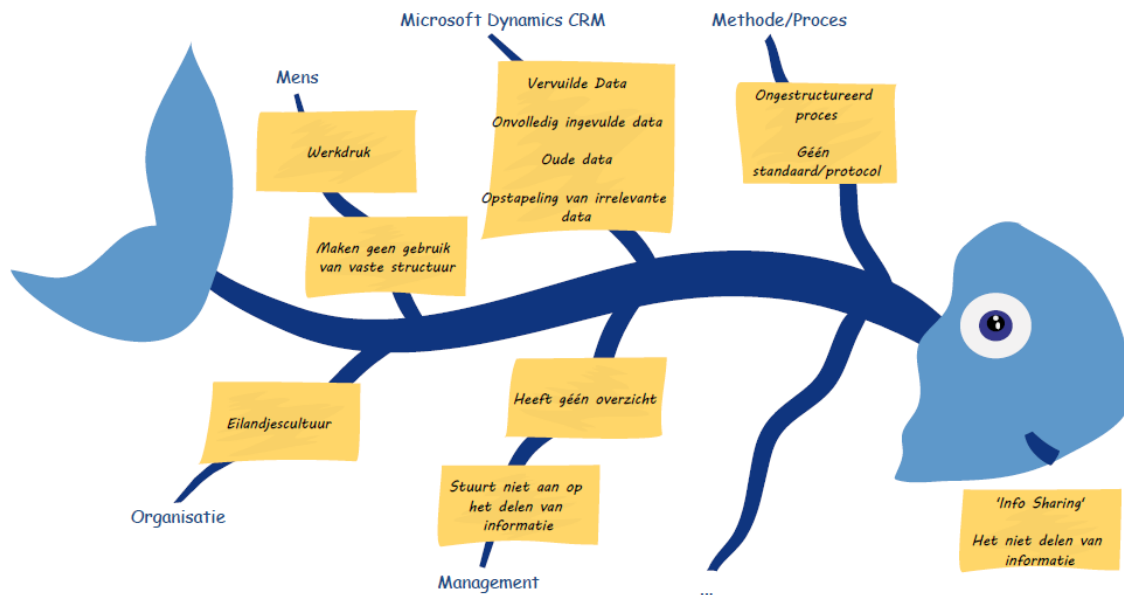
⁶² Vliet, van V. (2014).



Figuur 15. Oorzaak-gevolgrelatie van 'Verantwoordelijkheid'.



Figuur 16. De oorzaak-gevolg relatie van 'het ontbreken van control'.



Figuur 17. De oorzaak-gevolgrelatie van 'Info Sharing'.

De oorzaken van de problemen zijn terug te redeneren uit de visgraatdiagrammen. Om problemen op te kunnen lossen, zullen de oorzaken moeten worden weggenomen. Problemen kunnen immers pas opgelost worden, als oorzaken zijn weggenomen in plaats van de symptomen⁶³.

Een kleine kanttekening die niet is meegenomen bij het opstellen van de oorzaken, is het feit dat de support-afdeling nog in een belangrijke leerfase zit van haar ontwikkeling en op dit moment nog over onvoldoende medewerkers beschikt⁶⁴. De kennis/kunde van de support-afdeling van pixelzebra heeft nog enorme groeimogelijkheden, die elke dag benut worden. Met de tijd zullen ervaring en nieuwe kennis voor verbetering zorgen binnen het support-proces en zal deze oorzaak langzamerhand verdwijnen.

Naar aanleiding van de knelpunten, verspillingen, problemen en oorzaken, volgen de gevolgen. De gevolgen komen deels voort uit de Root Cause analyse en zijn ook benoemd door het management⁶⁵. De belangrijkste gevolgen zijn hieronder opgesteld:

- Door het (deels) ontbreken van control, verantwoordelijkheid en informatie gaan er veel zaken mis in het facturatie- en support-proces. Zo wordt er volgens pixelzebra per maand €4000 verspild⁶⁶ aan het niet goed factureren van aanvragen. Deze conclusie sluit aan op een eerdere conclusie uit mijn plan van aanpak⁶⁷;
- Mede door de bovenstaande problemen, is het voor klanten niet duidelijk wat zij mogen verwachten van support van pixelzebra. Zo is er onduidelijkheid over contracten, de scope en afspraken;
- Door de verspillingen die in het support-proces aanwezig zijn, wordt de continu flow van het proces doorbroken waardoor er een toename is van de doorlooptijd en zelfs aanvragen niet tijdig wordt behandeld/afgehandeld. Daarnaast zijn consultants vaak betrokken bij het support-proces waardoor pixelzebra onnodig tijd en geld verliest.

Op basis van de probleemanalyse en de Root Cause analyse kan vast worden gesteld dat het support-proces op dit moment niet naar tevredenheid van het management en de medewerkers verloopt. Dit vormt een bevestiging op mijn initiële probleemstelling afkomstig uit *Hoofdstuk 3.3 Probleemstelling*. Namelijk dat het management en de medewerkers niet tevreden zijn met het huidige support-proces. Voor meer inzicht in de resultaten en de totstandkoming van de analyses verwijs ik u naar het *rapport huidige situatie*⁶⁸.

⁶³ Lohman, B. (2011).

⁶⁴ Gedurende deze afstudeerperiode zijn er twee medewerkers van de support-afdeling vertrokken waardoor er een tekort is aan mankracht om alle aanvragen op te pakken en af te ronden.

⁶⁵ Controle sessie#2

⁶⁶ Dit bedrag is gebaseerd op het aantal uur dat per maand wordt besteed aan het 'blussen van brandjes' waar echter niet voor gefactureerd wordt. Dit komt omdat er geen afspraken zijn en het onduidelijk is wat wel en wat niet gefactureerd kan worden.

⁶⁷ Bos, J.D. (2016).

⁶⁸ Bijlage 3.

6.8. Klanttevredenheidsonderzoek

Voor het in kaart brengen van 'The Voice of the Customer' van pixelzebra, heb ik een klanttevredenheidsonderzoek uitgevoerd onder de klanten die gebruik maken van het support-proces. Het doel van dit onderzoek was het in kaart brengen van hun mening over het support-proces. Zodoende kan ik tijdens de implementatie een goede verhouding creëren tussen the Voice of the Business, the Voice of the Employee en the Voice of the Customer.

In samenwerking met een collega, met ervaring op het gebied van klanttevredenheidsonderzoeken, heb ik een enquête opgesteld waarin de klant tientallen vragen voorgelegd kreeg over de samenwerking (gericht op support) tussen hen en pixelzebra. Uiteindelijk zijn de resultaten verwerkt in het *rapport huidige situatie*⁶⁹. De enquête is opgezet met de gedachte: 'De klanten van pixelzebra kunnen met behulp van dit onderzoek hun mening geven over het support-proces'. In totaal heeft pixelzebra achttien klanten, waarvan er veertien klanten een supportcontract hebben. Omdat klanten met een supportcontract regelmatig betrokken zijn bij het support-proces, is ervoor gekozen om het onderzoek af te kaderen tot deze veertien klanten. Van de veertien klanten hebben er uiteindelijk tien toegezegd en acht gaven een definitieve respons. Absoluut gezien vormen acht reacties geen substantieel oordeel over het support-proces. Echter een relatieve responscore van 60% is voor het onderzoek voldoende om conclusies te kunnen trekken.

In *Hoofdstuk 3.1. Aanleiding*, werd aangegeven dat klanten niet tevreden zijn over het support-proces met betrekking op aanvragen, terugkoppeling en efficiency van afhandeling. Dit statement is geuit door het management en heb ik meegenomen als aanleiding voor de vorming van mijn opdracht en initiële probleemstelling. De probleemstelling was:

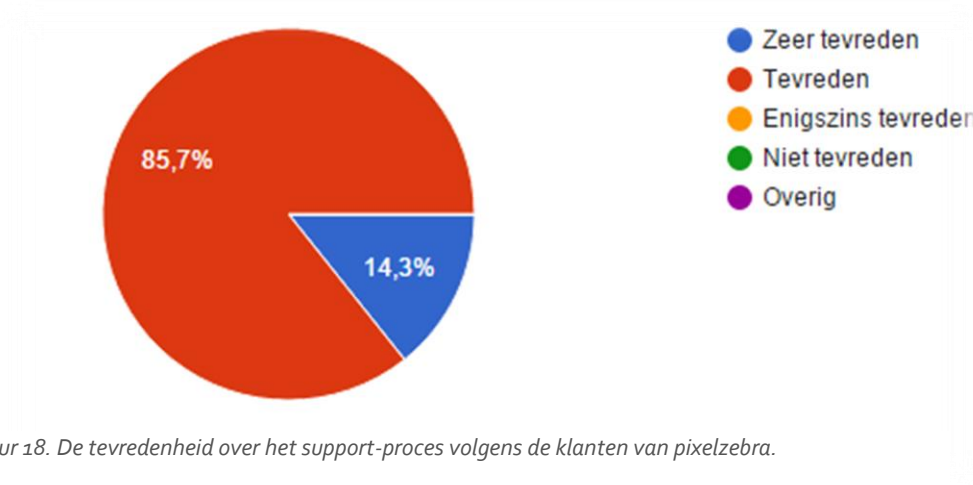
'De support-afdeling van pixelzebra is op dit moment niet in staat om haar werkzaamheden naar tevredenheid van de klanten, haar medewerkers en het management uit te voeren.'

Achteraf gezien is de ontevredenheid van klanten een aanname geweest van het management, omdat de klanttevredenheid nog nooit eerder is getest. Op basis van mijn onderzoek kan deze aanname worden ontkracht. De ondervraagde klanten zijn immers tevreden of zelfs zeer tevreden. Niet alle klanten zijn meegenomen in het onderzoek, omdat zij óf geen supportcontract hadden en dus niet deelnemen aan het support-proces of omdat ik vanwege omstandigheden de klant niet mocht meenemen in het onderzoek. Ik ben van mening dat dit geen negatieve gevolgen zou hebben voor de ontkrachting van de aanname over de ontevredenheid van klanten. Dit houdt in dat de probleemstelling aangescherpt moet worden en dat klanten minder relevant zijn als belanghebbenden gedurende dit afstudeertraject. De nieuwe probleemstelling luidt:

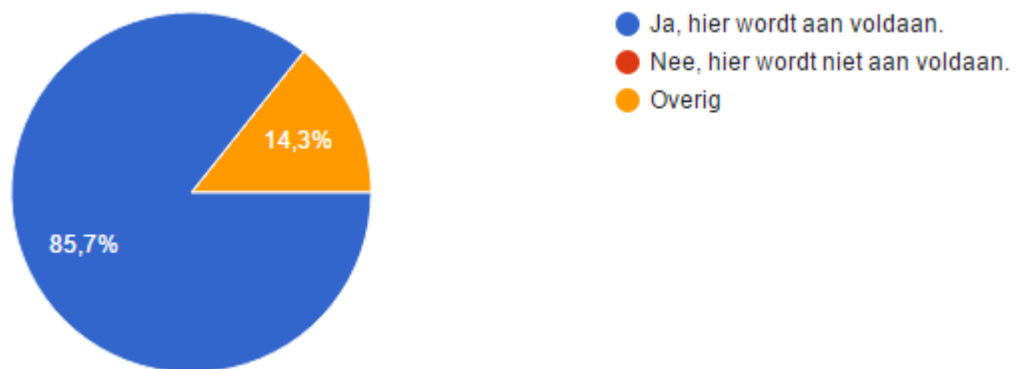
'De support-afdeling van pixelzebra is op dit moment niet in staat om haar werkzaamheden naar tevredenheid van haar medewerkers en het management uit te voeren.'

⁶⁹ Bijlage 3.

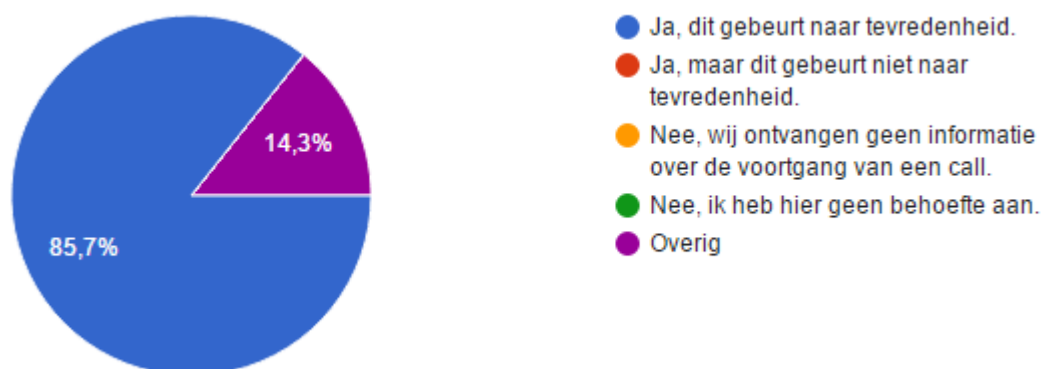
In het onderstaande overzicht vindt u een aantal voorbeelden van resultaten terug afkomstig uit het klanttevredenheidsonderzoek:



Figuur 18. De tevredenheid over het support-proces volgens de klanten van pixelzebra.

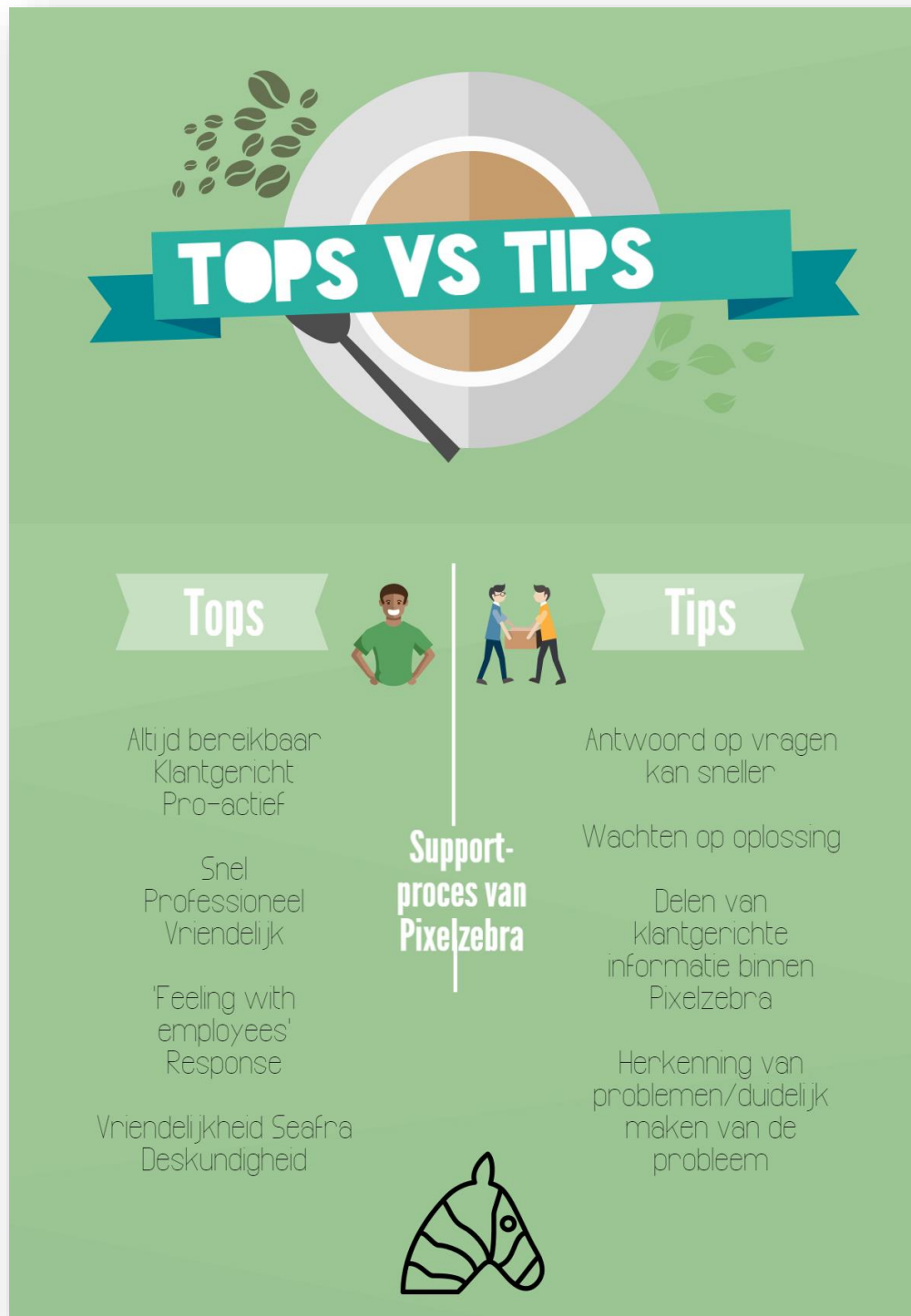


Figuur 19. De vraag of er wordt voldaan aan de verwachtingen tussen pixelzebra en de klant.



Figuur 20. De tevredenheid over de terugkoppeling omtrent aanvragen.

Hoewel de aanname van het management over de ontevredenheid van klanten over het support-proces was ontkracht, sloot dit niet uit dat verbeterpunten kunnen worden meegenomen bij de implementatie van de Customer Care Unit. Klanten blijven immers gerelateerd aan het support-proces. De sterke en zwakke punten van het support-proces (volgens de klanten van pixelzebra) zijn uitgewerkt in de onderstaande infographic:



Figuur 21. De tips en tops van de klanten van pixelzebra.

Op basis van de aanbevelingen van klanten over verbeterpunten voor het support-proces heb ik hieronder een overzicht gemaakt van deze punten:

- Het behandelen van aanvragen kan volgens de klanten van pixelzebra soms sneller. Hierbij doelen zij op terugkoppeling, het leveren van de oplossing en de afhandeling;
- Klanten merken dat belangrijke klant-informatie niet altijd goed gedeeld wordt intern bij pixelzebra. Zo is niet iedereen op de hoogte van alle zaken;
- Het is soms lastig voor klanten om problemen duidelijk te maken aan medewerkers van pixelzebra.

Met oog op de implementatie van de Customer Care Unit neem ik de verbeterpunten van de klanten mee in de gewenste situatie. Daarnaast adviseer ik om in de toekomst eens per jaar een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren om conclusies te kunnen onderbouwen of versterken/afzwakken. Er kan ook gemeten worden of de algemene tevredenheid over het support-proces verbeterd naarmate de implementatie vordert.

6.9. Rapport huidige situatie

Na afronding van mijn analyses in de huidige situatie, heb ik een rapport opgesteld over de huidige situatie van het support-proces binnen pixelzebra. Dit rapport is opgesteld met als doel om inzicht te geven in mijn activiteiten en de daaropvolgende resultaten voor mijn stakeholders. Persoonlijk vind ik het belangrijk om je belanghebbenden continu op de hoogte te houden van je voortgang, zodat zij weten wat er speelt en jou kunnen voorzien van feedback. Nadat het rapport was afgerond, inclusief een succesvolle controle door mijn opdrachtgever, heb ik pixelzebra (inclusief alle belanghebbenden) ervan op de hoogte gesteld dat het rapport terug te vinden is op de SharePoint omgeving van pixelzebra.

6.10. Presentatie en reviewsessie

“Betrek je belanghebbenden bij elk moment waarop je een doelstelling hebt bereikt, hiermee houd je hen ‘Informed’ en bied je jezelf een mogelijkheid voor feedback”

- R.P. Loggen

Precies zoals de bovenstaande quote citeert, vind ik het belangrijk om bij elke aangelegenheid mijn belanghebbenden op de hoogte te stellen van mijn resultaten. De keuze is gevallen om maandelijks een lunchsessie/kennissessie⁷⁰ te organiseren, waarin ik een interactieve presentatie geef over mijn:

- Activiteiten;
- Processen;
- Resultaten;
- Conclusies.

Medewerkers kregen de gelegenheid om vragen te stellen en/of feedback te geven. Eén daarvan was een vraag of er een mogelijkheid was om relevante data en feiten vast te stellen die, van toepassing zijn op het support-proces. Hierbij kan gedacht worden aan de doorlooptijd, flow en lead time. Hiermee bereik je een analyse op basis van kwantitatieve data, waarmee je kunt vaststellen of de eerder vastgestelde problemen/verspillingen valide zijn.

⁷⁰ Lunchsessie #1

Fase 2. Gewenste situatie

Fase twee is van start gegaan met een SCRUM planning sessie⁷¹ in samenwerking met mijn opdrachtgever. In overleg hebben wij gekeken naar de resultaten uit fase één. Vervolgens hebben wij in samenspraak vastgesteld wat het *sprintdoel* voor fase twee zou moeten zijn. In fase twee moet er inzicht worden gegeven in de gewenste situatie van het support-proces inclusief de mogelijkheden met IT (Microsoft Dynamics CRM). De belangrijkste activiteiten en deelproducten voor deze fase zijn:

- Data-analyse;
- Het in kaart brengen van requirements over de gewenste situatie van het support-proces;
- Het vaststellen van de ontwerpcriteria met betrekking tot Microsoft Dynamics CRM;
- Het herontwerp van het support-proces;
- Het opstellen van protocollen en richtlijnen;
- Het opstellen van een rapport over de 'gewenste situatie'.

Het belang van de resultaten uit deze fase is erg groot. In deze fase wordt namelijk de basis gelegd voor de implementatie van de Customer Care Unit. Uiteindelijk worden vastgesteld wat het 'ideale droomsценario' van het support-proces wordt, zodat daar naartoe gewerkt kan worden.

6.11. Data-analyse

Zoals eerder vermeld in *Hoofdstuk 6.10 Presentatie en Reviewsessie*, kreeg ik de suggestie om data en feiten te verzamelen over het support-proces en de verwerking van aanvragen. Na een discussie met een consultant over relevante gegevens voor dit onderzoek, heb ik besloten om de volgende data vast te leggen:

- Doorlooptijden van aanvragen;
- Voorraad van aanvragen;
- Gemiddeld aantal aanvragen;
- Verantwoordelijken voor aanvragen;
- Kosten per aanvraag;
- Aantal bestede uren per aanvraag.

Uit eerdere ervaringen met Microsoft Dynamics CRM wist ik dat ik deze data gemakkelijk kon verkrijgen. Het gehele support-proces wordt immers gelogd in Microsoft Dynamics CRM. Daarnaast zou dit onderzoek bijdragen aan de compleetheid van mijn conclusies (uit *bijlage 3* op basis van een kwantitatieve analyse).

Gedurende de uitvoering van mijn kwantitatieve analyse omtrent relevante data uit Microsoft Dynamics CRM, liep ik echter tegen een aantal problemen aan. De op voorhand vastgestelde onderwerpen konden niet allemaal vastgesteld worden. Dit had een simpele reden: de informatie die hiervoor nodig was, is niet goed ingevuld door de medewerkers van pixelzebra. Ironisch genoeg liep ik precies tegen de problemen aan die ik eerder heb vastgesteld, namelijk het delen van informatie. Op deze manier zijn mijn conclusies uit het *rapport huidige situatie*⁷² deels bevestigd. De data die ik wel heb weten te bemachtigen, heb ik omgezet in een Infographic⁷³. De uitkomsten van dit onderzoek zijn gepresenteerd tijdens de maandelijkse reviewsessie en hieronder terug te vinden.

⁷¹ Reviewsessie #2 & SCRUM-meeting #2

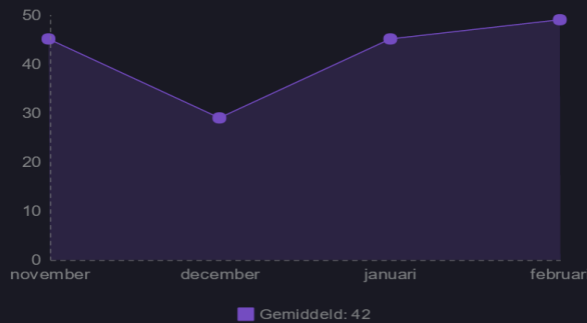
⁷² Bijlage 3.

⁷³ Bijlage 5.

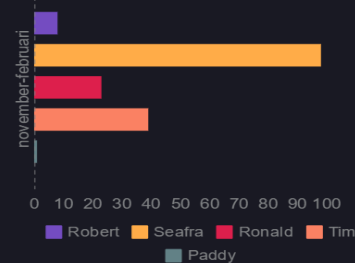
Data & feiten

Support-proces & Aanvragen

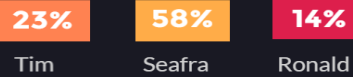
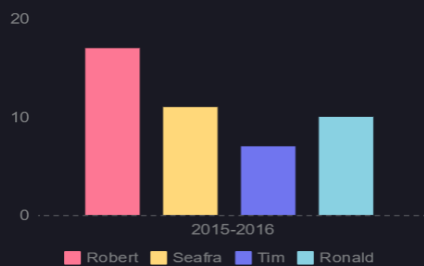
Gemiddeld aantal aanvragen per maand



Verantwoordelijk voor aantal aanvragen



'Open' aanvragen



Invullen van schatting/gebruikte uren bij aanvragen



Meer data?

Uit onderzoek is gebleken dat het berekenen van de, doorlooptijden, kosten, aantal bestede uren, aantal gefactureerde uren, lead time en cycle time niet mogelijk is.

De data uit CRM voldoet niet aan de eisen omdat:
- informatie ontbreekt;
- informatie niet up-to-date is.

Figuur 22. Een visualisatie van de verkregen data op basis van mijn onderzoek in Microsoft Dynamics CRM.

