

Afstudeerplan

Informatie afstudeerder en gastbedrijf

Afstudeerblok: 2016-1.1

Startdatum uitvoering afstudeeropdracht: 8 februari 2016

Inleverdatum afstudeerdossier volgens jaarrooster: 3 juni 2016

Studentnummer: 12062073

Achternaam: dhr.

Voorletters: J.D.

Roepnaam: Diederik

Adres: Zuidplasweg 23

Postcode: 2761JK

Woonplaats: Zevenhuizen

Telefoonnummer: 0180-638063

Mobiel nummer: +31 6 117 23 992

Privé emailadres: diederik_bos@hotmail.com

Opleiding: Business IT & Management

Locatie: Zoetermeer

Variant: voltijd

Naam studieloopbaanbegeleider: Mirjam Boer

Naam begeleidend examiner: Roeland Loggen

Naam tweede examiner: Cees van Diest

Naam bedrijf: Pixelzebra

Afdeling bedrijf: Consultancy / Sales

Bezoekadres bedrijf: Caballero Fabriek, Unit 49, Saturnusstraat 60, Den Haag.

Postcode bezoekadres: 2516 AH Den Haag

Postbusnummer: N.V.T.

Postcode postbusnummer: N.V.T.

Plaats: Den Haag

Telefoon bedrijf: +31 70 8200196

Telefax bedrijf: N.V.T.

Internetsite bedrijf: www.pixelzebra.nl

Achternaam opdrachtgever: dhr. Van der Kleij

Voorletters opdrachtgever: R.

Functie opdrachtgever: Partner and Founder @ Pixelzebra

Doorkiesnummer opdrachtgever: N.V.T.

Email opdrachtgever: robertk@pixelzebra.nl

Achternaam bedrijfsmentor: dhr. Lagas

Voorletters bedrijfsmentor: R.

Titulatuur bedrijfsmentor: Drs.

Functie bedrijfsmentor: Partner @ Pixelzebra

Doorkiesnummer bedrijfsmentor: +31 (0)6 250 28 156

Email bedrijfsmentor: robert.lagas@pixelzebra.nl

Doorkiesnummer afstudeerder: N.V.T.

Functie afstudeerder (deeltijd/duaal): Voltijd afstudeerder

Titel afstudeeropdracht:

- *Het ontwerpen en begeleiden van een implementatie van een Customer Care Unit binnen Pixelzebra*

Opdrachtoomschrijving

1. Bedrijf

Pixelzebra is een bedrijf, gericht op het leveren van technologie en consulting- diensten aan ondernemingen in Nederland. Pixelzebra levert oplossingen op basis van Microsoft Dynamics CRM en streeft naar succesvolle implementaties op het gebied van klantrelatiebeheer bij haar klanten.

2. Probleemstelling

Pixelzebra heeft een aantal jaar geleden een support-afdeling ingericht. Bij de support-afdeling komen calls van klanten binnen over hun afgenomen diensten. Tevens hebben sommige klanten service/supportcontracten waardoor zij regelmatig hulp krijgen van de support-afdeling. De supportafdeling handelt calls af, of zet deze door naar de 2^e lijn(de consultants van Pixelzebra)

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

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

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

Daarnaast is het management team van Pixelzebra niet tevreden, omdat:

- *Klanten niet altijd tevreden zijn over het support (zie hierboven)*
- *De afhandeling van calls niet efficiënt verloopt. Consultants (2^e lijns support) zijn (te) veel tijd kwijt aan het oplossen van calls*

3. Doelstelling van de afstudeeropdracht

Pixelzebra heeft een afstudeeropdracht gedefinieerd waarin de support-afdeling opnieuw moet worden ingericht. Op basis van de opdracht zijn er verschillende doelstellingen hieraan 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).*

Voor Pixelzebra zijn de strategische doelstellingen van deze opdracht:

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

4. Resultaat

Aan Pixelzebra wordt uiteindelijk een implementatieadvies gegeven, inclusief begeleiding voor de start van dit advies. Met het advies wordt op langer termijn, binnen Pixelzebra, een Customer Care Unit opgericht volledig ingericht ten behoeve van de klant. Het resultaat voldoet 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. 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 worden zodanig aangepast dat zij optimaal de klantbehoefte kunnen voorzien, rekening houdende met budget/beschikbaar personeel en vraag.*

5. Uit te voeren werkzaamheden, inclusief een globale fasering, mijlpalen en bijbehorende activiteiten

- **Plan van Aanpak - 5 dagen**
 - Validatie van oorspronkelijke opdracht met opdrachtgever
 - Probleemstelling aanscherpen
 - Stakeholderanalyse
 - Communiceren over de opdracht intern bij Pixelzebra
 - Literatuuronderzoek Projectmanagent
 - Selectie van relevante methoden en technieken
 - Opstellen Plan van Aanpak
 - Goedkeuring Plan van Aanpak
- **Rapport Huidige Situatie - 20 dagen**
 - Process Discovery & Analyse uitvoeren
 - Interviews + Workshops + Participatie
 - Knelpunten/Bottleneck Analyse
 - Interviews + Workshops
 - Root Cause Analyse uitvoeren
 - Interviews + Workshops + Analyse technieken
 - Klanttevredenheid Analyse
 - Enquête
 - Eventuele interviews met klanten
 - Cultuur Analyse
 - Enquête
 - Presentatie Huidige Situatie
 - Terugkoppeling bevindingen en feedback
 - Goedkeuring rapport Huidige Situatie
- **Rapport Gewenste Situatie – 20 dagen**
 - Vaststellen Business- en IT Requirements
 - Interviews + Workshop
 - Vaststellen ontwerpcriteria
 - Procesontwerp ten behoeve van relevante processen
 - Opzetten van protocollen en richtlijnen
 - Interviews + Workshops
 - Identificeren Quick Wins
 - Presentatie Gewenste Situatie
 - Terugkoppeling bevindingen en feedback

- **Implementatieplan – 15 dagen**
 - Impact/Gap Analyse
 - Workshop + Interviews
 - Interventie Brainstorm
 - Opstellen implementatieplan + verbetertraject
 - Quick Wins + eerste interventies voor Long Term interventies
 - Opstellen Implementatieplan
 - Goedkeuren Implementatieplan
 - Presentatie Stakeholders
- **Begeleiden van start van de implementatie - 15 dagen**
 - Managen van de kennis(processen)
 - Uitvoeren van de implementatie
- **Schrijven afstudeerverslag – 10 dagen**

Technieken:

- Business Process Management & Lean
- Business Process Management & Notation
- Raamwerk projectaanpak procesverbetering
- Interviewtechnieken + Workshoptechnieken + Enquête
- Changemanagement
- Servicedesign
 - Protocollen en Richtlijnen
- Knelpunten Analyse
- Root Cause Analyse
- 5 Why's
- KanBan
- Ishikawa Diagram
- MoSCoW Methodiek
- Requirements Analyse (Business en IT)
- Stakeholder Analyse
- Cultuur Analyse
 - Kleuren van Caluwé
- Impact/Gap Analyse
- Interventies

6. Op te leveren (tussen)producten

- *Plan van aanpak*
- *Rapport Huidige Situatie*
- *Rapport Gewenste Situatie*
- *Implementatieplan*
- *Adviesrapport Implementatie*
- *Wekelijkse Statusrapportages*
- *Afstudeerverslag*

7. Te demonstreren competenties en wijze waarop

- **Project Managen**
Op basis van mijn projectmethodiek initieer, beheers en sluit ik dit project binnen Pixelzebra af. Producten die hierbij komen kijken zijn: een Plan van aanpak en wekelijkse statusrapportages. Daarnaast wil ik gebruik maken van een KanBan bord voor de beheersing van mijn planning.
- **Analyseren probleemdomein & opstellen probleemstelling**
Naar aanleiding van het analyseren van het domein en de problemen binnen Pixelzebra stel ik een probleemstelling op die mij gaat helpen om de scope van mijn project af te bakenen.
- **Informatie vergaren, analyseren, beoordelen en verwerken**
Het vergaren van informatie is belangrijk voor mijn opdracht omdat ik zo alle wensen van mijn stakeholders in kaart kan brengen. Hierbij laat ik zien dat ik toepassing maak van verschillende analyses, literatuuronderzoek, interviews, workshops.
- **Vergaren en analyseren van Requirements**
Deze competentie toon ik aan door de behoeften van mijn stakeholders in kaart te brengen. Daarnaast beoordeel ik mijn requirements kritisch (noodzaak en bijdrage) en prioriteer ik deze.
- **Adviseren over inrichting van ICT gerelateerde oplossingen en processen**
Ik geef in mijn implementatieplan een advies over de optimale inrichting van de processen en IT behorende bij de implementatie van de Customer Care Unit.
- **Managen van kennis(processen)**
Samenbrengen en ontsluiten van de juiste informatie op een toegankelijke plek binnen de organisatie(SharePoint).
- **Ontwerpen beleid, bedrijfsprocessen en procedures**
Binnen mijn afstudeeropdracht maak ik toepassing van Business Process Management & Lean, de methodieken en raamwerken gebruik ik bij het ontwerpen van het beleid, de processen en procedures.
- **Veranderkundig interveniëren**
Het traject wat ik doorloop heeft een veranderkundige insteek. Hierbij mag ik gebruik van de methodieken verkregen uit Organizational Change en de minor BPMN & Lean.

PLAN VAN AANPAK

Afstudeerproject

In dit document is het plan van aanpak voor mijn afstudeerproject bij Pixelzebra beschreven.



Diederik Bos
Pixelzebra

Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Achtergronden	3
3. Projectresultaat	4
3.1 Projectdoelstellingen	4
3.2. Resultaat.....	4
3.3. Randvoorwaarden en uitgangspunten	5
4. Projectactiviteiten	6
5. Tussenresultaten	8
6. Projectorganisatie	10
6.1 Projectmethodiek	10
7. Planning.....	12
8. Kwaliteit	13
10. Projectrisico's	15
11. Projectgrenzen.....	17
11. Kosten en Baten.....	18
Literatuurlijst.....	19

1. Inleiding

In dit document is beschreven hoe ik mijn afstudeerproject, aangeleverd door Pixelzebra, tijdens mijn 17 weken durende afstudeerstage ga aanpakken. Dit plan is opgesteld om duidelijk te krijgen wat de aanpak van mijn project is. De werkzaamheden die tijdens mijn project worden uitgevoerd, vereisen een plan waarin duidelijk wordt gemaakt op welke manier deze worden aangepakt. Tevens is het van belang dat het plan van aanpak structuur aanbrengt binnen mijn project brengt, het plan van aanpak kan gezien worden als de rode draad voor mijn project. Het plan van aanpak is bestemd voor de opdrachtgever, Dhr. Lagas, partner bij Pixelzebra.

Dit document is opgedeeld in een aantal hoofdstukken dat inzicht geeft in de structuur binnen mijn plan van aanpak. Hieronder vindt u de verschillende hoofdstukken die ik in dit project behandel.

In **Hoofdstuk 2: Achtergronden**, worden de achtergronden en projectomgeving beschreven. Hierin wordt duidelijk waarom dit project gestart is. Dit wordt getypeerd met het vermelden van de probleemstelling.

In **Hoofdstuk 3: Projectresultaat**, wordt beschreven wat het project gaat ontwikkelen en wat er uiteindelijk wordt opgeleverd. Het hoofdstuk wordt onderverdeeld in twee sub hoofdstukken betreffende; het doel en de randvoorwaarden en uitgangspunten.

In **Hoofdstuk 4: Projectactiviteiten**, wordt beschreven welke activiteiten er plaatsvinden tijdens dit project. Hierin wordt gefocust op alle activiteiten die nodig zijn voor het tot stand brengen van de op te leveren producten.

In **Hoofdstuk 5: Tussenresultaten**, wordt beschreven welke deelproducten er worden opgeleverd die tot stand komen na het voltooien van de projectactiviteiten, beschreven in het vorige hoofdstuk.

In **Hoofdstuk 6: Projectorganisatie**, wordt beschreven wie er allemaal betrokken zijn bij het project tijdens de uitvoering. Daarnaast beschrijf ik mijn projectmethodiek, de manier waarop ik mijn project in controle houdt.

In **Hoofdstuk 7: Planning**, wordt beschreven hoe mijn planning er uit ziet tijdens dit project. Tevens wordt beschreven welke aanpak er wordt gevolgd bij elk tussenresultaat en wat het oplevert.

In **Hoofdstuk 8: Kwaliteit**, wordt beschreven hoe ik mijn project kan controleren. Op basis van de kwaliteitseisen kan ik vaststellen of mijn project geslaagd is.

In **Hoofdstuk 9: Risico's**, wordt beschreven wat de belangrijkste risico's zijn tijdens mijn project. Tevens worden de gevolgen en tegenmaatregelen beschreven en met behulp van een risicotabel worden hieraan scores toegekend.

In **Hoofdstuk 10: Projectgrenzen**, wordt beschreven wat er wél binnen de scope van mijn project valt en wat juist niet.

In **Hoofdstuk 11: Kosten en baten**, wordt beschreven welke kosten er aan dit project verbonden zijn en hoe dit project baten oplevert voor de opdrachtgever.

Tot slot vindt u een literatuurlijst waarin er een overzicht wordt gegeven van gebruikte literatuur tijdens dit project.

2. Achtergronden

In dit hoofdstuk wordt beschreven waarom dit project gestart is en welke probleemstelling hier uit volgt. De aanleiding voor de start van dit project is als volgt:

Pixelzebra heeft een aantal jaar geleden een support-afdeling ingericht. Bij de support-afdeling komen calls van klanten binnen over hun afgenomen diensten. Tevens hebben sommige klanten service/supportcontracten waardoor zij regelmatig hulp krijgen van de support-afdeling. De supportafdeling handelt calls af, of zet deze door naar de 2^e lijn (de consultants van Pixelzebra)

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

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

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

Daarnaast is het management team van Pixelzebra niet tevreden, omdat:

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

Op basis van de bovenstaande probleembeschrijving is er een probleemstelling voor dit afstudeertraject gedefinieerd. De probleemstelling luidt:

'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 ik met behulp van mijn afstudeertraject hoop te beantwoorden luidt als volgt:

'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?'

3. Projectresultaat.

In dit hoofdstuk wordt er beschreven wat mijn afstudeerproject gaat ontwikkelen en wat er uiteindelijk wordt opgeleverd. Dit wordt toegelicht met behulp van het doel en voorwaarden en uitgangspunten.

3.1 Projectdoelstellingen

Pixelzebra heeft een afstudeeropdracht gedefinieerd waarin de support-afdeling opnieuw moet worden ingericht. Op basis van de opdracht zijn er verschillende doelstellingen hieraan 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).

Voor Pixelzebra zijn de strategische doelstellingen van deze opdracht:

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

3.2. Resultaat

Aan Pixelzebra wordt uiteindelijk een implementatieadvies gegeven, inclusief begeleiding voor de start van dit advies. Met het advies wordt op langer termijn, binnen Pixelzebra, een Customer Care Unit opgericht volledig ingericht ten behoeve van de klant. Het resultaat voldoet 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. 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 worden zodanig aangepast dat zij optimaal de klantbehoefte kunnen voorzien, rekening houdend met budget/beschikbaar personeel en vraag.

3.3. Randvoorwaarden en uitgangspunten

De randvoorwaarden die gelden voor het uitvoeren van dit project zijn:

- De opdracht dient op een projectmatige manier te worden aangepakt, zodat de projectmanager, de opdrachtgever, inzicht kan verschaffen in de voortgang van het project;
- De begeleiders en stakeholders van dit afstudeerproject worden wekelijks geïnformeerd over de voortgang van dit project op basis van meetings, presentaties en voortgangsverslagen;

De uitgangspunten van dit project zijn:

- Dit afstudeertraject start 8 februari 2016 en wordt afgerond per 3 juni 2016;
- Wekelijks is er een reviewsessie met de opdrachtgever, tijdens deze sessie wordt de voortgang besproken en gekeken naar zaken waar in tegenaan loop;

4. Projectactiviteiten

In dit hoofdstuk wordt beschreven welke activiteiten er plaats vinden die de totstandbrenging van dit project realiseren. De activiteiten zijn op chronologische volgorde ingedeeld.

I. Fase 1: Oriëntatie

- a. Valideren van de opdracht met de opdrachtgever;
 - i. Gesprek met de opdrachtgever.
- b. Aanscherpen van de probleemstelling en hoofdvraag;
 - i. Gesprek met de opdrachtgever.
- c. Intern communiceren over het afstudeerproject;
 - i. Tijdens de lunch in week 1 deel ik mijn project mee.
- d. Uitvoeren van een stakeholderanalyse;
 - i. Tijdens het eerste gesprek met de opdrachtgever wordt dit afgestemd, het resultaat wordt verwerkt in een model.
- e. Uitvoeren van literatuuronderzoek voor Projectmanagement;
 - i. Hierbij wordt gekeken naar Scrum/Agile en het interne Kanban-Bord.
- f. Opstellen van plan van aanpak
- g. Goedkeuren van plan van aanpak met de opdrachtgever.
 - i. Bij geen goedkeuring een revisie, bij goedkeuring door naar fase 2.

II. Fase 2: Huidige Situatie

- a. Uitvoeren van een Process Discovery & Analyse;
 - i. Het in kaart brengen van de primaire en relevante processen van de support-afdeling met behulp van BPMN, interviews en workshops met stakeholders.
- b. Uitvoeren van een knelpunten/bottleneck analyse;
 - i. Pijnpunten binnen de support-afdeling worden vastgesteld met behulp van interviews en workshops met stakeholders.
- c. Uitvoeren van een Root Cause analyse;
 - i. Wordt uitgevoerd ter ondersteuning van de bottleneck analyse.
- d. Uitvoeren van een Klanttevredenheid analyse;
 - i. Hiermee breng ik de tevredenheid van de klanten van Pixelzebra over de support-afdeling in kaart.
- e. Uitvoeren van een Cultuuranalyse;
 - i. De Cultuuranalyse brengt de cultuur van Pixelzebra in kaart en helpt bij het beslissen van de interventies.
- f. Opstellen rapport Huidige Situatie;
- g. Geven van presentatie Huidige Situatie;
- h. Verwerken van feedback in rapport Huidige Situatie;
- i. Meeting met opdrachtgever waarin rapport Huidige Situatie wordt gekeurd.
 - i. Bij geen goedkeuring een revisie, bij goedkeuring door naar fase 3.

III. Fase 3: Gewenste Situatie

- a. Vaststellen van Business- en IT Requirements;
 - i. Aan de hand van een workshop met alle stakeholders brengt ik de eisen en wensen in kaart voor de gewenste situatie.
- b. Vaststellen van de ontwerpcriteria;
 - i. Hierbij gaat het om de afspraken omtrent het opstellen van de protocollen en richtlijnen, daarnaast maak ik hier gebruik van best-practices omtrent support en Service Design.
 - ii. Opstellen van een profielschets voor support-afdeling.
- c. Ontwerpen van het proces ten behoeve van de relevante processen;
 - i. Mapping maken van het 'nieuwe' support proces waarin knelpunten worden geëlimineerd.
- d. Opstellen van de protocollen en richtlijnen;
- e. Identificeren van de Quick Wins;
- f. Opstellen rapport Gewenste Situatie;
- g. Geven van presentatie Gewenste Situatie;
- h. Verwerken van feedback in rapport Gewenste Situatie;
- i. Meeting met opdrachtgever waarin rapport Gewenste Situatie wordt gekeurd;
 - i. Bij geen goedkeuring een revisie, bij goedkeuring door naar fase 4.

IV. Fase 4: Implementatieplan

- a. Uitvoeren van een Impact/Gap analyse;
 - i. Meten waar Pixelzebra nu staat, wat ze nog nodig hebben en waar mijn implementatie aan moet voldoen.
- b. Uitvoeren van een interventie;
 - i. Hierbij gaat het om een workshop waarin wordt gediscussieerd over mogelijke oplossingen.
- c. Opstellen van het implementatieplan + verbetertraject;
- d. Geven van presentatie Implementatieplan;
- e. Verwerken van feedback in Implementatieplan;
- f. Meeting met opdrachtgever waarin Implementatieplan wordt gekeurd.
 - i. Bij geen goedkeuring een revisie, bij goedkeuring door naar fase 5.

V. Fase 5: Implementatie

- a. Het begeleiden van de start van de implementatie;
 - i. Doorvoeren van interventies en oplossingen.
- b. Onderbrengen van de opgedane kennis;
 - i. De nieuwe procesmodellen, protocollen, richtlijnen en rapporten worden ondergebracht in SharePoint.
- c. Opstellen van adviesrapport toekomst;

VI. Fase 6: Afronding

- a. Eindpresentatie afstudeerproject;
- b. Schrijven afstudeerverslag.