6.12. Requirementsanalyse

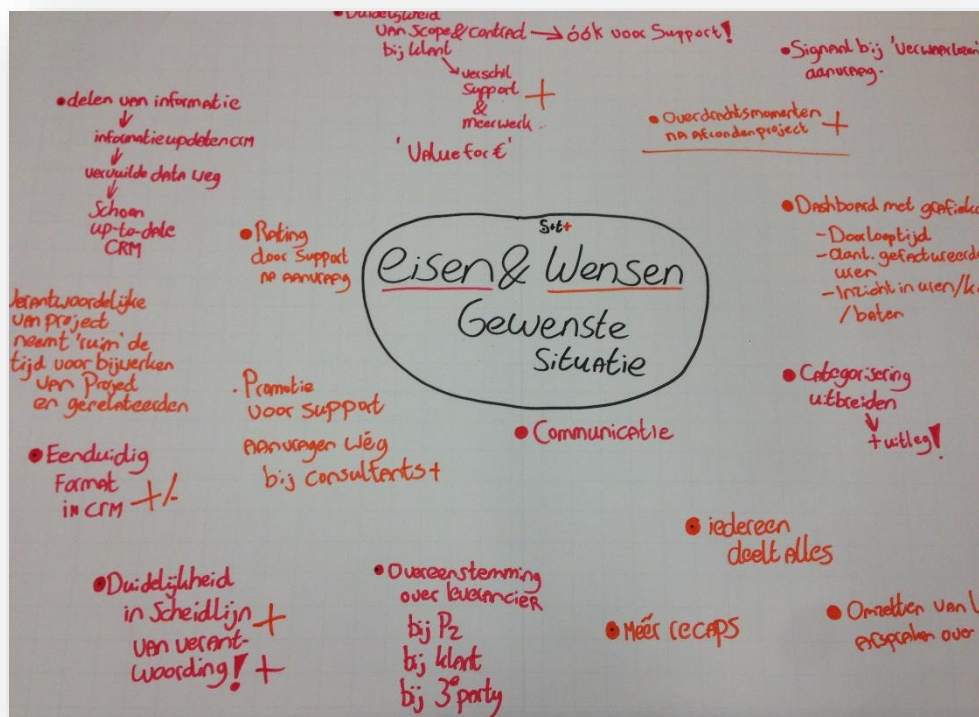
Voor het verkrijgen van de gewenste situatie en de ontwerpcriteria heb ik gebruik gemaakt van de requirements engineering methodiek van de Swart⁷⁴, zoals beschreven in *Hoofdstuk 5.3.2. Requirements engineering*. Met behulp van deze techniek achtte ik mijzelf in staat om de eisen en wensen van mijn belanghebbenden te verwerken. Het daadwerkelijk verkrijgen van deze informatie gaat een stap verder. Er moet immers een band van vertrouwen worden gevormd, waarbij de belanghebbende het gevoel krijgt dat hij/zij al zijn eisen/wensen te kennen kan geven.

De aanpak van het vaststellen en vastleggen van de requirements is gerealiseerd met behulp van vier processtappen en daaraan gerelateerde technieken, namelijk: Elicitatie, Specificatie, Validatie en Prioritering zoals toegelicht in *Hoofdstuk 5.3.2. Requirements Engineering*.

In de fase waarin de elicatie is uitgevoerd, zijn er drie workshops, met behulp van Brown Papers, georganiseerd voor het vaststellen van de wensen en eisen van mijn belanghebbenden:

- Sessie#1⁷⁵: het vaststellen van de requirements met de support-afdeling;
- Sessie#2⁷⁶: het vaststellen van de requirements met het management van pixelzebra;
- Sessie#3⁷⁷: het vaststellen van de requirements met de consultancy-afdeling.

Na afloop van de drie sessies heb ik drie Brown Papers opgesteld, die de basis vormde voor de specificatie van de eisen en wensen. In het onderstaande voorbeeld ziet u de uitkomst van een van deze sessies.



Figuur 22. Brown Paper sessie tijdens de elicatie.

⁷⁴ Swart, de N. (2004).

⁷⁵ Brown Paper Sessie#5

⁷⁶ Brown Paper Sessie#6

⁷⁷ Brown Paper Sessie#7

In de specificatie worden de eisen en wensen omgezet naar requirements in een baseline. De baseline vormt een requirements log waarin requirements worden opgenomen, gekoppeld aan de belanghebbenden, het type requirement en de prioritering die zij heeft. In de specificatie werd onderscheid gemaakt tussen drie typen requirements zoals de Swart⁷⁸ deze voorschrijft:

- IV. *Businessrequirements*: een verbetering in een proces of een nieuw proces die een belanghebbende uit de business wil realiseren;
- V. *Gebruikersrequirements*: een proces die de gebruiker met behulp van het systeem wil uitvoeren;
- VI. *Softwarerequirements*: een gedrag dat het systeem moet kunnen vertonen om in een behoefte te voorzien van een belanghebbende.

De specificatie gebeurt aan de hand van het omzetten van de Brown Papers naar requirements. Zoals beschreven in *Hoofdstuk 5.3.2 Requirements Engineering*, worden de eisen en wensen toebedeeld aan een type: Businessrequirements, Gebruikersrequirements of Softwarerequirements. Vervolgens zijn alle type requirements omgezet naar de vaste gehanteerde zinsopbouw zoals beschreven in *Hoofdstuk 5.3.2. Requirements Engineering*. De requirements werden gekoppeld aan een belanghebbende vanwege de traceerbaarheid.

Het systeem moet een overzicht tonen van alle aanvragen, doorlooptijden, gefactureerde uren en uren/kosten/baten.	Support	Overzicht	Software
De consultant wil een protocol voor de overdracht van project naar support-afdeling.	Consultant	Overdracht	Gebruiker
De opdrachtgever wil vaste afspraken over de SinglePointofContact bij de klant en support-afdeling.	Consultant	Overdracht	Business

Figuur 23. Een drietal voorbeelden van de drie typen requirements afkomstig uit de requirements log.

Voordat definitief de eerste versie van de requirements log kon worden vastgelegd, heb ik de requirements gevalideerd met mijn belanghebbenden. Dit heb ik gedaan om de tevredenheid en correctheid over en van mijn gedefinieerde requirements vast te stellen. De validatie gaf een mogelijkheid om requirements, daar waar nodig, aan te passen. Er is een validatiesessie georganiseerd⁷⁹, waarbij de belanghebbenden de mogelijkheid kregen om de requirements in de requirements log te controleren. Op basis van deze sessie zijn er geen veranderingen doorgevoerd in de requirements log. De belanghebbenden waren tevreden met de requirements die zijn vastgesteld, gespecificeerd en tot slot gevalideerd.

Tot slot zijn de requirements geprioriteerd, zoals de techniek prioritering genoemd in *Hoofdstuk 5.3.2. Requirements Engineering* dit voorschrijft. Er is gekozen voor een prioritering van requirements, omdat niet alle requirements tegelijkertijd geïmplementeerd kunnen worden. Voor het vaststellen van de prioritering heb ik gebruik gemaakt van de MoSCoW-methode⁸⁰, zoals beschreven in *Hoofdstuk 5.3.2. Requirements Engineering*. Er is een prioritering sessie⁸¹ georganiseerd in de vorm van een workshop, waarin alle belanghebbenden -volgens de MoSCoW-methode- een prioriteit konden toekennen aan een categorie.

⁷⁸ Swart de, N. (2004).

⁷⁹ Validatiesessie#1

⁸⁰ Stapleton, J. (2002).

⁸¹ Prioritering sessie#1

Bij aanvang kreeg iedereen uitleg over de werkwijze van de prioritering en de toepassing van de MoSCoW-methode. Vervolgens kon een prioritering worden toegekend aan de categorieën. Er is gekozen voor het gebruik van elf categorieën, zodat de belanghebbenden overzicht kregen in de requirements die verzameld waren en niet alle 43 requirements individueel geprioriteerd hoefden te worden. Ik heb ervoor gekozen om de belanghebbenden uit te leggen welke requirements gekoppeld waren aan welke categorie, zodat zij op de hoogte waren van de relatie en bewust een prioritering konden toekennen. De belanghebbenden kregen een assessment zoals - *figuur 24*- laat zien inclusief de requirements log. Hierdoor waren zij in staat om de requirements, wanneer dit nodig was, op te zoeken en relateren aan de categorie. De categorieën waaraan aan prioritering kon worden toegekend waren:

- Standaardisatie facturering;
- Overzicht in CRM;
- Standaardisatie overdracht;
- Onderling kennis delen;
- Verantwoording;
- Contact met de klant;
- Supportcontracten;
- Commerciële kunde;
- Standaardisatie support-proces;
- Aanpassingen in CRM;
- Website in combinatie met support.

De belanghebbenden kregen de requirements log aangereikt en kenden een prioritering aan de categorie toe. Hieronder is een voorbeeld opgenomen van een uitwerking.

De opdracht van vandaag is om aan te geven welke categorieën voor jou de hoogste urgentie hebben om uit te voeren binnen mijn project. De categorieën mag je aanduiden met behulp van de MoSCoW-methode:

- **M - must have:** deze eisen (*requirements*) *moeten* in het project terugkomen.
- **S - should have:** deze eisen zijn zeer gewenst, maar zonder is support wel te doen.
- **C - could have:** deze eisen zullen alleen aan bod komen als er tijd genoeg is;
- **W - won't have** (ook wel *would have* genoemd): deze eisen zullen in dit project niet aan bod komen maar kunnen in de toekomst, bij een vervolgproject, interessant zijn.

Maak *rood* in de onderstaande categorieën wat voor jou van toepassing is (zie het overzicht van de requirements op de volgende pagina);

- I. Standaardisatie van facturering(afspraken, protocol, inrichting CRM)
 - a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- II. Overzicht van aanvragen in CRM(in de vorm van een 'Social' dashboard)
 - a. M
 - b. S
 - c. **C**
 - d. W
- III. Standaardisatie in overdracht(protocol, richtlijnen)
 - a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- IV. Onderling kennis delen(meetings, invullen van informatie)
 - a. M
 - b. **S**
 - c. C
 - d. W

Figuur 24. Een voorbeeld van een uitwerking gedurende de prioritering.

Het exploratief onderzoek heeft mij op het gebied van prioritering nog een techniek aangereikt voor het prioriteren van requirements. Design Thinking legt uit dat requirements pas van toegevoegde waarde zijn als er een balans ontstaat tussen Desirability (wenselijkheid), Feasibility (uitvoerbaarheid) en Viability (levensvatbaarheid)⁸². Per categorie heb ik gekeken naar de balans van deze drie elementen. Gedurende de uitvoering van mijn prioritering sessie⁸³ heb ik per categorie drie vragen gesteld over deze elementen:

- I. Is deze categorie wenselijk voor pixelzebra?
- II. Is deze categorie uitvoerbaar binnen pixelzebra?
- III. Heeft deze categorie levensvatbaarheid voor pixelzebra?

Het doel wat ik hiermee wilde bereiken was dat ik mijn belanghebbenden liet nadenken over welke criteria belangrijk zijn bij het toekennen van een prioriteit. Per element leverde dit interessante resultaten op:

Desirability: een stakeholder gaf bij de prioritering van 'Website i.c.m. support' in eerste instantie een hoge prioritering in de vorm van Must Have. Vervolgens stelde ik haar de vraag: 'Hoe wenselijk vindt u de website in vergelijking met de andere categorieën?'. Op dat moment merkte ik bij haar twijfel waarna zij haar prioritering bijstelde naar Could Have.

Feasibility: een stakeholder gaf een hoge prioritering aan de categorie 'Overzicht in CRM'. Vervolgens vroeg ik aan hem of dit daadwerkelijk goed uitvoerbaar was met mijn kunnen. De reactie die daaropvolgende was: 'Ik stel mijn prioritering bij omdat je je beter kan focussen op Quick Wins. De aanpassingen kosten veel tijd en zijn lastig, maar mogelijk uitvoerbaar'.

Viability: Een stakeholder had Won't Have genoteerd bij 'Commerciële Kunde'. Toen ik naar de reden vroeg was haar reactie: 'Ik denk niet dat mij dit gaat lukken of dat ik dit ooit onder de knie kan krijgen'. Vervolgens heb ik de stakeholder gerustgesteld en aangegeven dat alles mogelijk is als wij elkaar maar blijven helpen. De levensvatbaarheid is groter, als je hulp krijgt. De stakeholder was overtuigd en zag meer heil in deze categorie.

Op basis van de uitkomsten⁸⁴ van de prioritering sessies zijn de volgende prioriteringen toegekend aan de categorieën:

- Standaardisatie facturering → Must Have;
- Overzicht in CRM → Should have;
- Standaardisatie overdracht → Must Have;
- Onderling kennis delen → Must Have;
- Verantwoording → Must Have;
- Contact met de klant → Could have;
- Supportcontracten → Must Have;
- Commerciële kunde → Could Have;
- Standaardisatie support-proces → Must Have;
- Aanpassingen in CRM → Should have;
- Website in combinatie met support → Could have.

⁸² Amy. (2014)

⁸³ Prioritering sessie#1

⁸⁴ Bijlage 7.

Omdat ik er bewust voor had gekozen om categorieën te prioriteren in plaats van requirements, heb ik nogmaals een prioritering gehouden. Maar dan gericht op de specifieke requirements in samenwerking met mijn opdrachtgever⁸⁵. Op basis van deze prioritering is uiteindelijk de requirements log gedefinieerd. Om de requirements definitief vast te kunnen leggen heb ik de requirements voorgelegd aan mijn opdrachtgever ter goedkeuring. Na afloop van deze sessie was de requirements log goedgekeurd. De definitieve uitwerking van de requirements en de conclusies verbonden aan de prioritering worden hieronder en in *bijlage 4* weergegeven.

Categorie	Vervolgactie in het verandertraject & implementatie→
Standaardisatie facturering	Het standaardiseren van de facturatie wordt opgepakt door mijn opdrachtgever, in het verandertraject wordt hierin ondersteuning gegeven.
Overzicht in CRM	In het verandertraject wordt geadviseerd over de inrichting van Microsoft Dynamics CRM.
Standaardisatie overdracht	Bij het adviseren over het verandertraject en de implementatie wordt aandacht besteedt aan het standaardiseren van de overdracht.
Onderling kennis delen	Het onderling kennis delen wordt net als de overdracht een van de speerpunten in de advisering en implementatie.
Verantwoording	Afspraken omtrent de verantwoording worden meegenomen in de scope van het verandertraject.
Contact met klant	Het contact met de klant over het succes van de gebruikersadoptie krijgt geen prioriteit in het verandertraject.
Supportcontracten	Het opzetten en reguleren van de supportcontracten wordt van groot belang geacht binnen pixelzebra. Hier zal prioriteit aan worden gegeven in het verandertraject.
Commerciële kunde	Op basis van de prioritering zal er gedurende het verandertraject minimale aandacht besteedt worden aan de commerciële kunde van de Customer Care Unit.
Standaardisatie support-proces	De standaardisatie van het support-proces krijgt prioriteit in het verandertraject.
Aanpassingen in CRM	De aanpassingen die uitgevoerd kunnen worden op basis van het advies aan pixelzebra worden gedurende het verandertraject meegenomen.
Website in combinatie met support	Er is beperkte prioritering gegeven aan de website en de combinatie met support. Tijdens het verandertraject zal hier geen aandacht aan besteedt worden.

Figuur 25. In de bovenstaande tabel staan de categorieën opgesteld met daaraan verbonden conclusies/gevolgen voor de advisering en implementatie van het verandertraject. In samenwerking met de opdrachtgever zijn deze acties afgesproken.

⁸⁵ Gesprek #3

Requirements Log

REQUIREMENT	STAKEHOLDER	CATEGORIE	TYPE	DATUM	IMPACT	MOEILIJKHED	PRIORITEIT	STATUS
De consultant wil afspraken over wanneer een aanvraag gefactureerd moet worden.	Consultant	Facturatie	Gebruiker	9-3-2016	2	-1	M	
Het systeem moet maar op één mogelijkheid hebben om te kunnen factureren.	Consultant	Facturatie	Systeem	9-3-2016	3	-2	M	
De consultant wil een protocol waarin staat omschreven hoe er binnen CRM gefactureerd moet worden.	Consultant	Facturatie	Gebruiker	9-3-2016	3	-4	M	
Het systeem moet een overzicht tonen, in de vorm van een dashboard, waarin de financiën en flow rondom aanvragen te zien zijn.	Consultant	Overzicht	Systeem	9-3-2016	4	-4	S	
De consultant wil inzicht hebben in de doorlooptijden en voorraden van het support-proces in de vorm van een dashboard in CRM.	Consultant	Overzicht	Gebruiker	9-3-2016	4	-3	S	
De support-medewerker wil een melding ontvangen als een aanvraag na één dag nog niet is gestart.	Support	Overzicht	Software	9-3-2016	3	-2	S	
Het systeem moet een overzicht tonen van alle aanvragen, doorlooptijden, gefactureerde uren en uren/kosten/baten.	Support	Overzicht	Software	9-3-2016	4	-4	S	
De consultant wil een protocol voor de overdracht van project naar support-afdeling.	Consultant	Overdracht	Gebruiker	9-3-2016	4	-4	M	
De opdrachtgever wil vaste afspraken over de SinglePointofContact bij de klant en support-afdeling.	Consultant	Overdracht	Business	9-3-2016	3	-3	M	
De consultant wil een vast moment hebben waarin de consultants informatie delen met support over de overdracht van een klant.	Consultant	Overdracht	Gebruiker	9-3-2016	4	-4	M	
De support-medewerker wil dat na afronding van een project er een vast overdracht moment is met de support-afdeling.	Support	Overdracht	Gebruiker	10-3-2016	4	-2	M	
De opdrachtgever wil richtlijnen voor de overdracht van een project.	Management	Overdracht	Business	10-3-2016	3	-4	M	
De opdrachtgever wil dat alle informatie, behorende bij de overdracht, wordt bijgehouden in CRM.	Management	Overdracht	Business	10-3-2016	3	-1	M	
De consultant wil op de hoogte worden gehouden van de status van zijn klant.	Consultant	Kennis delen	Gebruiker	10-3-2016	3	-3	M	
De consultant wil verbeterpunten ontvangen van de support-afdeling die de consultants kunnen gebruiken bij nieuwe projecten.	Consultant	Kennis delen	Gebruiker	10-3-2016	4	-2	M	
De support-medewerker wil dat er vaste afspraken worden gemaakt voor het delen van kennis en informatie over klanten en aanvragen.	Support	Kennis delen	Gebruiker	10-3-2016	3	-3	M	
De support-medewerker wil dat er binnen CRM de data over klanten/aanvragen up-to-date is.	Support	Kennis delen	Gebruiker	10-3-2016	2	-2	M	
De support-medewerker wil dat binnen CRM versuiderde/vervulde data verwijderd wordt.	Support	Kennis delen	Gebruiker	14-3-2016	3	-1	M	
De consultant wil dat er duidelijke afspraken komen over waar de verantwoording ligt en stopt van 1e lijn, 2e lijn en 3e lijn support.	Consultant	Verantwoording	Gebruiker	10-3-2016	4	-4	M	
De opdrachtgever wil dat de verantwoording van alle aanvragen bij de support-afdeling ligt.	Management	Verantwoording	Business	10-3-2016	5	-5	M	
De opdrachtgever wil dat er gestructureerde supportcontracten komen waarin staat wat de klant van pixelzbra mag verwachten.	Management	Supportcontracten	Business	10-3-2016	4	-3	M	
De klant wil dat in het supportcontract afspraken zijn opgenomen omtrent tickets, Service Level Agreements en randvoorwaarden.	Management	Supportcontracten	Business	10-3-2016	4	-2	M	
De opdrachtgever wil dat de supportcontracten de consultants in staat stellen om hun klanten te helpen bij het vaststellen van de juiste voorwaarden.	Management	Supportcontracten	Business	10-3-2016	3	-2	M	
De consultant wil dat in het supportcontract wordt opgenomen wat de scope van het supportcontract is.	Consultant	Supportcontracten	Gebruiker	10-3-2016	2	-3	M	
De consultant wil dat de support-afdeling contact houdt met klanten over het succes van de gebruikersadoptie.	Consultant	Adoptie	Gebruiker	10-3-2016	3	-2	C	
De opdrachtgever wil dat de support-afdeling in staat is om problemen te herkennen en deze om te zetten in oplos-momenten.	Consultant	Commercie	Business	10-3-2016	5	-3	C	
De opdrachtgever wil dat de support-afdeling in staat is om zichzelf te verbeteren/ontwikkelen op commercieel en klantinteractiegebied.	Management	Commercie	Business	11-3-2016	5	-4	C	
De support-medewerker wil dat er tijd wordt ingepland voor het bijwerken van klant/aanvraag informatie in CRM.	Support	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	3	-3	M	
De support-medewerker wil dat er een vast protocol wordt opgesteld voor het support-proces.	Support	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	4	-3	M	
De support-medewerker wil dat de support-afdeling klanttevredenheid kan vaststellen met behulp van ratings na iedere afgesloten aanvraag.	Support	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	3	-2	M	
Het systeem moet categoriseren in aanvragen zodat op basis daarvan een Knowledge Base kan worden ingericht.	Support	Werkwijze	Software	11-3-2016	4	-2	M	
De consultant wil dat er een procedure wordt opgesteld voor de behandeling, terugkoppeling en verantwoording van het support-proces.	Consultant	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	3	-3	M	
De support-medewerker wil op voorhand van de start van een aanvraag, voor de klant en support duidelijk hebben wat van elkaar verwacht mag worden.	Support	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	4	-4	M	
De opdrachtgever wil dat er een terugbelofte wordt ingepland na elke afgesloten aanvraag over de tevredenheid en mogelijke opstelling.	Management	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	3	-3	M	
De opdrachtgever wil dat alle binnenkomende aanvragen uitsluitend worden opgepakt en afgehandeld door de support-afdeling.	Management	Werkwijze	Gebruiker	14-3-2016	4	-4	M	
De opdrachtgever wil dat er maandelijks een vergadering komt waarin wordt gekeken naar de prestaties van het support-proces en naleving van de protocollen en richtlijnen.	Support	Werkwijze	Business	15-3-2016	4	-4	M	
De support-medewerker wil dat de prioritering bij aanvragen in Microsoft Dynamics CRM gebruikt wordt.	Support	Werkwijze	Gebruiker	15-3-2016	2	-1	M	
Het systeem moet de status van alle aanvragen zichtbaar maken in de vorm van een dashboard.	Support	CRM	Software	15-3-2016	3	-2	S	
Het systeem moet een timer aangeven bij elke aanvraag waarin de SLA-tijdstatus wordt aangegeven.	Management	CRM	Software	15-3-2016	2	-1	S	
Het systeem moet geen overbodige views bevatten.	Management	CRM	Software	15-3-2016	3	-1	S	
Het systeem moet de klanten van pixelzbra in staat stellen om een aanvraag te kunnen indienen die automatisch wordt vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM.	Support	Website	Software	15-3-2016	3	-1	C	
Het systeem moet de klanten van pixelzbra toegang verschaffen tot een know-how base & downloads.	Support	Website	Software	15-3-2016	2	-2	C	
Het systeem moet de klanten van pixelzbra in staat stellen om een reactie te geven op de samenwerking met pixelzbra.	Support	Website	Software	15-3-2016	2	-2	C	

Figuur 26. De definitieve requirements log.

6.13. Training Microsoft Dynamics CRM

Ik heb pixelzebra weten te overtuigen dat een training in Customization and Configuration in Microsoft Dynamics CRM van enorme waarde kan zijn voor mijzelf en de organisatie. Enerzijds biedt een training mij nieuwe handvaten voor het uitbreiden van mijn kennis: ik treed immers out-of-the-box door zelf kleine aanpassingen te kunnen doen in CRM op basis van de requirements. Anderzijds was het inzicht dat ik hiermee zou krijgen essentieel om tot een advisering te komen over de inrichting van Microsoft Dynamics CRM. Gedurende de driedaagse training heb ik mijzelf beziggehouden met het opdoen van kennis over Microsoft Dynamics CRM en het doorvoeren van aanpassingen. Deze aanpassingen worden toegelicht in *Hoofdstuk 6.15 Quick wins*.

6.14. Protocollen en richtlijnen

In *Hoofdstuk 6.6. Probleemanalyse*, wordt aangegeven dat er structuur ontbreekt binnen de support-afdeling waardoor er onduidelijkheden zijn over verantwoording, controle en facturering. In *bijlage 5* wordt door verschillende belanghebbenden aangegeven dat zij structuur en vaste afspraken willen met betrekking tot het support-proces. Op basis van de requirements is de keuze gevallen op het opstellen van protocollen en richtlijnen. Kaizen schrijft voor dat een gestandaardiseerd proces de basis biedt voor verbeteringen⁸⁶. Daarnaast help het opstellen van protocollen en richtlijnen bij een aantal zaken die cruciaal zijn voor dit afstudeertraject:

- Het bereiken van mijn/pixelzebra's doelen⁸⁷
 - 'Customer Care Unit is volledig gestandaardiseerd';
 - 'De Customer Care Unit wordt een organisatieonderdeel waarin de medewerkers zelfstandig, op gestructureerde wijze, werken aan het steeds verbeteren van hun diensten en processen'.
- Stimulans voor het continu verbeteren van het proces en het delen van informatie
 - Er is gekozen om de protocollen en richtlijnen in een 'levende' vorm op te nemen in de SharePoint portal van pixelzebra. Zo kan ieder het document, met toestemming van de eigenaar, aanpassen naar een verbeterde versie. Op deze manier worden medewerkers gestimuleerd om zichzelf continu te verbeteren en dit te delen met anderen.

Voorafgaand aan de start van dit proces ben ik met de medewerkers van de support-afdeling om tafel gaan zitten⁸⁸. Tijdens deze sessie heb ik gevraagd hoe zij over protocollen en richtlijnen denken, wat zij graag terug zouden willen zien en of zij bereid zijn om het nieuwe gestandaardiseerde proces na te leven en verbeteringen door te voeren. De resultaten waren niet verassend: ik kreeg commitment van mijn belanghebbenden voor het opstellen van de protocollen.

In samenwerking⁸⁹ met mijn opdrachtgever en een expert op het gebied van protocollen, supportcontracten en SLA's: Dhr. G. , zijn de protocollen en richtlijnen opgesteld. Op basis van de resultaten, terug te vinden in *bijlage 7*, is er een kennissessie⁹⁰ georganiseerd waarin de protocollen en richtlijnen zijn toegelicht aan al mijn belanghebbenden.

⁸⁶ Shimzu, K. (2004).

⁸⁷ *Hoofdstuk 3.2. Opdracht*.

⁸⁸ Gesprek #5

⁸⁹ Kennissessie – Expert bijeenkomst #2

⁹⁰ Kennissessie #3

Tijdens de sessie is er een profielschets opgesteld met daarin alle eisen waaraan een supportmedewerker van de nieuwe Customer Care Unit moet voldoen. De profielschets helpt bij het selecteren van nieuwe medewerkers in de toekomst en stimuleert de huidige medewerkers bij het ontwikkelen van de vereisten.



Figuur 27. In combinatie met het nieuwe support-proces, toegelicht in hoofdstuk 5.16, is dit de profielschets van een supportmedewerker op de Customer Care Unit. De 'eisen' die gesteld worden aan een supportmedewerker hebben betrekking op het nieuwe proces, de protocollen en richtlijnen en het tegengaan van de huidige problemen en knelpunten in het support-proces.

6.15. Quick wins

Quick wins zijn kleine successen in een project die ervoor zorgen dat een project 'op de goede weg' zit. Kleine overwinningen zorgen ervoor dat belanghebbenden geïnteresseerd blijven en daadwerkelijk de impact meemaken van de verandering. In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op hoe de verbeteringen, die gedurende mijn afstudeertraject zijn behaald, die getypeerd mogen worden als Quick win. De Quick wins terug te redeneren naar requirements en of doelstellingen.

- **Aanpassingen gemaakt in CRM omtrent de facturering en het support-proces**

In overleg⁹¹, zijn er aanpassingen gedaan in Microsoft Dynamics CRM voor het bijhouden van uren tijdens een aanvraag. In het voorbeeld wat hieronder wordt getoond, staat aangegeven hoe dit werkt. Twee doelstellingen zijn (deels) bereikt met het doorvoeren van deze aanpassingen:

- Het doorvoeren van veranderingen;
- Lagere kosten per call. Met deze verbetering van het bijhouden van uren kunnen er meer uren gefactureerd worden aan klanten.

Naast het (deels) behalen van doelstellingen zijn er ook requirements verwerkt met behulp van deze Quick win namelijk:

- De consultant wil een protocol waarin staat omschreven hoe er binnen CRM gefactureerd moet worden;
- Het systeem moet maar één mogelijkheid hebben om te kunnen factureren.



Figuur 28. Overzicht vanuit Microsoft Dynamics CRM waarin aanpassingen zijn gemaakt voor de standaardisatie van het registreren van uren na een aanvraag.

⁹¹ Gesprek #5

- **Werkgroep 'Support'**

In samenwerking met twee medewerkers van pixelzebra is er een werkgroep opgericht die zich bezighoudt met het opstellen van supportcontracten, Service Level Agreements en richtlijnen verbonden aan het support-proces. Er is een pilot gestart bij een klant, waarbij de klant een nieuw support-contract aangeboden heeft gekregen, geheel volgens de protocollen en richtlijnen binnen pixelzebra.

- **Voortzetting supportproject**

In samenspraak met het management van pixelzebra is afgesteld dat mijn afstudeertraject voort wordt gezet na de officiële (afstudeerzitting) beëindiging⁹². Het traject wordt omgezet in een project en houdt dezelfde structuur aan die tijdens dit afstudeertraject ook is gebruikt. Ondergetekende blijft betrokken bij dit project en zal binnen pixelzebra verantwoordelijk zijn voor de voortgang en resultaten.

- **Maandelijks kaizen bijeenkomsten**

In samenspraak⁹³ met de support-afdeling is ingestemd dat er maandelijks een kaizen bijeenkomst wordt ingepland waarin de volgende zaken besproken worden:

- Voortgang van de Customer Care Unit;
- Openstaande aanvragen;
- Naleving van protocollen en richtlijnen;
- Ruimte voor verbeteringen en toevoegingen.

De kaizen sessies dragen bij aan het bereiken van een wijze waarop medewerkers zichzelf en de processen van de Customer Care Unit kunnen verbeteren, conform de eis⁹⁴ van dit afstudeerproject.

⁹² Gesprek #6

⁹³ Gesprek #7

⁹⁴ Hoofdstuk 3.2. Opdracht.

6.16. Herontwerp van het support-proces

De titel van dit afstudeerdossier is: 'Het ontwerpen en begeleiden van de implementatie van een Customer Care unit'. Zoals in *Hoofdstuk 3.2. Opdracht*, werd aangegeven, was het huidige support-proces niet naar wens van het management en haar medewerkers. Op basis van deze hypothese, dit was immers nog niet vastgesteld, is de initiële probleemstelling gedefinieerd welke is bevestigd in *Hoofdstuk 6.7 Root Cause Analyse*. De implementatie van de Customer Care Unit gaat samen met een van de sprintdoelen in de herontwerp fase, namelijk het herontwerpen van het support-proces. Het ontwerpen van een proces draagt bij aan het bereiken van standaardisatie en structuur door een eenduidig werkproces op te leveren⁹⁵. Daarnaast levert het een bijdrage aan het tevreden stellen van de medewerkers en het management, door het realiseren van de eisen afkomstig uit *bijlage 4*.

Bij aanvang van het herontwerpen van het proces heb ik gekeken naar de problemen afkomstig uit de huidige situatie en de requirements vanuit de gewenste situatie. Binnen het huidige support-proces ontbrak het aan structuur en enige vorm van standaardisering. In de huidige situatie werd aangegeven dat er verantwoordelijkheid en kennis bij de medewerkers ontbreekt, waardoor consultants teveel tijd kwijt zijn aan het oplossen van aanvragen⁹⁶. In de gewenste situatie is terug te relateren aan de requirements dat de belanghebbenden van het support-proces graag duidelijkheid en verantwoording willen terugzien in dit proces⁹⁷. Naast de verantwoordelijkheid binnen het proces werd ook aangegeven dat het management graag ziet dat de support-afdeling verantwoordelijk is voor alle aanvragen, behandelingen en afhandelingen. Het laatste punt is het ontbreken van structuur, wat wordt verholpen met het definiëren van het nieuwe proces en het navolgen van de protocollen en richtlijnen⁹⁸.

Het nieuwe gedefinieerde proces, moet de nieuwe standaard binnen pixelzebra gaan vormen omtrent het oppakken en afhandelen van aanvragen. Zoals eerder in dit hoofdstuk is benoemd, ligt de focus van het herontwerp op verantwoordelijkheid en structuur. In *Hoofdstuk 6.12 Requirementsanalyse* wordt de prioritering gelegd op standaardisatie en verantwoording. Het proces is ontworpen aan de hand van de vijf LEAN-principes zoals beschreven in *Hoofdstuk 5.2.2. De betekenis van LEAN*. In het onderstaande overzicht wordt uitgelicht op welke wijze het proces voldoet of gaat voldoen aan deze vijf principes:

- **Waarde:** het nieuwe proces voegt waarde toe voor de medewerkers en klanten door een vaste structuur aan te nemen met behulp van de richtlijnen en protocollen. Daarnaast is verantwoording onderling binnen pixelzebra afgestemd zodat de klanten maximaal bediend kunnen worden bij het oplossen van aanvragen;
- **Waardestroom:** alle activiteiten voegen waarde toe voor de medewerkers en klanten of gaan dit doen. Op het gebied van verantwoording zijn consultants niet meer verantwoordelijk voor het oppakken en afhandelen van een aanvraag. Dit zorgt ervoor dat de verantwoordelijkheid volledig bij de support-afdeling ligt en er geen extra activiteiten benodigd zijn om de aanvragen bij de support-afdeling terecht te laten komen;

⁹⁵ Shimzu. (2004).

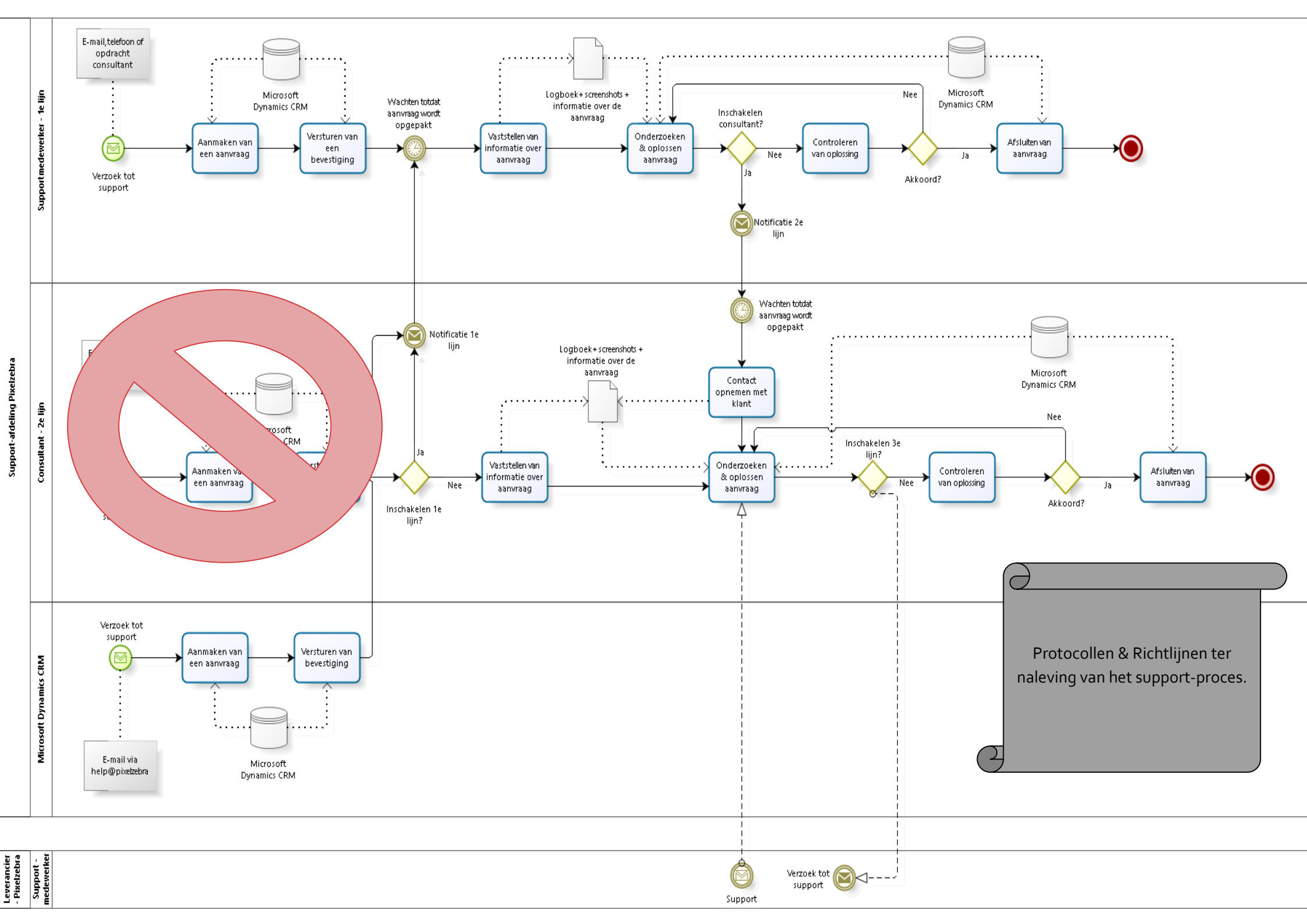
⁹⁶ Bijlage 3.

⁹⁷ Bijlage 4.

⁹⁸ Bijlage 7.

- *Flow*: het bereiken van continu flow is lastig in een support-proces. Met name de wachtmomenten gedurende contactmomenten met klanten of Microsoft zorgen voor een afname van de flow binnen het proces. Desalniettemin is afgestemd met de medewerkers van pixelzebra dat zij streven naar het wegwerken van voorraden van aanvragen en zichzelf en anderen continu willen verbeteren in het support-proces;
- *Pull*: het support-proces wordt altijd pas gestart nadat een aanvraag is ingediend bij de support-afdeling. Op het gebied van het vervullen van behoeften wordt het support-proces volgens dit LEAN-principe ingezet;
- *Perfectie*: de medewerkers en belanghebbenden werken naar perfectie van dit proces. Op basis van dit herontwerp kan nog niet worden gegarandeerd dat het proces optimaal de behoeften van de medewerkers, klanten en het management vervuld. Zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, dragen de kaizen bijeenkomsten bij aan de focus op het perfectioneren van het support-proces. De medewerkers zullen maandelijks kijken naar verbeterpunten of acties die helpen bij het perfectioneren van het support-proces.

Op de volgende pagina wordt inzicht verschaft in het herontwerp van het support-proces. In vergelijking met de huidige situatie van het support-proces moet het ontwerp impact gaan hebben op verantwoording en structuur. In de komende maanden moet gewerkt worden naar perfectionering en het streven naar uitvoering van dit proces. Op basis van dit ontwerp, en de commitment die is afgestemd met de medewerkers van de support-afdeling, moet dit proces leidend worden.



6.17. Rapport gewenste situatie

Na afronding van de analyses in de gewenste situatie, heb ik een rapport opgesteld over de gewenste situatie van het support-proces binnen pixelzebra. Dit rapport is opgesteld met als doel om inzicht te geven in de gewenste situatie inclusief de mogelijkheden met IT (Microsoft Dynamics CRM). De details over de activiteiten, resultaten en daaraan verbonden conclusies kunt u terugvinden in het *rapport gewenste situatie*⁹⁹. De belangrijkste zaken over dit rapport en de afronding van deze sprint/fasering waren:

Met de totstandkoming van dit rapport is de gewenste situatie in kaart gebracht. De gewenste situatie is vastgesteld aan de hand van het onderstaande doel, verkregen vanuit het plan van aanpak¹⁰⁰:

'Het inzicht geven in de gewenste situatie inclusief de mogelijkheden met IT (Microsoft Dynamics CRM)'

Het inzicht geven in de gewenste situatie is op de volgende manieren gerealiseerd:

- Het opstellen van de eisen en wensen van alle belanghebbenden;
- Het uittekenen van het 'ideale' support-proces waar pixelzebra naar toe werkt;
- Het opstellen van de Quick Wins;
- Het opstellen van protocollen & richtlijnen ter controle van het support-proces.

Met deze uitkomsten is het voor het project, welke zich bezighoudt met het verbeteren van het support-proces, duidelijk geworden wat het droomscenario is wat bereikt moet worden. De requirements hebben inzicht gegeven in het werk wat gedaan kan worden tijdens de implementatie van de Customer Care Unit. Daarnaast hebben de requirements bijgedragen aan de ontwerpcriteria van Microsoft Dynamics CRM om dit naar alle eisen en wensen in te richten.

Met het opstellen van een nieuw proces, krijgt pixelzebra een herontworpen support-proces. Het ontbreken van een standaard werkwijze zorgde voor problemen zoals het gebrek aan inzicht, verantwoordelijkheid en control.

De Quick wins die in de afgelopen periode van vijf weken zijn behaald, laten zien dat er grote stappen worden gemaakt in de verbetering van het support-proces. De belangrijkste Quick Wins zijn:

- De opzet van een interne werkgroep bij pixelzebra, die zich bezighoudt met supportcontracten, Service Level Agreements en protocollen;
- Een pilot die wordt gestart bij klanten van pixelzebra om de supportcontracten te testen;
- Een afspraak over de voortzetting van het afstudeerproject ná 3 juni.

Samenvattend vormt de gewenste situatie het beeld waar pixelzebra naar toe wil gaan in de toekomst. Het belangrijkste speerpunten die uitgewerkt moeten worden in de volgende fase zijn:

- De verandering in organisatie, niet alleen procesgericht maar ook mensen-en gedrag gericht. In de vorm van een implementatieadvies, die het management in staat stelt tot een keuze;
- De standaardisatie van pixelzebra's support in verantwoording, IT en werkwijze.

⁹⁹ Bijlage 5.

¹⁰⁰ Bos, J.D. (2016).

6.18. Presentatie en reviewsessie

Voor de afsluiting van deze sprint/fasering, heb ik gekozen om al mijn belanghebbenden op de hoogte te stellen van de gerealiseerde activiteiten, resultaten en conclusies. Net zoals in de vorige sprint/fase heb ik een presentatie gegeven in de vorm van een review/lunch/kennis-sessie¹⁰¹.

De keuze is gemaakt om mijn stakeholders in de volgende onderwerpen inzicht te geven:

- Data en feiten van het support-proces & aanvragen¹⁰²;
- Het proces van het in kaart brengen van de eisen en wensen;
- De protocollen en richtlijnen(inclusief de afspraken¹⁰³ die hieraan gebonden zijn);
- Het herontworpen proces;
- De requirements (van proces naar resultaat);
- De Quick wins;
- Conclusie;
- Feedback.

De belangrijkste conclusies die uit de sessie getrokken konden worden waren:

- De stakeholders waren tevreden over de voortgang van het project;
- Onderling werd afgestemd dat het proces en de daarbij behorende protocollen en richtlijnen, vanaf dat moment leidend zullen zijn;
- Medewerkers van de support-afdeling hebben commitment afgegeven dat zij, daar waar nodig, verbeteringen zullen aangegeven ten behoeve van het afstudeerproject en de voortzetting daarvan.

Na afloop van de kennis/lunch/review-sessie kon fase twee afgesloten worden met een reviewsessie met mijn opdrachtgever. In deze sessie is terugkeken op het verloop van de sprint en de behaalde sprintdoelen. Daarnaast is afgesproken dat de volgende fase primair gaat over het opstellen van een implementatieplan op basis waarvan het management een keuze kan maken tot invoering.

¹⁰¹ Lunchsessie #2

¹⁰² Bijlage 5.

¹⁰³ Hoofdstuk 5.14.

Fase 3. Implementatieplan

In deze fase van mijn afstudeertraject stond het opstellen van een implementatieplan centraal. Het implementatieplan droeg bij aan het behalen van drie doelen:

- I. Het management van pixelzebra in staat stellen van een beslissing tot invoering van de gewenste situatie;
- II. Het bereiken van commitment onder de medewerkers van pixelzebra over de invoering van dit plan;
- III. Het concretiseren van datgene dat veranderd moet worden in een adviserend verandertraject met daaraan gerelateerde oplossingen ter advies aan pixelzebra.

De doelen hadden verschillende belangen binnen pixelzebra. Als gekeken wordt naar het eerste doel, dan was het doel om het management van pixelzebra te overtuigen van de invoering van de gewenste situatie op basis van het advies afkomstig uit het implementatieplan. Daarnaast moet het implementatieplan motiverende en inspirerende factoren bevatten, zodat het management een hoge prioriteit aan de implementatie van mijn plan zou geven. Wanneer dit niet het geval zou zijn, zou het plan 'op de plank' verdwijnen. Het adviserend verandertraject, het derde doel, moest hieraan bijdragen.

Het tweede doel betrof het belang van de medewerkers. Een implementatieplan waarvan de nut en de noodzaak niet bekend is bij de medewerkers, is gedoemd om te falen¹⁰⁴. Met het bereiken van commitment onder de medewerkers zou het implementatieplan ook daadwerkelijk omgezet kunnen worden in een verandertraject. Tot slot dient het implementatieplan ook als houvast voor de veranderaars. Op basis van de uitwerkingen in het plan wordt er een realistisch beeld geschept van het traject dat in de nabije toekomst van start gaat.

6.19. De veranderstrategie

Het formuleren van het implementatieplan begon met de afweging met behulp van welke methodiek het plan opgesteld zou worden. Op basis van de eerdergenoemde doelen en het centraal stellen van de medewerker gedurende de uitvoering van het plan, heb ik gekozen voor het vier-ballenmodel. Zoals benoemd in *Hoofdstuk 5.3.3. Veranderkundig interveniëren*, vormt het vier-ballenmodel een overkoepelde beantwoording op de essentiële vragen om een verandertraject houvast te geven. Daarnaast bood het vier-ballenmodel onderwerpen waarover ik nog niet had gedacht, waaronder de manier van leiding geven en de strategische keuzes. Het probleem waar ik tegen aanliep voorafgaande aan het realiseren van dit plan was: 'Hoe zorg ik ervoor dat mijn implementatieplan daadwerkelijk omgezet wordt in een verandertraject?'. Met behulp van de beantwoording op de vragen uit het vier-ballenmodel was ik overtuigd van een gestructureerd verandertraject.

In dit subhoofdstuk wordt de veranderstrategie toegelicht, de totstandkoming van de huidige situatie naar de gewenste situatie. Bij een veranderstrategie gaat het om het soort aanpak dat je nastreeft om de organisatie te kunnen veranderen. De waardepropositie vormt hierbij het uitgangspunt, omdat dit de belofte is die pixelzebra maakt aan haar klanten en waar de organisatie op afgestemd moet zijn. Het kiezen van een bepaalde veranderstrategie helpt om afstand te nemen van eigen voorkeuren en met elkaar in gesprek te gaan over wat in deze situatie, op dit moment, met mijn belanghebbenden, onder deze tijdsdruk, het beste zou kunnen werken. Een organisatieverandering is tenslotte een collectief proces¹⁰⁵.

¹⁰⁴ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

¹⁰⁵ Boonstra, J. (2014).

De veranderstrategie wordt op basis van verschillende bevindingen onderbouwd en verder uitgelicht in de beantwoording op de vier veranderkundige vragen:

- *De huidige situatie* geldt als ondergrond en de basis van waaruit de verandering gestart gaat worden;
- *De gewenste situatie* geldt als het droombeeld waar pixelzebra naar toe wil met de implementatie van de Customer Care Unit;
- *De cultuuranalyse* geeft de richting aan van de veranderstrategie. Op basis van het onderzoek van Dhr. van der Kaay¹⁰⁶ is geconcludeerd dat pixelzebra een rood-groene (deels witte) organisatie is;
- *Het vier-ballenmodel* vormt de bouwstenen die benodigd zijn bij een verandering, op basis van vier kernvragen wordt een verklaring gegeven van de verandering. Het vier-ballenmodel bevat ook een eigen 'strategie' in de verandering, hierbij kan de keuze gemaakt worden om linksom of rechtsom de veranderstrategie uit te voeren. De verandering binnen pixelzebra kan getypeerd worden als 'linksom' omdat het implementatieproces pas volgt nadat het veranderidee bekend is.
- *De waardepropositie van pixelzebra* is datgene wat pixelzebra beloofd aan haar klanten. Een belofte die elke organisatie uniek maakt. De keuzes en strategieën zullen altijd op basis van de waardepropositie gemaakt worden.

¹⁰⁶ Kaay van der, P. (2015).

6.20. Het vier-ballenmodel - de 'Wie'-vraag

In het vaststellen van de wie-vraag stond het identificeren van alle partijen die bij de verandering betrokken worden centraal. Op basis van mijn stakeholderanalyse¹⁰⁷ heb ik samen met mijn opdrachtgever alle betrokken partijen vastgesteld. Dit was echter nog niet voldoende, naast het vaststellen van de betrokken partijen moest ook de zogenoemde 'veranderbreedte' en 'veranderdiepte' worden vastgesteld. Het belang hiervan is, dat zonder het vaststellen van beide invalshoeken niet ingeschat kan worden hoeveel geld en mankracht benodigd is. De vraag die ik mijzelf afvroeg was: "Hoe kan ik vaststellen wat er moet veranderen, zonder dat duidelijk is hoe 'diep' en hoe 'breed' de verandering is?". De veranderbreedte wordt toegelicht in de wie-vraag, de diepte in de wat-vraag.

De veranderbreedte kijkt naar het model van Witte en Jonker¹⁰⁸ waarin de veranderaar, ondergetekende, moet inschatten in hoeverre de verandering impact heeft en is verweven in een organisatie. Op basis van dit model heb ik vastgesteld dat mijn veranderbreedte reikt tot drie aspecten:

- I. **Afdeling:** de verandering vindt primair plaats binnen de support(consultancy)-afdeling;
- II. **Organisatie:** naast de verandering op de support(consultancy)-afdeling, vind de verandering ook plaats binnen pixelzebra, de gehele organisatie;
- III. **Klant:** de verandering wordt deels beïnvloed door de klant welke voortdurend in contact staat met de support(consultancy)-afdeling.

Vervolgens heb ik gekeken naar in hoeverre ik commitment krijg en mag verwachten gedurende mijn verandertraject. Op basis van een stakeholdersupportmatrix¹⁰⁹ heb ik weten vast te stellen wie mijn 'supporters' zijn en wie meer aandacht vereisen om te mee-te-veranderen. Het resultaat was dat ik geen betrokken partijen heb geïdentificeerd die meer aandacht vereisen, of mijn verandertraject negatief beïnvloeden. Concluderend kan ik stellen dat dit een positief geluid voor de voortzetting van mijn verandertraject is.