5. Tussenresultaten

In dit hoofdstuk worden de producten toegelicht die ik tijdens dit project zal opleveren. De producten staan op chronologische volgorde ingedeeld en worden qua tijdsbestek verder toegelicht in hoofdstuk 6, Planning.

Plan van aanpak

Tijdens de start van dit project zal er een plan van aanpak worden opgesteld waarin wordt toegelicht wat de probleemstelling binnen Pixelzebra is en hoe ik stapsgewijs deze ga oplossen. Er wordt beschreven welke stappen ik ga zetten om de probleemstelling en de hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de volgende onderwerpen.

- Projectresultaat
- Projectactiviteiten
- Tussenresultaten
- Kwaliteitseisen
- Projectplanning

Rapport Huidige Situatie

In het rapport Huidige Situatie, wordt een toelichting gegeven op de stand van zaken binnen de support-afdeling op dit moment. Er wordt inzicht verschaft in de primaire en gerelateerde processen van de support-afdeling, de knelpunten en belangrijkste oorzaken waarom het op dit moment fout gaat. Daarnaast geef ik een inzicht in de mening van de klant en de cultuur die op dit moment heerst binnen pixelzebra. Het eindresultaat, het rapport, geeft de stand van zaken aan, en licht de pijnpunten uit die opgelost moeten worden.

Rapport Gewenste Situatie

In het rapport Gewenste Situatie, wordt een toelichting gegeven op de weg die in moet worden geslagen door de support-afdeling van Pixelzebra. Zo worden de eisen en wensen vastgesteld van de stakeholders en stel ik samen met de opdrachtgever de ontwerpcriteria voor de 'nieuwe situatie' vast. Tevens wordt er een nieuw procesontwerp gemaakt waarin de primaire en gerelateerde processen van de support-afdeling zijn opgesteld. Het doel is uiteindelijk om met dit rapport de transitie van support-afdeling naar Customer Care afdeling goed te kunnen begeleiden.

Implementatieplan

In het implementatieplan staat beschreven wat mijn aanpak is om van de huidige situatie naar de gewenste situatie over te gaan. De support-afdeling gaat in een transitie naar een Customer Care afdeling. In het plan wordt beschreven hoe de processen veranderen, de medewerkers en hoe de kwaliteit bewaakt wordt.

Adviesrapport implementatie

In het adviesrapport, dat na de start van de implementatie wordt opgeleverd, wordt een advies gegeven aan Pixelzebra over de manier waarop zij verder kunnen met dit project. Vooraf is immers vastgesteld dat het project niet binnen 17 weken afgerond kan zijn, maar een continu verbeterend proces is.

Wekelijkse Statusrapportages

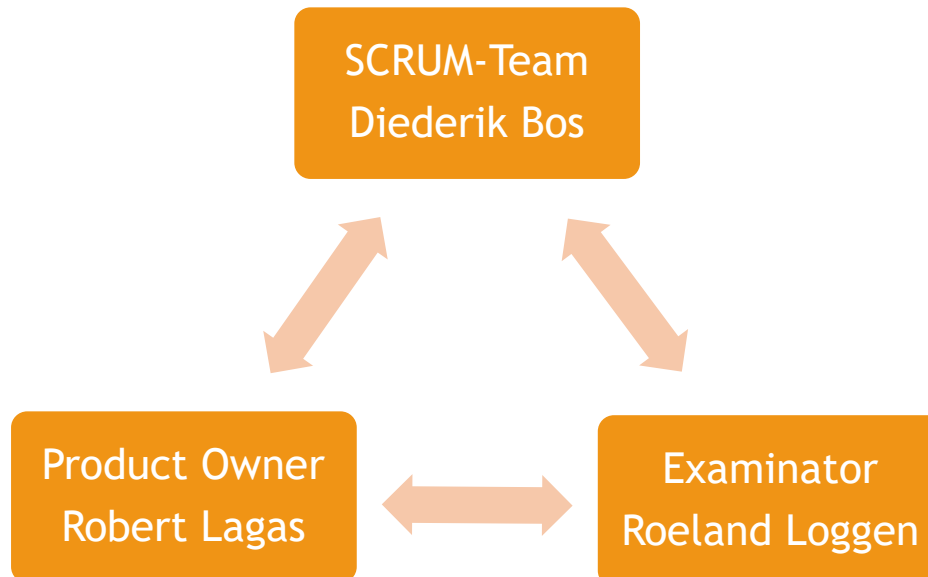
De statusrapportages geven inzicht over hoe het loopt met dit afstudeerproject. Wekelijks wordt er een rapport opgeleverd aan mijn examinerator, en een sessie gehouden met mijn opdrachtgever. In beide gevallen wordt mijn voortgang gecontroleerd, verkrijg ik feedback en verwerk ik deze in mijn project.

Afstudeerverslag

Het afstudeerverslag is het laatste op te leveren product. Dit verslag is bestemd voor mijn examinatoren en de opdrachtgever. In het stageverslag wordt beschreven in welke organisatie ik mijn project heb uitgevoerd, welke werkzaamheden er plaats hebben gevonden, de inzichten die ik heb verkregen en tot slot mijn behaalde doelen en leerpunten. Het hoofddoel van het stageverslag is het zo duidelijk mogelijk verantwoorden van mijn werkzaamheden binnen Pixelzebra.

6. Projectorganisatie

Dit hoofdstuk beschrijft de structuur binnen mijn afstudeerproject. De structuur wordt met behulp van een diagram ondersteund.



Binnen mijn afstudeerproject ben ik zelf verantwoordelijk als projectmanager voor de uitvoering en bewaking van mijn project. Daarbij krijg ik ondersteuning van mijn opdrachtgever en examiner in de vorm van meetings, presentaties en statusrapportages.

6.1 Projectmethodiek

Een goed georganiseerd project maakt gebruik van een projectmethodiek die ervoor zorgt dat de uitvoering van het project beheersbaar en bestuurbaar blijft. Op basis daarvan heb ik gekozen om tijdens mijn afstudeerproject, SCRUM te gebruiken. SCRUM maakt gebruik van een iteratieve aanpak. Dit houdt in dat er telkens in korte tijd, gedurende drie tot vier weken, vooraf vastgestelde doelen worden bereikt met behulp van sprints. Deze sprints heb ik de verschillende fases binnen mijn afstudeerproject genoemd.

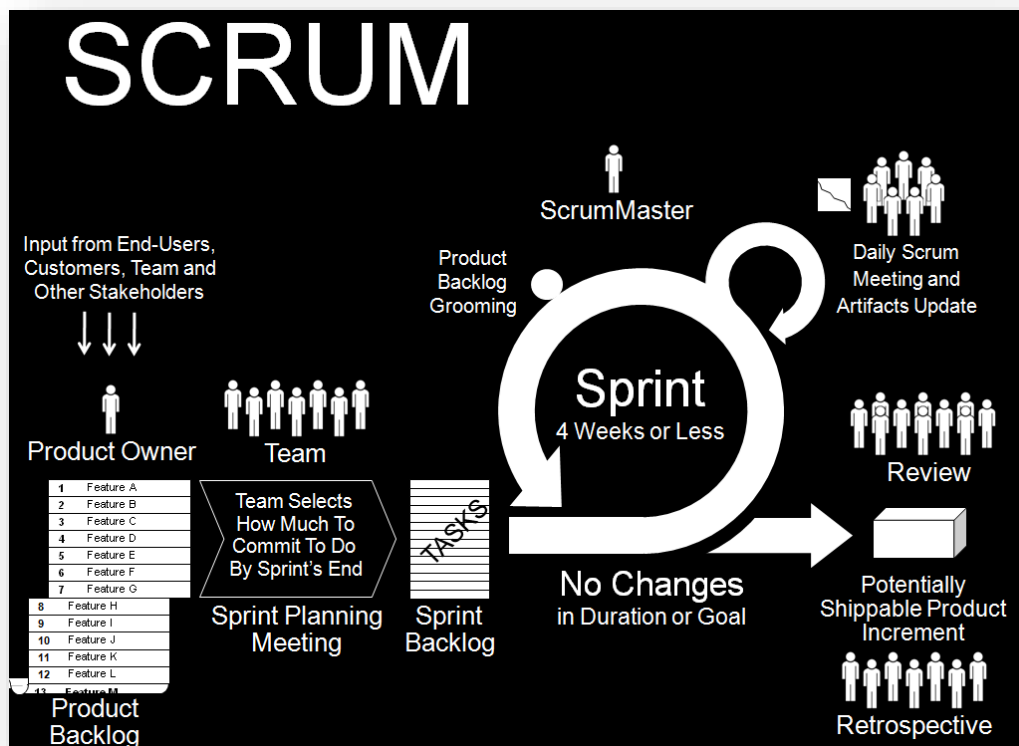
Hoewel SCRUM in het bijzonder een software-ontwikkel methodiek is, wordt SCRUM in het algemeen breed ingezet als projectmethodiek. Om die reden gebruik ik een aantal toepassingen van SCRUM voor de beheersbaarheid van mijn project.

Aan de start van een fase, wordt met de opdrachtgever besproken wat de activiteiten, producten en einddoelen zijn voor die specifieke fase. Deze worden opgenomen in de *Sprint Backlog* van mijn Kanban-Bord. In de *Sprint Backlog* wordt dus bijgehouden wat er in specifieke fase wordt gedaan en met welk einddoel, ter bevordering van de beheersbaarheid. Het Kanban-Bord zorgt voor een overzicht van de benodigde taken, de status en inzicht in het tijdspad.

Na vier weken wordt gekeken in hoeverre de taken en einddoelen zijn gehaald, in de vorm van een presentatie aan de stakeholders. De eindproducten van de sprint zijn opgeleverd, deze worden vervolgens gecontroleerd en nieuwe afspraken worden gemaakt voor de nieuwe sprint/fase. De nieuwe afspraken worden opgenomen in de *Sprint Backlog*.

Met behulp van deze mogelijkheden van SCRUM voldoe ik aan de volgende eisen van een projectmethodiek:

- Vaststellen van taken en einddoelen d.m.v. Kanban-Bord;
- Overzicht van de taken, doelen en tijdspad d.m.v. Kanban-Bord;
- Breken van relatief lang tijdspad door het gebruik van sprints/fasering;
- Informeren van Stakeholders met wekelijkse reviews en presentaties;
- Nieuwe inzichten en onverwachte gebeurtenissen, kunnen snel aangepast worden m.b.v. reviews, meetings en stakeholders hebben toegang tot Kanban-Bord.



Figuur 1. Hierboven ziet u hoe een regulier SCRUM traject in zijn werking gaat. Wekelijks overleg ik met de opdrachtgever over de input en resultaten van een sprint. Vervolgens werk ik deze uit tot producten, waarna zij gecontroleerd worden. Na elke sprint worden nieuwe afspraken gemaakt over de doelen en activiteiten. Alle activiteiten die zijn genoemd in dit document staan dus nog niet vast maar zijn een hulpmiddel.

7. Planning

Dit hoofdstuk beschrijft de planning voor mijn project. Hieronder vindt u de tabel waarin mijn planning is opgenomen aan de hand van de volgende onderwerpen. Product/activiteit en de planning geordend op begin en einddatum. Daarnaast wordt de fasering aangegeven onderverdeeld in 6 fases.

Product/Activiteit	Start	Gereed
Fase 0: Oriëntatie	8 februari	12 februari
I. Aanscherpen probleemstelling & hoofdvraag	11 februari	11 februari
II. Literatuuronderzoek Projectmanagement	11 februari	11 februari
III. Uitvoeren van stakeholder analyse	11 februari	11 februari
IV. Opstellen plan van aanpak	11 februari	11 februari
V. Meeting & Review plan van aanpak	12 februari	12 februari
Fase 1: Huidige Situatie	15 februari	11 maart
I. Process Discovery en Analyse (interviews, workshops + uitwerken)	15 februari	18 februari
II. Knelpunten Bottleneck	17 februari	23 februari
III. Root Cause Analyse	22 februari	26 februari
IV. Klanttevredenheid meten	15 februari	11 maart
V. Cultuur Analyse	22 februari	26 februari
VI. Opstellen rapportage Huidige situatie	15 februari	11 maart
VII. Presentatie Huidige Situatie	-	-
Fase 2: Gewenste Situatie	14 maart	1 april
I. Requirements analyse	-	-
II. Vaststellen ontwerpcriteria	-	-
III. Vormen van nieuw proces	-	-
IV. Opstellen protocollen en richtlijnen	-	-
V. Identificeren Quick Wins	-	-
VI. Opstellen rapportage Gewenste Situatie	-	-
VII. Presentatie Gewenste Situatie	-	-
Fase 3: Implementatieplan	4 april	22 april
I. Impact/Gap analyse	-	-
II. Uitvoeren van interventie	-	-
III. Opstellen rapportage Implementatieplan	-	-
IV. Presentatie Implementatieplan	-	-
Fase 4: Implementatie	25 april	20 mei
I. Begeleiden van start implementatie	-	-
II. Onderbrengen van vereiste kennis	-	-
III. Opstellen adviesrapport 'toekomst'	-	-
Fase 5: Afronding	23 mei	3 juni
I. Eindpresentatie adviesrapport	-	-
II. Afronden afstudeerverslag	8 februari	3 juni

8. Kwaliteit

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de kwaliteit van dit project wordt bewaakt. De kwaliteit wordt onderverdeeld in een aantal belangrijke punten waarop kwaliteitscontrole van toepassing is.

Project

De kwaliteit van het project wordt gewaarborgd met behulp van de volgende controles. Ten eerste wordt het project uitgevoerd volgens het plan van aanpak, hierin staat vermeld hoe dit project aangepakt wordt en in welke fases het project wordt doorgelopen. Het project wordt strikt uitgevoerd volgens het plan van aanpak, uitzonderingen, toevoegingen of wijzigingen worden altijd besproken met de opdrachtgever. De volgende kwaliteitscontrole komt vanuit de opdrachtgever en begeleiding binnen Pixelzebra:

Tijdens dit project krijg ik de gelegenheid tot terugkoppeling met de opdrachtgever voor vragen en advies, tevens zijn er wekelijkse reviewsessies. Binnen de sprints wordt hier meer aandacht aan besteed. Het volledige project is opgedeeld in fases, waarin in elke fase er één of meerdere mogelijkheden zijn om de kwaliteit te controleren met behulp van de begeleiders vanuit Pixelzebra.

Producten

De kwaliteit wordt per product apart gewaarborgd. In het algemeen geldt dat bij elk op te leveren product er terugkoppeling is met de opdrachtgever en begeleiders voor verbeteringen.

Plan van Aanpak

De kwaliteit van het Plan van aanpak wordt gewaarborgd met behulp van de checklist van: (Grit, 2011). Ook krijgt het plan van aanpak een review van de opdrachtgever.

Interviews

De interviews + workshops die met de stakeholders worden gehouden, moeten aan de volgende punten voldoen:

- Een vraagstelling, vertaald in een hoofdvraag en deelvragen formuleren voor het verkrijgen van informatie door middel van een (mondeling) interview;
- Uit verschillende interviewtechnieken de juiste techniek selecteren en toepassen op basis van de doelstelling;
- Een (semi)-gestructureerd interview voorbereiden: een interviewschema opstellen en de benodigde faciliteiten vaststellen en organiseren;
- Een interview afnemen: de gespreksvoering afstemmen op de gesprekspartner en de situatie;
- De tijdens het interview verkregen informatie analyseren en daar schriftelijk verslag van leggen;

Requirements

De requirements worden op basis van de checklist en het boek: (Swart de, 2010).

Rapporten en plannen

De kwaliteit van de tussenproducten(de rapporten en de plannen) worden gecontroleerd op basis van de reviewsessies en presentaties, aan het einde van een fase. Hierin verzorgd de opdrachtgever de feedback op het eindproduct.

Afstudeerverslag

De kwaliteit van het afstudeerverslag wordt gecontroleerd op basis van de checklist, aangeleverd door de Haagse Hogeschool, en een review van de opdrachtgever.

Technieken & Methoden

De technieken & methoden bevatten de standaardaanpak voor dit gehele project. Van deze technieken & methoden wordt niet afgeweken tenzij hier een reden voor is.

- *Business Process Management Lean and Notation*
- *SCRUM*
- *Interviewtechnieken + Workshoptechnieken + Enquête*
- *Changemanagement*
- *Servicedesign*
- *Protocollen en Richtlijnen*
- *Knelpunten Analyse*
- *Root Cause Analyse*
- *5 Why's*
- *KanBan-Bord*
- *Ishikawa Diagram*
- *Requirements Analyse (Business en IT)*
- *Stakeholder Analyse*
- *Cultuur Analyse*
- *Kleuren van Caluwé*
- *Impact/Gap Analyse*
- *Interventies*

Algemene kwaliteitscontrole

De algemene kwaliteitscontrole bevat de eisen voor taalgebruik binnen mijn project. De volgende eisen zijn hier van belang:

- De spelling is correct;
- De zinsbouw is correct;
- De interpunctie is correct;
- Het gebruik van tijd is correct en consequent;
- Variatie in woordkeus;
- Variatie in zinsbouw;
- Consistente hantering belangrijke begrippen.

10. Projectrisico's

In dit hoofdstuk worden de risico's, die tijdens dit project kunnen optreden, beschreven. Dit wordt gedaan met behulp van een risico analyse, hierin wordt het risico uitgelegd en de gevolgen toegelicht bij optreden van dit risico. Vervolgens worden de mogelijke gevolgen opgesomd en de tegenmaatregelen om dit risico tegen te gaan. Tot slot ziet u een tabel waarin de kans en impact worden toegelicht waaruit duidelijk zal worden wat de meest belangrijke risico's zijn om te controleren tijdens mijn project.

Risicoanalyse

Bij de Risicoanalyse wordt het risico gekwantificeerd op basis van het bepalen van de kans dat een bedreiging zich voordoet en de gevolgen daarvan. Op basis van de volgende berekening worden de risico's gesorteerd. $\text{Risico} = \text{Kans} \times \text{Impact}$.

1. Scope Creep

Een belangrijk onderdeel van het project is binnen de scope blijven. Dit risico houdt in dat je buiten de scope gaat, oftewel teveel werk op sleeptouw gaat nemen. Om dit te voorkomen gebruiken we de SCRUM techniek tijdens dit project. Dat houdt in dat er elke drie á vier weken opnieuw wordt gekeken wat er in de volgende periode wordt behandeld. Hier wordt strikt aan gehouden zodat er niet meer werk mee op sleeptouw wordt genomen dan dat vooraf afgesproken is.

2. Requirements niet duidelijk of vergeten

Bij het opstellen van de requirements log kan er het risico zijn dat de requirements niet voldoen aan de eisen; ze zijn bijvoorbeeld onduidelijk opgesteld, niet smart, of er zijn zelfs requirements helemaal niet opgenomen. Om dit te voorkomen zijn er meerdere sessies met de Product Owner om de requirements zo goed mogelijk in kaart te krijgen en om ze te controleren. Hiermee wordt ervoor gezorgd dat de uiteindelijke requirements log geaccepteerd wordt door de opdrachtgever.

3. Eindproduct niet geaccepteerd door eindgebruikers

Het uiteindelijke eindproduct dat wordt opgeleverd kan negatief uitpakken bij de eindgebruikers. Door zo goed mogelijk te luisteren naar de eisen en wensen en door deze daadwerkelijk door te voeren kan dit risico worden voorkomen. Met behulp van de reviewsessies met de Product Owner wordt telkens nagegaan of het eindproduct daadwerkelijk voldoet aan alle eisen om het acceptabel te maken.

Risico Analyse tabel

In het risico analyse tabel wordt er een overzicht gegeven van de risico's. De risico's worden ingedeeld naar kans en impact. Kans houdt de waarschijnlijkheid van het voor komen van een risico in. Impact daarin tegen houdt in wat het effect is van het risico als de voor komt. De waardes die worden toegekend worden ingedeeld van 1 tot en met 5. 1 houdt in dat de kans of impact laag is, dit werkt zich op tot 5 wat inhoud dat de kans of impact juist heel hoog is.

Nr.	Kans	Impact	Totaal
1. Scope Creep	1	5	5
2. Requirements	3	4	12
3. Eindproduct	2	4	8

11. Projectgrenzen

In dit hoofdstuk wordt vastgesteld wat er wel en wat er niet binnen de grenzen van mijn project valt. Alles wat binnen de grenzen van mijn project valt zal worden uitgevoerd/meegenomen in mijn afstudeerproject.

Bij het gebruik van een projectmethodiek als SCRUM is het lastig om op voorhand vast te stellen welke grenzen er zijn aan mijn afstudeerproject. Dit komt omdat in een SCRUM project, doelen en activiteiten kunnen veranderen omdat vooraf niets vastgesteld is. Toch wil ik vaststellen dat de activiteiten, producten en doelen, vastgesteld in dit plan van aanpak, een rode draad vormen voor mijn afstudeerproject. Hiervan probeer ik, tenzij dit nodig is, niet af te wijken. Desondanks wordt elke sprint opnieuw bepaald of deze rode draad nog haalbaar en realistisch en of het meeste baat heeft bij het behalen van de einddoelen. Mochten er wijzigingen plaatsvinden, dan wordt dit vastgelegd, gemotiveerd en meegedeeld aan alle stakeholders.