Tot slot werd in de wie-vraag gekeken naar 'ik'. Mahatma Gandhi citeerde: "*Be the change you wish to see in the world*". Het veranderen begint bij jezelf en past zich aan, aan de manier waarop jij je als leider profileert in een verandertraject. De Witte en Jonker¹¹⁰ spreken over twee 'handen' waarop een leider, leiding kan geven aan het verandertraject. Het creëren van een veranderwijze heb ik aan de hand van beide handen gedaan. Aan de ene kant de harde hand, door richting te geven aan een verandertraject in de vorm van een advies, waarop verder in dit dossier een toelichting wordt gegeven. Aan de andere kant de zachte hand, door het motiveren en ondersteunen van de betrokken bij de verandering door zelf actief te participeren en leiding te nemen in de verandering. De reden waarom ik hiervoor heb gekozen is dat pixelzebra een organisatie is waar positieve tegenstrijdigheid heerst volgens De Witte en Jonker¹¹¹. Pixelzebra streeft naar het motiveren, ondersteunen en bieden van veiligheid aan elkaar. Aan de andere kant wordt er ook richting gegeven en mogen mensen elkaar confronteren. De cultuur die binnen pixelzebra heerst, heb ik doorgevoerd in mijn eigen verandertraject. Met name de medewerkers van de support-afdeling zullen begeleid en gemotiveerd moet worden in het verandertraject omdat zij de meeste impact ervaren van het verandertraject. Toelichting op de resultaten van de wie-vraag kunt u terugvinden in bijlage 8.

¹⁰⁷ Hoofdstuk 6.2.

¹⁰⁸ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

¹⁰⁹ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

¹¹⁰ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

¹¹¹ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

6.21. Het vier-ballenmodel - de 'Waarom-vraag'

Het antwoord op de waarom-vraag werd gedefinieerd in vervolg op de wie-vraag. Met het vaststellen van de waarom-vraag heb ik de reden kunnen achterhalen van mijn verandertraject en kunnen vertalen naar een motiverend en energie gevend verhaal. De Witte en Jonker¹¹² stellen dat zonder een inspirerend en energie gevend antwoord op de waarom-vraag een verandering gedoemd is om te mislukken. De waarom-vraag is in drie delen beantwoord:

- De aanleiding;
- De ambitie;
- De belofte.

6.21.1. De aanleiding

De aanleiding heb ik weten vast te stellen op basis van de oriëntatiefase. Tijdens deze fase heb ik een duidelijk beeld gekregen waarom de support-afdeling en het support-proces veranderd moeten worden. Pixelzebra twijfelt over de kwaliteit van de support-afdeling. Deze constatering heb ik weten te bevestigen met behulp van de huidige situatie¹¹³. De constatering is een bevestiging op de probleemstelling van dit afstudeertraject:

'De support-afdeling van pixelzebra is op dit moment niet in staat om haar werkzaamheden naar tevredenheid van haar medewerkers en het management uit te voeren.'

Uit deze conclusie, afkomstig uit de oriëntatiefase, kan vastgesteld worden dat de intenties van pixelzebra's verandering voortkwamen uit angst. De support-afdeling functioneerde niet naar behoren volgens het management. Naar aanleiding van mijn klantonderzoek¹¹⁴ kan deze angst gerelativeerd worden. Het zogenoemde 'burning platform' waarin gesuggereerd wordt dat een organisatie ten onder gaat tenzij er een verandering plaatsvindt, is met het vaststellen van de huidige situatie gerelativeerd. Klanten vinden immers dat het support-proces redelijk tot goed verloopt. Desalniettemin heb ik kunnen vaststellen dat er genoeg zaken zijn die niet optimaal verlopen, klaar zijn om verbeterd te worden. Vanuit dat perspectief komt de ambitie tot haar recht. Binnen pixelzebra heerst de cultuur dat het altijd beter kan en dat er een 'gedroomde bestemming' is die bereikt moet worden.

¹¹² Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

¹¹³ Hoofdstuk 6.8.

¹¹⁴ Hoofdstuk 6.8.

6.21.2. De ambitie

Om de verandering te kunnen kenmerken met inspiratie en energie, moet er een ambitie worden uitgesproken. Hiermee wordt aangetoond dat er een drijfveer achter de verandering zit. Op basis van mijn bevindingen¹¹⁵ en de sessies met het management, heeft pixelzebra een ambitie uitgesproken: 'De Customer Care Unit wordt ingericht aan de hand van het advies afkomstig van dit afstudeertraject'. Hierbij is het vaststellen van de huidige situatie en de gewenste situatie cruciaal. Met het vaststellen van waar we nu zijn en waar de Customer Care Unit naartoe moet, kan de 'gedroomde' bestemming worden vastgesteld. Pixelzebra hoopt dat de Customer Care Unit een op zichzelf staande afdeling wordt, volledig gestandaardiseerd met richtlijnen en protocollen, met medewerkers die zichzelf en anderen continu willen verbeteren(kaizen) en maximaal de klantbehoefte voorzien.

6.22.3. De belofte

De belofte vertegenwoordigt datgene dat pixelzebra uiteindelijk hoopt te bereiken met het verandertraject van de support-afdeling. De belofte kijkt naar de toekomst, de visie. De toekomst van de support-afdeling is de verandering naar een Customer Care Unit op basis van een transformatie van de huidige situatie naar de gewenste situatie. De resultaten uit beide rapporten zetten het traject in gang en werken naar een Customer Care Unit die op zichzelf staand is en zichzelf en haar medewerkers continu wil verbeteren.

"Het droombeeld van pixelzebra is een ideaalbeeld van de Customer Care Unit. Gemotiveerde, zelflerende medewerkers die bereid zijn om maximaal te leren/verbeteren, maximaal de klantbehoefte willen voorzien en resultaat opleveren voor pixelzebra."

De belofte wordt niet alleen intern gemaakt. Pixelzebra doet ook een belofte naar haar 'buitenwereld'. Deze partijen zijn het individu, het team, de organisatie, de klanten en de samenleving. Deze partijen vormen de waardecreatiecirkel van pixelzebra. De belofte naar de klanten en de samenleving wordt de klantwaardepropositie genoemd. Treacy en Wiersema¹¹⁶ onderscheiden drie soorten beloften. Op basis van de oriëntatiefase en het gesprek met het management over pixelzebra als organisatie en het support-proces, ben ik tot de conclusie gekomen dat pixelzebra valt onder: *Customer intimacy*. Customer intimacy organisaties richten zich op dat wat specifieke klanten willen. De organisaties bieden geen standaardproducten of diensten aan en onderscheiden zich in het vervullen van specifieke klantbehoeften¹¹⁷. Pixelzebra heeft in haar missie en visie statement aangegeven¹¹⁸ dat zij primair ernaar tracht om te werken aan de beste CRM oplossing volledig ten behoeve van een klant. Daarnaast gaat pixelzebra altijd voor een duurzame en vertrouwde klant-leverancier relatie vanwege de specifieke kennis die gedeeld moet worden over Microsoft Dynamics CRM.

¹¹⁵ Bijlage 3.

¹¹⁶ Treacy, M. & Wiersema, F. (1995)

¹¹⁷ Treacy, M. & Wiersema, F. (1995)

¹¹⁸ www.pixelzebra.nl

6.22. Het vier-ballenmodel - de 'Wat'-vraag

De wat-vraag geeft het antwoord op de belofte, die wordt gemaakt in de waarom-vraag. Het geeft een beeld op de totstandkoming van de droombestemming met behulp van het vergelijken van de huidige situatie met de gewenste situatie. Dat er een verandering plaats moet vinden is duidelijk, met behulp van het antwoord op de wat-vraag wordt duidelijk wat de vraagstukken zijn die veranderd moeten worden.

Voor het achterhalen van de wat-vraag heb ik gebruik gemaakt van een gap-analyse¹¹⁹. De gap-analyse toonde aan wat er ontbreekt wanneer een vergelijking wordt gemaakt tussen de huidige situatie en de gedroomde bestemming, de gewenste situatie. Naast de gap-analyse heb ik ook gebruik gemaakt van de vier bouwstenen van De Witte en Jonker¹²⁰. Met behulp van het vaststellen van de Structuur, Technologie, Medewerkers en Cultuur, bracht ik mijzelf in staat om de belangrijkste resultaten uit beide situaties onder te verdelen in categorieën. Op basis hiervan heb ik een model opgesteld waarin ik de belangrijkste resultaten, onderverdeeld in de vier bouwstenen, afkomstig uit beide situaties heb meegenomen:



Figuur 29. In dit model wordt inzicht gegeven in de belangrijkste conclusies uit de huidige situatie en de gewenste situatie. Geel staat voor Structuur, Blauw staat voor Medewerkers, Groen staat voor Technologie, Roze staat voor Cultuur.

¹¹⁹ Battimes. (2016)

¹²⁰ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

6.22.1. De gap-analyse

In de gap-analyse wordt per bouwsteen aangegeven wat de ontbrekende factoren zijn om de droombestemming te bereiken. De gap-analyse toont de ontbrekende factoren aan tussen de huidige en gewenste situatie.



Door per bouwsteen vast te stellen waar verbetering nodig is, kan het verbetertraject zich focussen op die elementen. In het onderstaande overzicht heb ik een vergelijking gemaakt tussen de bouwstenen van de huidige situatie met de bouwstenen zoals deze ingevuld moeten zijn in de gewenste situatie. De reden dat ik dit heb gedaan is, dat op basis van deze vergelijking, ik heb vastgesteld welke behoeften gerelateerd zijn aan welke 'gap' en wat er dus moet veranderen om deze 'gap' te dichten. Per bouwsteen worden er requirements weergegeven die gerelateerd zijn aan de 'gaps'. De requirements zijn afkomstig uit *bijlage 4*.

Structuur

Op basis van de analyses uit de huidige situatie, heb ik geconcludeerd dat de structuur binnen de support-afdeling en het support-proces ongestructureerd is. In een drietal processen, facturatie, overdracht en support ontbreekt het aan structuur. Door het ontbreken van een structurering en een 'control' in processen, worden er fouten gemaakt en ontstaan er problemen en verspillingen zoals benoemd in *Hoofdstuk 6.6. Probleemanalyse*.

In de gewenste situatie wil pixelzebra en haar medewerkers naar gestructureerde processen waarbij continu flow en control aanwezig is. Daarnaast moeten er vaste bijeenkomsten worden ingepland, waarbij tijd en ruimte wordt gemaakt voor verbetering en controle. De kloof tussen de huidige en de gewenste situatie is het ontbreken van een gestandaardiseerd support-/facturatieproces, afspraken over de overdracht en het delen van kennis/prestaties.

Requirement#	Gap
6, 9, 10, 14, 22, 31, 32, 33, 35, 38.	Ontbreken van gestandaardiseerde processen.
4, 11, 13, 14, 15, 17, 19, 31, 39.	Ontbreken van afspraken over overdracht en het delen van kennis/prestaties.
12, 18, 24, 25, 26, 27, 28, 33, 35, 36, 37, 39, 42, 46.	Ontbreken van terugkoppeling en verwachttingsmanagement naar klanten en medewerkers toe.

Technologie

Pixelzebra ontwikkelt en levert Microsoft Dynamics CRM, maar maakt zelf ook gebruik van deze software in de vorm van een eigen CRM-omgeving. Pixelzebra maakt ook gebruik van een SharePoint-omgeving voor het delen van kennis en klant/bedrijfs-gerelateerde informatie. Op dit moment ontbreekt het beide omgevingen aan een vaste structuur, wat belangrijk is voor het goed kunnen uitvoeren van het support-proces. De CRM-omgeving heeft op dit moment te kampen met datavervuiling, wat ten koste gaat van het delen van informatie en het overzicht in CRM. Het laatste punt in de huidige situatie is het ontbreken van support-contracten, waardoor het voor de klant en voor pixelzebra niet duidelijk is wat van elkaar verwacht mag worden gedurende het support-proces.

Pixelzebra wil naar een schone, overzichtelijke CRM-omgeving waarin het support-proces op gestructureerde wijze uitgevoerd kan worden. Denk hierbij aan de inrichting van het proces en dashboards welke ondersteunen bij overzicht, controle en het delen van kennis over aanvragen. Protocollen en richtlijnen, support-contracten en Service Level Agreements helpen bij het vaststellen van de verantwoordelijkheden, controles en structuur. De kloof is het ontbreken van een inrichting en overzicht in Microsoft Dynamics CRM en SharePoint, het ontbreken van een 'schone' omgeving, gestructureerde protocollen over de controle van de processen en de naleving van afspraken. Tot slot ontbreekt het in de technologie aan support-contracten, een knowledge base en een gestructureerde website.

Requirement#	Gap
4, 5, 7, 9, 10, 16, 20, 34, 40, 41, 42, 43.	Ontbreken van inrichting en overzicht in Microsoft Dynamics CRM en SharePoint.
20, 21, 43.	Ontbreken van een opschoning in Microsoft Dynamics CRM.
4, 6, 11, 14, 15, 19, 23, 32, 33, 35, 38, 42.	Ontbreken van protocollen ter controle van de processen en afspraken.
12, 24, 25, 26, 27.	Ontbreken van support-contracten.
34, 45.	Ontbreken van een knowledge base.
44, 45, 46.	Ontbreken van een gestructureerde website.

Medewerkers

Binnen pixelzebra zijn er twee typen medewerkers gerelateerd aan het support-proces. De consultants die over veel kennis beschikken over CRM worden regelmatig ingeschakeld voor het oplossen van aanvragen. Op dit moment zijn zij echter te veel tijd kwijt aan het oplossen van de aanvragen en gebeurt dit niet altijd naar tevredenheid van het management (door onduidelijkheid in de overdracht, afronding en verantwoordelijkheid). Het andere type medewerkers zijn de medewerkers van de support-afdeling. De support-afdeling heeft veel potentie maar heeft op dit moment onvoldoende mankracht en kennis om alle aanvragen op te kunnen lossen.

Uiteindelijk moet in de gewenste situatie het grijze gebied van verantwoordelijkheid tussen de consultants en de support-medewerkers kleiner worden. De support-afdeling wordt omgezet naar een Customer Care Unit. Binnen de Customer Care Unit zijn de support-medewerkers altijd verantwoordelijk voor het afhandelen van de aanvragen. Consultants helpen bij het oplossen van aanvragen maar zijn hiervoor niet eindverantwoordelijk. De medewerkers van de Customer Care Unit gaan langzamerhand beschikken over de eigenschappen van de profielschets¹²¹. Hierdoor kunnen zij voldoen aan de eisen van de klanten, medewerkers en het management.

¹²¹ Bijlage 5.

De kloof bestaat op dit moment uit het ontbreken van verantwoording die de support-afdeling moet nemen en het ontbreken van voldoende mankracht en kennis om alle aanvragen op te kunnen lossen.

Requirement#	Gap
18, 23, 28, 32, 36, 38.	Ontbreken van verantwoording binnen de support-afdeling.
10, 13, 14, 15, 19, 29.	Ontbreken van mankracht/kennis binnen de support-afdeling.

Cultuur

De cultuur van pixelzebra bestaat in de huidige situatie¹²² uit een groen-rode (deels witte)-cultuur. Daarnaast bleek uit dit rapport dat pixelzebra op dit moment te kampen heeft met een eilandjescultuur. De eilandjescultuur is de oorzaak van de tekortkomingen in het delen van informatie, overdracht en verantwoording.

In de nieuwe situatie moeten er aspecten worden toegevoegd aan de cultuur binnen pixelzebra, waardoor de eilandjescultuur en de drukte zullen verdwijnen. De overstap van een eilandjescultuur naar kaizencultuur moet worden gemaakt. De kaizencultuur slaat aan op de groen-rode-cultuur binnen pixelzebra, omdat binnen deze cultuur de elementen 'leren' en 'motiveren' overeenkomen met het gedachtegoed van kaizen. Het delen van informatie moet een standaard worden in de cultuur van pixelzebra, net als de adaptie en onderhoud van de SharePoint omgeving en een knowledgebase voor het delen. De kloof die op dit moment heerst tussen de huidige cultuur en de gewenste cultuur binnen pixelzebra is het ontbreken van het delen van kennis, het nemen van verantwoording, verbeteringen en ontwikkeling en tot slot een correct gebruik van Microsoft Dynamics CRM.

Requirement#	Gap
13, 14, 15, 17, 39.	Ontbreken van het delen van kennis.
18, 20, 21, 32, 33, 38.	Ontbreken van het nemen van verantwoording.
18, 28, 29, 33.	Ontbreken van verbetering/ontwikkeling binnen de support-afdeling.
9, 16, 20, 21, 31, 34, 40, 43.	Ontbreken van een correct gebruik van Microsoft Dynamics CRM.

De gap-analyse heeft mij in staat gesteld om daadwerkelijk te kunnen concretiseren wat er mist binnen pixelzebra en veranderd moet worden in het verandertraject. Meerdere bouwstenen die veranderd dienen te worden, worden volgens de Witte en Jonker de 'kiem' van een verandering genoemd. De bouwstenen bevorderen de belofte van pixelzebra van hun waardepropositie. Met de gap-analyse alleen was ik van mening dat ik nog niet de wat-vraag volledig had beantwoord. Ik heb daarom gekozen om strategische keuzes uit te werken welke worden toegelicht in het volgende subhoofdstuk.

¹²² Bijlage 3.

6.22.2. Strategische keuzes

Nu de gap-analyse is vastgesteld, vormt de ontdekte kloof het uitgangspunt voor een organisatiekundige vraag: 'Wat moet er aan de bouwstenen(STMC) veranderen om een samenhangende manier ten behoeve van de waardepropositie te realiseren?'. In dit subhoofdstuk worden de keuzes gemaakt over 'wat' er veranderd moet worden tijdens de implementatie, het verandertraject. Niet alles kan tegelijkertijd worden veranderd er zullen keuzes gemaakt moeten worden. De Witte en Jonker¹²³ spreken van een verandering gericht op het bevorderen van de waardepropositie. De waardepropositie van pixelzebra moet gelijk zijn aan de klantwaardecreatiestrategie die pixelzebra intern kenmerkt. Zoals in *Hoofdstuk 6.22.3. De belofte*, wordt aangegeven, is pixelzebra een Customer intimacy organisatie. De uitstraling van de waardepropositie naar de bouwstenen is belangrijk, omdat een organisatie wil weten of zij daadwerkelijk doet wat zij zegt. Wanneer dit niet het geval is, loopt de organisatie het risico op ontevreden klanten en dus een verlies aan inkomsten. In feite twijfelde het management al aan de afstemming omdat zij twijfelden aan de klanttevredenheid over het support-proces¹²⁴. Hoewel dit is afgezwakt, mag de splitsing tussen de waardepropositie en de bouwstenen niet groter worden.

De strategische keuzes zijn gebaseerd op een aantal zaken. Allereerst gaat het om het bereiken van mijn en pixelzebra's doelstellingen afkomstig uit *Hoofdstuk 3. Opdracht*. De strategische keuzes zijn zo gemaakt dat er rekening is gehouden met de stakeholders van dit project doormiddel van de requirements¹²⁵. Het tweede punt is dat de strategische keuzes worden afgestemd op de waardepropositie van pixelzebra. De strategische keuzes zijn gemaakt op basis van de gap-analyse, de kloof tussen de huidige en de gewenste situatie, de congruentie(overeenstemming) en de requirements (en de daarbij behorende prioritering).

Congruentie gaat uit van de samenstelling van de bouwstenen in tegenstelling tot dat wat pixelzebra zegt, de waardepropositie. Per bouwsteen wordt hieronder toegelicht in hoeverre de bouwstenen aansluiten op de waardepropositie en wat de strategische keuzes zijn om de organisatiekundige vraag te kunnen beantwoorden. De strategische keuzes heb ik opgesteld aan de hand van een vraagstuk die de kloof moet 'dichten' tussen de huidige en de gewenste situatie. Een vraagstuk is niets meer dan de vraag: 'Hoe of op welke manier wordt er actie ondernomen om <iets (probleem, eis van de resultaten, requirement)> op te lossen?'. Op basis van de prioritering¹²⁶ wordt aangegeven of het vraagstuk wel of niet wordt meegenomen in de advisering van het verandertraject.



Binnen de cultuur van pixelzebra is er tegenstrijdigheid als het gaat om congruentie. Pixelzebra spreekt uit dat zij staan voor het invullen van de klantbehoeften en het opbouwen van een duurzame klantrelatie waarin kennis wordt gewaarborgd. De realiteit is echter dat kennis slecht wordt gedeeld en voortgang omtrent support matig wordt teruggekoppeld.

¹²³ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

¹²⁴ Bijlage 1.

¹²⁵ Bijlage 4.

¹²⁶ Bijlage 7.

Op het gebied van cultuur zal er meer afstemming bereikt moeten worden om te kunnen voldoen aan een Customer intimacy organisatie. De gap-analyse heeft geconstateerd dat het op dit moment binnen de cultuur van pixelzebra ontbreekt aan: het delen van kennis, het nemen van verantwoording, het ontbreken van actie tot verbeteringen en ontwikkelingen binnen de support-afdeling en de adaptie en correct gebruik van Microsoft Dynamics CRM.

De vraagstukken die binnen de bouwsteen cultuur gerealiseerd kunnen worden zijn:

- I. Op welke manier worden medewerkers gestimuleerd om kennis te delen?
- II. Op welke manier worden medewerkers gestimuleerd tot het nemen van verantwoording?
- III. Op welke manier worden medewerkers gestimuleerd om verbeteringen en ontwikkelingen aan te dragen en door te voeren binnen de support-afdeling?
- IV. Op welke manier worden medewerkers zich bewust van het correcte gebruik van Microsoft Dynamics CRM?

Vraagstuk I: wordt meegenomen in het verandertraject omdat hier in de prioritering een hoge prioriteit aan is gegeven door de belanghebbenden van dit verandertraject.

Vraagstuk II: wordt meegenomen in het verandertraject omdat hier een hoge prioritering aan is gegeven door de belanghebbenden van dit verandertraject en het aansluit op een van de eisen van het eindresultaat¹²⁷: 'De Customer Care Unit wordt een organisatieonderdeel waarin de medewerkers zelfstandig, op gestructureerde wijze, werken aan het steeds verbeteren van hun diensten en processen'.

Vraagstuk III: wordt op basis van de prioritering niet meegenomen in het verandertraject, maar omdat het vraagstuk wel aansluit op dezelfde doelstelling als in Vraagstuk II, heb ik er toch voor gekozen om dit mee te nemen. Op basis van de cultuuranalyse van pixelzebra is in *Hoofdstuk 6.3. Cultuuranalyse* vastgesteld dat de cultuur binnen pixelzebra staat voor constante stimulering tot zelfontwikkeling en het zoeken naar vernieuwing en creativiteit. Als pixelzebra dit wil behouden, zal dit vraagstuk mee moeten worden genomen voor behoudt van de cultuur en het bereiken van de doelstellingen.

Vraagstuk IV: wordt meegenomen in het verandertraject omdat de opdrachtgever heeft aangegeven dat correct gebruik van Microsoft Dynamics CRM essentieel is voor de standaardisatie in processen en het delen van kennis(Microsoft Dynamics CRM is primair gericht op het onderling delen van kennis in organisaties¹²⁸).



Technologie

Pixelzebra levert technologie op basis van haar klantbehoeften. In de huidige situatie is vastgesteld dat klanten hier tevreden over zijn. Qua support is dit echter een lastig verhaal. Het ontbreekt aan duidelijke afspraken en protocollen, waardoor er verwarring ontstaat in de klantrelatie op het gebied van support. Daarnaast is het proces niet optimaal ingericht om een optimale klantrelatie op te bouwen, vanwege datavervuiling en het ontbreken van verantwoordelijkheid. De technologie moet afgestemd worden op de waardepropositie van pixelzebra.

¹²⁷ Bijlage 1.

¹²⁸ www.microsoft.com/dynamics

Op het gebied van technologie moeten Microsoft Dynamics CRM en documentatie een prominentere rol gaan spelen. De CRM-omgeving van pixelzebra zal opnieuw(schoon) ingericht moeten worden op basis van de requirements met betrekking tot het support-proces. Voor overzicht en control kan er gebruik worden gemaakt van CRM, denk hierbij aan het creëren van dashboards en rapportages. De gap-analyse heeft geconstateerd dat het op dit moment ontbreekt aan: inrichting en overzicht binnen Microsoft Dynamics CRM en SharePoint, opschoning, protocollen ter controle, supportcontracten, een knowledge base en een gestructureerde website.

De vraagstukken die binnen de bouwsteen technologie gerealiseerd kunnen worden zijn:

- I. Op welke manier kan de inrichting en het creëren van overzichten in Microsoft Dynamics CRM en SharePoint aangepakt worden?
- II. Op welke manier kan de opschoning in Microsoft Dynamics CRM aangepakt worden?
- III. Op welke manier kunnen er protocollen ter controle van processen en afspraken ontstaan?
- IV. Op welke manier kunnen er support-contracten ontstaan?
- V. Op welke manier kan er een knowledge base gerealiseerd worden?
- VI. Op welke manier kan er een gestructureerde website ontwikkeld worden?

Vraagstuk I: wordt meegenomen in het verandertraject omdat dit vraagstuk aansluit op de prioritering die is gegeven in de categorieën: Overzicht in CRM en Aanpassingen in CRM. De prioritering van beiden categorieën geven te kennen dat deze zeer wenselijk zijn om te implementeren gedurende het verandertraject. Daarnaast is het vraagstuk te relateren aan een van de eisen van het eindresultaat¹²⁹, namelijk: 'Alle processen die verbonden zijn aan de Customer Care Unit worden zodanig aangepast dat zij optimaal de klant- en medewerker behoefte kunnen voorzien, rekening houdende met budget/beschikbaar personeel en vraag'.

Vraagstuk II: wordt meegenomen in de advisering van het verandertraject, omdat dit vraagstuk aansluit op de prioritering van de categorie: Aanpassingen in CRM. De belanghebbenden hebben te kennen gegeven dat zij de aanpassingen in Microsoft Dynamics CRM wenselijk vinden om mee te nemen in het verandertraject. Daarnaast sluit het vraagstuk aan op hetzelfde doel zoals in het vorige vraagstuk is aangegeven.