11. Kosten en Baten

In dit hoofdstuk wordt op voorhand een schatting gemaakt van de kosten en baten van dit afstudeerproject. De kosten en baten geven een inzicht in wat dit project kost en wat het uiteindelijk gaat opleveren.

De kosten van een project worden volgens Grit¹ onderverdeeld in een aantal categorieën:

- Te besteden werkuren;
- Te gebruiken hulpmiddelen;
- Uitbestedt werk;
- Rentekosten;
- Onvoorziene uitgaven.

De te besteden werkuren, die van mijzelf en de stakeholders, zullen de grootste kostenpost binnen mijn afstudeerproject worden. Een schatting hiervan maken is erg lastig, omdat ik op voorhand niet weet hoeveel ik gebruik ga maken van de tijd van mijn stakeholders. Wat wel zeker is, is dat ikzelf 40 uur maal vijftien weken bezig ben met mijn project. Daarnaast hoeft er naar mijn mening geen werk uitbestedt te worden, deze kostenpost valt dus af.

Onder te gebruiken hulpmiddelen, zijn er hoogstens wat kosten voor Post-It's, Brown Papers en andere hulpmiddelen voor workshops en kennissessies. Op het gebied van de andere onderwerpen voorzie ik geen verdere kosten voor mijn afstudeerproject.

De baten worden volgens Grit onderverdeeld in de volgende categorieën:

- Kostenbesparing;
- Meer inkomsten;
- Hogere kwaliteit;
- Beter service;
- Voorkomen van imagoschade;
- Beter gemotiveerd personeel.

Met vorming van een nieuw proces omtrent de support-afdeling en de transitie van support naar Customer Care, komen er behoorlijk wat bijkomende voordelen bij kijken. Het nieuwe proces bereikt in de ideale situatie een kostenbesparing omdat de knelpunten zijn verdwenen en de doorlooptijden sneller zijn. Daarnaast levert mijn project een hogere kwaliteit van de support-afdeling op, omdat zij opnieuw is gevormd met behulp van processen, protocollen, richtlijnen en gemotiveerder/meer betrokken personeel. Een verbetering en de transitie van de support-afdeling naar de Customer Care afdeling zorgt voor een verbetering van de service en het imago van Pixelzebra.

¹ (Grit,2011)

Literatuurlijst

- + Grit, R. (2011). *Projectmanagement*. Noordhoff Uitgevers B.V.
- + Swart de, N. (2010). *Handboek Requirements*. Eburon Business

Theoretisch kader

Om te kunnen voldoen aan de doelen, afkomstig uit mijn plan van aanpak¹, heb ik onderzoek gedaan naar oplossingsrichtingen om deze te kunnen behalen. Met behulp van onderzoek in de vorm van deskresearch heb ik exploratief onderzoek uitgevoerd. Het doel van dit onderzoek was om kennis, technieken, methodieken en oplossingsrichtingen te vergaren ten behoeve van mijn afstudeertraject. Daarnaast biedt het onderzoek mij onderbouwing tijdens de implementatie en advisering over de toekomst van de implementatie.

Op basis van mijn eigen ervaringen verkregen vanuit mijn opleiding en de bijgewoonde kennissessie, heb ik een aantal thema's vastgesteld. De thema's zijn nader onderzocht met hierin de gedachte dat de thema's wellicht mogelijkheden zouden kunnen bieden voor mijn afstudeertraject. De thema's bevatten minimaal één van de drie criteria² om onderzocht te worden:

- Omdat het support-proces niet naar wens verloopt volgens het management(dit moet nog bewezen worden), 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.

Op basis van de criteria heb ik de deelvragen beantwoord:

- Een deelvraag kan pas beantwoord worden als er minimaal drie verschillende (wetenschappelijk)erkende onderbouwde artikelen zijn gevonden;
- Elk thema kan pas beantwoord worden als er minimaal twee uur literatuuronderzoek aan is besteedt welke leidt tot een totaal van maximaal drie uur werkbesteding per thema;
- Een betekenisgeving van een thema volstaat wanneer het thema (wetenschappelijk)erkend toegelicht kan worden;
- De mogelijkheden van een thema worden pas gebruikt in mijn traject als deze(minimaal 2):
 - Van toegevoegde waarde zijn voor de implementatie van een support-proces;
 - Een bijdrage leveren aan de onderbouwing van mijn afstudeertraject;
 - (Wetenschappelijk)erkend onderbouwd kunnen worden m.b.v. literatuur;
 - Mij ondersteunen in het bereiken van mijn doelen afkomstig uit het plan van aanpak.

Op basis van de criteria, vind u hieronder de mindmap terug. De thema's bieden naar mijn mening een toegevoegde waarde omdat zij kennis verbredend zijn en helpen bij de onderbouwing van mijn processen, resultaten en conclusies.

¹ Bijlage 1

² Gesprek #1



Figuur 1. De mindmap van thema's onderzocht in dit onderzoek.

Exploratief onderzoek

Op basis van de drie thema's is er een hoofdvraag en zijn er gerelateerde deelvragen opgesteld. Per thema wordt uitgelegd wat de betekenis van het thema is en wat de mogelijkheden zijn betreft mijn afstudeertraject. De hoofdvraag van mijn exploratief onderzoek is:

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

Om allereerst vast te kunnen stellen wat de trends zijn op het gebied van implementaties, heb ik een bijeenkomst³ bijgewoond in het bijzijn van experts op diverse gebieden (LEAN, Human-Centered Process Design, Service Design). De bijeenkomst was in de vorm van een kennissessie met als doel om een kennissgroep op te stellen van studenten, experts, docenten en onderzoekers. Gedurende de kennissessie kwamen ook de thema's aan bod die ik eerder had beschreven in mijn onderzoeksopzet.

Op basis van de discussies die zijn gevoerd heb ik geconcludeerd dat de gekozen thema's overeenkomen met trends op het gebied van implementaties bij onder andere een support-proces. Hiermee kreeg ik de bevestiging dat er mogelijkheden zijn voor mijn afstudeertraject.

³ Kennissessie-Expert Bijeenkomst #1

LEAN

- *Wat wordt verstaan onder '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 er uit gegaan van het maximaliseren van waarde voor de klant, door te produceren met minimale doorlooptijden, fouten en verspillingen. Continue flow in een bedrijfsproces zonder knelpunten is een droomscenario binnen LEAN⁴.

- *Wat zijn de mogelijkheden met LEAN binnen het implementeren van een Customer Care Unit?*

LEAN bevat tal van methodieken en technieken die helpen bij een willekeurige implementatie. Gericht op deze implementatie zijn er aantal mogelijkheden die geschikt zijn voor mijn afstudeertraject:

- LEAN principes

De principes geven richtlijnen voor het naleven van een implementatie in combinatie met LEAN als projectaanpak. Om een LEAN verandertraject te kunnen laten slagen is LEAN opgebouwd uit vijf principes⁵:

- 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 het waarde toevoegt voor de belanghebbenden of dat er verspilling aanwezig is.
- III. **Flow**, vereist is om elke processtap/activiteit waarde toe te laten voegen, het proces moet dan zo ingericht zijn dat er een continue 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.

⁴ Krafcik, John F. (1988)

⁵ Womack, J.P., & Jones, D. T. (2003)

○ Analyses

LEAN gaat uit van verschillende toepasbare analyses binnen een implementatie op basis van de LEAN principes. Jeffrey K. Liker, LEAN expert aan de Universiteit van Michigan, adviseert de Root Cause Analyse⁶ als antwoord op de achterliggende gedachte bij waste(verspillingen) en problemen die je tegenkomt bij het in kaart brengen van een proces. Op basis van de literatuur en criteria⁷ die ik heb gebruikt, heb ik een selectie gemaakt van mogelijk toepasbare methodieken afkomstig van LEAN:

- Process Discovery;
- Probleem Analyse;
- Waste Analyse;
- Root Cause Analyse.

De toepassing van de methodieken en de redenen worden verder toegelicht in de hoofdstukken waar deze methodieken aan bod komen.

○ Kaizen

LEAN streeft naar perfectie binnen een organisatie. Perfectie bestaat onder andere uit: "*Continu streven naar verbetering door iedereen*"⁸. De methodiek die LEAN voorschrijft⁹ voor het continu streven naar perfectie is: Kaizen. De implementatie die plaats gaat vinden heeft als uiteindelijke einddoel om een Customer Care Unit op te richten die 'blijvend' is en functioneert naar de wensen van pixelzebra. De vergelijking die Kaizen kenmerkt is: "Om te kunnen blijven(*sustain*) is er een verandering(*change*, als in de inrichting van een nieuwe Customer Care Unit) plus een continue verbetering(*Kaizen*) vereist"¹⁰. Kaizen biedt de mogelijkheid om de organisatie en haar medewerkers continu te verbeteren.

Kaizen biedt tientallen technieken en mogelijkheden om toe te passen binnen een organisatie. Op basis van de criteria heb ik een aantal mogelijkheden geselecteerd die toegepast kunnen worden in mijn afstudeertraject:

- 5x Waarom methode;
- Kaizen-sessies;
- Self Learning Organization.

De toepassing van de methodieken en de redenen worden verder toegelicht in de hoofdstukken waar deze methodieken aan bod komen.

○ Performance Measurement

Om aan te kunnen geven of een implementatie succesvol is gerealiseerd, moet vast kunnen worden gesteld of de vooraf behaalde doelen gerealiseerd zijn, ongeacht het feit dat LEAN als projectaanpak gebruikt wordt. Als we kijken naar datgene wat LEAN aanraadt omtrent het meten van een implementatie, dan kwam ik geregeld de term: 'Performance Measurement' tegen.

⁶ Liker, J. K. (2004)

⁷ Bijlage 7

⁸ Womack, J.P., & Jones, D. T. (2003)

⁹ Shimzu, K. (2004)

¹⁰ Voehl, F. & Harrington, J. (2013).

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)¹¹. Het doel dat met Performance Measurement bereikt kan worden, in het kader van de implementatie, is dat gemeten kan worden op proces-niveau of 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 Hamon¹² beschrijft enkele technieken die helpen bij het van het meten van Performance:

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

Het gevaar wat heerst wanneer je Performance gaat meten kort nadat een implementatie gaat starten, is dat de uitkomsten tegen zullen vallen. Een implementatie heeft immers tijd nodig om zich aan te passen aan de betrokken belanghebbenden en het proces. De hypothese die ik hieraan heb verbonden is:

'Performance Measurement wordt relevant op het gebied van de toepassing van KPI's als het gaat om het bereiken van mijn afstudeerdoelen, maar niet relevant als het gaat om het meten van de prestaties van de Customer Care Unit'.

¹¹ Upadhaya, B., Munir, R., & Blount, Y. (2014).

¹² Harmon, P. (2007).

Design Thinking

- *Wat wordt verstaan onder 'Design Thinking'?*

Design Thinking gaat uit van het uitvoeren van de volledige reeks van innovatieve activiteiten op basis van mensgericht ontwerpen¹³. Voorheen was Design een gegeven waar aan het einde van implementatie pas aan werd gedacht. Design Thinking stelt Design vanaf het begin centraal, waarbij de gebruiker en de 'experience' de volledige aandacht krijgen. Design Thinking wordt toegepast als aanpak in een project en herbergt verschillende methodieken die van toepassing zouden kunnen zijn binnen mijn afstudeertraject.

- *Wat zijn de mogelijkheden met Design Thinking binnen het implementeren van een Customer Care Unit?*

Design Thinking omvat tientallen technieken die van waarde kunnen zijn wanneer belanghebbenden een belangrijke rol spelen gedurende een implementatie. Design Thinking gaat immers uit van het centraal stellen van de mens tijdens het ontwerp. Het ontwerp kan gezien worden als de implementatie van de Customer Care Unit. De belangrijkste rol wordt gespeeld door de medewerkers van pixelzebra verbonden aan de Customer Care Unit.

De technieken die Design Thinking beschrijft zijn gericht op het creatief verwerken van informatie in combinatie met het centraal stellen van je belanghebbenden. Deze twee aspecten vind ik belangrijk om door te voeren in mijn afstudeertraject, dit gebaseerd op eerdere positieve ervaringen met deze technieken. Daarnaast heb ik ook interessante technieken gevonden¹⁴ die gebruikt kunnen worden ter ondersteuning van mijn afstudeertraject:

- Interviews(individueel, groep, expert);
- Draw it;
- Additional Research;
- Brown Paper Sessions;
- Define Succes(in combinatie met Performance Measurement);
- Keep Getting Feedback(het meten van resultaten gedurende het afstudeertraject en ter evaluatie);
- Desirability, Viability, Feasibility.

De toepassing van de methodieken en de redenen worden verder toegelicht in de hoofdstukken waar deze methodieken aan bod komen.

¹³ Brown, T. (2008)

¹⁴ Designkit.org. (2016)

Mensgericht Ontwerpen

- *Wat wordt verstaan onder 'Mensgericht Ontwerpen'?*

Bij het ontwerpen op een mensgerichte manier heerst de gedachtengoed dat de mensen die dagelijks te maken hebben met problemen, de sleutel hebben tot het antwoord. Wanneer op een mensgerichte manier wordt ontworpen, wordt er veel aandacht besteedt aan dat wat de gebruiker/medewerker belangrijk vindt en graag terug zou willen zien. Daarnaast is het ontwerp zo opgesteld dat het omarmt, geadopteerd en verbeterd wordt door hen voor wie het gemaakt is.

De hypothese die ik aan het Mensgericht Ontwerpen heb gekoppeld is:

'Met het toepassen van Mensgericht Ontwerpen zorg ik ervoor dat de implementatie van de Customer Care Unit gevormd en geaccepteerd wordt met/door mijn belanghebbenden'.

- *Wat zijn de mogelijkheden binnen mijn afstudeertraject op het gebied van Mensgericht Ontwerpen?*

Mensgericht Ontwerpen oftewel Human Centered Process Design, stelt de medewerker centraal gedurende een verandering. Het gaat er dus om wat deze groep stakeholders graag ziet veranderen. Het ontwerp van een verandering moet bijdragen aan een maximale ondersteuning van de medewerker en een minimale verandering gedurende de uitvoer van het proces. Motivatie is een belangrijk onderdeel van Mensgericht Ontwerpen omdat een gedemotiveerd persoon niet zal meewerken aan een verandering en zelfs weerstand kan bieden¹⁵. Een procesontwerp is pas succesvol als de medewerker zich kan vinden in het proces¹⁶.

¹⁵ Giacomini, J. (2012)

¹⁶ Eendebak, S. (2016)

Conclusie

De beantwoording op de deelvragen heeft mij in staat gesteld om een beeld te krijgen van de verschillende mogelijkheden die ik kan toepassen in mijn afstudeertraject. Allereerst hebben de betekenisgevingen van de thema's mij in staat gesteld om deze te begrijpen en de mogelijkheid gegeven om verbanden te leggen tussen methodieken en resultaten. Daarnaast bieden de mogelijkheden per thema mij handvaten voor het bereiken van mijn doelstellingen afkomstig uit het plan van aanpak¹⁷.

Het literatuuronderzoek heeft een bijdrage geleverd op het gebied van kennis, oplossingsrichtingen en mogelijkheden binnen en zelfs buiten mijn afstudeertraject. Er is bewust gekozen voor een beperking tot drie thema's, dit in verband met de afgestemde planning

Het onderzoek naar LEAN heeft een bijdrage geleverd door inzicht te geven in methodieken/technieken die ik heb kunnen gebruiken voor het bereiken van mijn doelen¹⁸. Zo levert de Root Cause Analyse een handvat om de achterliggende oorzaken van de nog nadere vast te stellen problemen te analyseren. Daarnaast heeft het gerichte onderzoek naar LEAN mij een aantal nieuwe oplossingsrichtingen aangeleerd die toegepast kunnen worden in de implementatie en in de toekomst van dit traject.

Design Thinking heeft mij verschillende technieken laten ondervinden voor het creatief verwerken van informatie, daarnaast ben ik van mening dat de technieken

Het onderzoek naar Mensgericht Ontwerpen heeft mij in staat gesteld om de medewerkers mee te nemen in dit proces en hen centraal te stellen in het ontwerp. De medewerker zal tijdens mijn afstudeertraject centraal gesteld moeten worden, uitgaande van de belangen die zij hebben neem ik dit mee en probeer ik hen continu te blijven motiveren voor mijn afstudeertraject.

Hoewel ik er mijzelf volledig van bewust ben dat er legio aan mogelijkheden zijn op het gebied van implementaties in een support-proces, heb ik bewust gekozen voor een beperking tot deze thema's. Indien ik meer onderwerpen had onderzocht of meer tijd had besteedt aan literatuuronderzoek, dan was dit ten koste gegaan van mijn doelstellingen in mijn afstudeertraject.

¹⁷ Bijlage 1

¹⁸ Bijlage plan van aanpak

Literatuurlijst

LEAN

- + Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press.
- + Lohman, B. (2010) *Praktisch Lean Management*. Maj. Engineering Publishing.
- + Liker, J.K. (2004) *The Toyota Way*. McGraw-Hill Education. Europe.
- + Ries, E. (2011) *The LEAN startup*. Penguin Books Ltd. United States of America.
- + Krafcik, John F.(1988). *Triumph of the lean production system*. *Sloan Management Review*.

Design Thinking

- + Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review, United States of America.
- + Designkit.org. (2016). *Designkit.org*. Retrieved 6 May, 2016, from <http://www.designkit.org/methods>
- + 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>

Mensgericht Ontwerpen

- + 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
- + Giacomini, J. (2012). *What is Human Centered Design?* Brunel University. United Kingdom.

29-2-2016

Rapport Huidige Situatie

'Het in kaart brengen van het support-proces
binnen pixelzebra '

wij zijn
pixelzebra



DIEDERIK BOS
PIXELZEBRA

Inleiding.

In dit document wordt inzicht gegeven in de huidige situatie van het support-proces binnen pixelzebra. De betrokken afdelingen bij het support-proces zijn support en consultancy. Het doel van dit rapport is om het management en de medewerkers van pixelzebra inzicht te geven in de huidige situatie van het support-proces. Daarnaast worden de problemen van dit proces in kaart gebracht en vastgesteld wat de oorzaken en daarbij behorende gevolgen zijn.

Hoofdstuk 1, Process Discovery & Analysis, brengt de primaire en relevante processen van de support-afdeling in kaart. Dit wordt ondersteund met behulp van een procesmodel en een procesbeschrijving inclusief uitzonderingssituaties.

Hoofdstuk 2, Probleemanalyse, geeft een overzicht van de knelpunten en verspillingen in het support-proces. Vervolgens worden de oorzaken en de (mogelijke) gevolgen benoemd.

Hoofdstuk 3, Voice of the Customer, geeft inzicht in ervaringen van klanten t.a.v. support-proces. Dit wordt onderbouwd met een klanttevredenheidsonderzoek.

Hoofdstuk 4, Cultuuranalyse, geeft inzicht in de bedrijf/organisatiecultuur die heerst binnen pixelzebra.

Hoofdstuk 5, Conclusie, geeft een overzicht weer van de behaalde resultaten en de conclusies die daaraan verbonden worden.

Literatuurlijst, geeft een inzicht in de toegepaste literatuur in dit rapport.

Bijlagen, hierin vindt u een overzicht van de documenten/modellen die van belang zijn voor de ondersteuning van dit rapport.

Inhoudsopgave

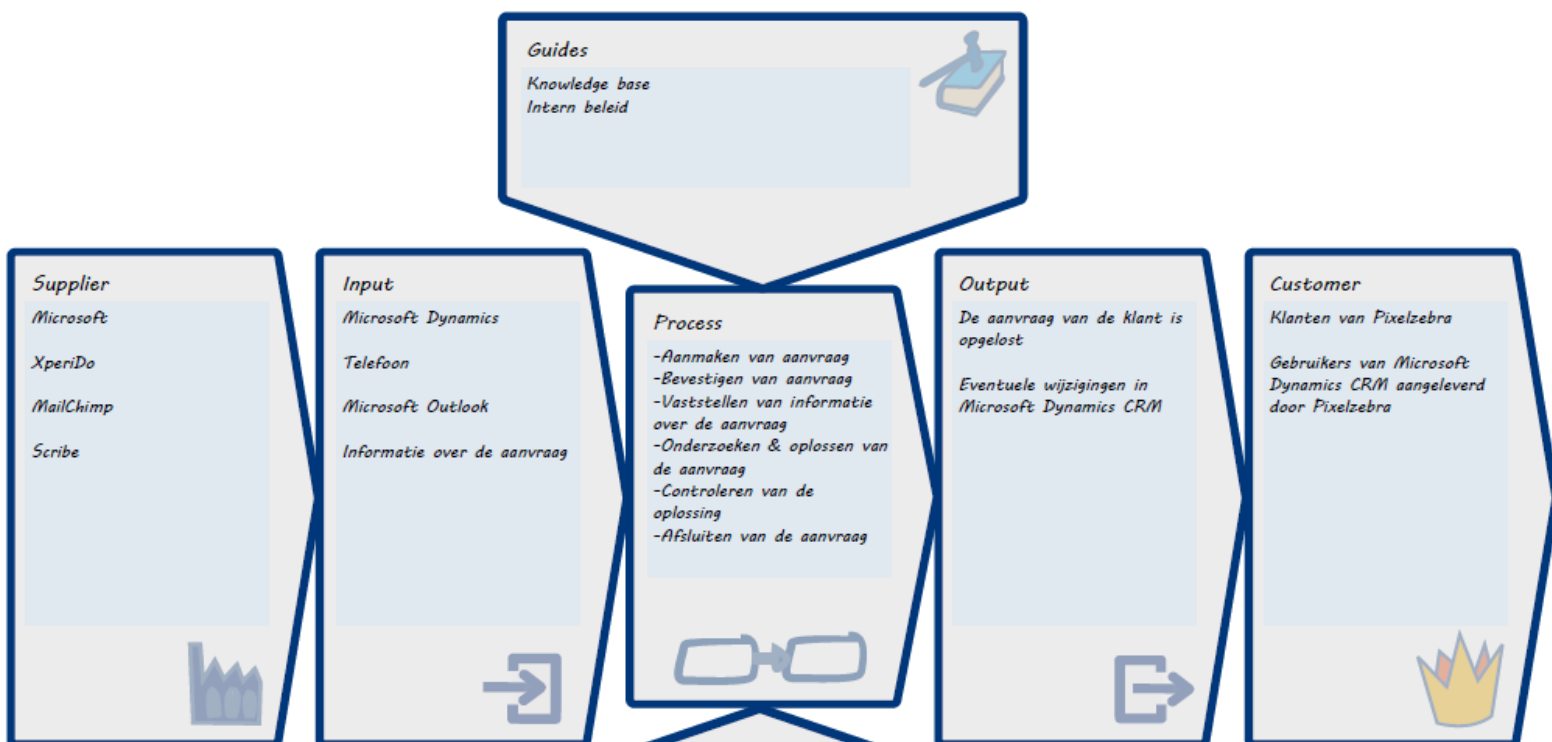
Inleiding	1
1. Process Discovery & Analyse	3
1.1. SIPOC model	3
1.2. Procesmodel support-proces	4
1.3. Procesbeschrijving support-proces.....	4
1.4. Conclusie	7
2. Probleemanalyse	8
2.1 Knelpunten	8
2.2 Verspillingen.....	10
2.3. Root Cause analyse	13
2.4. Conclusie	15
3. Voice of the Customer	16
3.1. Het onderzoek.....	16
3.2. Resultaten.....	17
3.3. Conclusie.....	21
3.3.1 Discussie	21
4. Cultuuranalyse.....	22
4.1. Analyse	22
4.2. Conclusie	23
5. Conclusie	25
Literatuurlijst.....	26
Bijlagen	0

1. Process Discovery & Analyse

In de Process Discovery & Analyse staat een goed begrip van de huidige situatie opbouwen, centraal. In dit hoofdstuk wordt het support-proces binnen pixelzebra in kaart gebracht. Er is gekeken naar de manier waarop het proces verloopt, in de vorm van een procesmodel. Er wordt gedetailleerd beschreven hoe dit proces verloopt, inclusief de uitzonderingssituaties. Dit wordt toegelicht in de procesbeschrijving.

1.1. SIPOC model

Voorafgaande het in kaart brengen van mijn procesmodel is er een SIPOC model¹ opgesteld. Een SIPOC model geeft op een eenvoudige manier alle belangrijke elementen van een bedrijfsproces weer. Daarnaast helpt een SIPOC model bij het ontwikkelen van een procesmodel en bij het vaststellen van de belangrijke elementen in de Process Discovery & Analyse.

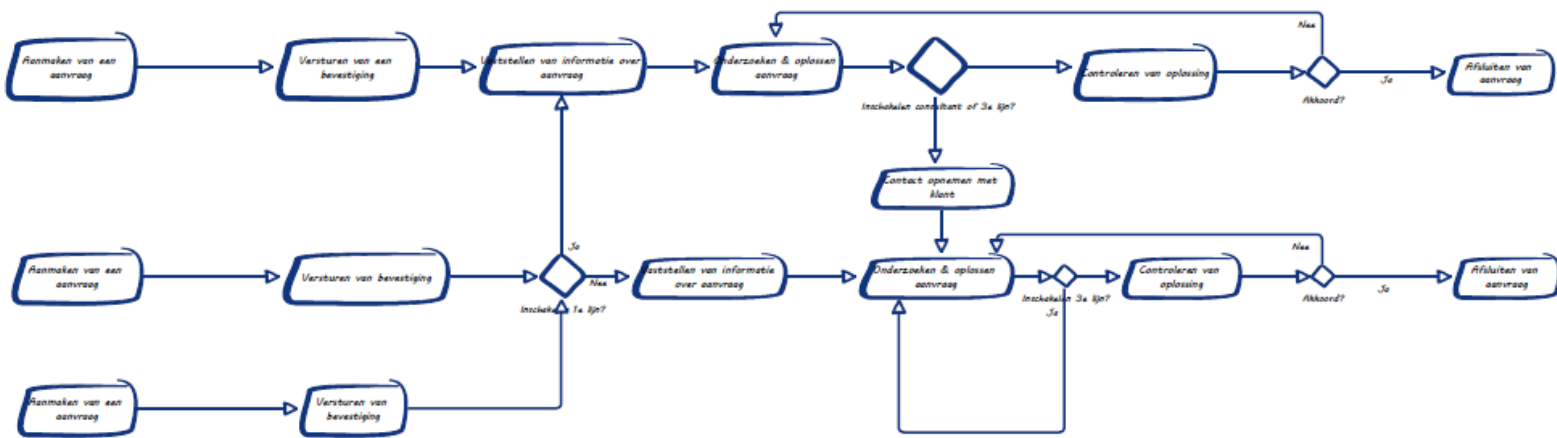


Figuur 1. U ziet hierboven het SIPOC model van het support-proces binnen Pixelzebra afgebeeld.

¹ LEAN Six Sigma Tools(2016)

1.2. Procesmodel support-proces

Het procesmodel is opgebouwd met behulp van interviews en workshops met de support-en consultancy afdeling. Een gedetailleerd overzicht van het support-proces vindt u in bijlage 1.



Figuur 2. Het procesmodel van het leveren van support aan de klanten van Pixelzebra.

1.3. Procesbeschrijving support-proces

Ter ondersteuning van het procesmodel is er een procesbeschrijving opgesteld. Het belang van een procesbeschrijving wordt hieronder beschreven²:

- I. Om een procesverbetering te kunnen starten is het belangrijk om eerst het proces en de stappen helder te krijgen;
- II. Een procesbeschrijving geeft een overzicht van de stappen, verantwoordelijkheden en uitzonderingssituaties in een proces;
- III. Om de kwaliteit van een proces te kunnen beoordelen, moet duidelijk zijn welke regels en stappen in het proces worden gevolgd;
- IV. Een procesbeschrijving geeft een overzicht van de organisatie weer, hierin moet duidelijk zijn wie wat doet in het proces.

² Gartner Group (2003)

#	Procesuitvoerder	Processtap	Handelingen	Opmerkingen
T R I G G E R	Klant van pixelzebra	Verzoek tot support	Klant doet een verzoek tot support. - E-mail - Telefonisch - E-mail automatische afhandeling help@pixelzebra.nl	Er zijn een aantal mogelijkheden bij een verzoek tot support. De klant: 1. Stuurt een e-mail naar help@pixelzebra.nl, ga naar stap 5. 2. Stuurt een e-mail naar support, ga naar stap 1. 3. Stuurt een e-mail naar een consultant, ga naar stap 3. 4. Belt naar de support-afdeling, ga naar stap 1. 5. Belt naar consultant, ga naar stap 3.
1.	Supportmedewerker	Aanmaken van aanvraag	Maakt in Microsoft Dynamics CRM onder Service een aanvraag aan. Voert een titel in, zoekt de klant erbij, vult het type support en de verantwoordelijke in, in sommige gevallen de facturatie.	Deze stap wordt alleen uitgevoerd als de support een e-mail krijgt die niet afkomstig is van help@pixelzebra.nl of als er telefonisch contact is geweest. Nadat deze handeling heeft plaatsgevonden wordt de aanvraag aangemaakt.
2.	Supportmedewerker	Versturen van bevestiging	Verstuurd per e-mail een bevestiging van de aanvraag naar de klant waarin wordt aangegeven dat de aanvraag wordt opgepakt.	Deze stap wordt alleen uitgevoerd als de support een e-mail krijgt die niet afkomstig is van help@pixelzebra.nl of als er telefonisch contact is geweest. Ga hierna verder naar stap 7.
3.	Consultant	Aanmaken van aanvraag	Maakt in Microsoft Dynamics CRM onder Service een aanvraag aan. Voert een titel in, zoekt de klant erbij, vult het type support en de verantwoordelijke in, en in sommige gevallen de facturatie.	Deze stap wordt alleen uitgevoerd als de support een e-mail krijgt die niet afkomstig is van help@pixelzebra.nl of als er telefonisch contact is geweest.
4.	Consultant	Versturen van bevestiging	Verstuurd per e-mail een bevestiging van de aanvraag naar de klant waarin wordt aangegeven dat de aanvraag wordt opgepakt.	Deze stap wordt alleen uitgevoerd als de support een e-mail krijgt die niet afkomstig is van help@pixelzebra.nl of als er telefonisch contact is geweest. Indien de consultant heeft geconstateerd dat dit een aanvraag is voor de 1 ^e lijn of wanneer 1 ^e lijn vereist is bij de oplossing, dan wordt er een notificatie naar de 1 ^e lijn verstuurd. 1 ^e lijn pakken de aanvraag verder op. Ga verder naar stap 7. Indien de 1 ^e lijn niet vereist is, ga naar stap 12.

#	Procesuitvoerder	Processtap	Handelingen	Opmerkingen
5.	Microsoft Dynamics CRM	Aanmaken van een aanvraag	De aanvraag wordt automatisch omgezet in een aanvraag inclusief aanvraagnummer.	Deze handeling wordt automatisch uitgevoerd in Microsoft Dynamics CRM
6.	Microsoft Dynamics CRM	Versturen van bevestiging	Nadat automatisch een aanvraag is aangemaakt krijgt de klant een bevestiging.	Er wordt automatisch een notificatie naar de support-afdeling verzonden zodat zij de aanvraag kunnen oppakken.
7.	Supportmedewerker	Vaststellen van informatie over aanvraag	Er wordt zoveel mogelijk informatie vastgesteld over de aanvraag van de klant. Dit gebeurt telefonisch of per e-mail. De uitkomsten zijn informatie over de aanvraag, logboeken, screenshots en andere noodzakelijkheden om een oplossing te kunnen afleiden.	
8.	Supportmedewerker	Onderzoeken & oplossen aanvraag	Er wordt onderzoek gedaan naar de aanvraag en er wordt getracht deze op te lossen. De informatie die over de aanvraag werd verkregen wordt hierbij gebruikt. Contact met de klant is hierbij optioneel.	Indien de supportmedewerker heeft geconstateerd dat dit een aanvraag is voor de 2^e lijn of wanneer 2^e lijn vereist is bij de oplossing, dan wordt er een notificatie naar de 2^e lijn verstuurd. Zij pakken de aanvraag verder op. Ga verder naar stap 11. Indien de 2^e lijn niet vereist is, ga dan naar stap 9. Indien een leverancier(3^e lijn) is vereist bij het oplossen van de aanvraag, dan wordt hiervoor een aanvraag ingediend bij de leverancier. Vervolgens levert de leverancier de benodigde informatie voor het oplossen van de aanvraag.
9.	Supportmedewerker	Controleren van oplossing	Als de oplossing voor de aanvraag is gevonden dan wordt dit geverifieerd met de klant.	Indien de klant akkoord gaat met de oplossing, ga dan naar stap 10. Indien de klant niet akkoord gaat met de oplossing voor de aanvraag, ga dan naar stap 8.
10.	Supportmedewerker	Afsluiten van de aanvraag	De aanvraag is opgelost en wordt afgesloten in Microsoft Dynamics CRM.	Eventuele uren die gefactureerd moeten worden, worden bijgehouden in Microsoft Dynamics CRM. Daarnaast worden issues bijgehouden in de Knowledge Base.

#	Procesuitvoerder	Processtap	Handelingen	Opmerkingen
11.	Consultant	Contact opnemen met de klant	Indien de 2 ^e lijn vereist is bij een aanvraag die opgepakt is door de 1 ^e lijn, neemt de consultant eerst contact op met de klant om te bevestigen dat de aanvraag wordt opgepakt en voor extra informatie over de aanvraag.	Deze stap vindt alleen plaats wanneer er een notificatie vanaf de 1 ^e lijn komt. Ga hierna verder met stap 12.
12.	Consultant	Vaststellen van informatie over aanvraag	Er wordt zoveel mogelijk informatie vastgesteld over de aanvraag van de klant. Dit gebeurt telefonisch of per e-mail met de klant. De uitkomsten zijn informatie over de aanvraag, logboeken, screenshots en andere noodzakelijkheden om een oplossing te kunnen geven.	
13.	Consultant	Onderzoeken & oplossen aanvraag	Er wordt onderzoek gedaan naar de aanvraag en er wordt getracht deze op te lossen. De informatie die over de aanvraag werd verkregen wordt hierbij gebruikt. Contact met de klant is hierbij optioneel.	Indien een leverancier(3 ^e lijn) is vereist bij het oplossen van de aanvraag, dan wordt hiervoor een aanvraag ingediend bij de leverancier. Vervolgens levert de leverancier de benodigde informatie voor het oplossen van de aanvraag.
14.	Consultant	Controleren van oplossing	Als de oplossing voor de aanvraag is gevonden dan wordt dit geverifieerd met de klant.	Indien de klant akkoord gaat met de oplossing, ga dan naar stap? Indien de klant niet akkoord gaat met de oplossing voor de aanvraag, ga dan naar stap 13.
15.	Consultant	Afsluiten van de aanvraag	De aanvraag is opgelost en wordt afgesloten in Microsoft Dynamics CRM.	Eventuele uren die gefactureerd moeten worden, worden bijgehouden in Microsoft Dynamics CRM. Daarnaast worden issues bijgehouden in de Knowledge Base.

Figuur 3. Procesbeschrijving support-proces pixelzebra

1.4. Conclusie

Het resultaat van de Process Discovery & Analyse is uiteindelijk de uitwerking van twee modellen, het procesmodel en de beschrijving van het support-proces. Hierin is voor mijn afstudeerproject een helder begrip van de huidige situatie gerealiseerd, waarbij alle stappen, de verantwoordelijkheden en uitzonderingssituaties zijn vastgesteld. Daarnaast is er met behulp van deze methodiek een deel van mijn doelstelling, uit het plan van aanpak, bereikt, namelijk:

Het inzicht geven in de huidige situatie van het support-proces, inclusief de problemen.

2. Probleemanalyse

In dit hoofdstuk worden de misstanden binnen het support-proces van pixelzebra in kaart gebracht. De analyse die hierbij van toepassing is geweest is op te delen in twee delen, namelijk de knelpunten en de verspillingen in het support-proces. De knelpunten zijn vastgesteld op basis van interviews en workshops met supportmedewerkers en het management. De verspillingen zijn op basis van een opdracht³, uitgevoerd door de medewerkers, vastgesteld. In deze opdracht hielden zij bij tegen welke verspillingen zij aanliepen tijdens het bewerkstelligen van het support-proces. Op basis van de knelpunten en verspillingen worden de problemen vastgesteld met daar een oorzaak-gevolgrelatie aan gekoppeld.

2.1 Knelpunten

De knelpunten binnen en gerelateerd aan het support-proces zijn in kaart gebracht op basis van interviews met supportmedewerkers, consultants en het management. De uitkomsten hiervan zijn verwerkt in een model en worden hieronder toegelicht.



Figuur 4. U ziet hierboven de belangrijkste knelpunten waar medewerkers en het management van Pixelzebra tegenaan lopen in het support-proces.

Info Sharing

Het (niet) delen van informatie binnen pixelzebra is een probleem die op alle afdelingen structureel voorkomt. Het rapport van Dhr. van der Kaay⁴ heeft dit al eerder onderzocht en bewezen. Dit probleem heeft ook invloed op het support-proces. Het probleem zit hem in het feit dat informatie niet gedeeld wordt, onder andere medewerkers zijn vaak niet op de hoogte van ontwikkelingen omtrent projecten, klanten en aanvragen. Daarnaast is er op dit moment veel data beschikbaar in Microsoft Dynamics CRM dat niet relevant, vervuild of verouderd is.

Drukke

Pixelzebra is een jong en hard groeiend bedrijf. Neem als voorbeeld de toename van het aantal medewerkers: vier in 2014, tien in 2016. Dit brengt veel drukte met zich mee omtrent het reilen en zeilen van pixelzebra. Belangrijke vergaderingen waarin kennis wordt gedeeld over klanten, sales, aanvragen en overige informatie worden geregeld gecancelled.

³ Zie bijlage 2.

⁴ Kaay, van der P. (2015)

Daarnaast geven medewerkers aan dat er weinig tijd is voor onderling overleg en het inlichten van elkaar over belangrijke informatie. Als laatst komt het geregeld voor dat consultants teveel kwijt zijn aan het blussen van brandjes; het oplossen van aanvragen.

In de conclusie uit de Cultuuranalyse waaruit blijkt dat er een eilandjescultuur heerst binnen pixelzebra, draagt negatief bij aan de drukte. Hierover leest u meer in hoofdstuk 4. Cultuuranalyse.

Control

Binnen het support-proces is gebleken dat er een gebrek aan controle is op een aantal zaken. Allereerst is er beperkte controle op het werk van de support-afdeling. Dit resulteert in miscommunicatie en onduidelijk afstemming tussen medewerkers. Er zijn er geen standaarden, protocollen, werkwijzen/methoden opgesteld. Dit zorgt voor een aantal knelpunten:

- Medewerkers werken niet op een gestandaardiseerde, gestructureerde wijze;
- Er is een beperkt overzicht over de voortgang en status van aanvragen;
- Voor klanten is het onduidelijk wat zij wel/niet mogen verwachten van de support-afdeling;
- Tot slot is er geen duidelijk protocol opgesteld over de terugkoppeling van aanvragen naar klanten. Zo komt het voor dat klanten niet op de hoogte zijn gesteld van de voortgang van hun aanvraag;
- Bij een aanvraag die gebruikt maakt van de 3^e lijn support, ontbreekt er control op de wachttijd die dat vaak in beslag neemt. Zo worden klanten niet op de hoogte gehouden van wachttijden op 3^e lijn support, het ontbreekt aan control op dit gebied.

Verantwoordelijkheid

Binnen pixelzebra wordt ervaren dat het niet altijd voor iedereen even duidelijk is wie/waarvoor verantwoordelijk is. Dit komt mede omdat zaken niet gefaciliteerd of vastgesteld zijn. Zo wordt door medewerkers ervaren dat er grijze gebieden zijn over de verantwoordelijk voor bijvoorbeeld een aanvraag. Hoewel pixelzebra in het afgelopen halfjaar hier al mee aan de slag is gegaan, wordt verantwoordelijkheid nog steeds gezien als een knelpunt.

Onduidelijkheid

Onduidelijkheid is binnen pixelzebra een overlapping van de vorige knelpunten. Toch is onduidelijkheid meegenomen in mijn probleemanalyse omdat het een, door medewerkers en het management, veel genoemde term is tijdens de workshops en interviews. Zo komt het voor dat afspraken die gemaakt zijn, niet duidelijk zijn voor alle medewerkers, of dat medewerkers niet op de hoogte zijn van afspraken. Deels is dit terug te refereren naar het probleem van 'Info Sharing'. Daarnaast is er veel onduidelijkheid over de facturatie van aanvragen. Zo is niet duidelijk afgesproken, wanneer zaken wél en wanneer zaken niet gefactureerd worden en wordt de daarbij behorende informatie niet altijd ingevuld of gedeeld. Tevens is het voor klanten soms onduidelijk wat zij mogen verwachten van de support van pixelzebra.