Vraagstuk III: wordt meegenomen in de advisering van het verandertraject, omdat dit vraagstuk ondersteund bij de verantwoording en controle op processen, welke een hoge prioritering heeft gekregen van de belanghebbenden.

Vraagstuk IV: wordt meegenomen in de advisering van het verandertraject, omdat de opzet van supportcontracten een hoge prioritering hebben gekregen van de belanghebbenden.

Vraagstuk V: wordt meegenomen in de advisering van het verandertraject, omdat een knowledge base bijdraagt in het delen van onderlinge kennis, welke een hoge prioritering heeft gekregen van de belanghebbenden.

Vraagstuk VI: wordt niet meegenomen in de advisering van het verandertraject. In de prioritering is er geen prioriteit gegeven aan een opzet van een gestructureerde website waardoor, op dit onderwerp niet wordt ingegaan gedurende de advisering.

¹²⁹ Bijlage 1.



Medewerkers

De medewerkers van pixelzebra zijn gedisciplineerd in het onderhouden van klantrelaties en het vervullen van klantbehoeften. Zo steken verschillende medewerkers vaak extra tijd, ten koste van andere taken, in het voldoen aan klantbehoeften. Dit volstaat aan Customer intimacy. Maar deze cyclus zou doorbroken moeten worden, want door het verwaarlozen van taken, verwaarloos je klantbehoeften waardoor je extra tijd moet besteden aan het voldoen van deze behoeften. Door het afstemmen van verantwoordelijkheid worden klantbehoeften vervuld. De Customer intimacy zou verplaatst moeten worden van incidenteel inspringen, daar waar nodig, naar controle en afstemming omtrent verantwoordelijkheid.

De medewerkers moeten een grote rol gaan spelen in het slagen van dit verandertraject. Van de consultants wordt verwacht dat zij ingeschakeld kunnen worden wanneer aanvragen complex worden. Aan de andere kant zullen de medewerkers van de nieuwe Customer Care Unit alle verantwoordelijkheid moeten krijgen voor het oppakken en afronden van aanvragen en zullen zij ook elkaar en zichzelf continu moeten willen verbeteren. Dit vraagt om een aantal veranderingen in de eigenschappen van een Customer Care Unit medewerker. De gap-analyse heeft aangetoond dat het op dit moment ontbreekt aan: verantwoording binnen het support-proces en voldoende mankracht/kennis binnen deze afdeling.

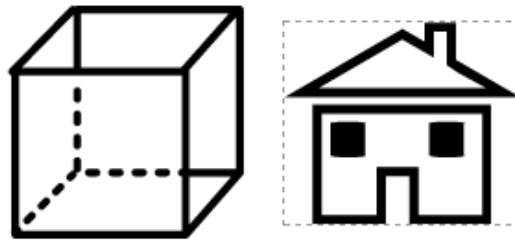
De vraagstukken die binnen de bouwsteen medewerkers gerealiseerd kunnen worden zijn:

- I. Op welke manier krijgt de support-afdeling de verantwoordelijkheid over de aanvragen?
- II. Op welke manier kan ervoor gezorgd worden dat de Customer Care Unit voldoende mankracht en kennis in huis krijgt?

Vraagstuk I: wordt meegenomen in de advisering over het verandertraject, omdat de belanghebbenden van dit traject hebben aangegeven in de prioritering dat de verantwoording een aspect is dat moet worden veranderd tijdens het verandertraject.

Vraagstuk II: wordt meegenomen in de advisering over het verandertraject, omdat de support-afdeling op dit moment niet in staat is om aan de klantbehoefte te kunnen voldoen, iets wat een eis is afkomstig uit mijn plan van aanpak¹³⁰. Zoals benoemd in de gap-analyse komt de support-afdeling simpelweg mankracht en kennis te kort om alle aanvragen op te kunnen lossen.

¹³⁰ Bijlage 1.



Structuur

De structuur van pixelzebra is op basis van de gap-analyse niet volledig ingericht op Customer intimacy. De Witte en Jonker¹³¹ spreken van een 'empowered'-structuur op het gebied van Customer intimacy. Hiermee wordt bedoeld dat er in de gewenste situatie structuur moet zijn in verantwoordelijkheid en het stimuleren van ideeën. De structuur ontbreekt echter op een aantal cruciale punten, waardoor het proces niet altijd naar de klantbehoeften maar ook niet naar de medewerkersbehoeften zijn ingevuld. Een voorbeeld hierbij zijn de discussies die ontstaan over de facturatie en het support-proces met klanten.

De structuur van een organisatie kan gezien worden als het fundament van een organisatie. Wil pixelzebra echt veranderen en wil de Customer Care Unit succesvol geïmplementeerd kunnen worden, dan moeten er een aantal zaken veranderen in de structuur. De gap-analyse heeft aangetoond dat het op het gebied van structuur ontbreekt aan: gestandaardiseerde processen, afspraken over overdracht en processen voor het delen van kennis en prestaties en tot slot terugkoppeling en verwachttingsmanagement over aanvragen naar klanten en medewerkers.

De vraagstukken die binnen de bouwsteen structuur gerealiseerd kunnen worden zijn:

- I. Op welke manier kunnen de processen verbonden aan de Customer Care Unit gestandaardiseerd worden?
- II. Op welke manier kunnen er afspraken over de overdracht en het delen van kennis/prestaties gerealiseerd worden?
- III. Op welke manier kan er terugkoppeling en verwachttingsmanagement naar de klanten en medewerkers toe gerealiseerd worden?

Vraagstuk I: wordt meegenomen in de advisering over het verandertraject, omdat een van de eisen uit *bijlage 1* de volledige standaardisatie van de Customer Care Unit is. Daarnaast heeft de standaardisatie een hoge prioritering gekregen van de belanghebbenden om door te voeren tijdens het verandertraject.

Vraagstuk II: wordt meegenomen in de advisering over het verandertraject, de belanghebbenden van het verandertraject hebben een hoge prioriteit gegeven aan het standaardiseren van de overdracht en het delen van kennis. Daarnaast draagt het delen van kennis en prestaties over de Customer Care Unit bij aan het verbeteren van de diensten en processen van de afdeling.

Vraagstuk III: wordt meegenomen in de advisering over de verandering omdat dit aansluit op de behoefte van de klant die hebben aangegeven dat zij meer terugkoppeling en verwachttingsmanagement zouden willen. Een eis van het eindresultaat is dat de processen zijn aangepast op dat waar de klant behoefte aan heeft. Daarnaast geven de belanghebbenden van het verandertraject een hoge prioritering aan het onderling delen van kennis.

¹³¹ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

6.23. Het vier-ballenmodel - de 'Hoe'-vraag

Het verandertraject en de totstandkoming die daaraan gerelateerd is, wordt door middel van de hoe-vraag geconcretiseerd. Het antwoord op de hoe-vraag geeft de invulling weer van de manier waarop de vraagstukken bereikt kunnen worden. De subhoofdstukken in dit hoofdstuk omvatten:

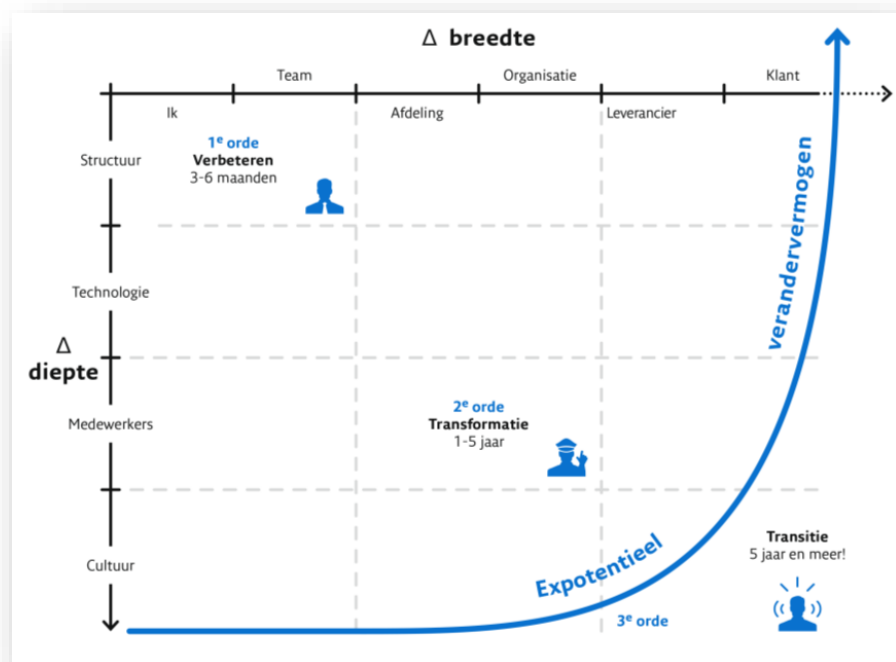
- I. Het motiveren van mijn stakeholders op korte termijn;
- II. Het aangeven van het veranderingstype in tijd;
- III. Het aangeven van de veranderingsbenadering;
- IV. De manier waarop vraagstukken in een verandertraject geconcretiseerd kunnen worden.

6.23.1. Tijd

Volgens De Witte en Jonker¹³² is het behalen van een verandering gebonden aan tijd. Om de droombestemming in korte tijdscycli te kunnen bereiken zullen er veranderresultaten aangetoond moeten worden ter motivatie van de betrokkenen. Een langdurig proces waaraan 'vage' langer termijn doelen zijn gekoppeld verliezen interesse van belanghebbenden. Om deze reden is gekozen voor de introductie van het *driemaandenprincipe*, waarin er elke drie maanden minimaal één interventie gerealiseerd wordt die bijdraagt aan het oplossen van een vraagstuk binnen het verandertraject. In de tussentijd kan verder worden gewerkt aan het realiseren van oplossingen en het tot stand brengen van requirements. Quick wins vallen buiten dit principe en kunnen altijd doorgevoerd worden.

Voor het uiteindelijk bepalen van de duur van het totale verandertraject heb ik gebruikt gemaakt van een combinatie van de veranderbreedte en de veranderdiepte. Uit de analyses van de veranderbreedte kwam naar voren dat de grootste impact gericht is op de (support-)afdeling. Daarnaast is de diepte op alle bouwstenen van toepassing. Op basis van de definities is geconcludeerd dat het type verandertraject een transformatie is.

Bij verbeteren is de veranderdiepte beperkt, terwijl een transformatie een kern van een organisatie verandert, in dit verandertraject geldt dat voor de support-afdeling. Een transformatie vindt plaats tussen de een tot vijf jaar. Hieruit kan geconcludeerd worden dat dit verandertraject één tot vijf jaar de tijd nodig heeft om te implementeren, uitvoeren, controleren en bijstellen.



Figuur 30. De typen veranderingen volgens De Witte en Jonker.

¹³² Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

6.23.2. De veranderbenadering

Met het vaststellen van de verandermethode, wat in feite gebeurt met het kiezen van een type en tijdsduur, komt het aan op het kiezen van de veranderbenadering. De Witte en Jonker¹³³ maken onderscheid tussen drie manieren om een verandertraject te benaderen: reizen, pendelen en trekken. Reizen heeft een duidelijk eindresultaat met één recht weg naar dit resultaat, gericht op het inrichten van een proces. Trekken heeft een dynamische gewenste situatie en focust zich op permanente ontwikkeling. Pendelen is een mix van beide, waarbij er steeds nieuwe verandervragen worden aangegaan om te ontwikkelen maar er wel een concreet resultaat is. Dit verandertraject heeft een concreet eindresultaat: de implementatie van de Customer Care Unit. Maar heeft ook als doel om zichzelf continu te blijven ontwikkelen en verbeteren, met name door en met de medewerkers van de Customer Care Unit. Daarom is er gekozen om pendelen als veranderbenadering te kiezen. Een drietal aspecten zijn cruciaal voor het slagen van dit 'pendel-verandertraject':

- I. Het motiveren van stakeholders voor het verandertraject;
- II. Het concretiseren en concreet houden van het eindresultaat;
- III. Het continu ontwikkelen en realiseren van verandervraagstukken.

6.23.3. Interventies

Nu bekend is welk type verandering het verandertraject vormt en welke benadering toegepast wordt, kan het implementatieplan concrete vormen krijgen. Zoals eerder vastgesteld wordt er gewerkt met het *driemaandenprincipe*, waarbij er minimaal ééns per drie maanden een interventie wordt gerealiseerd. Interventies worden uitgevoerd om een serie van activiteiten uit te voeren in het belang van de effectiviteit en de motivatie van het verandertraject¹³⁴. Het motiveren van medewerkers gaat verder dan hen alleen enthousiast houden voor het verandertraject. Je zult hen continu bij het proces moeten betrekken. De behoeftehiërarchie van Maslow¹³⁵ spreekt van het feit dat elke mens gedreven is om zichzelf te kunnen ontplooien en behoefte heeft aan zelfverwerkelijking. Met behulp van interventies wordt aan de medewerkers een kans gegeven om van belang te zijn voor anderen en een structurele bijdrage te leveren aan dit verandertraject. Volgens de kleuren van Caluwé¹³⁶ is pixelzebra een rood-groene (deels-witte organisatie), het groene aspect staat voor zelfontplooiing, aanreiken van leersituaties, het rode aspect motiverend leren en het witte aspect voor zoeken naar vernieuwing en continu blijven ontwikkelen. Al deze aspecten sluiten aan op mijn keuze om interventies te introduceren in het verandertraject. De interventies betrekken de medewerkers, motiveren hen en bieden leersituaties aan waarin zij zichzelf en pixelzebra kunnen ontplooien.

De kleuren van Caluwé helpen bij het selecteren van interventies die geschikt zijn voor pixelzebra. De effectiviteit van interventies is te relateren aan het feit, dat interventies activiteiten zijn die bijdragen aan het oplossen van een vraagstuk¹³⁷. In de hoe-vraag wordt gekeken naar de manier waarop je actie onderneemt. In het verandertraject dat ik adviseer aan pixelzebra heb ik gekozen om mijn acties onder te brengen in interventies omdat interventies nu eenmaal activiteiten zijn die effectiviteit brengen.

¹³³ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

¹³⁴ Caluwé, de. L. & Reitsma, E. (2013).

¹³⁵ Maslow, A. H. (1943).

¹³⁶ Caluwé, de L. (1998).

¹³⁷ Jonker, J. & Witte de, M. (2014).

De interventies die geschikt zijn om toe te passen binnen pixelzebra zijn verkregen aan de hand van een short-list die ik heb opgesteld. De short-list is een lijst met interventies, waarin wordt toegelicht wat de interventies inhouden en waarom zij geschikt zijn binnen pixelzebra. De shortlist is opgesteld en beredeneerd aan de hand van twee bronnen¹³⁸¹³⁹ en is hieronder terug te vinden:

<i>Interventie</i>	<i>Reden van selectie</i>
<i>Workshop:</i> <i>Een bijeenkomst van een groep mensen waarin wordt gediscussieerd en kennis wordt gedeeld over een bepaald onderwerp met tot gevolg dat er plannen/besluiten worden gemaakt of daadwerkelijk zaken worden doorgevoerd.</i>	Een workshop draagt bij aan het delen van informatie, creëren van draagvlak en beïnvloeding op afspraken en resultaten. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Persoonlijke prestatiedoelstellingen:</i> <i>Een document/overzicht waarin afspraken worden vastgelegd waarin bepaalde prestaties worden afgesproken voor een bepaalde periode, aan de hand hiervan kan een controle worden uitgevoerd.</i>	Het stellen van persoonlijke doelstellingen helpt bij het motiveren van medewerkers om bepaalde prestaties voor elkaar te krijgen. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Training:</i> <i>Het overdragen van informatie of aanleren van nieuwe competenties door het aanreiken van leersituaties. De combinatie theorie en praktijk wordt hierbij aangeraden net als de afwisseling in het aantal medewerkers dat de training volgt. Sessies waarin de medewerkers elkaar toelichting geven wordt aangeraden. Hiermee wordt volledige beheersing van de materie bereikt.</i>	Met een training wordt er een beeld gecreëerd van de toekomstige situatie waarin medewerkers bewust worden van een verandering. Ze leren nieuwe competenties aan en zijn na afloop in staat om leersituaties om te zetten in alledaagse praktijken. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>On-the-job training:</i> <i>Een opleiding/training waarbij onder begeleiding specifiek een-op-een wordt geoefend op het uitvoeren van processen. De on-the-job training is een toevoeging op de 'training' interventie.</i>	Met een specifieke opleiding worden competenties ontwikkeld en kunnen problemen geconstateerd worden die of in het proces of bij de medewerker zich voordoen. De kennis van medewerkers kan in kaart worden gebracht. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Intervisie-sessies:</i> <i>Groep medewerkers van verschillende afdelingen komen periodiek bij elkaar om situaties aan elkaar voor te leggen en toe te lichten.</i>	Intervisie-sessies helpen bij het delen van kennis en het toelichten van situaties over klanten of prestaties. Medewerkers kunnen vragen om feedback en inspelen op nieuwe situaties. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Maken en testen van een prototype:</i> <i>Het maken van een prototype (in een systeem) waarin aspecten(requirements) zijn uitgewerkt. Op basis van de tests kan het prototype continu verbeterd en aangepast worden.</i>	Het maken van een prototype geeft vorm aan de totstandkoming van veranderingen en stelt gebruikers in staat om behoeften aan te geven. Het stelt medewerkers in staat om iets te ondernemen en daadwerkelijk door te voeren. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.

¹³⁸ Caluwé, de. L. & Reitsma, E. (2013).

¹³⁹ Loggen, R. & Schapers, M. (2015)

<i>Oprichten van een taskforce:</i> <i>Een specifieke groep mensen die zich bezighouden met een bepaald vraagstuk en de doorvoering en controle hier(op/van)/.</i>	Net als het maken van een prototype richt een taskforce zich op het ondernemen van een verandering. Een taskforce richt zich op specifieke vraagstukken en gaat hiermee aan de slag. Het voordeel van een taskforce is dat kennis gebundeld wordt en een verandering van verschillende routes aangevlogen kan worden. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Aanpassen van functiebeschrijving:</i> <i>Het komen tot een (collectieve) set van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden en deze als basis laten dienen voor prestatie overzichten en beoordelingen.</i>	Met het aanpassen van een functiebeschrijving krijgen mensen een scherp beeld van de verwachtingen die zij moeten brengen en de verantwoordelijkheden die zij dragen. De prestaties die hieraan gerelateerd zijn, bevestigen dat medewerkers serieus genomen en gewaardeerd worden. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Terugkoppeling en toetsing resultaten:</i> <i>Een bijeenkomst met één of meerdere personen waarbij aan de hand van richtlijnen en protocollen wordt gekeken naar de daadwerkelijke resultaten waarna hier vervolgacties op worden gezet.</i>	Het terugkoppelen van en het toetsen van resultaten van medewerkers zorgt voor naleving afspraken/protocollen en richtlijnen. Het helpt medewerkers te leren en reflecteren. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Informatiepunt over voortgang verandertraject:</i> <i>Een algemeen beschikbaar informatiekanaal van een organisatie waarin terug te vinden(lezen) is wat de resultaten zijn aan de hand van het verandertraject en de bijbehorende planning.</i>	Pixelzebra is met een informatiepunt in staat om de voortgang van het verandertraject bij te houden en concrete eindresultaten te delen. Medewerkers en het management worden op de hoogte gesteld en voorbeelden van succes worden onderling gedeeld. Dit sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.
<i>Kaizen-sessies</i> <i>Maandelijkse bijeenkomsten waarin wordt gekeken naar de prestaties van een proces/afdeling waarna vervolgens verbeteringen en ontwikkelingsmogelijkheden worden aangedragen.</i>	De kaizen-sessies zijn mogelijkheden voor medewerkers om zichzelf te verbeteren en mogelijkheden voor een proces aan te dragen. Het kijken naar prestaties en het onderling samenwerking en reflecteren sluit aan op de cultuur die heerst binnen pixelzebra.

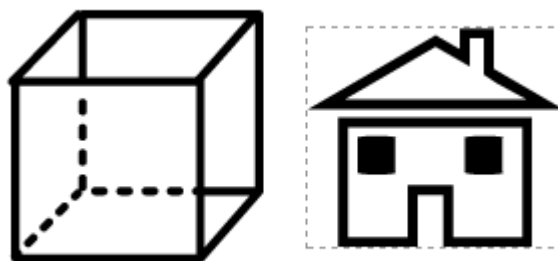
Figuur 31. Een shortlist met alle geselecteerde interventies geschikt voor pixelzebra.

6.24. Het interventieplan

In het interventieplan wordt beschreven op welke manier de vraagstukken geïmplementeerd moeten worden. De oplossingen op de vraagstukken zijn simpel gezegd de doorvoering van de requirements. Hiermee wordt immers de gewenste situatie bereikt op basis van de behoeften van het management en de medewerkers. Maar de manier waarop dit bereikt kan worden ontbreekt. In de hoe-vraag is geconcludeerd dat interventies aanzet geven tot activiteiten, die leiden tot effectiviteit in het verandertraject. In dit hoofdstuk worden de interventies, waarvan ik heb toegelicht waarom zij geschikt zijn voor pixelzebra, gekoppeld aan de vraagstukken.

Het advies dat ik geef aan pixelzebra is gericht op de aanpak en de start van vraagstukken en niet de daadwerkelijke oplossing. De daadwerkelijke oplossing valt immers buiten mijn scope. Het doel van dit afstudeertraject is om een implementatieadvies te geven, waarna vervolgens begeleiding wordt gegeven aan de start van dit traject. Het implementatieadvies wordt gegeven in de vorm van een veranderproces. Per bouwsteen heb ik gekeken naar de vraagstukken die daaraan toebehoren. De reden dat ik dit heb gedaan, is dat vraagstukken gecombineerd kunnen worden met behulp van interventies. Zo zag ik mogelijkheden om interventies te koppelen, zodat deze op meerdere vraagstukken van toepassing konden zijn. Per bouwsteen wordt hieronder aangegeven wat de status van de vraagstukken op het moment van het opstellen van het interventieplan was (welke successen en interventies er al zijn gerealiseerd). Vervolgens wordt aangegeven welke interventie(s) geschikt is/zijn per bouwsteen.

6.24.1. Huidige situatie van het verandertraject



Structuur

- I. Op welke manier kunnen de processen verbonden aan de Customer Care Unit gestandaardiseerd worden?

De standaardisatie van de processen verbonden aan de Customer Care Unit is naar mijn mening op de goede weg. In de afgelopen maanden hebben er een aantal veranderingen plaatsgevonden die helpen bij het standaardiseren van de processen. Allereerst heb ik in de huidige situatie de medewerkers en het management van pixelzebra bewust gemaakt van de problemen en verspillingen die in de processen zitten. Hiermee heb ik realisatie gecreëerd bij mijn belanghebbenden. Daarnaast is het support-proces herontworpen zoals toegelicht in *Hoofdstuk 6.16*. De medewerkers hebben commitment afgegeven op naleving, maar het proces is nog niet de standaard binnen pixelzebra. Het facturatieproces is opgepakt door mijn opdrachtgever, in de afgelopen maanden heeft hij het proces gestandaardiseerd en de implementatie en controle voor zijn rekening genomen. Het resultaat dat ik hiermee bereikt heb, is dat een van de belanghebbenden de intentie heeft genomen om zelf een 'veranderaar' te zijn. Tot slot zijn er richtlijnen en protocollen opgesteld omtrent de processen verbonden aan de Customer Care Unit. Op dit moment ontbreekt het nog aan naleving, controle en het doorvoeren van verbeteringen.

- II. Op welke manier kunnen er afspraken over de overdracht en het delen van kennis/prestaties gerealiseerd worden?
- III. Op welke manier kan er terugkoppeling en verwachttingsmanagement naar de klanten en medewerkers toe gerealiseerd worden?

Zoals benoemd in het vorige vraagstuk zijn er richtlijnen en protocollen aangedragen aan de medewerkers van pixelzebra omtrent de overdracht en het delen van kennis. Echter ben ik op dit moment niet in staat om toe te kunnen lichten of de richtlijnen en protocollen daadwerkelijk worden nageleefd. Zoals benoemd in *Hoofdstuk 6.15 Quick wins*, zijn er maandelijkse kaizen-sessies afgesproken, op het moment van schrijven moet de eerste sessie nog plaatsvinden. De terugkoppeling en het verwachttingsmanagement zijn onderwerpen die nog niet ter sprake zijn gekomen gedurende mijn afstudeertraject. Uit persoonlijke ervaring heb ik geconstateerd dat er medewerkers zijn die terugkoppeling geven aan klanten en collega's, maar dit was incidenteel en niet dragend door de hele organisatie heen. Beide vraagstukken zijn beperkt aan bod gekomen en vereisen verandering.



Medewerkers

- I. Op welke manier krijgt de support-afdeling de verantwoordelijkheid over de aanvragen?
- II. Op welke manier kan ervoor gezorgd worden dat de Customer Care Unit voldoende mankracht en kennis in huis krijgt?

De verantwoordelijkheid van de aanvragen is op het moment van het schrijven van dit afstudeerdossier een groot probleem binnen pixelzebra. Zoals eerder toegelicht zijn er twee medewerkers vertrokken, waardoor de verantwoordelijkheid van de support-afdeling over de gehele organisatie is verspreid. Hoewel de richtlijnen stellen dat de volledige verantwoordelijkheid bij de Customer Care Unit ligt, is dat op dit moment niet het geval. Het antwoord op het tweede vraagstuk is hiermee ook geconcretiseerd. De Customer Care Unit komt simpelweg voldoende mankracht en daarmee voldoende kennis te kort om alle aanvragen te kunnen behandelen.