2.2 Verspillingen

Naast de knelpunten waar tegenaan wordt gelopen in het support-proces, zijn er ook verspillingen aan te wijzen. Deze verspillingen zorgen voor stagnatie van de continue flow in het proces. Het wegnemen van verspillingen zorgt voor een afname van de doorlooptijden, tevredenheid van klanten en de medewerkers over het support-proces. De verspillingen zijn in de vorm van een verspillingscheck door de medewerkers aangekaart en gemotiveerd. De uitkomsten worden in kaart gebracht met behulp van het procesmodel van het support-proces. Op dit model worden de verspillingen gerelateerd aan een/enkele activiteit(en). Vervolgens worden deze verspillingen gemotiveerd. De verspillingen zijn opgesteld aan de hand van het verspillingsmodel van Matthijssen & Jong⁵.

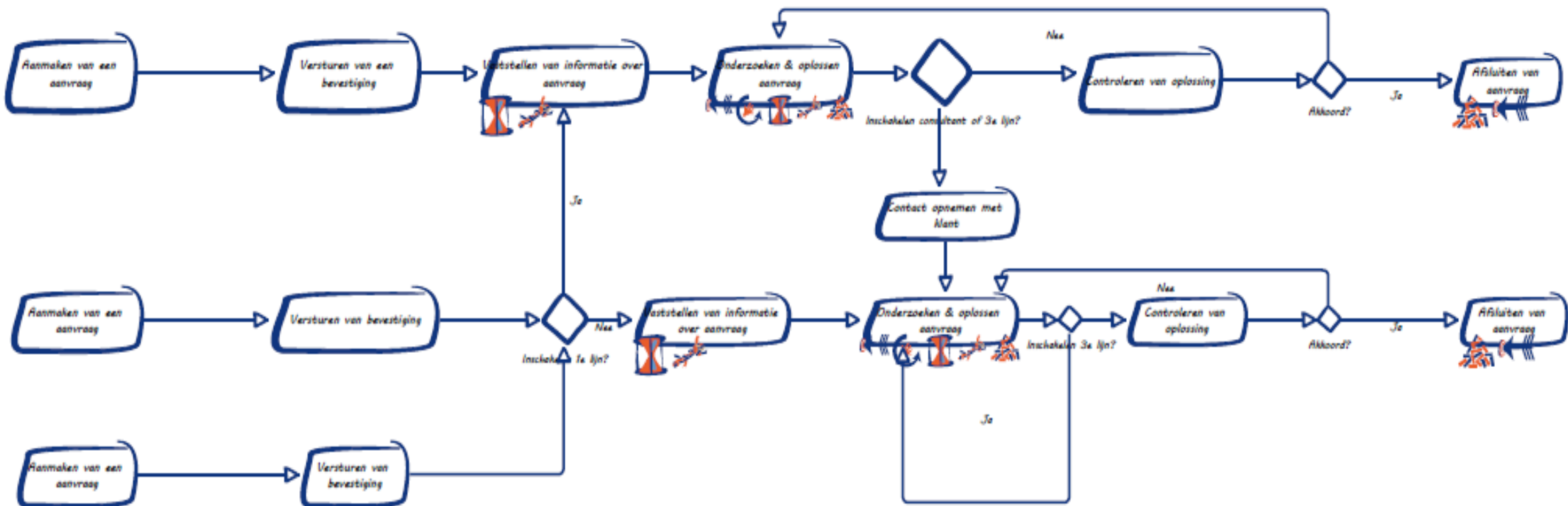
1. **Beweging:** Beweging van mensen
 2. **Transport:** Beweging van goederen of papier
 3. **Herhaling:** Herhaald uitvoeren van activiteiten
 4. **Vorraden:** Producten, aanvragen of dossiers die stilstaan in het proces
 5. **Wachttijden:** Mensen die moeten wachten
 6. **Overbodig werk:** Werk dat niet (meer) nodig is
 7. **Overprocessing:** Meer doen dan de klant vraagt
 8. **Complexiteit:** Onnodig complexe processen, regels, controles, ...
 9. **Onbenut talent:** Talent en creativiteit van mensen die niet gebruikt wordt
- 'Werken met Lean – 2013 – Mathijssen & de Jong'

Figuur 5. De verschillende soorten verspillingen die in een proces van toepassing kunnen zijn.



Figuur 6. In dit figuur staan de symbolen bijbehorende aan de verspillingen afgebeeld.

⁵ Matthijssen, P. & Jong, A. (2013)



Figuur 7. Hierboven ziet u het procesmodel van het support-proces waarin de verspillingen zijn toegevoegd aan de activiteiten.

Complexiteit

Bij het vaststellen van informatie en het oplossen en onderzoeken van een aanvraag, is het voor medewerkers complex om vast te stellen wat het probleem is. Klanten geven vaak niet duidelijk aan wat het probleem is, of weten niet goed hoe zij dit het beste kunnen aangeven. Oorzaak hiervan is een ongestructureerd proces voor het indienen van een aanvraag. Daarnaast is de oplossing per klant zo divers, dat bij het onderzoeken en oplossen van een aanvraag veel complexiteit komt kijken.

Overprocessing

Bij het onderzoeken en oplossen van een aanvraag komt het geregeld voor dat er meer werk wordt gedaan dan op voorhand wordt verwacht. Dit heeft de volgende oorzaak: medewerkers doen soms meer activiteiten voor een klant dan wordt gevraagd of verwacht. Vaak is dit in het kader van het tevreden stellen van klanten.

Herstelwerk

Wanneer een klant niet akkoord gaat met de oplossing die hem/haar wordt aangereikt naar aanleiding van een aanvraag, moeten herstelwerkzaamheden worden uitgevoerd om de aanvraag alsnog op te lossen. Dit heeft als gevolg dat de doorlooptijd toeneemt en de klant langer moet wachten op een oplossing.

Voorraden

Het komt voor dat aanvragen die zijn behandeld niet worden afgesloten of bijgewerkt. Zo blijven de aanvragen op 'actief' staan, kunnen deze niet gefactureerd worden, vervuult de data in Microsoft Dynamics CRM en zijn medewerkers niet op de hoogte van alle feiten rondom aanvragen. Een belangrijke oorzaak van deze verspilling is het ontbreken van 'control' op dit proces. De oorzaken zijn onduidelijkheid in verantwoordelijkheid en structuur.

Wachten

Bij het vaststellen van informatie over een aanvraag, of het inschakelen van de 3^e lijn, komt het geregeld voor dat er gewacht moet worden op de klant of de leverancier. Het aanleveren van de juiste informatie of oplossing kost veel tijd waardoor de doorlooptijd toeneemt en de uiteindelijk de klanttevredenheid daalt.

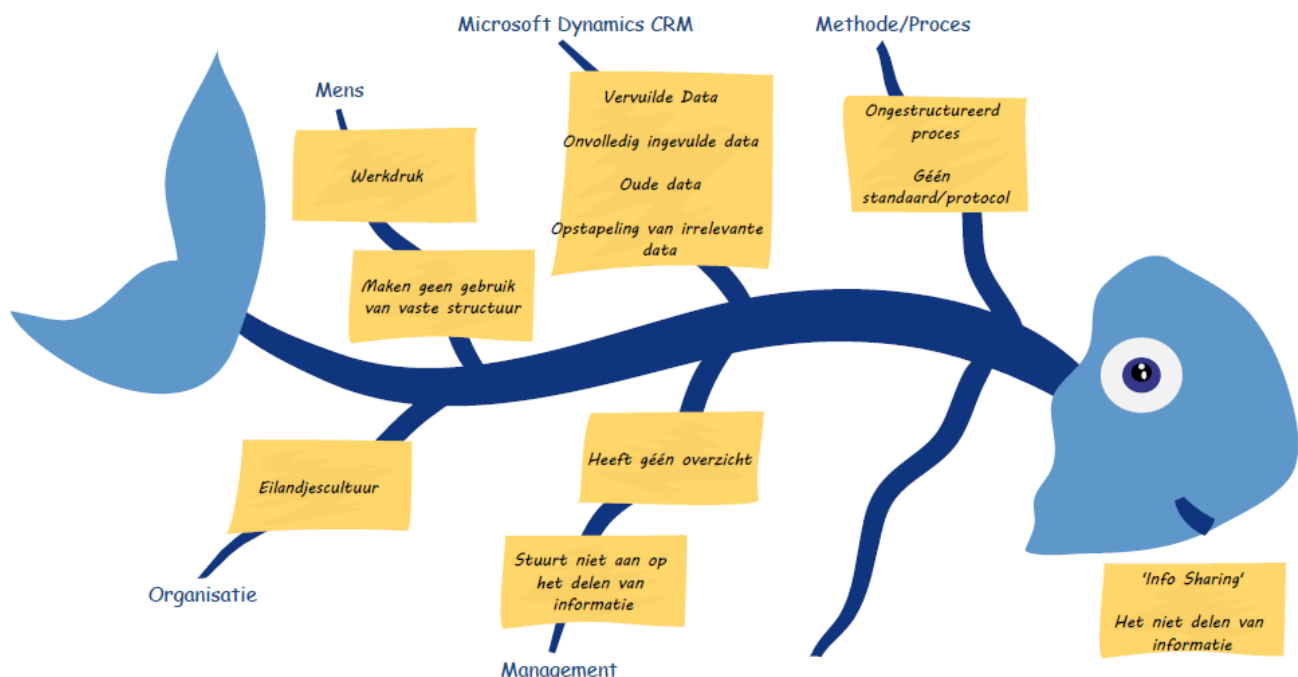
2.3. Root Cause analyse

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 analyse⁶ 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 gebracht. Hierbij is gebruik gemaakt van Ishikawa-diagrammen⁷. 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 leiding geven aan pixelzebra.

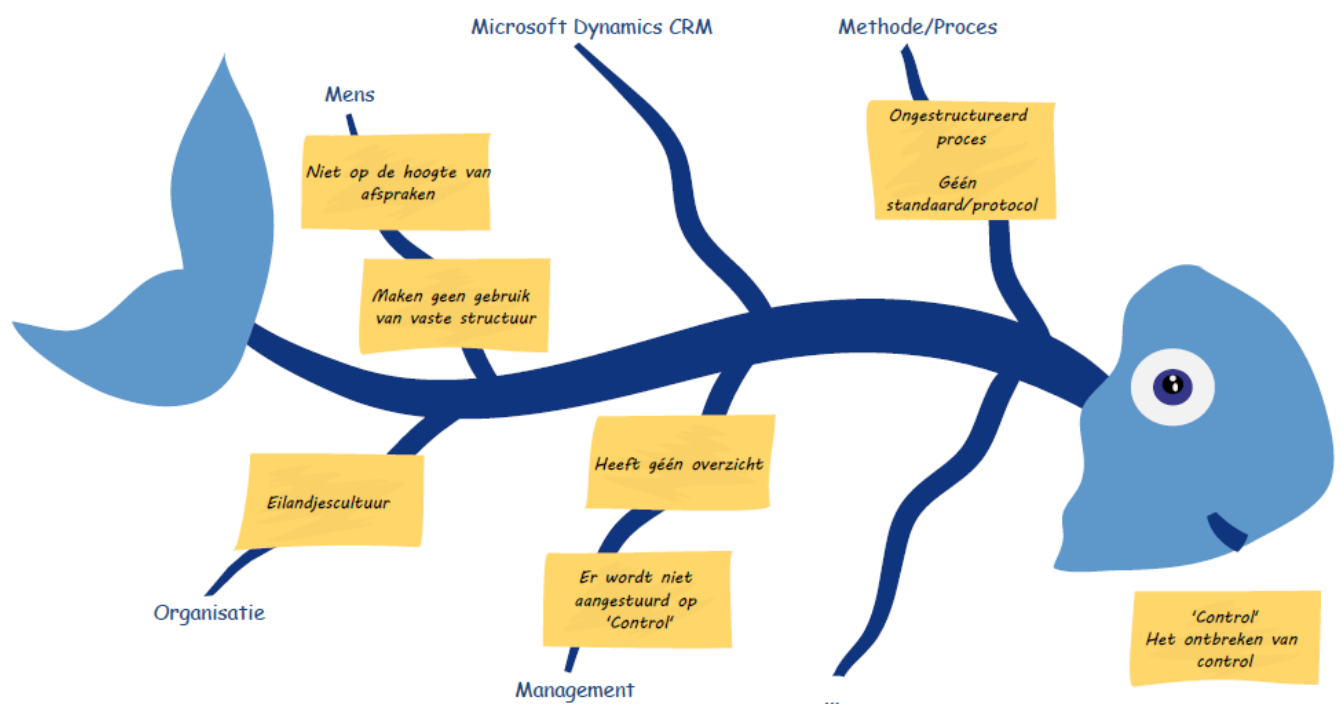
Wat opvalt, is dat er overlapping is tussen de verschillende knelpunten en verspillingen in een oorzaak-gevolgrelatie. Zo kunnen verschillende knelpunten en verspillingen samengebracht worden onder één enkel probleem. Om hier een gestructureerd overzicht van te krijgen zijn de knelpunten en verspillingen omgezet in problemen en deze per diagram vastgesteld. Zo is er een selectie gemaakt waarin de belangrijkste problemen, oorzaken en gevolgen gestructureerd worden samengebracht. De keuze is gevallen op het (niet) delen van informatie, de control, en de onduidelijkheid over verantwoordelijkheid.



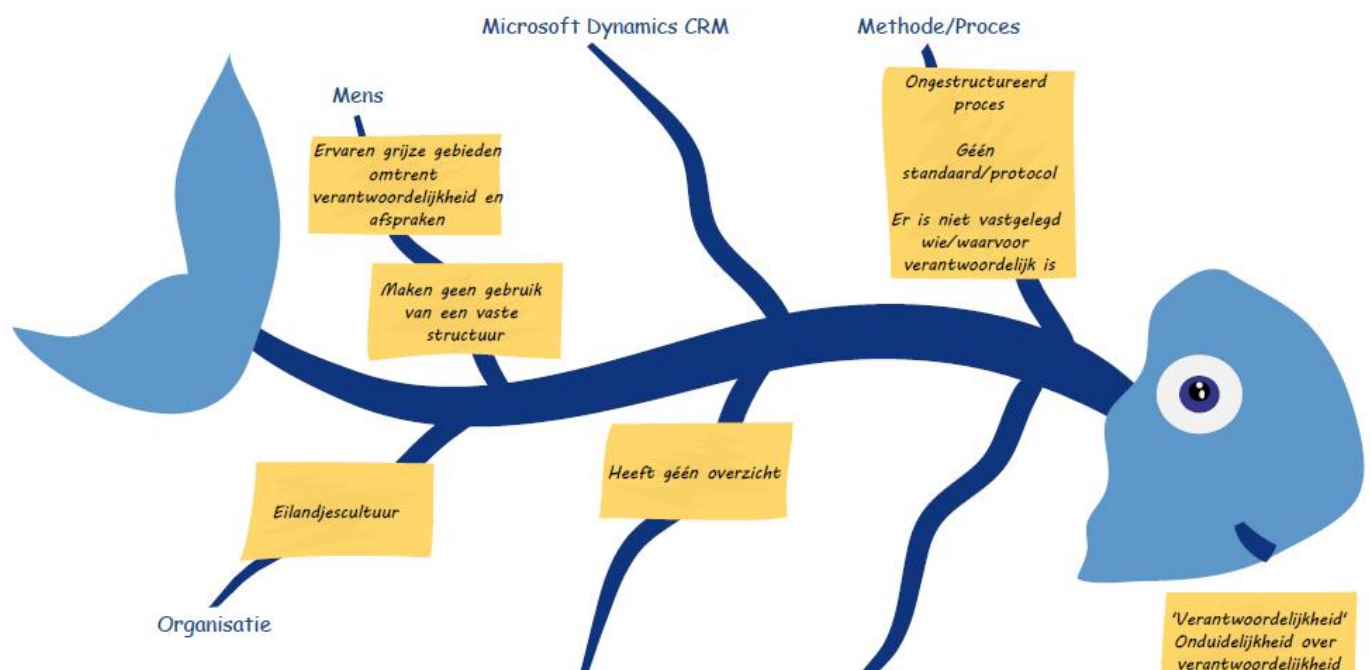
Figuur 7. De oorzaak-gevolgrelatie van 'Info Sharing'.

⁶ Vliet, van V. (2014)

⁷ Vliet, van V. (2014)



Figuur 8. De oorzaak-gevolg relatie van 'het ontbreken van control'.



Figuur 9. Oorzaak-gevolgrelatie van 'Verantwoordelijkheid'.

2.4. Conclusie

Er kan geconcludeerd worden dat met de probleemanalyse mijn eerste doelstelling uit het plan van aanpak van mijn afstudeerproject is voltooid. De doelstelling was:

Het in kaart brengen van het support-proces, inclusief de daarbij behorende problemen.

De probleemanalyse heeft inzicht gegeven in de knelpunten en verspillingen van het support-proces. Hieruit zijn de belangrijkste problemen van het support-proces voortgekomen:

- Het (niet) delen van informatie;
- Het ontbreken van een 'control' in het support-proces;
- Het niet inzichtelijk hebben van de verantwoordelijkheid binnen het support-proces.

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 symptomen⁸.

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. 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 automatisch de gevolgen. De gevolgen komen deels voort uit de interviews en workshops, daarnaast zijn de gevolgen ook benoemd door Dhr. Robert Lagas(management).

- 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 verspild⁹ aan het niet goed factureren van aanvragen. Deze conclusie sluit aan op een eerdere conclusie uit mijn plan van aanpak¹⁰;
- 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 continue 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.

⁸ Lohman, B.(2011)

⁹ Dit bedrag is gebaseerd op het aantal uur dat per maand wordt besteedt 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.

¹⁰ Bos, J.D. (2016)

3. Voice of the Customer

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan: 'The Voice of the Customer'. Dat betekent dat de mening, eisen en wensen van de klanten, van pixelzebra over het support-proces, mee worden genomen in het verloop van dit afstudeerproject. Het onderzoek wat is verricht is op basis van een klanttevredenheidsonderzoek gemeten.

3.1. Het onderzoek

Het onderzoek, waarin de klanttevredenheid over het support-proces van pixelzebra werd gemeten, is voorgesteld aan tien klanten van pixelzebra. De tien klanten zijn geselecteerd aan de hand van twee criteria:

- I. De klanten zijn in het bezit van een support-contract;
- II. Met enige regelmaat worden er aanvragen ingediend waarbij de support-afdeling is betrokken(minimaal tien aanvragen per jaar);

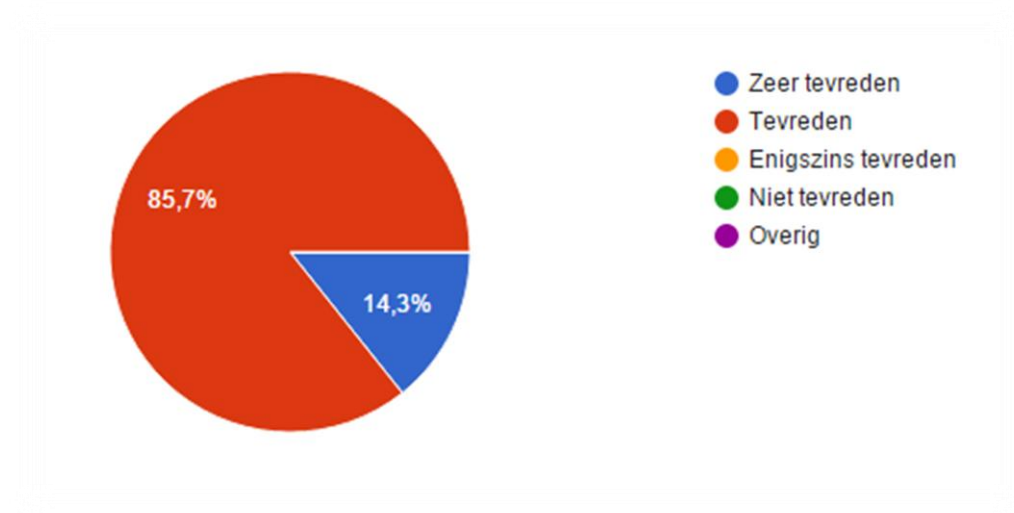
Het onderzoek is uitgevoerd onder diverse klanten van pixelzebra, waarbij verschillende betrokken klanten, met verschillende functies, hebben meegewerkt aan het onderzoek. In het onderzoek werden de volgende vragen voorgelegd:

- I. Bent u tevreden over de Support & Service die u ontvangt van pixelzebra?
- II. Hoe zou u de kwaliteit van de support van pixelzebra omschrijven?
- III. Voldoet de support aan uw verwachtingen van onze samenwerking?
- IV. Aan welke verwachtingen worden/werden niet voldaan?
- V. Wat vindt u sterk aan onze support?
- VI. Wat ziet u graag anders aan onze support?
- VII. Op welke manier(en) heeft u contact?
- VIII. Biedt telefonisch contact uw voldoende hulp?
- IX. Biedt e-mail contact uw voldoende hulp?
- X. Hoe tijdig wordt gereageerd op uw aanvraag?
- XI. Wat vindt u van de deskundigheid van onze support?
- XII. Wat vindt u van de deskundigheid van onze consultants?
- XIII. Wordt u op de hoogte gehouden van de voortgang bij een aanvraag?
- XIV. Hoe lang moet u gemiddeld wachten op de afhandeling van een aanvraag?
- XV. Wat zijn uw positieve ervaringen met onze support?
- XVI. Wat zijn uw negatieve ervaringen met onze support?