Technologie

- I. Op welke manier kan de inrichting en het creëren van overzichten in Microsoft Dynamics CRM en SharePoint aangepakt worden?
- II. Op welke manier kan de opschoning in Microsoft Dynamics CRM aangepakt worden?
- III. Op welke manier kunnen er protocollen ter controle van processen en afspraken ontstaan?
- IV. Op welke manier kunnen er support-contracten ontstaan?
- V. Op welke manier kan er een knowledge base gerealiseerd worden?

De vraagstukken gerelateerd aan de bouwsteen 'technologie' gaan met name over de inrichting van Microsoft Dynamics CRM en het opstellen van documentatie. Op dit moment zijn er al een aantal elementen gerealiseerd. Zoals toegelicht in *Hoofdstuk 6.15 Quick wins*, hebben er wijzigingen plaatsgevonden in Microsoft Dynamics CRM en draait er op dit moment een pilot bij een klant die over een support-contract beschikt. De protocollen die nageleefd dienen te worden ter controle op de processen en afspraken zijn ontworpen, maar dienen nog verbeterd en nageleefd te worden.



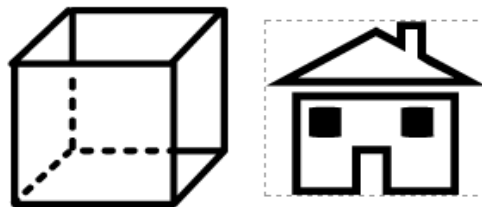
Cultuur

- I. Op welke manier worden medewerkers gestimuleerd om kennis te delen?
- II. Op welke manier worden medewerkers gestimuleerd tot het nemen van verantwoordelijkheid?
- III. Op welke manier worden medewerkers gestimuleerd om verbeteringen en ontwikkelingen aan te dragen en door te voeren binnen de support-afdeling?
- IV. Op welke manier worden medewerkers zich bewust van het correcte gebruik van Microsoft Dynamics CRM?

De vraagstukken gerelateerd aan de cultuur van pixelzebra gaan met name over: de stimulering van medewerkers tot het delen van kennis, het nemen van verantwoordelijkheid en het ontwikkelen en verbeteren van zichzelf, anderen en processen. Op het moment van schrijven zie ik hier nog geen veranderingen in. De interventies zullen zich moeten focussen op de bewustwording omdat ik dat nog niet heb kunnen constateren. Daarnaast gaat het om het aanreiken van leersituaties waarin er kansen ontstaan voor verbetering in doen en laten.

6.24.2. Het advies

In dit subhoofdstuk wordt aan pixelzebra een advies gegeven met behulp van welke interventies zij de vraagstukken kunnen aanpakken in het verandertraject. De interventies zelf dragen bij aan een deel van het advies aan pixelzebra en de doelen van dit afstudeerdossier. Daarnaast is elke interventie gerelateerd aan het bereiken van de gerelateerde requirements die toebehoren aan een of meerdere vraagstukken. Per bouwsteen wordt aangegeven welke interventie(s) geadviseerd worden gedurende het verandertraject. De interventies hebben voornamelijk betrekking op die bouwsteen, maar kunnen ook gerelateerd zijn aan andere bouwstenen.



Structuur

Het organiseren van workshops

Binnen pixelzebra ontbreekt het op dit moment procesmatig aan momenten waarop medewerkers bij elkaar komen om onderwerpen ter discussie stellen en afspraken maken over een concrete aanpak. Incidenteel en bij hoge noodzaak komt dit wel voor, bijvoorbeeld bij ziekte van een medewerker die betrokken is bij een project. Mijn voorstel aan pixelzebra is om een vaste structuur aan te brengen in het organiseren van workshops. Gedurende de workshops worden vraagstukken voorgelegd, afspraken gemaakt over de verantwoordelijkheid en tot slot krijgen medewerkers de gelegenheid, tijd en ruimte om onderwerpen aan te snijden en te verbeteren.

Het maken en testen van prototypes in Microsoft Dynamics CRM

In combinatie met de interventie: 'Het oprichten van een taskforce', kunnen er prototypes in Microsoft Dynamics CRM en SharePoint worden ontwikkeld. Het proces waarin prototypes worden ontwikkeld en getest, moet een vast proces worden binnen pixelzebra. Het is mij gedurende mijn afstudeerperiode opgevallen dat inrichtingen en oplossingen bestemd voor pixelzebra, niet werden afgemaakt en dus min of meer bleven 'liggen'. Mijn advies aan pixelzebra is om met behulp van de taskforces gestructureerd prototypes (inrichtingen in Microsoft Dynamics CRM en SharePoint) te ontwikkelen en testen. Hierbij is het belangrijk dat wordt gekeken naar de interne behoeften, zoals de gewenste situatie dit aangeeft, en het betrekken van allerlei soorten medewerkers met verschillende inzichten en verschillende ervaringen/kennisgebieden.



Technologie

Het oprichten van een taskforce

Aan pixelzebra wordt aanbevolen om ruimte te creëren voor het vormen van een team waarin verschillende medewerkers, met verschillende achtergronden, van verschillende afdelingen vraagstukken kunnen realiseren. De taskforce zal zich enkele uren per week richten op het oplossen van vraagstukken. Met name de technologische vraagstukken, waarbij het gaat om de inrichting van Microsoft Dynamics CRM en SharePoint, vereisen kennis van verschillende afdelingen. Sessies waarin gespard wordt over de inrichting en aanpassingen in Microsoft Dynamics CRM bieden toegevoegde waarde, omdat de structurering van de processen ook doorgevoerd dient te worden in de middelen die medewerkers gebruiken voor de uitvoering van de processen. De Customer Care Unit heeft veel te maken met deze software, omdat grote delen van het support-proces hierin worden uitgevoerd. Op dit moment is er al, op mijn eigen initiatief, een taskforce opgericht, zoals beschreven in *Hoofdstuk 6.15 Quick wins*. De taskforce richt zich op de supportcontracten, die continu worden ontwikkeld en verbeterd. Daarnaast zijn er protocollen en richtlijnen gerealiseerd die gedurende de maandelijkse kaizen-sessies worden gecontroleerd en aangepast. De taskforce is een ideale interventie binnen pixelzebra, omdat het ondernemerschap stimuleert bij de medewerkers om vraagstukken op te pakken.

Het ontwikkelen van een informatiepunt over de voortgang van het verandertraject

Het ontwikkelen van een informatiepunt over de voortgang van het verandertraject draagt bij aan informeren van de belanghebbenden binnen pixelzebra over dit verandertraject. Op dit platform, waarbij de voorkeur uitgaat naar SharePoint, deelt pixelzebra al haar interne kennis. Er moet inzicht worden getoond in: initiatieven, betrokkenen, activiteiten en resultaten. Het ontwikkelen van het informatiepunt heeft twee grote voordelen:

- I. Het management en de medewerkers van pixelzebra blijven continu op de hoogte van de laatste ontwikkelingen over de vraagstukken;
- II. Door het actief updaten van de statussen van vraagstukken en de betrokkenen daarbij, ziet iedereen binnen pixelzebra wat voor toegevoegde waarde de initiatieven hebben. Hiermee voorkom je dat er desinteresse ontstaat of dat er een gevoel wordt gecreëerd waarin het verbeteren van pixelzebra niet meer centraal staat.



Medewerkers

Het organiseren van trainingen/kennis-sessies

Aan pixelzebra wordt geadviseerd om trainingen te organiseren, specifiek gericht op het ontwikkelen van competenties en het delen van kennis. Hierbij kan gedacht worden aan de functionaliteiten binnen en de benodigde kennis van Microsoft Dynamics CRM. De trainingen dragen bij aan het verhogen van de beschikbare kennis binnen de Customer Care Unit en stelt medewerkers in staat om van elkaar te leren en anderen te motiveren. De kennis en ervaring die heerst binnen pixelzebra, kan gericht worden overgedragen wanneer hier tijd voor wordt vrijgemaakt. Het faciliteren van trainingen zie ik als een structureel proces dat naadloos aansluit op de cultuur binnen pixelzebra en datgene waar het management en haar medewerkers behoeften aan hebben. Er is immers vastgesteld in de gewenste situatie dat pixelzebra behoefte heeft aan een toename van kennis binnen de Customer Care Unit, maar ook kennis met de consultants moet gaan delen. Mijn advies is om de trainingen op te delen in twee soorten. De eerste variant is het ontwikkelen van competenties specifiek gericht op de werkzaamheden, kennis en verantwoordelijkheden in de vorm van een on-the-job-training. De tweede variant is gericht op het delen van kennis omtrent de overdracht van een project naar support of de status van aanvragen, specifiek gericht op klanten.

Het creëren van persoonlijke prestatiedoelstellingen

Het creëren van persoonlijke prestatiedoelstellingen draagt bij aan het creëren en motiveren van de verantwoordelijkheid bij medewerkers. De doelstellingen dagen de medewerkers uit om het maximale uit zichzelf te halen. Daarnaast is het een controlemiddel of zij daadwerkelijk praktiseren wat afgesproken is. Aan pixelzebra adviseer ik om een 'motiverende' houding aan te nemen als het gaat om de persoonlijke prestatiedoelstellingen die worden afgestemd met een medewerker. Medewerkers moet niet gestraft worden voor het al dan niet halen van de doelstellingen, maar juist gemotiveerd worden om de doelstellingen te halen. Hierbij kan gedacht worden aan een bonus of promotieconstructie.

Het aanpassen van functiebeschrijving

Met het aanpassen van de functiebeschrijving wordt vastgesteld wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van de medewerkers binnen pixelzebra. Zoals de probleemanalyse heeft vastgesteld, ontbreekt het op dit moment aan afspraken over verantwoordelijkheden en taken. Het aanpassen van een functiebeschrijving is een eerste stap in het bewustmaken van verantwoordelijkheden. In combinatie met de persoonlijke prestatiedoelstellingen en het terugkoppelen van de resultaten worden medewerkers gewezen, begeleid en gemotiveerd op en in hun verantwoordelijkheden.



Het faciliteren van Kaizen-sessies

Gericht op de Customer Care Unit adviseer ik aan pixelzebra om kaizen-sessies te faciliteren, waarin de Customer Care Unit met haar medewerkers rond de tafel kan gaan om resultaten, verbeterpunten en kennis over te dragen. In *Hoofdstuk 5.16 Quick Wins*, is al beschreven hoe de kaizen-sessies een bijdrage leven aan de cultuur binnen pixelzebra. Er is al overeenstemming bereikt over een maandelijkse kaizen-sessie waarin de resultaten en verbeterpunten van de Customer Care Unit worden besproken. Het delen van kennis wordt met behulp van deze sessies actief gestimuleerd, daarnaast krijgen medewerkers de gelegenheid om verbeterpunten aan te dragen om zichzelf en anderen naar een hoger niveau te tillen.

Het terugkoppelen en toetsen van resultaten

Om te controleren op processen en werkwijzen daadwerkelijk worden uitgevoerd zoals deze zijn bedacht en doorgevoerd, kan er gebruik worden gemaakt van terugkoppeling van de resultaten. Het terugkoppelen en toetsen van de resultaten helpt bij het motiveren van medewerkers om dat wat afgesproken is ook daadwerkelijk uit te voeren. Op basis van de resultaten, bijvoorbeeld de gemiddelde afhandelingsnelheid van een aanvraag per medewerker, kan gekeken worden naar behoeften in afdelingen en processen. De essentie is uiteindelijk het continu jezelf en de afdeling verbeteren met behulp van controle op de resultaten.

Organiseren van intervisie-sessies

Binnen de cultuur van pixelzebra moet er een transformatie plaatsvinden, waarin kennis actief wordt gedeeld met elkaar. Het organiseren van intervisie sessies in combinatie met kennis-sessies en workshops, zorgt ervoor dat groepjes medewerkers met elkaar om de tafel gaan zitten om kennis te delen die benodigd is om maximaal de klantbehoefte te kunnen voorzien.

6.25 Eindpresentatie implementatieplan

Het implementatieplan vormde de basis voor de laatste presentatie die ik heb georganiseerd binnen pixelzebra. De vorm van de presentatie was een combinatie van een tweetal interventies en een tweetal doelen. De doelen van mijn eindpresentatie waren:

- I. Het op de hoogte stellen van al mijn belanghebbenden over de resultaten, specifiek het implementatieplan, die behaald zijn gedurende mijn afstudeertraject;
- II. Het bereiken van commitment over de invoering van de implementatie onder de medewerkers en het management.

De twee interventies die ik heb uitgevoerd tijdens mijn eindpresentatie waren een pizzasessie in combinatie met een motiverende overtuigingspresentatie voor de invoering van het implementatieplan. De pizzasessie heb ik in samenwerking met Dhr. van der Kaay georganiseerd. Samen wilden wij graag onze belanghebbenden 'belonen' voor de samenwerking, positieve houding en verkregen informatie gedurende ons afstudeertraject. De motiverende overtuigingspresentatie was een van mijn doelstellingen die ik tijdens deze afstudeerperiode wilde behalen. Mijn doelstelling was: 'Het bereiken van commitment op de voorgestelde veranderingen bij het management en de medewerkers'¹⁴⁰. Met de presentatie waarin ik op overtuigende wijze de medewerkers en het management wilde overtuigen van mijn advies, heb ik uiteindelijk naar mijn mening mijn doel behaald. Naar aanleiding van de vraag die ik stelde aan het management en de medewerkers: 'Zijn jullie bereid om dit implementatieplan uit te voeren en de veranderingen te omarmen?', kreeg ik het volgende antwoord¹⁴¹: 'Op basis van jouw advies en de verandervoorstellingen die jij ons aanbeveelt zien we in dat er echt iets moet veranderen binnen pixelzebra. Namens het management geven wij alle tijd en ruimte die benodigd is voor het slagen van dit verandertraject. Namens de medewerkers zijn wij bereid om deel uit te maken van de veranderingen en zelf initiatief te nemen in de transformatie van de Customer Care Unit én die van pixelzebra'. Op basis van deze conclusie kon ik vaststellen dat mijn persoonlijke doelstelling bereikt was.

¹⁴⁰ Hoofdstuk 3. Opdracht

¹⁴¹ Pizzasessie #1

6.26. Conclusie

Het implementatieplan moet de leidraad vormen voor de transformatie die plaats gaat vinden binnen pixelzebra. De vraagstukken die zijn ontwikkeld op basis van de behoeften van de medewerkers, de klanten en het management, kunnen aan de hand van de interventies gerealiseerd worden. De interventies en de vraagstukken vormen gezamenlijk het verandertraject dat pixelzebra ingaat. Het verandertraject heeft invloed op alle bouwstenen en vormt uiteindelijk de transformatie van support-afdeling naar Customer Care Unit. Met de keuze voor interventies laat ik ook het mensgericht ontwerpen terugkomen in mijn advies. Op basis van de zeven bronnen van arbeidsvreugde¹⁴², die bepalend zijn voor de inrichting van een motiverend (verander)proces, blijkt dat de interventies voldoen aan:

- I. Onderdeel voelen van een sociaal collectief en samenwerking;
- II. Regelruimte en verantwoordelijkheid krijgen;
- III. Persoonlijk presteren en het behalen van doelstellingen;
- IV. Groeien en aangaan van nieuwe uitdagingen.

Tot slot kan er geconcludeerd worden dat het implementatieplan inzicht geeft in de reden van de verandering: wie er moeten veranderen, wat er moet veranderen en tot slot hoe dit gerealiseerd moet worden. Het enige aspect dat ontbreekt is een veranderplanning waarin wordt toegelicht wanneer/wat gerealiseerd wordt en wie welke rol toebedeeld krijgt. Op dit aspect kom ik in het volgende hoofdstuk terug.

¹⁴² Kouwenhoven, K. & Baarda, R. (2014).

7. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk geef ik antwoord gegeven op de probleemstelling en de daaraan gerelateerde hoofdvraag van dit afstudeertraject. Daarnaast wordt er over de doelstellingen en vereiste eindresultaten een conclusie getrokken. In de aanbevelingen geef ik advies aan pixelzebra waarin wordt toegelicht op welke manier pixelzebra de implementatie van de Customer Care Unit kan voortzetten.

7.1. Probleemstelling en hoofdvraag

In dit subhoofdstuk wordt een conclusie gegeven op de vraag in hoeverre ik mijn probleemstelling en hoofdvraag heb kunnen beantwoorden.

De definitieve probleemstelling die aan dit afstudeerdossier gekoppeld was, was:

'Op welke manier kan de support-afdeling van pixelzebra ervoor zorgen dat zij haar werkzaamheden naar tevredenheid haar medewerkers en het management kan uitvoeren?'

De hoofdvraag die in mijn afstudeertraject beantwoordt moest worden was:

'Op welke manier kan de support-afdeling van pixelzebra ervoor zorgen dat zij haar werkzaamheden naar tevredenheid van haar klanten, haar medewerkers en het management kan uitvoeren?'

De inrichting van de Customer Care Unit naar tevredenheid van de klanten, medewerkers en het management, kon alleen worden gerealiseerd wanneer gehoord werd gegeven aan hun behoeften. Met het vaststellen van alle behoeften, is er een implementatieplan gerealiseerd waarin zo goed mogelijk is getracht om al deze behoeften uit te werken. Uiteindelijk ben ik tot de conclusie gekomen dat de behoeften onderlinge overeenkomsten hadden en dat een aantal zaken essentieel en in ieders belang waren om door te voeren. Hierbij ging het met name om: het delen van kennis, het nemen en afstemmen van verantwoordelijkheid en het creëren van gestructureerde momenten, waarin verbeteringen kunnen worden doorgevoerd. Persoonlijk ben ik van mening dat met behulp van het implementatieplan de Customer Care Unit gestructureerd ingericht kan worden waarin de behoeftevoorziening voor de drie partijen (klant, management, medewerker) centraal staat.

7.2. Doelstellingen

Voorafgaande het afstudeerdossier zijn er doelstellingen en eisen opgesteld waaraan dit afstudeerdossier moest voldoen. Allereerst licht ik mijn persoonlijke doelstellingen toe, vervolgens de strategische doelstellingen en de eisen van pixelzebra. Mijn persoonlijke doelstellingen tijdens dit afstudeertraject waren;

- I. Het inzicht geven in de huidige situatie van het support-proces, inclusief de problemen;
- II. Het inzicht geven in de gewenste situatie inclusief de mogelijkheden met IT (Microsoft Dynamics CRM);
- III. Het in staat stellen van pixelzebra van een beslissing tot invoering van de gewenste situatie;
- IV. Het bereiken van commitment op de voorgestelde veranderingen bij het management en de medewerkers;
- V. Een deel van voorgestelde veranderingen zijn gerealiseerd (Quick wins).

Het inzicht geven in de huidige situatie en de gewenste situatie heb ik verwezenlijkt met de uitwerking van twee rapporten. In de huidige situatie heb ik vastgesteld op welke manier het huidige support-proces verloopt, waar de support-afdeling tegenaan loopt en wat de achterliggende redenen zijn. In de gewenste situatie heb ik weten vast te stellen wat de behoeften zijn van de klanten, de medewerkers en het management zodat er tevredenheid omtrent het support-proces en de Customer Care Unit bereikt kan worden.

Het in staat stellen van een beslissing tot invoering heb ik bereikt aan de hand van mijn implementatieplan. In dit plan wordt een advies gegeven aan pixelzebra over de manier waarop zij een Customer Care Unit kunnen inrichten en hoe zij ervoor kunnen zorgen dat de problemen binnen de organisatie verholpen worden. Het implementatieplan richt zich op het bevorderen van de waardepropositie van pixelzebra ter tevredenheid van de klanten. Daarnaast richt het zich op het concretiseren van de behoeften die er zijn binnen de organisatie ter tevredenheid van het management en de medewerkers. Pixelzebra is nu aan zet om de voorgestelde plannen daadwerkelijk door te voeren.

Commitment op de veranderingen is bereikt gedurende mijn eindpresentatie, waarin het management en de medewerkers hebben toegezegd dat zij heil zien in de voorgestelde veranderingen en deze veranderingen daadwerkelijk ook willen doorvoeren. Het restpunt hierbij blijft de actuele totstandkoming van het verandertraject.

Tot slot zijn er voorgestelde veranderingen daadwerkelijk gerealiseerd, zoals deze beschreven zijn in *Hoofdstuk 5.16*. Op basis van deze conclusies kan geconcludeerd worden dat al mijn persoonlijke doelstellingen zijn behaald.

Naast de persoonlijke doelstellingen waaraan mijn afstudeerdossier moest voldoen, zijn er ook doelstellingen en eisen vanuit pixelzebra opgesteld. Het eindresultaat moest volgens het management van pixelzebra voldoen aan de volgende aspecten:

- I. Er wordt een implementatieadvies in de vorm van een rapport opgeleverd, inclusief de begeleiding voor de start van dit proces;
- II. De Customer Care Unit wordt volledig gestandaardiseerd (richtlijnen, protocollen);
- III. De Customer Care Unit wordt een organisatieonderdeel waarin de medewerkers zelfstandig, op gestructureerde wijze, werken aan het steeds verbeteren van hun diensten en processen;
- IV. Alle processen die verbonden zijn aan de Customer Care Unit zijn zodanig aangepast dat zij optimaal de klant- en medewerker behoefte kunnen voorzien, rekening houdende met budget/beschikbaar personeel en vraag.

Het implementatieadvies is aangeleverd in de vorm van een implementatieplan waarin pixelzebra geadviseerd werd over de manier waarop zij de Customer Care Unit kan implementeren. De begeleiding van dit proces is deels gestart, namelijk de bewustwording van het plan. Het management heeft daarnaast een verantwoordelijke 'veranderaar' aangewezen die na de afronding van dit dossier aan de slag gaat met het doorvoeren van het advies en de aanbevelingen. De verantwoordelijke voor dit proces is de ondergetekende van dit afstudeerdossier. Hiermee heeft de begeleiding van de implementatie vorm gekregen en rest alleen nog de daadwerkelijke start van het veranderproces.

De Customer Care Unit heeft een herontworpen standaard-proces aangeleverd gekregen, inclusief daarbij behorende richtlijnen. Hieruit valt echter niet te controleren dat de Unit daadwerkelijk gestandaardiseerd is. Er is een begin gemaakt met de standaardisatie, maar de uitvoering en de controle daarop ontbreken nog. Met behulp van de interventies uit het implementatieplan (de kaizensessies en de toetsing van de resultaten) kan gecontroleerd worden of de standaardisatie slaagt.

De interventies hebben bijgedragen aan een manier waarop medewerkers zelfstandig en gestructureerd hun processen uit kunnen voeren. Echter is ook bij deze eis niet te controleren of dit gepraktiseerd wordt. Tot slot is de laatste eis van dit afstudeerdossier dat alle processen zodanig zijn aangepast aan de behoeften van de belanghebbenden. De manier waarop is geadviseerd in het implementatieplan. De daadwerkelijke uitvoering en de controle hierop ontbreken nog.

Geconcludeerd kan worden dat de eisen die zijn opgesteld, eisen zijn die pas op langer termijn gecontroleerd kunnen worden. In verband met de tijd en mijn scope ben ik niet in staat geweest om mijn implementatieplan daadwerkelijk uit te werken en dit te controleren. Dit geldt net zo zeer voor de strategische doelstellingen die pixelzebra heeft bekendgemaakt naar aanleiding van het verandertraject. De strategische doelstellingen waren:

- I. Kortere doorlooptijden binnen support;
- II. Een hogere klanttevredenheid;
- III. Lagere kosten per call.

De doelen die pixelzebra heeft vastgesteld kunnen pas op langere termijn worden gecontroleerd. Mijn hypothese is dat binnen één jaar er op alle drie de onderdelen verbetering is geconstateerd, mits het advies dat ik heb aangedragen wordt opgevolgd en er proactief wordt uitgevoerd binnen pixelzebra.

7.3. Aanbevelingen

In dit subhoofdstuk wordt het advies aangevuld met zaken, waarvan ik van mening ben dat deze mijn advies completeren. De aanbevelingen zijn bewust of onbewust buiten mijn werkzaamheden gehouden omdat hier of geen tijd meer voor was, of dit buiten mijn scope van het veranderproject is gelaten.

7.3.1. Bewustwording en sturing

Tijdens de eindpresentatie van het afstudeerdossier heb ik vast weten te stellen dat er commitment is voor het advies dat ik lever aan pixelzebra. Het management en de medewerkers gaven aan dat zij bereidt zijn tot invoering en uitvoering van het advies. Echter beveel ik aan om nogmaals bewust te worden van de verandering die pixelzebra tegemoet gaat. Ik zie hier een taak voor het management om actief te blijven sturen op het veranderproces door medewerkers te blijven motiveren en tijd vrij te maken voor de doorvoering van de vraagstukken. In de huidige situatie was geconstateerd dat pixelzebra te maken heeft met drukte. Het gevaar dat heerst is dat er geen prioriteit wordt gegeven aan het veranderproces en pixelzebra stil blijft staan in haar ontwikkeling. Mijn aanbeveling aan pixelzebra is om het veranderproces ruim baan te geven en te sturen op de realisatie van vraagstukken.

7.3.2. Veranderplanning

In het implementatieplan ontbreekt het aan een veranderplanning waardoor het tijdspad van het verandertraject onduidelijk is. De veranderplanning heb ik niet meegenomen in mijn implementatieplan omdat ik hier simpelweg geen tijd meer voor had. De aanbeveling die ik aan pixelzebra doe, is het opzetten van een veranderplanning waarin rekening wordt gehouden met het *driemaandenprincipe* zodat er minimaal ééns per drie maanden een interventie wordt doorgevoerd. Mijn aanbeveling is om daar waar mogelijk tijd en aandacht te besteden aan de vraagstukken, met behulp van de interventies, zodat de resultaten zo snel mogelijk zichtbaar zijn. Op die manier zijn pixelzebra en haar medewerkers actief en bewust bezig zijn met het verandertraject. In de planning moet ook worden afgesproken wie/welke rol krijgt toebedeeld. In samenspraak met het management is overeengekomen dat ikzelf verantwoordelijk wordt binnen pixelzebra voor de begeleiding en resultaten van het verandertraject in samenwerking en met ondersteuning van mijn opdrachtgever.

7.3.3. Controle van het verandertraject

De controle op bijvoorbeeld de uitvoer van het gestandaardiseerde proces of de naleving van de protocollen en richtlijnen, moet een standaard worden binnen pixelzebra. De reden dat ik deze aanbeveling doe is omdat met controle kan worden vastgesteld of de veranderingen daadwerkelijk worden doorgevoerd en bereikt. Zoals in *bijlage 2 Theoretisch kader*, wordt beschreven biedt controle en het meten van resultaten een mogelijkheid om te kunnen evalueren. Paul Hamon¹⁴³ beschrijft enkele technieken die helpen bij het van het meten van Performance:

- Key Performance Indicators;
- Internal/External Measures;
- Balanced Scorecard.

Mijn aanbeveling is om deze techniek te gebruiken en door te voeren binnen de Customer Care Unit van pixelzebra. Met bijvoorbeeld een Key Performance Indicator omtrent de doorlooptijden van de aanvragen, kan worden vastgesteld of de interventies van toegevoegde waarde zijn voor de Customer Care Unit en voldoen aan de strategische doelstellingen van pixelzebra.

¹⁴³ Harmon, P. (2007).

8. Verantwoording.

In termen van traceerbaarheid en het kunnen bewijzen van gesprekken, interviews en sessies, heb ik een verantwoording opgenomen waarnaar gerefereerd kan worden vanuit mijn afstudeerdossier. Hieronder vindt u het overzicht van alle momenten waarop is samengekomen met (een) perso(n)en(en). De momenten zijn van toegevoegde waarde geweest voor de totstandkoming van mijn afstudeerdossier.

Activiteit	Gerelateerd onderwerp	Stakeholders	Opmerkingen
Gesprek #1	Opdrachtschrijving	Dhr. van der Kleij, Dhr. Lagas, Mevr. Lagas	Input voor opdracht omschrijving + onderzoek + plan van aanpak. Visie en missie statement voor implementatieplan.
Reviewsessie #1	Plan van aanpak + stakeholderanalyse	Dhr. Lagas	Controle van plan van aanpak + input stakeholderanalyse
Gesprek#2	Cultuuranalyse	Dhr. van der Kaay	Inzichten in cultuuranalyse pixelzebra
SCRUM-meeting #1	Start van Fase 1. huidige situatie	Dhr. Lagas	Sprintdoelen en resultaten fase 1. vastgelegd
Brown Paper sessie #1	Proces Discovery & Analyse	Mevr. Moleveld, Dhr. Seysener	n.v.t.
Brown Paper sessie #2	Proces Discovery & Analyse	Dhr. Hubert	n.v.t.
Controle sessie #1	Proces Discovery & Analyse	Dhr. Lagas, Dhr. Hubert, Mevr. Moleveld, Dhr. Seysener	Behaalde resultaten van het huidige support-proces gecontroleerd
Assessment #1	Probleem analyse	Mevr. Moleveld, Dhr. Seysener	n.v.t.
Assessment #2	Probleem analyse	Dhr. Hubert & Dhr. Lagas	n.v.t.
Brown Paper sessie #3	Root Cause analyse	Mevr. Moleveld, Dhr. Seysener	n.v.t.
Brown Paper sessie #4	Root Cause analyse	Dhr. Hubert, Dhr. Lagas	n.v.t.
Controle sessie #2	Root Cause analyse	Mevr. Moleveld & Dhr. Lagas & Dhr. Hubert	Behaalde resultaten van de Root Cause analyse gecontroleerd en gevolgen beschreven.
Lunchsessie #1	Huidige situatie	Alle medewerkers van pixelzebra	Inzicht in activiteiten, resultaten en conclusies
Reviewsessie #2	Huidige situatie	Dhr. Lagas	Controle van rapport en presentatie huidige situatie
Kennissessie-Expert Bijeenkomst #1	Bijeenkomst van experts op het gebied van Human-Centered Process Design, LEAN, Design Thinking	Dhr. Loggen, Dhr. Sandifort, Dhr. Broeks, Dhr. van Wamel, Mevr. van Leeuwen, Mevr. Stenneke, Mevr. Eendebak, Dhr. van stralen	Vorbereiding afgestemd en afspraken gemaakt over vervolgstappen in een volgende kennissessie.
SCRUM-meeting #2	Start van Fase 2. gewenste situatie	Dhr. Lagas	Sprintdoelen en resultaten fase 2. Vastgelegd

Brown Paper sessie #5	Requirementsanalyse	Mevr. Moleveld, Dhr. Seysener	n.v.t.
Brown Paper sessie #6	Requirementsanalyse	Mevr. Lagas, Dhr. Lagas, Dhr. van der Kleij	n.v.t.
Brown Paper sessie #7	Requirementsanalyse	Dhr. Hubert	n.v.t.
Validatiesessie #1	Requirementsanalyse	De heren Seysener, Lagas, van der Kleij, Hubert en Mevr. Moleveld	Valideren van de requirements.
Gesprek #3	Requirementsanalyse	Dhr. Lagas	Afstemmen van de prioritering
Prioritering sessie #1	Requirementsanalyse	Alle medewerkers van pixelzebra	Op de hoogte stellen van de prioritering en prioriteringsvragen stellen.
Gesprek #4	Protocollen & Richtlijnen	Mevr. Moleveld, Dhr. Seysener	Requirements verzamelen
Kennisessie-Expert bijeenkomst #2	Protocollen & Richtlijnen	Dhr. Lagas, Dhr. Groeneveld	Opstellen van protocollen en richtlijnen
Kennisessie #3	Protocollen & Richtlijnen	Alle medewerkers van pixelzebra	Toelichtingen op de protocollen en richtlijnen + opstellen profielschets
Gesprek #5	Aanpassingen in CRM	Dhr. van der Kleij	Aanpassingen aangemaakt in Microsoft Dynamics CRM.
Gesprek #6	Voortzetting van implementatie Customer Care Unit	Dhr. van der Kleij, Mevr. Lagas, Dhr. Lagas	n.v.t.
Gesprek #7	Kaizen-sessies	Mevr. Moleveld, Dhr. Seysener, Mevr. Lagas	Afspraken gemaakt over maandelijkse Kaizen-sessies.
Lunchsessie #2	Gewenste situatie	Alle medewerkers van pixelzebra	Inzicht in activiteiten, resultaten en conclusies
SCRUM-meeting #3	Start van Fase 3. Implementatieplan	Dhr. Lagas	Sprintdoelen en resultaten fase 3. Vastgelegd
Pizzasessie #1	Toelichting op resultaten en advisering over de toekomst.	Alle medewerkers van pixelzebra	Inlichten van de interne belanghebbenden over de behaalde resultaten gedurende mijn afstudeertraject en het bereiken van commitment onder het management en de medewerkers.

Figuur 32. Verantwoordingtabel.

9. Evaluatie

In dit hoofdstuk wordt er geëvalueerd op mijn afstudeertraject binnen pixelzebra. Terugkijkend op het project breng ik de processen, opgeleverde resultaten en toegepaste beroepstaken in kaart. Het doel van de evaluatie is om inzicht te geven in mijn opgedane kennis, leerpunten, samenwerking en het effect van dit traject.

9.1. Procesevaluatie

Gedurende mijn afstudeertraject heb ik verschillende fasen doorlopen, die uiteindelijk hebben geleid tot het afstudeerdossier dat voor u ligt. In de procesevaluatie reflecteer ik op mijn ervaringen tijdens het proces en de zaken waar ik tegenaan liep.

9.1.1. Fase 0. Oriëntatiefase

Tijdens de oriëntatiefase heb ik geleerd dat een goede voorbereiding het halve werk is. In de oriëntatiefase heb ik mij beziggehouden met het specificeren van de opdracht en het uitwerken van een manier waarop ik te werk zou gaan. Over het algemeen ben ik tevreden over het verloop van dit proces. Dit kwam mede door het feit dat ik tijdens de reviewsessies van de oriëntatiefase complimenten van mijn opdrachtgever kreeg over het feit dat ik goed te werk ben gegaan in deze eerste weken. Een punt ter verbetering voor mijzelf was dat ik in het begin moeite had met het bewaren van overzicht. Zo nu en dan was het druk in mijn hoofd of zag ik beren op de weg. Desalniettemin zorgde het opleveren van de resultaten in de oriëntatiefase ervoor dat ik langzamerhand rustiger werd en meer overzicht kreeg. Zo heeft het plan van aanpak ervoor gezorgd dat ik een rode draad had die ik gedurende mijn afstudeertraject kon volgen. Een leermoment gedurende deze fase is, dat ik bijtijds moet beginnen met een planning zodat ik hiermee rust en zekerheid creëer.

De cultuuranalyse van pixelzebra vond ik één van de meest verbazingwekkende (eyeopener) momenten gedurende mijn afstudeertraject. Op basis van het cultuuranalyserapport van Dhr. van der Kaay was geconcludeerd dat pixelzebra op dit moment kampt met een eilandjescultuur. Medewerkers van pixelzebra hebben het te druk met eigen verantwoordelijkheden: het delen van kennis en het helpen van elkaar wordt vaak achterwege gelaten. Dit rapport zorgde voor een realisatiemoment omdat ik mijzelf vanaf dat moment pas bewust werd van het feit, dat mijn advies niet alleen gericht moet zijn op de implementatie van een nieuwe afdeling, maar ook op het aansturen van een verandering. Ik moest gedurende het advies en het daaraan gerelateerde verandertraject, rekening houden met de culturele aspecten binnen pixelzebra om daadwerkelijk te kunnen slagen.

9.1.2. Fase 1. Huidige situatie

In de huidige situatie was het van belang om nauw samen te werken met de medewerkers van pixelzebra om het support-proces en de daarbij behorende problemen vast te stellen. Tijdens het 'ontdekken' van dit proces merkte ik een prettige samenwerking met mijn stakeholders. Tijdens elke sessie kreeg ik veel informatie en merkte ik dat de medewerkers gedreven waren om een verandering tot stand te brengen. Ditzelfde gold voor het in kaart brengen van de problemen binnen het support-proces. Al mijn belanghebbenden waren gedreven om mij zoveel mogelijk te helpen in het verkrijgen van de juiste informatie. Persoonlijk kreeg ik hier een enorme boost van, omdat mensen die gemotiveerd zijn om mij te helpen, meteen mij een extra motivatie impuls geven om er iets moois van te maken. Tijdens dit proces heb ik geleerd dat een verandering binnen een organisatie valt of staat met de weerstand die medewerkers tonen met betrekking tot een verandering. Een leermoment voor de toekomst is om weerstand analyse uit te voeren, voordat je begint aan het verandertraject.

Tijdens mijn afstudeerperiode kan ik concluderen dat ik geluk had met de minimale weerstand waar ik tegen aanliep. In een andere organisatie zou het mij weleens duur kunnen komen staan als ik geen rekening houd met eventuele weerstand. De weerstand binnen een organisatie is voor mij een interessant gegeven en een leerpunt waar ik in het vervolg rekening mee moet houden.

Na afloop van het klanttevredenheidsonderzoek kwam ik tot de conclusie dat de klanten die ik benaderd had, tevreden waren over de support-afdeling van pixelzebra. Hiermee veranderde mijn initiële probleemstelling naar een definitieve probleemstelling omdat het management blijkbaar een ander beeld had dan dat het in werkelijkheid was. De klanten waren immers grotendeels wel tevreden. Een leermoment voor de volgende keer is om de probleemstelling scherp te controleren, voordat ik een verandering daadwerkelijk daarop ga doorvoeren. Per toeval kwam ik met het klanttevredenheidsonderzoek tot de conclusie dat het 'allemaal meeviel vanuit het perspectief van de klanten' terwijl de hypothese die ik voor mijzelf had gesteld het tegenovergestelde beweerde.

9.1.3. Fase 2. Gewenste situatie

Op basis van de huidige situatie heb ik in de gewenste situatie vastgesteld waar pixelzebra en haar medewerkers naar toe willen met het verandertraject. Gedurende de reviewsessie van de huidige situatie kreeg ik het verzoek om data vast te stellen, gerelateerd aan het support-proces. Denk hierbij aan de doorlooptijd en de aantallen waarmee de support-afdeling te maken heeft. Tijdens dit onderzoek naar bruikbare data in Microsoft Dynamics CRM liep ik tegen een aantal problemen aan. Zo was het niet mogelijk om up-to-date data te verkrijgen, omdat dit simpelweg niet werd bijgehouden in Microsoft Dynamics CRM. De data die ik had verkregen was niet naar mijn tevredenheid. Ik ben van mening dat mijn onderzoek completer was als ik de doorlooptijd, bestede uren en andere zaken vast kon stellen. Het alternatief dat ik had was om zelf de relevante data bij te houden, maar vanwege de tijd die een dataonderzoek met zich meebrengt heb ik ervoor gekozen om het erbij te laten.

Op basis van verschillende Brown Paper sessies heb ik in samenwerking met het management van pixelzebra en haar medewerkers alle eisen en wensen, die er op dat moment waren, in kaart kunnen brengen. Ook tijdens dit proces ervoer ik een prettige samenwerking waarin ik merkte dat vooral de medewerkers van de support-afdeling hielpen in het definiëren van concrete 'requirements'. Zo kwam het voor dat er Softwarerequirements werden aangedragen door de support-afdeling waarover ik nog niet had nagedacht, een SLA-timer aanbrengen in Microsoft Dynamics CRM bijvoorbeeld.

Gedurende de uitvoer van fase twee, heb ik een aantal interventies uitgevoerd om kleine stappen te maken in het verandertraject. Dit was om aan te kunnen tonen aan het management en de medewerkers van pixelzebra, dat het verandertraject daadwerkelijk vorm begon te krijgen. Een van deze kleine successen mag ik toch wel beschouwen als een hoogtepunt gedurende mijn afstudeertraject. In samenspraak met het management is afgestemd dat ik na de officiële afstudeerzitting, verantwoordelijk blijf voor de uitvoering en controle op het verandertraject van de Customer Care Unit. Op basis van het heil dat het management zag in mijn verandertraject kreeg ik een enorme motivatie boost om aan de slag te gaan met dit verandertraject.

9.1.4. Fase 3. Implementatie

In de implementatiefase stond het realiseren van een implementatieplan in combinatie met een adviesrapport centraal. Het doel dat aan deze fase gekoppeld was, was het overhandigen van een implementatieadvies aan pixelzebra. Gedurende de fase kwam ik tot de conclusie dat ik twee fases aan het combineren was. Namelijk de fase waarin ik een implementatieplan zou opstellen over de manier waarop pixelzebra de Customer Care Unit kan inrichten en de laatste fase van mijn afstudeertraject waarin ik een adviesrapport zou opleveren.

Ik heb er bewust voor gekozen om deze beide te combineren tot een geheel. Vanwege een beperking aan tijd kwam ik op dit idee, achteraf gezien was ik hier content mee. Het combineren van beide producten heeft namelijk geleid tot een geheel waarin ik het proces van het vier-ballenmodel door kon trekken tot een advies. Dit in tegenstelling tot alleen de beantwoording van de vier vragen. Achteraf gezien was dit misschien ook wel de bedoeling van het vier-ballen model, maar gedurende het proces kwam ik erachter dat mijn advies de interventies waren die het vier-ballenmodel voorschrijft.

Een dilemma waar ik gedurende de implementatiefase tegen aanliep, was het deel-geheel dilemma. Aan de ene kant wilde ik zoveel mogelijk aanpakken en veranderen binnen pixelzebra, het gevaar waar je dan tegenaan loopt is dat je buiten je scope treedt. Aan de andere kant is het beperken van je casus ook een risico, omdat je dan weinig impact hebt op de organisatie en je verandering teniet wordt gedaan. Gedurende het proces heb ik bewust de keuze gemaakt om te blijven bij mijn scope en hier niet meer van af te wijken. Hoe graag ik ook meer had willen veranderen en gedetailleerd op zaken had willen ingaan, op een gegeven moment heb ik besloten dat het voldoende was. Het risico wat ik hiermee ontweek was dat ik mijzelf in mijn vingers zou snijden en vanwege tijdsgebrek het afstudeerdossier niet op tijd af zou kunnen ronden.

9.1.5. Fase 4. Afronding en conclusies

Nadat het implementatieplan was afgerond en een deel van het advies was geschreven, heb ik mij gefocust op de totstandkoming van mijn afstudeerdossier en het opstellen van een definitief advies inclusief daarbij behorende aanbevelingen. Tijdens mijn gehele afstudeerperiode is het mij opgevallen dat ik veel tijd kwijt was aan het beschrijven en onderbouwen van mijn werkzaamheden binnen pixelzebra. Qua planning heb ik mijzelf hier redelijk in vergist. Ik vond dat ik vooral in de laatste periode veel tijd kwijt was aan het opschrijven en onderbouwen van zaken, in plaats van het daadwerkelijk uitvoeren van werkzaamheden. In mijn planning had ik opgenomen dat in het laatste deel van mijn afstudeertraject ik mij ging focussen op het starten van de implementatie. Terugkijkend kan ik constateren dat ik hier naar mijn eigen genoegdoening te weinig tijd voor had. Hoewel de opdrachtgever aangaf dat dit goed ging komen na mijn afstudeerperiode en het voor dat moment dus niet uitmaakte, had ik het gevoel dat ik meer moest doen om al mijn belanghebbenden tevreden te stellen. In een discussie met de opdrachtgever hebben wij uiteindelijk samen geconcludeerd dat het afstudeerdossier belangrijker was dan de daadwerkelijke totstandkoming van de implementatie, het doel van dit afstudeertraject was immers een advisering. Geconcludeerd kan worden dat ik mijn eigen doelen voorbij wilden streven. Een leermoment voor mij is dat ik hierin harde afspraken moet maken over de breedte van werkzaamheden die ik uitvoer tijdens een project. Op een gegeven moment is er simpelweg geen tijd en ruimte meer om zaken uit te kunnen voeren.

Een realisatiemoment die mij bij is gebleven gedurende mijn hele afstudeerperiode is dat het verkrijgen en verwerken van informatie, het uitvoeren van interventies en in het algemeen het veranderen van een organisatie, ontzettend veel tijd kosten. Niet voor niets kwam ik er gedurende de implementatiefase achter dat er zoveel zaken binnen pixelzebra veranderd moeten worden, dat hier minimaal één tot twee jaar voor vereist is. Aan het begin van mijn afstudeerperiode was ik ervan overtuigd dat een verandering veel sneller verwezenlijkt kon worden dan dat ik mij nu pas realiseer. Pixelzebra zal niet alleen een Customer Care Unit implementeren maar op basis van mijn advies ook de waardepropositie afstemmen aan haar belofte.

Het advies wat ik heb mogen uitbrengen en het proces dat daaraan gerelateerd was, zijn uiteindelijk naar mijn genoegdoening geweest. De persoonlijke doelstellingen die ik had gedurende dit afstudeertraject zijn allen gehaald. Hierbij geldt bijvoorbeeld het deels realiseren van interventies. In de afgelopen maanden heb ik veel ondersteuning gehad van al mijn collega's en heb ik activiteiten en conclusies kunnen realiseren dankzij een prettige stimulerende samenwerking.

9.2. Productevaluatie

In de productevaluatie wordt gereflecteerd op de producten die zijn voorgebracht gedurende mijn afstudeertraject.

9.2.1. Plan van aanpak

Als ik terugkijk op het plan van aanpak, dan kan ik hier met tevredenheid op terugkijken. Naar mijn mening is het plan niet te ambitieus ingezet, maar biedt het ook weer niet te weinig houvast. Alle elementen die verwacht worden bij een plan van aanpak zijn naar mijn mening terug te vinden. Het plan van aanpak heeft gefungeerd als een rode draad waar regelmatig in terug werd gekeken ter controle van mijn afstudeerproject.

9.2.2. Rapport huidige situatie

Met het vaststellen van het rapport over de huidige situatie, had ik naar mijn mening de situatie in en rondom pixelzebra goed vastgesteld. Met het gebruik van verschillende technieken, waaronder de Root Cause analyse, het klanttevredenheidsonderzoek en data-analyse in Microsoft Dynamics CRM, heb ik voor mijzelf en mijn belanghebbenden de huidige situatie van de support-afdeling en het support-proces goed in kaart weten te brengen. Het rapport is naar tevredenheid opgesteld en geeft een realistische weergave van de huidige situatie binnen het support-proces. Een interessant feit om dit rapport samenvatten was de presentatie van dit rapport. Gedurende de eindconclusie van dit rapport merkte ik bij de medewerkers, maar voornamelijk het management dat zij geschokt waren over de resultaten. Het rapport diende als een realisatiemoment vanaf waar de start is gemaakt met het verandertraject.

9.2.3. Rapport gewenste situatie

In het rapport omtrent de gewenste situatie van de Customer Care Unit heb ik vast weten te stellen wat de eisen en wensen zijn van de belanghebbenden gedurende de implementatie. De kracht van het rapport zit hem in het feit dat de verschillende eisen en wensen meermalen gecontroleerd, toegelicht en geprioriteerd zijn, waardoor ik van mening ben dat ik alle tot dusverre eisen en wensen in kaart hebt weten te brengen. Een verbeterpunt in het rapport is het feit dat ik maar een beperkt aantal Softwarerequirements hebt waardoor de inrichting van de IT (Microsoft Dynamics CRM) onderliggend is aan de totstandkoming van het proces en de afdeling. *Hoofdstuk 9.3.5.* gaat verder in op dit onderdeel.

9.2.4. Implementatieplan

Het implementatieplan in combinatie met een adviesrapport was het laatste product dat ik opgeleverd heb gedurende mijn afstudeerperiode. De kracht van het implementatieplan zit hem in het feit dat het niet alleen bijdraagt aan het implementeren van de Customer Care Unit, maar ook de afstemming van de bouwstenen die de waardepropositie van pixelzebra kenmerken. Naar mijn mening voldoet het plan aan de eindresultaten van dit afstudeertraject. Het management van pixelzebra heeft ingestemd met de invoering van het advies en dus de invoering van de interventies. Daarnaast is het plan gepresenteerd en heeft het commitment ontvangen van de medewerkers. Mede dankzij de instemming van deze beide partijen mag ik met trots terugkijken op een geslaagd product.

9.3. Beroepstaken & competenties

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op de beroepstaken die ik heb verwezenlijkt gedurende mijn afstudeertraject. Op basis van de beroepstaken die aangeleverd zijn door de opleiding Business IT & Management te Zoetermeer¹⁴⁴, wordt in dit hoofdstuk met behulp van de STARR-methode beschreven op welke manier ik voldaan heb aan de beroepstaken en competenties.

9.3.1. Project Managen

Het managen van een project wordt omschreven als: *'De student initieert, beheerst en sluit project af op basis van projectmanagement methodieken'*.

Situatie (Wat was de situatie?)	Het verbetertraject wat plaats ging vinden binnen pixelzebra moest de vorm van een project krijgen. Hierbij werd vereist om na te denken over een projectmanagementmethodiek, de manieren waarop ik mijn project kon starten en beheersen, en tot slot de wijze waarop dit project afgesloten kon worden.
Taak (Wat was mijn taak?)	Het was mijn taak om op zoek te gaan naar een projectmanagementmethodiek die mij aansprak en geschikt was voor dit project. Daarnaast moest ik vorm geven aan mijn project zodat ik het project kon starten, beheersen en bijwerken indien dit nodig was, en tot slot het project naar de opdrachtgevers tevredenheid afsluiten.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	De eerste stap die ik heb gezet, was het vaststellen van een projectmanagementmethodiek. De keuze die ik heb gemaakt viel op SCRUM, waarbij ik mijn project heb verdeeld in fases en per fase een deel werd uitgewerkt en opgeleverd. Het beheersen van het project heb ik aangepakt door een nauwe samenwerking aan te gaan met mijn opdrachtgever, in de vorm van SCRUM-reviewsessies. Na afloop van elke fase binnen mijn afstudeertraject, ging ik om de tafel zitten om de voortgang, resultaten en planning te bespreken. De afronding van de fases en het algehele project deed ik aan de hand van het organiseren van kennissessies, zodat alle interne belanghebbenden op de hoogte werden gehouden van de verkregen resultaten. Tot slot heb ik het project afgesloten met een eindpresentatie in de vorm van een pizzasessie, waarin toelichting werd gegeven op het eindresultaat.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	Uiteindelijk heb ik, gedurende mijn vijf maanden durende afstudeerproject, een implementatieadvies aangeleverd aan pixelzebra in de vorm van een verandertraject. Het project dat onderverdeeld was in verschillende fases leverden inzicht op in de huidige situatie, de gewenste situatie en tot slot een advies aan pixelzebra. De producten die verbonden waren aan het managen van mijn project waren: het plan van aanpak, een planning en mijn SCRUM board om het project te managen.
Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Over het algemeen ben ik tevreden over de manier waarop ik mijn project heb gemanaged. Per sprint/fase heb ik samen met mijn opdrachtgever gekeken naar de sprintdoelstellingen en deze na afloop van elke sprint opgeleverd. De opdrachtgever sprak zijn tevredenheid uit over de resultaten die ik behaald heb. Daarnaast heb ik complimenten van de opdrachtgever en verschillende medewerkers mogen ontvangen over de manier waarop ik mijn project heb uitgevoerd. Met name het centraal stellen van de medewerkers (Mensgericht Ontwerpen) werd zeer op prijs gesteld.