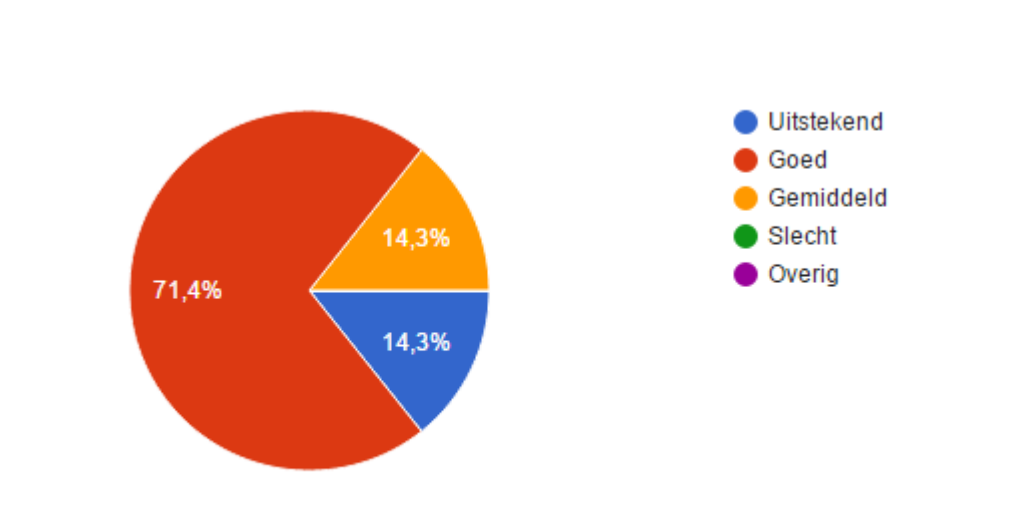
Er is voorafgaande het onderzoek, telefonisch contact geweest met de klanten. Hierin is gevraagd of zij mee willen werken en het onderzoek zouden willen invullen vanuit hun eigen optiek en die van hun organisatie.

3.2. Resultaten

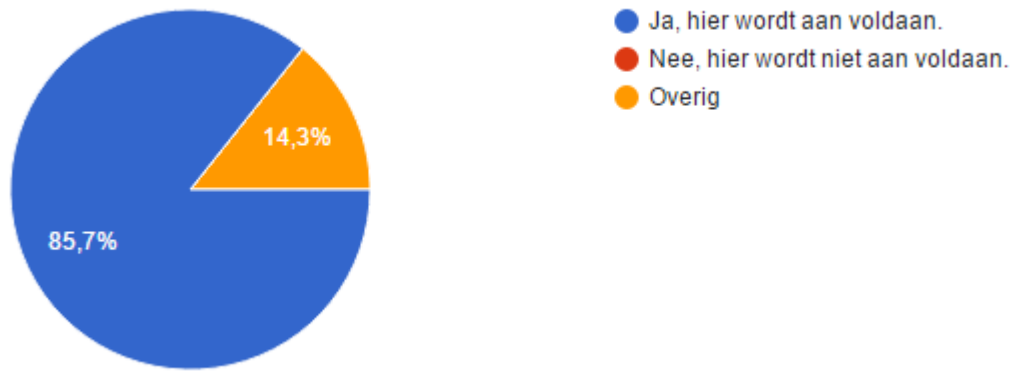
Uiteindelijk zijn er acht reacties ontvangen, waarna de resultaten zijn verwerkt in een overzicht. De belangrijkste resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek kunt u hieronder terugvinden.



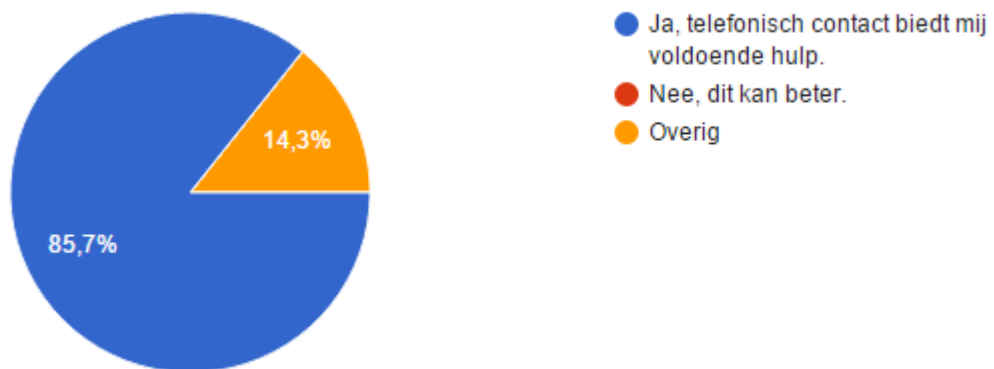
Figuur 5. De tevredenheid van klanten over de support van pixelzebra.



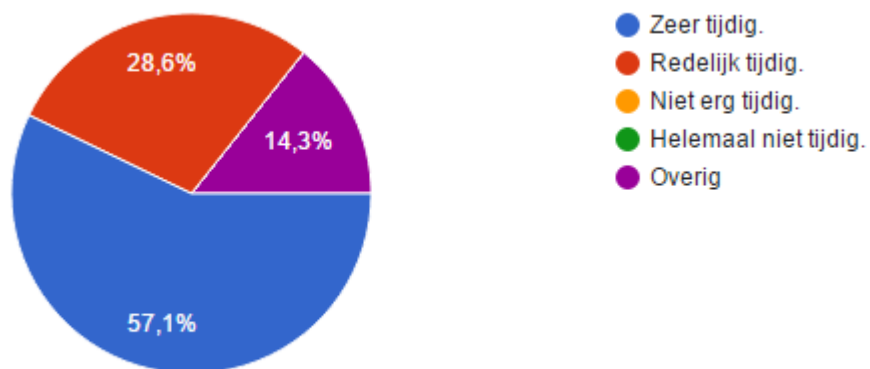
Figuur 6. De kwaliteit van support die Pixelzebra levert aan haar klanten,



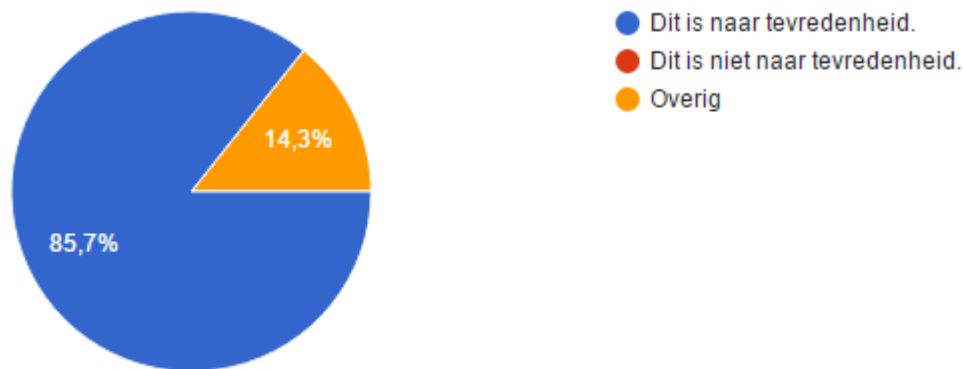
Figuur 7. Het voldoen aan de verwachtingen van de samenwerking tussen Pixelzebra en de klanten.



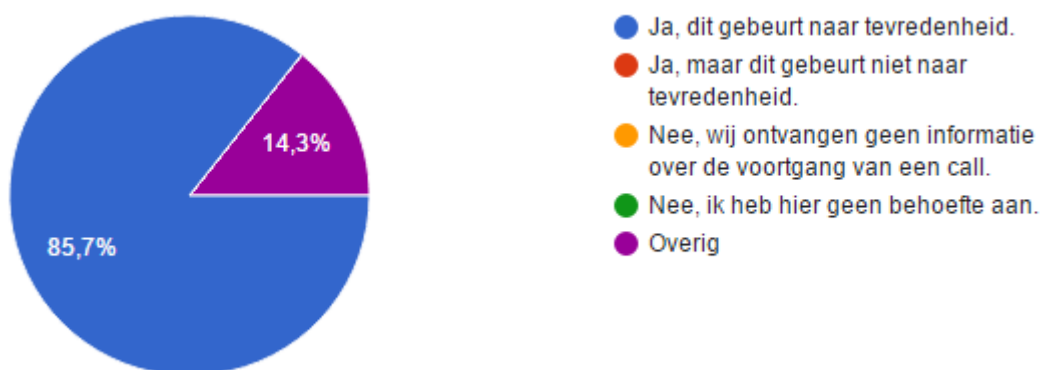
Figuur 8. Het voldoende hulp bieden van telefonisch/e-mail contact. De resultaten waren voor beide vragen idem dito.



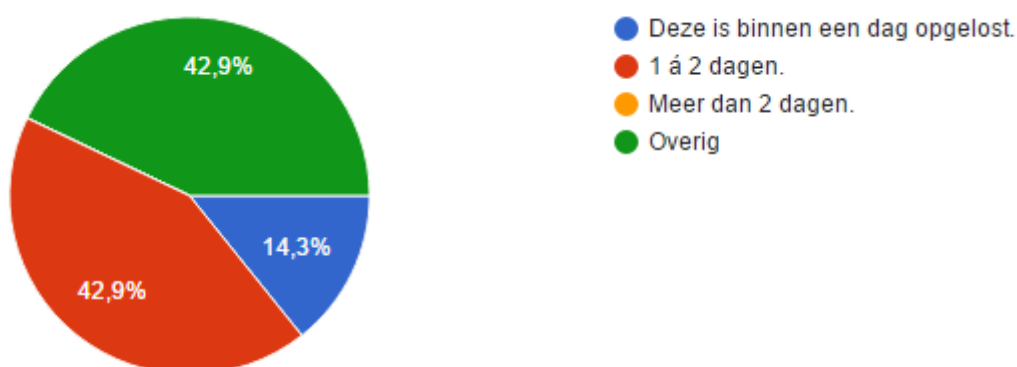
Figuur 9. De tijdigheid op het reageren van een aanvraag.



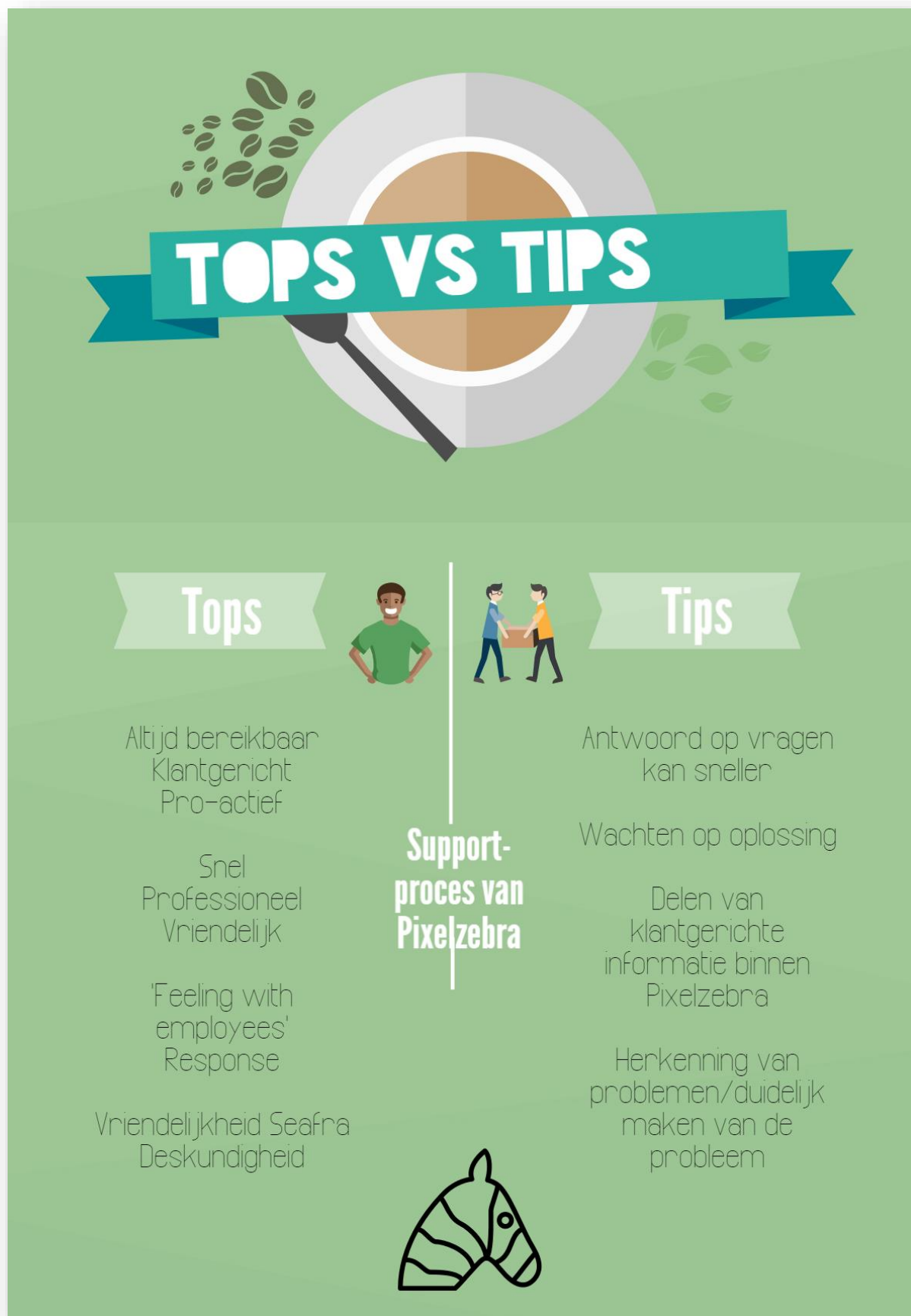
Figuur 10. De mening over de deskundigheid van de support-afdeling en de consultants van Pixelzebra.



Figuur 11. De terugkoppeling van de voortgang naar een klant over een aanvraag.



Figuur 12. De gemiddelde wachttijd op de behandeling van een aanvraag.



Figuur 13. De sterke punten en de verbeterpunten van het support-proces binnen Pixelzebra.

3.3. Conclusie

Op basis van de resultaten die uit het klanttevredenheidsonderzoek zijn verkregen, kan de volgende conclusie worden getrokken:

In het plan van aanpak is aangegeven dat klanten niet tevreden zijn over het support-proces. Dit statement is geuit door het management. Op basis van mijn onderzoek kan dit deels worden ontkracht, alle klanten zijn immers tevreden of zelfs zeer tevreden. Echter is er één kanttekening aan dit onderzoek en dat is het feit dat niet alle klanten hebben meegewerkt aan dit onderzoek. Sommige van deze klanten waren niet in het bezit van een support-contract, dus niet relevant, andere klanten werden vanwege omstandigheden niet meegenomen.

Zoals eerder aangegeven zijn de klanten van pixelzebra, die bij het support-proces worden betrokken, over het algemeen erg tevreden over het verloop van dit proces. De deskundigheid van de medewerkers is naar tevredenheid en de responses zijn snel, professioneel en klantgericht. Kortom, een goede beoordeling voor de manier waarop pixelzebra haar klanten helpt bij aanvragen.

De volgende verbeterpunten voor het support-proces worden aanbevolen:

- Het behandelen van aanvragen kan volgens de klanten van pixelzebra 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.

3.3.1 Discussie

Het onderzoek dat is uitgevoerd is opgezet in het kader van: de klanten van pixelzebra kunnen met behulp van dit onderzoek hun mening geven over het support-proces. In totaal heeft pixelzebra 18 klanten waarvan er 14 klanten een supportcontract hebben. Omdat klanten mét een supportcontract regelmatig deelnemen aan het support-proces, is ervoor gekozen om het onderzoek af te kaderen tot deze 14 klanten. Van de 14 klanten hebben er uiteindelijk 10 toegezegd en 8 gaven een definitieve respons. Absoluut gezien vormen 8 reacties geen substantieel oordeel over het support-proces. Echter is een relatieve responscore van 60% voor het onderzoek voldoende om conclusies te kunnen trekken. In het vervolg wordt aangeraden om eens per jaar een klanttevredenheidsonderzoek uit te voeren om de conclusies te kunnen onderbouwen of versterken/afzwakken. Er kan ook gemeten worden of de algemene tevredenheid over het support-proces verbeterd.

Dit onderzoek is tevens een momentopname geweest waarbij één enkele medewerker per organisatie heeft gereageerd op mijn onderzoek. Hiermee is de kracht van mijn onderzoek afgezwakt aangezien een mening continu kan veranderen en wellicht de mening van een medewerker niet de mening van een organisatie is, ondanks dat dit wel is afgesproken.

Tot slot is het onderzoek goed genoeg bevonden om toe te passen in mijn analyse van de huidige situatie. Met oog op de implementatie van de Customer Care Unit neem ik de verbeterpunten van de klanten mee in de gewenste situatie.

4. Cultuuranalyse

In dit hoofdstuk is de bedrijfscultuur van pixelzebra beschreven. De bedrijfscultuur van een organisatie bepaald gedeeltelijk hoe er tegen veranderingen aan wordt gekeken, daarnaast brengt het de culturele aspecten van een organisatie in kaart. Met behulp van deze analyse kan vastgesteld worden welke veranderingen/interventies er belangrijk zijn om de veranderingen in mijn afstudeertraject te kunnen laten slagen. Uiteindelijk kan geconcludeerd worden welke cultuur er binnen pixelzebra heerst, en wat kan helpen bij een verandertraject.

4.1. Analyse

De analyse van de bedrijfscultuur binnen pixelzebra is in kaart gebracht met behulp van het organisatiecultuuronderzoek van Dhr. van der Kaay¹¹. In dit onderzoek is op basis van de kleurentest van Caluwé¹² de bedrijfscultuur van pixelzebra vastgelegd. Aan dit onderzoek hebben acht van de tien medewerkers deelgenomen. De kleurentest van Caluwé¹³ is een bewezen manier om een beeld te krijgen van de cultuur, in de vorm van vijf kleuren die aangeven welke culturele aspecten er binnen een bedrijf heersen. De test is ingevuld op basis van vragen met daarin antwoorden gekoppeld aan de vijf kleuren. Allereerst ziet u een overzicht van de kleuren van Caluwé¹⁴ gevolgd door de uitslag. De uitslag van de kleurentest laat zien welke kleuren heersend zijn binnen pixelzebra.



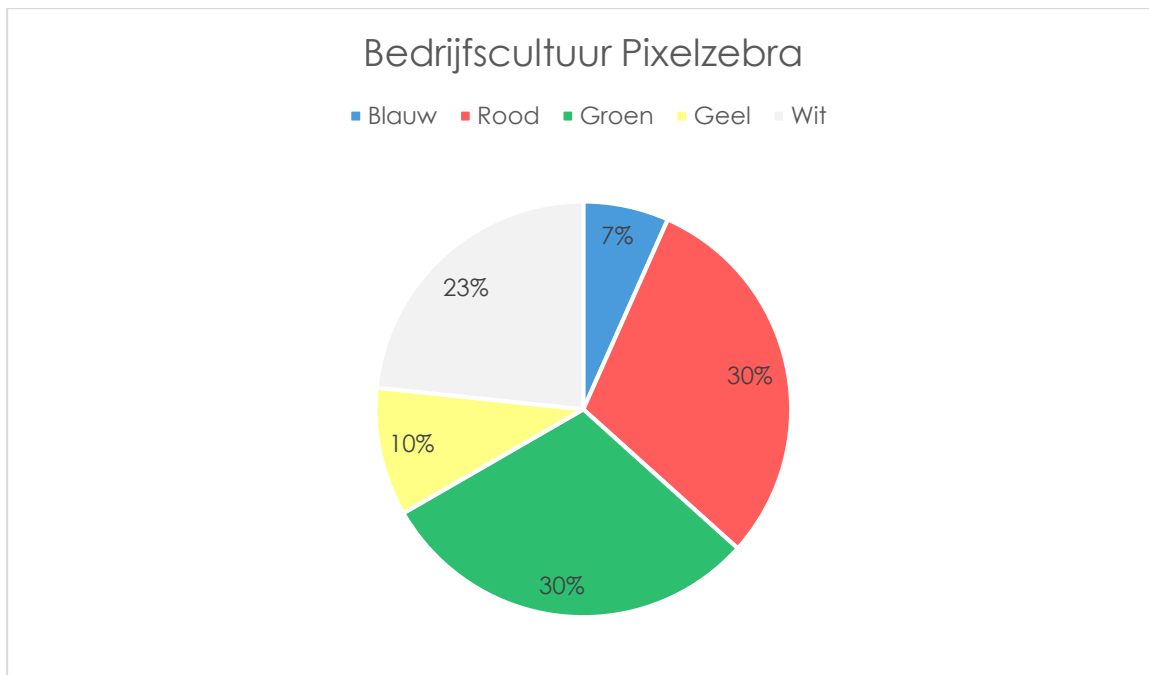
Figuur 14. Kleuren van Caluwé in combinatie met bijbehorende culturele aspecten.

¹¹ Kaay, van der P. (2015)

¹² Caluwé, de L. (1998)

¹³ Caluwé, de L. (1998)

¹⁴ Caluwé, de L. (1998)



Figuur 15. Uitslag van de Caluwé kleurentest binnen pixelzebra.

4.2. Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat, op basis van de kleurentest, er binnen pixelzebra een groen-rode en gematigde-witte cultuur heerst. Dit betekent dat de belangrijkste culture aspecten binnen pixelzebra, leren, sociaal en enigszins filosofisch zijn.

Als u kijkt naar wat dat voor effect heeft op een veranderkundige aanpak binnen mijn afstudeerproject, dan moet rekening worden gehouden met de volgende zaken. Volgens Caluwé¹⁵ zijn er per kleur, veronderstellingen die helpen bij het doorvoeren van een verandertraject. De veronderstellingen zijn zo opgesteld dat als ze uitwerkt worden, mensen sneller bereidt zijn om te veranderen. Gezien mijn afstudeerproject, het veranderkundige belang hierin, moet rekening houden met de veronderstellingen van drie kleuren:

Groen:

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

Rood:

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

Wit:

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

¹⁵ Caluwé, de L. (1998)

Naast de kleurentest die is uitgevoerd binnen pixelzebra, is er ook een andere belangrijke conclusie getrokken over de organisatie van pixelzebra. Het rapport van Dhr. van der Kaay¹⁶ beschrijft over een eilandjescultuur op medewerker/cultuur niveau binnen pixelzebra. Eigen primaire processen krijgen voorrang op secundaire processen. Tijdens de interviews en workshops is hier op gelet en specifieke vragen over gesteld. Naar aanleiding van die interviews is geconstateerd dat medewerkers dit nog steeds zo ervaren, eigen primaire processen krijgen voorrang op secundaire processen. Geconcludeerd mag worden dat dit een structureel probleem vormt voor pixelzebra. Zo concludeert Dhr. van der Kaay¹⁷ 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. Robert van der Klei (managementconsultant), het manusje-van-alles. Robert 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 werkzaamheidsverzichten worden de problemen desondanks vrijwel altijd bij Dhr. Robert van der Klei neergelegd. Voornamelijk de medewerkers buiten de drie senior consultants om ervaren deze problemen. In dit geval blijven zaken soms langer liggen door terughoudendheid bij het stellen van vragen'.

¹⁶ Kaay, van der P. (2015)

¹⁷ Kaay, van der P. (2015)

5. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt de conclusie van alle bevonden resultaten binnen de huidige situatie van het support-proces weergegeven. Op basis hiervan wordt in de volgende fase, de gewenste situatie, een nieuw rapport uitgebracht waarin de nieuwe situatie omtrent het support-proces wordt beschreven.

Naar aanleiding van het opstellen van het procesmodel, zijn er problemen binnen het support-proces vastgesteld. De problemen en de daarbij behorende gevolgen hebben een dusdanige impact op financieel en klantrelatie gebied, dat de nood hoog is om het support-proces te verbeteren en de implementatie naar een Customer Care Unit te voltooien. Mocht de huidige situatie onveranderd blijven dan zal er structureel verlies worden gedraaid op het support-proces, in het bijzonder de facturering. Daarnaast zal de klanttevredenheid dalen omdat het proces niet meer te controleren is, pixelzebra groeit immers hard op het gebied van klanten en supportcontracten.

In de volgende fase wordt gekeken naar de oplossingsrichting voor het wegnemen van de problemen en het voorkomen van de daarbij behorende gevolgen. De belangrijkste problemen waarvoor een oplossing wordt gezocht zijn:

- Het (niet) delen van informatie;
- Het ontbreken van een 'control' in het support-proces;
- Het niet inzichtelijk hebben van de verantwoordelijkheid binnen het support-proces;
- De verbeterpunten van de klanten uit het klanttevredenheidsonderzoek;
- Het eilandjescultuur binnen pixelzebra;
- De verspillingen in het Support-proces.

Op basis hiervan worden in de volgende fase de requirements, ontwerpcriteria, en andere belangrijke zaken vastgesteld.

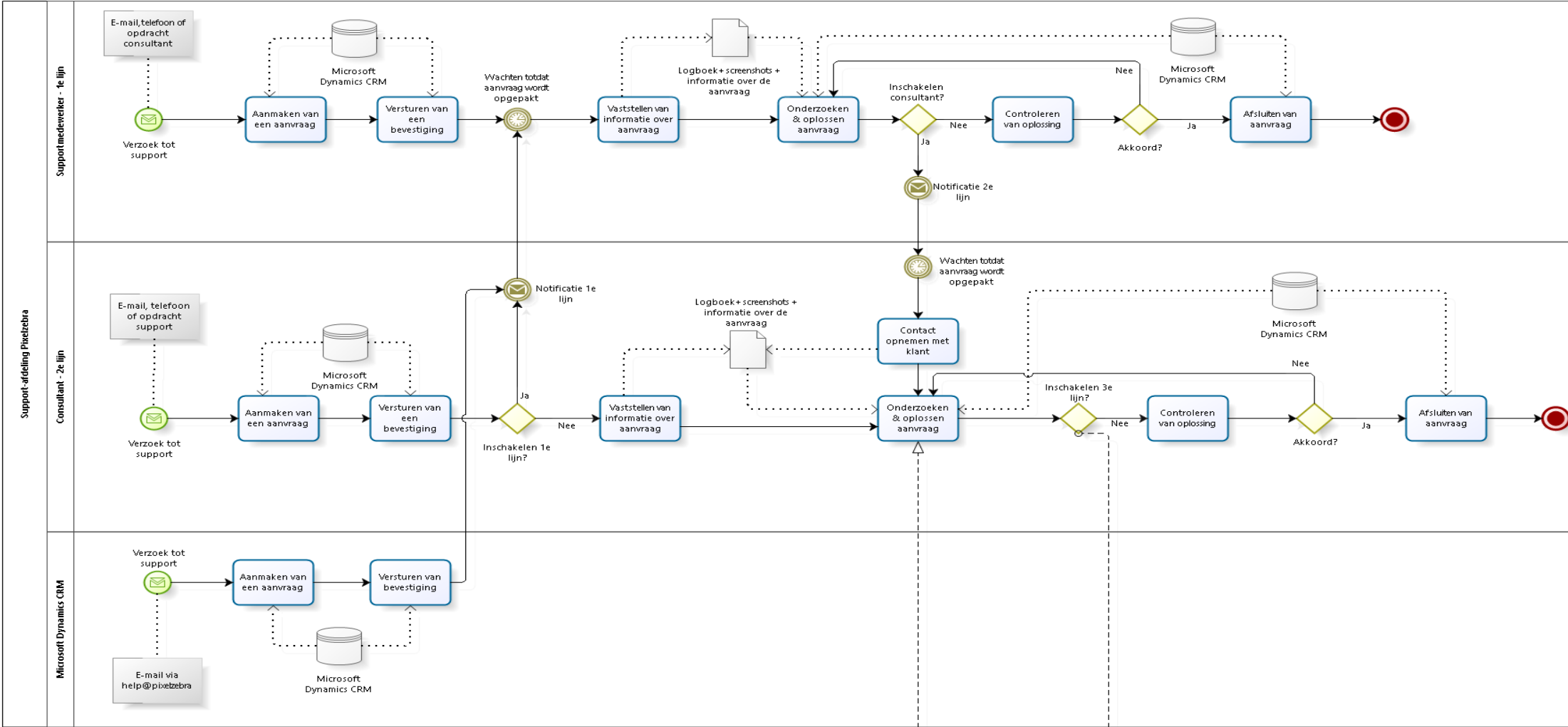
Tot slot wil ik nog een kanttekening meenemen naar aanleiding van dit rapport. Kijkende naar het rapport van Dhr. van der Kaay¹⁸ en mijn eigen onderzoek heb ik geconcludeerd dat pixelzebra in een paradox zit. Er is geen gestructureerd proces, omdat er geen tijd wordt genomen om dit te faciliteren, omdat 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 komt.

¹⁸ Kaay, van der P. (2015)

Literatuurlijst

- + Caluwé, de L. (1998) Denken over veranderen in vijf kleuren. Vrije Universiteit Amsterdam. Nederland.
- + Hondt, de W. (2015) Sheets: Business Process Management and Notation. De Haagse Hogeschool. Nederland.
- + Matthijssen, P. Jong, A. (2013) Werken met Lean. BiZZDesign Academy B.V. Nederland.
- + Kaay van der, P. (2015) Het interveniëren op de bedrijfsgroei van pixelzebra. Den Haag. Nederland.
- + Lohman, B. (2011) Praktisch Lean Management. Maj. Engineering Publishing. Nederland.
- + <http://leansixsigmatools.nl/sixgma-toolset/template-sipoc>
- + Gartner Group, 21 mei 2003, "Compound Metrics Required to Reflect Full Value of BPM".
- + Bos, J.D. (2016) *Plan van aanpak*. pixelzebra. Den Haag. Nederland.
- + Vliet, van V. (2014) *Root Cause Analyse*. Toolshero.nl. Nederland.

Bijlagen



Bijlage 1. Support-proces huidige situatie



Bij deze het document waarin jullie de problemen/knelpunten/verspillingen binnen het support-proces kunnen bijhouden.

Als je kijkt naar verspillingen/problemen in een proces dan kan dat worden ingedeeld in een aantal categorieën:

1. **Beweging:** Beweging van mensen
2. **Transport:** Beweging van goederen of papier
3. **Herhaling:** Herhaald uitvoeren van activiteiten
4. **Vorraden:** Producten, aanvragen of dossiers die stilstaan in het proces
5. **Wachttijden:** Mensen die moeten wachten
6. **Overbodig werk:** Werk dat niet (meer) nodig is
7. **Overprocessing:** Meer doen dan de klant vraagt
8. **Complexiteit:** Onnodig complexe processen, regels, controles, ...
9. **Onbenut talent:** Talent en creativiteit van mensen die niet gebruikt wordt

'Werken met Lean – 2013 – Mathijssen & de Jong'

Figuur 5: WORMPIT(C) verspillingen

Wat gebeurde er?	Type probleem (vul hier bijv. Beweging in)

Bijlage 2. Verspillingsopdracht voor de support-medewerkers en consultants.

Requirements Log

Requirement	Stakeholder	Categorie	Type	Datum	Impact	Moelijkheid	Prioriteit	Status
De consultant wil afspraken over wanneer een aanvraag gefactureerd moet worden.	Consultant	Facturatie	Gebruiker	9-3-2016	2	-1	M	Open
Het systeem moet maar één mogelijkheid hebben om te kunnen factureren.	Consultant	Facturatie	Syteem	9-3-2016	3	-2	M	Open
De consultant wil een protocol waarin staat omschreven hoe er binnen CRM gefactureerd moet worden.	Consultant	Facturatie	Gebruiker	9-3-2016	3	-4	M	Open
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	Open
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	Open
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	Open
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	Open
De consultant wil een protocol voor de overdracht van project naar support-afdeling.	Consultant	Overdracht	Gebruiker	9-3-2016	4	-4	M	Open
De opdrachtgever wil vaste afspraken over de SingePointofContact bij de klant en support-afdeling.	Consultant	Overdracht	Business	9-3-2016	3	-3	M	Open
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	Open
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	Open
De opdrachtgever wil richtlijnen voor de overdracht van een project.	Management	Overdracht	Business	10-3-2016	3	-4	M	Open
De opdrachtgever wil dat alle informatie, behorende bij de overdracht, wordt bijgehouden in CRM.	Management	Overdracht	Business	10-3-2016	3	-1	M	Open
De consultant wil op de hoogte worden gehouden van de status van zijn klant.	Consultant	Kennis delen	Gebruiker	10-3-2016	3	-3	M	Open
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	Open
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	Open
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	Open
De support-medewerker wil dat Binnen CRM verouderde/vervulde data verwijderd wordt.	Support	Kennis delen	Gebruiker	14-3-2016	3	-1	M	Open
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	Open
De opdrachtgever wil dat de verantwoording van alle aanvragen bij de support-afdeling ligt.	Management	Verantwoording	Business	10-3-2016	5	-5	M	Open
De opdrachtgever wil dat er gestructureerde supportcontracten komen waarin staat wat de klant van pixelzebra mag verwachten.	Management	Supportcontracten	Business	10-3-2016	4	-3	M	Open
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	Open
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	Open
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	Open
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	Open
De opdrachtgever wil dat de support-afdeling in staat is om problemen te herkennen en deze om te zetten in upsell-momenten.	Consultant	Commercie	Business	10-3-2016	5	-3	C	Open
De opdrachtgever wil dat de support-afdeling in staat is om zichzelf te verbeteren/ontwikkelen op commercieel-en klanterinteractiegebied.	Management	Commercie	Business	11-3-2016	5	-4	C	Open
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	Open
De support-medewerker wil dat er een vast protocol wordt opgesteld voor het support-proces.	Support	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	4	-3	M	Open
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	Open
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	Open
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	Open
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	Open
De opdrachtgever wil dat er een terugbelafspraak wordt ingepland na elke afgesloten aanvraag over de tevredenheid en mogelijke upselling.	Management	Werkwijze	Gebruiker	11-3-2016	3	-3	M	Open
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	Open
De opdrachtgever wil dat er maandelijks een vergadering komtwaarin 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	Open

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 pixelzebra 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 pixelzebra toegang verschaffen tot een know-how base & downloads.	Support	Website	Software	15-3-2016	2	-2	C	
Het systeem moet de klanten van pixelzebra in staat stellen om een reactie te geven op de samenwerking met pixelzebra.	Support	Website	Software	15-3-2016	2	-2	C	

1-4-2016

Rapport Gewenste Situatie

'Het inzicht geven in de gewenste
situatie inclusief de mogelijkheden
met IT'

wij zijn
pixelzebra



Diederik Bos
pixelzebra

Inleiding.

In dit document wordt inzicht gegeven in de gewenste situatie omtrent het support-proces binnen pixelzebra. De betrokken afdelingen bij het support-proces zijn de support- en consultancy afdeling. Het doel van dit rapport is om het management en de medewerkers van pixelzebra inzicht te geven in de gewenste situatie van het support-proces. Daarnaast worden de eisen en wensen en mogelijkheden met IT(Microsoft Dynamics CRM) vastgesteld.

Hoofdstuk 1, Requirements, laat zien wat de wensen en eisen van alle belanghebbenden van het support-proces zijn.

Hoofdstuk 2, Support-proces 2.0, geeft een beeld van, hoe het support-proces eruit gaat zien in de ideale gewenste situatie.

Hoofdstuk 3, Protocollen & Richtlijnen, geeft een overzicht van het document dat is opgesteld waarin de protocollen, verantwoordelijkheden en richtlijnen van het support-proces zijn vastgelegd.

Hoofdstuk 4, Quick Wins, geeft inzicht in de tot dusverre behaalde resultaten en kleine overwinningen die behaald zijn in en rondom het support-proces.

Hoofdstuk 5, Conclusie, geeft een overzicht weer van de behaalde resultaten en de conclusies die daaraan verbonden worden .

Literatuurlijst, geeft een inzicht in de toegepaste literatuur in dit rapport.

Bijlagen, hierin vindt u een overzicht van de documenten/modellen die van belang zijn voor de ondersteuning van dit rapport.

Inhoudsopgave

Inleiding.	2
Hoofdstuk 1. Requirements	4
1.1. Methodieken	4
1.2. Requirements.....	5
1.2.1 Microsoft Dynamics CRM Requirements	5
Hoofdstuk 2. Support-proces 2.0.....	6
2.1 Conclusie	6
Hoofdstuk 3. Protocollen & Richtlijnen	7
Hoofdstuk 4. Quick Wins	8
Hoofdstuk 5. Conclusie	9
Literatuurlijst.....	10
Bijlagen	11

Hoofdstuk 1. Requirements

In het rapport Huidige Situatie¹ is duidelijk geworden waar het support-proces op dit moment staat. Om veranderingen door te voeren in het support-proces moet vast worden gesteld wat de gewenste situatie is. Met de gewenste situatie wordt afgestemd wat de wensen en eisen zijn van alle belanghebbenden binnen het support-proces. Om dit te kunnen definiëren is er gekozen voor het gebruik van requirements. Requirements zijn eisen en wensen die vast worden gesteld op basis van input van belanghebbenden. De eisen en wensen lossen in een ideaal 'droomscenario' alle problemen van het support-proces binnen pixelzebra op. De belangrijkste problemen die opgelost moeten worden zijn:

- Het (niet) delen van informatie;
- Het ontbreken van een 'control' in het support-proces;
- Het niet inzichtelijk hebben van de verantwoordelijkheid binnen het support-proces;
- De verbeterpunten van de klanten uit het klanttevredenheidsonderzoek;
- Het eilandjescultuur binnen pixelzebra;
- De verspillingen in het support-proces.

1.1. Methodieken

Zoals eerder toegelicht is er gebruik gemaakt van requirements voor het vaststellen van de eisen en wensen van de belanghebbenden. Voorafgaande het vaststellen van de requirements is er met de opdrachtgever afgesproken wie de belanghebbenden zijn binnen dit proces. De uitkomst was dat de belanghebbenden (van de eisen en wensen) overeenkomen met de belanghebbenden van het support-proces. De belanghebbenden zijn:

- Het management van pixelzebra;
- De consultants van pixelzebra;
- De supportmedewerkers van pixelzebra.

Wat opvalt is, is dat de klanten deels buiten de scope van de requirements zijn gelaten. Dit heeft een gegronde reden. Op basis van het rapport Huidige Situatie² is vastgesteld dat de problemen van het support-proces voornamelijk intern bij pixelzebra zitten. Klanten zijn uiteraard betrokken bij problemen/knelpunten maar, voor het daadwerkelijk oplossen van de cruciale problemen van het support-proces moeten de eisen en wensen intern bij pixelzebra worden gezocht. De tips van klanten uit het rapport Huidige Situatie³ worden meegenomen in de requirements.

Bij het verkrijgen van de requirements is gebruik gemaakt van Brown Paper Sessies met de belanghebbenden. Tijdens deze sessies kregen de belanghebbenden een 'flashback' van de problemen en knelpunten binnen het support-proces en op basis daarvan mochten zij hun eisen en wensen te kennen geven op de Brown Papers. Op basis van een aantal sessies heb ik eisen en wensen kunnen vaststellen. Het verwerken van de requirements is gerealiseerd met behulp van de methodiek van Swart⁴. Alle eisen en wensen zijn omgezet op basis van deze methodiek in requirements.

¹ Bos, J.D. (2016)

² Bos, J.D. (2016)

³ Bos, J.D. (2016)

⁴ Swart de, N. 2010

1.2. Requirements

De requirements zijn vastgelegd in de 'requirements log' onderverdeeld in categorieën en belanghebbenden. Daarnaast is er een type aan de requirements gekoppeld, variërend van gebruiker, systeem en business. Elke requirement heeft een impact/moeilijkheidsgraad. Dit houdt in dat er van elke requirement, in overleg met de opdrachtgever, is vastgesteld wat de impact is als de requirement slaagt en hoe moeilijk het is om een requirement te laten slagen. In de afbeelding op *pagina 4*, kunt u het resultaat van de requirements log zien. De requirements log is opgesteld als 'levend' document waardoor deze aangepast kan worden indien dit nodig is en gebruikt kan worden als product back-log voor vervolgprojecten.

De requirements worden in sprint 3. Implementatieplan, geprioriteerd en gefinetuned. Op deze manier wordt de scope van de eisen en wensen vastgesteld, zo wordt duidelijk welke requirements worden uitgewerkt en welke worden verwerkt in de toekomst.