¹⁴⁴ Business IT & Management, Zoetermeer. (2015).

	De medewerkers hadden het gevoel dat zij serieus genomen werden en dat zij van invloed konden zijn op de resultaten. In de toekomst zal ik meer aandacht gaan besteden aan dit gedeelte van projectmanagement. Gedurende mijn opleiding en tijdens mijn afstudeerperiode heb ik geleerd dat de mensen die je daadwerkelijk wil veranderen, essentieel zijn om continu te betrekken en motiveren. Voor mijzelf zie ik hier leerpunten voor in de toekomst.
--	---

9.3.2. Analyseren probleemdomein & opstellen probleemstelling

Het analyseren van een probleemdomein en het opstellen van een probleemstelling wordt omschreven als: 'De student analyseert en beschrijft een vraagstuk of probleem in de informatievoorziening. De student voert een probleemoriëntatie uit en analyseert een bedrijfssituatie. Op daarvan wordt een probleemstelling gedefinieerd'.

Situatie (Wat was de situatie?)	Aan de start van mijn afstudeerperiode binnen pixelzebra, was het van belang dat het vraagstuk en het daaraan gerelateerde probleem werd vastgesteld. Zonder vraagstuk en probleem was er niets concreets te verbeteren. De situatie betrof het feit dat er een probleemoriëntatie en een analyse op de bedrijfssituatie moest plaatsvinden op basis waarvan er een probleemstelling gedefinieerd kon worden.
Taak (Wat was mijn taak?)	Het was mijn taak om zo snel mogelijk het probleem binnen pixelzebra helder te krijgen zodat ik een probleemoriëntatie kon uitvoeren. Met de probleemoriëntatie kon ik de achterliggende redenen boven water halen. Tot slot was het van belang om een probleemstelling te definiëren en deze bij te stellen indien nodig.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	Tijdens de oriëntatiefase heb ik met behulp van mijn opdrachtgever en het management het initiële probleem binnen pixelzebra vastgesteld. Tijdens het vaststellen van de huidige situatie ben ik werkzaam geweest om mijzelf te oriënteren op het probleem en de bedrijfssituatie te achterhalen. Daarnaast ben ik dieper op het probleem ingegaan en heb ik de achterliggende redenen van de problemen achterhaald. Tot slot heb ik een initiële probleemstelling gedefinieerd en deze bijgewerkt en vastgesteld gedurende het vaststellen van de huidige situatie.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	De resultaten waren een initiële probleemstelling in de oriëntatiefase en een definitieve probleemstelling die ik heb vastgesteld in de huidige situatie. Het probleemdomein heb ik in kaart gebracht met behulp van de probleemanalyse en de Root Cause analyse in de huidige situatie. Zo heb ik niet alleen de problemen weten vast te stellen, maar heb ik ook de achterliggende redenen achterhaald. Dit heeft ervoor gezorgd dat ik niet alleen op de oppervlakte de problemen kon vaststellen maar ook de daadwerkelijke redenen hierachter.
Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Met vaststellen van de probleemstelling was ik in het begin van mijn afstudeerdossier tevreden. Toen de realisatie kwam tijdens het klanttevredenheidsonderzoek dat ik mijn probleemstelling moest bijwerken kwam ik tot de conclusie dat het belangrijk gegeven is om je probleemstelling te controleren. Voor de volgende keer is dit een leermoment. Vanaf de start van een project moet ik mijzelf afvragen of de probleemstelling die gedefinieerd wordt, ook daadwerkelijk echt zo is. Tijdens dit afstudeertraject loste het probleem zichzelf op met behulp van het klanttevredenheidsonderzoek, voor in de toekomst kan dit wellicht een struikelblok voor mij zijn.

9.3.3. Informatie vergaren, analyseren, beoordelen en verwerken

Het vergaren van informatie, analyseren, beoordelen en verwerken wordt omschreven als: 'De student vergaart informatie middels literatuuronderzoek, deskresearch, interviews, observaties, testen, enquêtes of ander veldonderzoek. De student analyseert deze data of informatie en beoordeelt deze op basis van een gefundeerde set criteria. Resultaten worden op overzichtelijke wijze gevisualiseerd in tabellen, figuren, modellen en tekst'.

Situatie (Wat was de situatie?)	Om zaken vast te kunnen stellen die ter bewijslast in mijn afstudeerdossier gebruikt konden worden, was er de situatie dat ik op zoek moest gaan naar informatiebronnen die ondersteunden in de opbouw van het afstudeerdossier.
Taak (Wat was mijn taak?)	Het was mijn taak om informatie te vergaren met behulp van onderzoek in de vorm van deskresearch, interviews, testen en enquêtes om ervoor te zorgen dat ik daadwerkelijk oplossingen, conclusies, onderbouwingen en aanbevelingen kon aandragen en verantwoorden. De informatie moest worden beoordeeld op basis van criteria en op overzichtelijke wijze worden gevisualiseerd.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	Gedurende mijn afstudeertraject heb ik exploratief onderzoek gedaan naar oplossingsmogelijkheden binnen mijn afstudeerdossier. Daarnaast ben ik uitvoerend bezig geweest met het verzamelen van informatie in de vorm van enquêtes, Brown Paper sessies en interviews. De verkregen data heb ik vervolgens gecontroleerd en op visuele wijze verwerkt in mijn afstudeerdossier.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	De producten die ik heb opgeleverd met behulp van het vergaren, analyseren, beoordelen en verwerken van informatie waren: het theoretisch kader, het klanttevredenheidsonderzoek en tot slot de vastgestelde huidige en gewenste situatie.
Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Op het gebied van onderzoek zie ik voor mijzelf verbeterpunten voor in de toekomst. Het exploratief onderzoek dat ik heb uitgevoerd, had naar mijn mening meer diepgang mogen krijgen. Vanwege de tijd die ik had en de doelstellingen en eindresultaten waaraan ik moest voldoen, heb ik dit achterwege gelaten. Ik ben van mening dat een aantal uur meer diepgang in bijvoorbeeld IT Service Management van toegevoegde waarde had kunnen zijn. Al met al ben ik van mening dat dit geen groot gemis is voor mijn verbetertraject. Het traject staat immers pas aan het begin van een lange reis waarbij er nog genoeg tijd is om mijzelf te verdiepen in gerelateerde onderwerpen. Aan de andere kant was ik zeer tevreden over de manieren waarop ik informatie heb verzameld bij het management en de medewerkers van pixelzebra. De diversificatie van technieken die ik heb gebruikt, Brown Papers, Workshops, Lunchsessies, Presentaties, Reviews, zorgden ervoor dat mijn belanghebbenden getriggerd werden om informatie te delen en gemotiveerd te blijven over dit project. De diversificatie vond ik een groot pluspunt van mijn afstudeertraject en zal ik in de toekomst als projectmanager nog velen malen gebruiken.

9.3.4. Vergaren en analyseren requirements

Het vergaren en analyseren van requirements wordt omschreven als: *'De student achterhaalt de behoeften van stakeholders, definieert op basis van behoeften de requirements voor het informatiesysteem en eventueel hieraan gerelateerde verdere systeemeisen'.*

Situatie (Wat was de situatie?)	Om de behoeften van de belanghebbenden van mijn verandertraject vast te kunnen stellen, was het van belang om de requirements vast te leggen. Zonder een helder inzicht in de behoeften van belanghebbenden, zal een advisering nooit gericht zijn op de wensen van de belanghebbenden en is een verandering gedoemd om te falen.
Taak (Wat was mijn taak?)	Gedurende het vaststellen van de gewenste situatie was het mijn taak om inzicht te krijgen in datgene wat veranderd moet worden en aansloot om de wensen van pixelzebra en haar medewerkers. Deze informatie moest verzameld worden, gedefinieerd worden in type requirements en tot slot geprioriteerd worden.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	Als eerst heb ik een requirementsanalyse uitgevoerd met behulp van de requirements engineeringmethodiek van de Swart. De requirements heb ik vergaart met behulp van interviews en Brown Paper sessies. Vervolgens heb ik de eisen en wensen van mijn belanghebbenden omgezet in requirements. Deze requirements heb ik laten reviewen en met behulp van al mijn belanghebbenden geprioriteerd.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	Het uiteindelijke resultaat van mijn requirementsanalyse was een definitief goedgekeurd requirements log door alle betrokken stakeholders. De requirements zijn meerdere malen gecontroleerd door de opdrachtgever en tot slot geprioriteerd door de belanghebbenden. Hiermee kon ik de belangen bepalen die ik in het verandertraject heb doorgevoerd.
Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Het verkrijgen van de requirements ging naar mijn mening op een prettige en succesvolle manier. Aan de hand van verschillende sessies heb ik van al mijn belanghebbenden eisen en wensen ontvangen en deze ontwikkeld tot requirements. Het behoorlijke aantal requirements verbaasde mij, omdat ik niet had gedacht dat er zoveel eisen en wensen waren om te veranderen. De prioritering van requirements was een opsteker voor mij. Gedurende mijn opleiding heb ik zelden requirements geprioriteerd, waardoor er vaak aanmerkingen waren op het feit dat het advies niet aansloot op de wensen van de belanghebbenden. Ditmaal ben ik van mening dat met behulp van de prioritering mijn advies wel aansloot op de behoeften van pixelzebra. Voor in de toekomst heb ik zeker de noodzaak ingezien dat de prioritering van requirements een must is voor elke requirementsanalyse.

9.3.5. Adviseren over inrichting ICT gerelateerde oplossingen en processen

Het adviseren over inrichting ICT gerelateerde oplossingen en processen wordt omschreven als: 'De student geeft vorm aan een adviesproces'.

Situatie (Wat was de situatie?)	De advisering over de implementatie van de Customer Care Unit was het doel binnen mijn verandertraject. De situatie was dat ik binnen mijn afstudeerperiode een advies moest uitbrengen aan pixelzebra.
Taak (Wat was mijn taak?)	De taak die ik had was het vormgeven van een adviesproces, waarin ik pixelzebra aanbevelingen kon geven over de manier waarop zij de Customer Care Unit kunnen inrichten.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	Ik heb ervoor gekozen om gebruik te maken van het vier-ballen model waarmee ik mijn implementatieplan heb geconcretiseerd. In het vier-ballenmodel heb ik inzicht gegeven in de reden van dit verandertraject, de veranderaars, de zaken die moeten veranderen en tot slot de manier waarop er veranderd wordt. Al deze elementen vormde de basis voor het advies dat ik heb uitgebracht aan pixelzebra over de inrichting van de structuur, de technologie, de cultuur en tot slot de medewerkers.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	Het uiteindelijke resultaat over de advisering en inrichting van de oplossing is het implementatieplan. Daarnaast vormen de Softwarerequirements uit het requirements log een deel van het advies over de inrichting van de oplossingen en processen.
Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Het adviseren over de inrichting van Microsoft Dynamics CRM en de processen vond ik enerzijds lastig, anderzijds een uitdaging. Het procesmatig adviseren over een oplossing ging mij naar mijn mening goed af. In het rapport over de gewenste situatie heb ik pixelzebra advies gegeven over de manier waarop het support-proces verwezenlijkt moet worden. Dit in ondersteuning met de protocollen en richtlijnen die aan het proces verbonden waren. Het adviseren over de inrichting van Microsoft Dynamics CRM was een lastiger verhaal. Delen van het advies hadden betrekking op de inrichting van CRM, zoals het oprichten van taskforces en de daaraan gerelateerde requirements, maar ik zag voor mijzelf meer kansen. Puur vanwege tijdsgebrek had ik de keuze gemaakt om specifieke inrichting en advisering over Microsoft Dynamics CRM achterwege te laten. Wanneer ik niet deze keuze had gemaakt, dan ben ik van mening dat mijn eindresultaten in gevaar kwamen en ik niet het implementatieadvies naar tevredenheid van pixelzebra had kunnen opleveren.

9.3.6. Managen van kennis

Het managen van kennis(processen) wordt omschreven als: *'De student brengt en ontsluit de juiste informatie samen op één toegankelijke plek binnen de organisatie'.*

Situatie (Wat was de situatie?)	Gedurende mijn afstudeertraject zijn er verschillende documenten en kennisbronnen opgesteld die (nog) niet waren vastgelegd op één plek binnen de organisatie.
Taak (Wat was mijn taak?)	Het was mijn taak om alle informatie die verzameld is tijdens mijn afstudeertraject centraal beschikbaar te stellen op één plek binnen de organisatie zodat alle belanghebbenden inzicht hebben in de voortgang en resultaten.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	De actie die ik heb uitgevoerd was het managen van mijn kennis op de SharePoint omgeving van pixelzebra. Mijn opdrachtgever gaf aan dat dit de centrale plek binnen pixelzebra is om alle informatie te delen. Ik heb gedurende mijn afstudeertraject tijdens elke sprint mijn resultaten geüpload op SharePoint en de belanghebbenden een e-mail gestuurd met de update.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	Het uiteindelijke resultaat was dat al mijn opgedane resultaten gedeeld zijn op de SharePoint omgeving van pixelzebra. Hiermee bood ik mijn informatie aan, aan al mijn belanghebbenden en stelde ik hen in staat om inzicht te krijgen in mijn resultaten.
Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Het managen van mijn opgedane kennis en de behaalde resultaten heb ik kunnen delen op SharePoint. Hoewel de inrichting nog niet optimaal is, vanwege datavervuiling, heb ik al mijn informatie naar eigen tevredenheid kunnen delen met mijn belanghebbenden. Uit de reviewsessies kwam naar voren dat medewerkers het prettig vonden wanneer zij, zo nu en dan, de resultaten op konden zoeken over bijvoorbeeld de protocollen en procesbeschrijvingen.

9.3.7. Ontwerpen beleid, bedrijfsprocessen en procedures

Het ontwerpen van beleid, bedrijfsprocessen en procedures wordt omschreven als: *'De student (her)ontwerpt bedrijfsprocessen, beleid en procedures'.*

Situatie (Wat was de situatie?)	Met het adviseren van een implementatie van de Customer Care Unit kwam ook het ontwerpen van een beleid, bedrijfsproces en procedures om de hoek kijken.
Taak (Wat was mijn taak?)	Tijdens het vaststellen van de gewenste situatie was het mijn taak om het support-proces te herdefiniëren en protocollen, richtlijnen en een beleid op te stellen zodat de Customer Care Unit structuur krijgt en nageleefd / gecontroleerd kan worden.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	Het herontwerpen van het support-proces heb ik gedaan aan de hand van twee zaken: allereerst heb ik het huidige proces vastgesteld in de huidige situatie. Vervolgens heb ik de requirements vanuit de requirementsanalyse toegepast om een herontwerp te schetsen van het support-proces. Het proces heb ik uitgewerkt en gepresenteerd aan mijn belanghebbenden. Voor het beleid binnen de Customer Care Unit heb ik protocollen en richtlijnen opgesteld en deze gepresenteerd aan mijn belanghebbenden.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	Het uiteindelijk resultaat was een herontworpen support-proces inclusief protocollen en richtlijnen. In overeenstemming met het management en de medewerkers van pixelzebra is afgesproken dat zij deze resultaten naleven en proberen te verbeteren daar waar dit mogelijk is.

Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Het proces dat ik heb ontworpen was een 1.0 versie. Nog verre van ideaal en klaar om continu verbeterd te worden. Met de interventies die ik ga realiseren na mijn afstudeerperiode ben ik van mening dat het herontworpen support-proces voortdurend verscherpt en aangepast zal worden. Ik ben van mening de protocollen, richtlijnen en de afspraken die hierover gemaakt zijn, bijdragen aan het feit dat pixelzebra nu echt gaat veranderen. Persoonlijk ben ik trots op het feit dat ik een organisatie mocht helpen en mag blijven helpen met het ontwikkelen van een nieuw proces, beleid en richtlijnen voor een nieuwe afdeling.
---	--

9.3.8 Veranderkundig interveniëren

Het veranderkundig interveniëren wordt omschreven als: *'De student begeleidt en voert verandertraject uit op basis van veranderkundige concepten'.*

Situatie (Wat was de situatie?)	Op basis van de problemen die zijn vastgesteld binnen de support-afdeling van pixelzebra moest er een verandering gaan plaatsvinden. De situatie die zich voordeed was dat er een afdeling moest worden ingericht en veranderd.
Taak (Wat was mijn taak?)	Tijdens mijn afstudeerperiode was het mijn taak om een verandertraject te faciliteren waarin de implementatie van de Customer Care Unit centraal stond.
Actie (Hoe heb ik dit aangepakt)	In combinatie met de beroepstaak: <i>'adviseren over inrichting oplossingen en processen'</i> heb ik het vier-ballenmodel toegepast gedurende de opzet van mijn verandertraject. Op basis van dit veranderkundige concept heb ik een advies aan pixelzebra gegeven. Op basis van mijn aanbevelingen kan pixelzebra het verandertraject en de implementatie van de Customer Care Unit verwezenlijken.
Resultaat (Wat was het resultaat?)	Het uiteindelijke resultaat van het veranderkundig interveniëren was een implementatieplan, waarin pixelzebra geadviseerd werd tot het inzetten van een set van interventies ten behoeve van de eisen en wensen binnen en buiten de organisatie.
Reflectie (Was ik tevreden? Wat doe ik de volgende keer anders?)	Dit afstudeerproject was de eerste maal dat ik zelfstandig aan de slag ging met het veranderen van een organisatie. Het realisatiemoment waarin ik tot besef kwam dat mijn verandering niet alleen invloed had op een nieuwe afdeling, maar ook op een algemene bedrijfsverandering in de vorm van de cultuur, gaf mij een enorme kick. Gedurende mijn afstudeerproject heb ik geleerd dat veranderkundig interveniëren gekenmerkt gaat met een nauwe samenwerking tussen de veranderaars. De begeleiding van dit traject is deels gerealiseerd met de Quick wins en zal tot mijn genoegdoening door mijzelf, vanaf het einde van de afstudeerzitting, gestart worden.

Verklarende woordenlijst

In de verklarende woordenlijst vindt u toegepaste terminologie terug vanuit mijn afstudeerdossier. In de onderstaande tabel wordt de toegepaste terminologie uitgelegd.

Begrip	Verklaring
Calls(aanvragen)	Verzoeken van klanten voor oplossingen bij fouten of up(gr)(d)ates.
Customer Care / Customer Service / Customer Support	De zorg die wordt verleend aan klanten vooraf, tijdens en na afloop van de aanschaf van een product en/of dienst.
Implementatie	Met een implementatie wordt een invoering van een nieuw idee → model → ontwerp → systeem gerealiseerd.
Microsoft Dynamics CRM	Customer Relationship Management ontwikkelplatform ontwikkeld door Microsoft. De kracht in een CRM systeem ligt in het inzichtelijk maken van klanten, klantinteractie, relaties en analyses.
Service Level Agreement	Een overeenkomst met een klant waarin afspraken zijn vastgesteld over het niveau van service van de dienstverlener.
Support	De ondersteuning van een leverancier aan een klant bij verstoringen, verzoeken of wijzigingen in product en/of dienstverlening.

Literatuurlijst

- + Caluwé, de L. (1998). Denken over veranderen in vijf kleuren. Vrije Universiteit Amsterdam.
- + Swart de, N. (2010). *Handboek Requirements*. Eburon Business.
- + Grit, R. (2005). *Project Management*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- + Lohman, B. (2010). *Praktisch Lean Management*. Maj. Engineering Publishing.
- + Kaay van der, P. (2015). Het interveniëren op de bedrijfsgroei van pixelzebra. Den Haag.
- + Matthijssen, P. Jong, A. (2013). Werken met Lean. BiZZDesign Academy B.V. Nederland.
- + Hondt, de W. (2015). Sheets: Business Process Management and Notation. De Haagse Hogeschool. Nederland.
- + Vliet, van V. (2014). *Root Cause Analyse*. Toolshero.nl. Nederland.
- + Hondt, de W. (2015). Sheets: Business Process Management and Notation. De Haagse Hogeschool. Nederland.
- + Huguenin, P. (2013). *Een Lean Overheid*. Odintakt. Nederland
- + Wikipedia. (2016). *Wikipedia.org*. Retrieved 11 April, 2016, from <https://nl.wikipedia.org/wiki/Watervalmethode>.
- + Quora.com. (2016). *Quora.com*. Retrieved 11 April, 2016, from <https://www.quora.com/What-are-the-pros-and-cons-of-the-waterfall-and-agile-scrum-project-management-approach>.
- + Trello. (2016). *Trello.com*. Retrieved 11 April, 2016, from <https://trello.com/q/aAgoV7526/afstuderproject-diederik>.
- + Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.
- + Trisotech. (2015). *Trisotech*. Retrieved 11 April, 2016, from <http://www.trisotech.com/articles/bpmn-introduction-history>.
- + Lean-improvers. (2016). *Lean-improvers.nl*. Retrieved 11 April, 2016, from <http://www.lean-improvers.nl/diensten/brown-paper/>.
- + Krafcik, John F. (1988). *Triumph of the lean production system*. *Sloan Management Review*.
- + Witte de, M. Jonker, J. (2014) *De kunst van veranderen*. Kluwer. Nederland.
- + Hans van Vliet, *Software Engineering: Principles and Practice*, third edition, Wiley, Chichester (UK), 2008, p. 63.
- + Cross, Nigel. *Design Thinking: Understanding How Designers Think and Work*. Oxford UK and New York: Berg, 2011.
- + HBO-Kennisbank (2016). *Hbo-Kennisbank.nl*. Retrieved 12 April, 2016, from <https://www.hbo-kennisbank.nl/nl/page/home>.
- + Raamstijn. (2013) (22 September 2013). De Geschiedenis van Lean Six Sigma. [Weblog]. Retrieved 12 April 2016, from <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/lean-six-sigma/3524-de-geschiedenis-van-lean-en-six-sigma>.
- + Lean Six sigma tools. (2011, 14 December 2011). 5 x waarom methode (5 x whys). [Weblog]. Retrieved 12 April 2016, from <http://leansixsigmatools.nl/2011/12/14/5-waarom-methode-5-whys>.
- + Voehl, F. & Harrington, J. (2013). *The LEAN Six Sigma Black Belt Handbook*. Taylor & Francis Inc.
- + Liker, J.K. (2004) *The Toyota Way*. McGraw-Hill Education. Europe.
- + Ries, E. (2011) *The LEAN-startup*. Penguin Books Ltd. United States of America.
- + IDEO.org (2015). The Field Guide to Human-Centered Design. By IDEO.org. Canada.
- + Hannink, D. & Westerveld, S. (2012). *Werkbeleving en Klanttevredenheid*. Erasmus Universiteit Rotterdam. Nederland.
- + Eendebak, S. (2016). Human-Centered Process Design. Saxxion Hogeschool. Nederland.

- ✚ Jonker, J. & Witte de, M. (2014). *De kunst van veranderen*. Kluwer. Nederland.
- ✚ Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014). Association between Performance Measurement Systems and Organizational Effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*.
- ✚ Harmon, P. (2007). *Business Process Change*. Business Process Trends. Elsevier Science.
- ✚ Do We Need a Mature GAP Analysis? Batimes. Retrieved May 06, 2016 from <http://www.batimes.com/articles/do-we-need-a-mature-gap-analysis.html>.
- ✚ The Standish Group. (2009) *Chaos summary 2009*. The Standish Group International, United States of America.
- ✚ Shimzu, K. (2004). *Reorienting Kaizen Activities at Toyota: Kaizen, Production Efficiency, and Humanization of Work*. Okayama Economic Review
- ✚ Designkit.org. (2016). *Designkit.org*. Retrieved 6 May, 2016, from <http://www.designkit.org/methods>
- ✚ Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, United States of America.
- ✚ Amy. (2014, 22 February 2014). The value of balancing desirability, feasibility, and viability - Forty. [Weblog]. Retrieved 6 May 2016, from <http://forty.co/value-balancing-desirability-feasibility-viability>
- ✚ Rustenburg, E. & Solingen van R. (2010) *De kracht van SCRUM*. Pearson Benelux B.V.
- ✚ Abran, A. & Moore, J. (2004). *Guide tot Software Engineering Body of Knowledge*. IEEE Computer Society Press, Los Alamitos, United States of America.
- ✚ Veen, van M. & Westerkamp, K. (2010). *Deskresearch, informatie selecteren, beoordelen en verwerken*. Pearson Benelux B.V. Nederland.
- ✚ Verner, L. (2004). *The Challenge of Process Discovery*. ProActivity Inc. Retrieved 23 may from: www.bptrends.com.
- ✚ Addagada. (2016). *Do We Need A Mature GAP Analysis?* Retrieved 1 June, 2016, from <http://www.batimes.com/articles/do-we-need-a-mature-gap-analysis.html>
- ✚ Business IT & Management (2015). *Beroepstaken opleiding BIM*. De Haagse Hogeschool. Nederland.
- ✚ Kouwenhoven, K. & Baarda, R. (2014). *Ken & Stuurgetallen voor personeelsmanagement*. Vakmedianet. Nederland.
- ✚ Caluwé, de. L. & Reitsma, E. (2013). *Leren adviseren*. Mediawerf. Nederland.
- ✚ Boonstra, J. (2014). *Verandermanagement in 28 lessen*. Business Contact. Nederland.

Bijlagen

- Bijlage 1 → Plan van aanpak
- Bijlage 2 → Theoretisch kader
- Bijlage 3 → Rapport huidige situatie
- Bijlage 4 → Requirements log
- Bijlage 5 → Rapport gewenste situatie
- Bijlage 6 → Protocollen & Richtlijnen
- Bijlage 7 → Prioritering
- Bijlage 8 → De wie-vraag
- Bijlage 9 → Tussentijdse beoordelingen