1.2.1 Microsoft Dynamics CRM Requirements

Op basis van de requirements log kan vast worden gesteld wat de requirements zijn voor de configuratie in CRM. Hiermee wordt vastgesteld op welke wijze CRM aangepast moet worden om te voldoen aan de wensen en eisen van de belanghebbenden. De CRM requirements zijn specifieke software-requirements:

" The software requirements are description of features and functionalities of the target system⁵"

De software-requirements helpen bij het inrichten van Microsoft Dynamics CRM. Om een inzicht te krijgen in wat deze requirements qua inhoud bevatten, worden voorbeelden hieronder opgesomd:

- Binnen Microsoft Dynamics CRM moet er maar één mogelijkheid zijn om te kunnen factureren;
- Binnen Microsoft Dynamics CRM moet er een overzicht komen, in de vorm van een Social dashboard, waarin de flow, financiën, aantal aanvragen en statussen te zien zijn;
- Het Social dashboard moet een controle zijn op de protocollen en richtlijnen van het support-proces;

⁵ Davis, A.M. (1993)

Hoofdstuk 2. Support-proces 2.0

Zoals vastgesteld in het plan van aanpak⁶ wordt er in de gewenste situatie een 'ideaal' proces opgesteld waarin alle problemen en knelpunten worden opgelost. Dit proces vormt een leidraad voor wat in de implementatie daadwerkelijk verwezenlijkt gaat worden. Het opstellen van het proces is gedaan op twee manieren:

- I. Het uittekenen van het procesmodel;
- II. Het opstellen van protocollen en richtlijnen verbonden aan dit model (zie Hoofdstuk 3. Protocollen & Richtlijnen).

Bij het uittekenen van het procesmodel is gekeken naar twee belangrijke aspecten. Het eerste aspect was of de eisen en wensen van de belanghebbenden zijn meegenomen in het opstellen van het ideale proces. Het tweede aspect was het oplossen van de knelpunten en problemen.

U kunt het procesmodel terugvinden in bijlage I.

2.1 Conclusie

Als wordt gekeken naar het 'ideale' proces model, dan vallen er een aantal dingen op. Ten eerste is er zeer weinig veranderd in vergelijking met het procesmodel van het support-proces uit het rapport Huidige Situatie⁷. Dit heeft een simpele reden: de opzet van het proces was al zo ingericht als een ideaal proces. Het probleem zit hem echter in de naleving en het ontbreken van een standaard: protocollen en richtlijnen. Door dit door te voeren in het proces worden de volgende problemen (deels) aangepakt en verholpen:

- Het **verplicht** delen van informatie zodat een ieder op de hoogte is en een eilandjescultuur doorbroken kan worden;
- Inzicht hebben in verantwoordelijkheden en het hebben van 'control' door middel van verantwoordelijken;
- Het verhelpen van enkele verspillingen in het support-proces, waaronder een afname van voorraden en overprocessing.

Zoals eerder vermeld is het ideale proces, een proces waar pixelzebra en haar belanghebbenden naar willen streven. In het vervolg van dit project wordt het ideale proces bijgesteld en aangepast naar dat wat uiteindelijk realistisch en implementeerbaar is. Daarnaast blijft deze opzet van het proces een 'levend' document en wordt continu verbeterd daar waar mogelijk. Een ideaal proces bestaat eigenlijk niet, het wordt immers continu verbeterd.

Het tegengaan van verspillingen is een lastige opgave, in het geval van het support-proces van pixelzebra is het gelukt om voorraden en overprocessing te verminderen. Verduidelijking in verantwoording en werkwijzen helpt bij de continue flow en verantwoordelijkheid van aanvragen. Echter blijven herstelwerkzaamheden en wachttijden actief in het support-proces, deze zijn immers afhankelijk van 3^e leveranciers waar pixelzebra geen invloed op heeft, of eisen en wensen van de klant die niet vooraf zijn vastgesteld.

⁶ Bos, J.D. (2016)

⁷ Bos, J.D. (2016)

Hoofdstuk 3. Protocollen & Richtlijnen

In hoofdstuk 2. Support-proces 2.0 wordt aangemerkt dat het 'ideale' proces al bestaat, echter het ontbreken van een standaard in de vorm van protocollen en richtlijnen zorgen voor de problemen in het support-proces. Daarom is, in samenspraak met de opdrachtgever Dhr. Lagas, besloten om een document op te stellen waarin alle protocollen, verantwoordelijkheden en richtlijnen rondom het support-proces zijn opgenomen.

De protocollen en richtlijnen vormen een standaard werkwijze voor de support-afdeling binnen pixelzebra. De keuze is gemaakt voor een 'levend' document in SharePoint die voor iedereen toegankelijk is. Zo kan een 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.

Voor inzicht in de Protocollen en Richtlijnen verwijs ik u naar bijlage II. Hierin vindt u tevens de gewenste situatie die pixelzebra wil bereiken met haar support-afdeling met behulp van het vaststellen van de verantwoordelijkheden.

Hoofdstuk 4. Quick Wins

Gedurende het project zijn er kleine resultaten te behalen die voor het support-proces als een verbetering worden gezien. De Quick Wins zijn vaak een teken van 'op de goede weg zijn'. In dit hoofdstuk worden de Quick Wins van de afgelopen vijf weken in kaart gebracht. De uitkomsten worden hieronder gepresenteerd.



Figuur 1. Quick Wins

Hoofdstuk 5. Conclusie

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 aanpak⁸:

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, die 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 implementatiefase. 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 bevestiging dat de inrichting van het proces in orde was, de naleving echter niet. Het ontbreken van een standaard werkwijze zorgde voor problemen waaronder 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 werkgroep intern 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 eisen en wensen van alle belanghebbenden, in volgorde van prioritering;
- De verandering in organisatie, niet alleen procesgericht maar ook mensen-en gedrag gericht;
- De standaardisatie van pixelzebra's support in verantwoording, IT en werkwijze.

Uiteindelijk is er met de voltooiing van dit rapport en het rapport omtrent de huidige situatie van het support-proces van pixelzebra een grote stap gezet in de richting van een nieuwe support-afdeling.

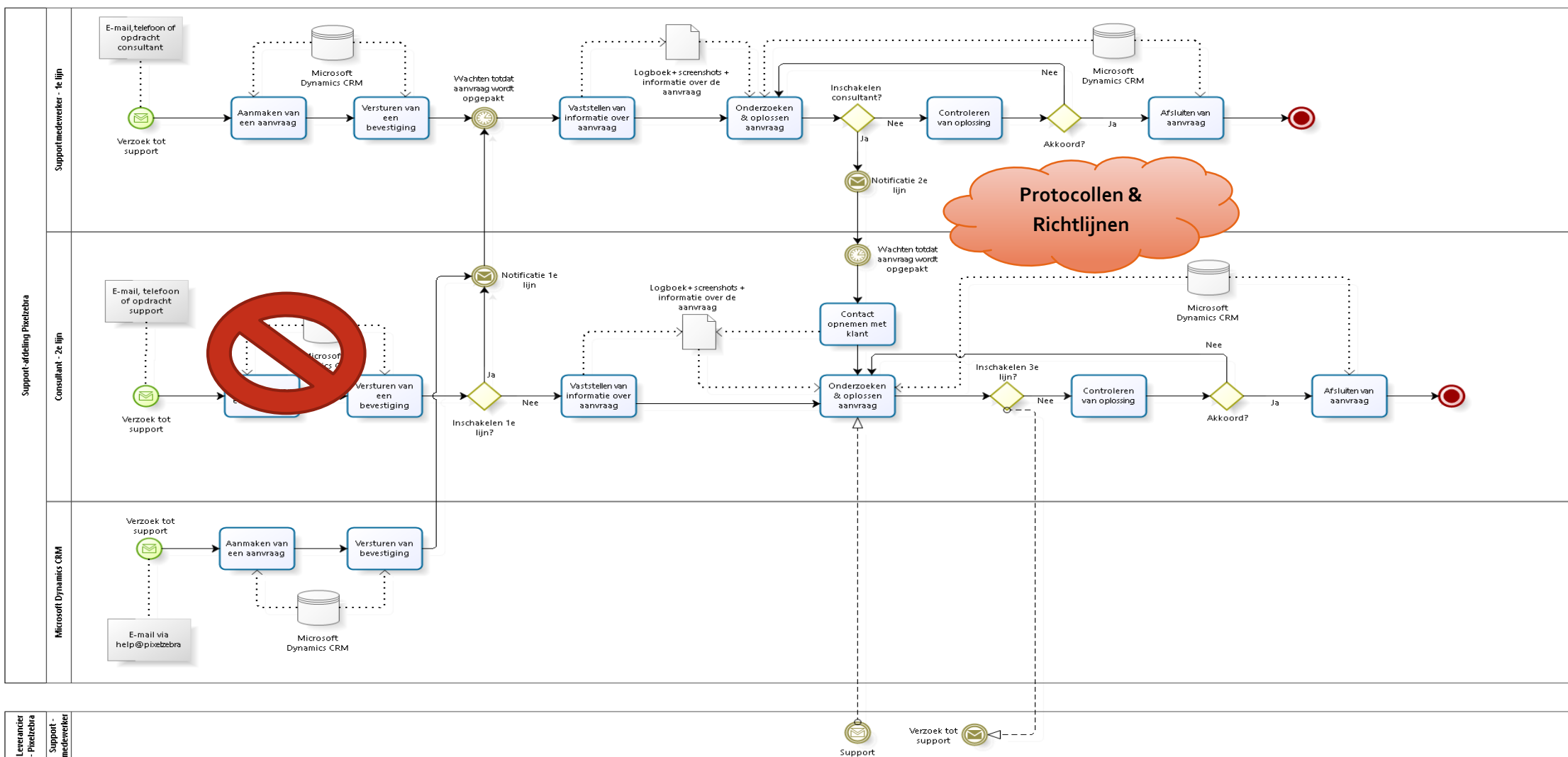
"Het doel is in zicht, 'nu' ligt achter ons, 'straks' ligt voor ons. Het enige wat we nog missen zijn de planken om de brug te bouwen"
- J.D. Bos

⁸ Bos, J.D. (2016)

Literatuurlijst

- + Bos, J.D. (2016) *Plan van aanpak*. pixelzebra. Den Haag. Nederland.
- + Bos, J.D. (2016) *Rapport Huidige Situatie*. pixelzebra. Den Haag. Nederland.
- + Swart, de N. (2010) *Handboek requirements*. Eburon Business. Nederland
- + David, A. Weidner, M. (1993) *Software Requirements*. Pearson Education. Verenigde Staten.
- + <http://piktochart.com/>

Figuur 2. Het vernieuwde procesmodel van het support-proces binnen pixelzebra.



Versie: 1.0

Datum: 1 juni 2016

Richtlijnen support-proces



email **Diederik Bos**
Diederik.Bos@pixelzebra.nl
telefoon +31 70 8299196

Adres Caballero fabriek
Saturnusstraat 60/ Unit 49
2516 AH Den Haag

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1. Inleiding.....	3
1.1. Revisies.....	3
1.2. Distributie	3
Hoofdstuk 2. Support-proces	4
Hoofdstuk 3. Protocol Microsoft Dynamics CRM.....	7
3.1. Supportcontracten	7
Hoofdstuk 4. Verantwoordelijkheden	8

Introductie

Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit document staan de richtlijnen, protocollen, verantwoordelijkheden en belangrijke zaken omtrent het support-proces vastgesteld. Dit document is bestemd voor een ieder die gerelateerd is aan het support-proces binnen pixelzebra. Het document is een 'levend' document, waardoor wijzigingen eenvoudig doorgevoerd kunnen worden. Het resultaat is een up-to-date beschrijving van alle vereisten rondom het support-proces. Het document wordt vastgelegd in de SharePoint omgeving van pixelzebra en is voor een ieder toegankelijk.

1.1. Revisies

Versie	Status	Datum	Auteurs	Wijziging
0.1	Concept	15-3-2016	Diederik Bos	Richtlijnen support-proces toegevoegd Protocol MSDNCRM toegevoegd Verantwoordelijkheden toegevoegd
1.0	Definitief	18-3-2016	Diederik Bos	Aanpassingen n.a.v. review. Richtlijnen toegevoegd.

1.2. Distributie

Datum	Verzonden aan	Rol
15-3-2016	Robert Lagas	Partner

Hoofdstuk 2. Support-proces

Alle support-aanvragen die binnenkomen bij pixelzebra, verlopen **uitsluitend** via de support-afdeling. De kanalen zijn: telefonisch(+31708009292) of via **help@pixelzebra.nl**.

- a. Indien een klant toch een aanvraag doet via een consultant of met behulp van een ander kanaal:
 - i. Wordt de aanvraag opgepakt en vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM;
 - ii. Wordt de support-afdeling op de hoogte gesteld van de aanvraag;
 - iii. Wordt de klant erop gewezen dat de aanvragen **uitsluitend** verlopen via de support-afdeling.

Voordat een aanvraag door een support-medewerker in behandeling kan worden genomen, moeten er een aantal zaken worden vastgesteld:

- a. De aanvraag
 - i. Vaststellen of het probleem onder de werkzaamheden van pixelzebra valt;
 1. Indien **Nee**, de klant hierop wijzen en de aanvraag afhandelen.
 2. Indien **Ja**, ga verder met het behandelen van de aanvraag.
 - ii. Vaststellen of de Single Point of Contact de aanvraag indient;
 1. Indien **Nee**, de klant hierop wijzen en toestemming vragen.
 - a. In de vorm van een CC per e-mail, waarin de SPOC op de hoogte wordt gesteld van een aanvraag.
 2. Indien **Ja**, ga verder met het behandelen van de aanvraag.
- b. Het supportcontract
 - i. Heeft de klant een supportcontract?
 1. Indien **Nee**, dan valt de aanvraag onder meerwerk, de klant wordt verzocht of hij/zij bereidt is om te betalen.
 2. Indien **Ja**, selecteer het support-contract in Microsoft Dynamics CRM.
 - ii. Valt de aanvraag binnen de voorwaarden van het supportcontract?
 1. Indien **Nee**, dan valt de aanvraag onder meerwerk, vragen of de klant bereidt is om te betalen.
 2. Indien **Ja**, ga verder.
 - iii. Is er voldoende budget(tickets) bij de klant voor deze aanvraag?
 1. Indien **Nee**, dan valt de aanvraag onder meerwerk, de klant wordt verzocht of hij/ bereidt is om te betalen.
 2. Indien **Ja**, dan wordt er een ticket in mindering gebracht met behulp van Microsoft Dynamics CRM.
 - iv. Indien de klant **niet** bereidt is om te betalen:
 1. Leg de situatie uit m.b.t. het supportcontract;
 2. Geef indien mogelijk een alternatief.

c. Contact

- i. In **alle** gevallen is de support-afdeling verantwoordelijk voor het oppakken, managen en afsluiten van een aanvraag;
 - 1. Indien op voorhand al kan worden vastgesteld of 2^e/3^e lijn noodzakelijk is, dan wordt de klant hiervan onmiddellijk op de hoogte gesteld. De support-afdeling blijft verantwoordelijk voor de aanvraag, consultants kunnen wel contact hebben met klanten(dit wordt vastgelegd in CRM).
- ii. In **alle** gevallen krijgt de klant een bevestiging op het indienen van een aanvraag.

Nadat een aanvraag in behandeling is genomen wordt de informatie, behorende bij de aanvraag, vastgesteld.

- ! **Screenshots, logboeken, en andere informatie** zijn hierbij belangrijk. Dit wordt vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM.
- ! Een supportmedewerker gaat **altijd** op zoek in de Knowledge database naar gerelateerde aanvragen, de informatie uit die aanvragen kan gebruikt worden bij de behandeling.
- ! Een aanvraag is pas in behandeling genomen als deze is vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM en goedgekeurd door de verantwoordelijke supportmedewerker.

- a. Indien de support-medewerker van mening is dat de aanvraag behoort tot de 2^e lijn support(consultants-afdeling) of de 3^e lijn(leverancier van pixelzebra) dan wordt de klant, indien dit nog niet is gebeurt, op de hoogte gesteld van dit feit. Daarnaast wordt de 2^e of 3^e lijn ingeschakeld. De support-afdeling blijft verantwoordelijk voor contact met de klant en de afhandeling van de aanvraag.
- b. De supportmedewerker geeft aan de klant te kennen wat de schatting is van het aantal uur dat nodig is om de aanvraag op te lossen. Deze schatting wordt vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM.
- c. Op basis van een schatting die de supportmedewerker maakt, wordt er een prioritering aan de aanvraag toegekend. Variërend van **Laag**, **Normaal** en **Hoog**.

Op basis van de informatie van de klant wordt de aanvraag behandeld.

- a. Indien meer informatie vereist is, wordt er contact opgenomen met de klant;
- b. Indien er meerwerk nodig is buiten het supportcontract om, wordt de klant op de hoogte gesteld van het feit dat het meerwerk gefactureerd wordt:
 - i. Indien **Akkoord**, de aanvraag wordt verder behandeld.
 - ii. Indien **Niet Akkoord**, aanvraag afsluiten.
- c. Indien de 2^e of 3^e lijn vereist is voor het oplossen van de aanvraag dan wordt de klant hiervan op de hoogte gesteld. Consultants kunnen contact opnemen met de klant, dit wordt vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM. Contact met 3^e lijn support verloopt uitsluitend tussen de supportmedewerker en 3^e lijn support. Al het contact wordt vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM.

Het aanleveren van de oplossing aan de klant.

- I. Op basis van input van de support-afdeling en/of consultants/3^e lijn.
 - a. Indien de klant **niet akkoord** gaat met de oplossing wordt de aanvraag verder behandeld.
 - b. Indien de klant **akkoord** gaat met de oplossing wordt de aanvraag afgehandeld.

Nadat de aanvraag is behandeld wordt deze afgehandeld en afgesloten.

- a. De aanvraag wordt vastgelegd in de knowledge-base;
- b. De daadwerkelijk bestede uren worden vastgelegd;
 - i. Alle uren worden afgerond naar halve uren.
- c. De daadwerkelijk bestede(te factureren) uren worden vastgelegd;
 - i. Indien **méér** uur is besteedt aan het oplossen van de aanvraag, dan vooraf afgestemd met de klant, is het verlies op rekening van pixelzebra.
 - ii. **Alle** te factureren uren moeten vastgelegd zijn in Microsoft Dynamics CRM **voordat** er gefactureerd mag worden.
- d. Belangrijke informatie voortgekomen uit de afhandeling van de aanvraag wordt gedeeld met een ieder die daar profijt uit kan halen. Denk hierbij aan **tips, up-selling, klanttevredenheid**.
- e. Indien een klant **niet** in het bezit is van een supportcontract, maar pixelzebra **toch** een aanvraag heeft behandeld. Krijgt de klant een aanbieding voor het overwegen van een supportcontract. De supportmedewerker wijst de klant op de voordelen van een supportcontract:
 - i. Quick respons, prijs, gestructureerde afhandeling.
- f. De verantwoordelijke supportmedewerker van een aanvraag, dient binnen **10 werkdagen** contact op te nemen met de klant over de tevredenheid omtrent de afhandeling van een aanvraag.

Hoofdstuk 3. Protocol Microsoft Dynamics CRM

De volgende zaken worden **altijd** vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM onder Service → Aanvragen → (gerelateerde) Aanvraag:

- Klantcontact betreffende een aanvraag;
- Logboeken betreffende een aanvraag;
- Screenshots betreffende een aanvraag;
- Prioriteit betreffende een aanvraag;
- Inschatting van te gebruiken uren betreffende een aanvraag;
- Daadwerkelijk gebruikte uren betreffende uren een aanvraag;
- Aantal uren dat gefactureerd moet worden betreffende een aanvraag;
- Documentatie/informatie betreffende een aanvraag;
- Oplossingen voor aanvragen, deze kunnen gereproduceerd en opgeroepen worden vanuit de knowledge database;

3.1. Supportcontracten

Aan elke klant van pixelzebra is een support-contract gekoppeld, mits de klant deze heeft afgesloten. In dit support-contract zijn de Service Level Agreements afgestemd waaraan voldaan moet worden. Voorafgaand aan een behandeling van een aanvraag, is het voor een supportmedewerker duidelijk wat in het support-contract is opgenomen en of dit overeenstemt met de voorwaarden van de aanvraag. Indien de voorwaarden niet overeenstemmen dan moeten de bestede uren, met toestemming van de klant gefactureerd worden.

Hoofdstuk 4. Verantwoordelijkheden

De medewerkers van pixelzebra die verantwoordelijk zijn voor het oppakken, behandelen en afronden van support-aanvragen kennen verschillende taken en verantwoordelijkheden. Hieronder is een profielschets opgesteld omtrent de taken en verantwoordelijkheden van een supportmedewerker.

Support 2.0

Profielschets van een support-medewerker



Klantvriendelijk

Van een supportmedewerker wordt verwacht dat hij/zij altijd professioneel en klantvriendelijk de klanten van pixelzebra te woord staat, ongeacht de situatie. Belangrijk hierin is, is dat er kalm en aandachtig wordt geluisterd naar de problemen/verzoeken van de klant. Op basis daarvan wordt getracht de klant zo goed mogelijk te helpen. Mochten er zaken zijn omtrent het support-contract en/of de afgesproken voorwaarden met de klant, dan wordt dit professioneel uitgelegd en afgehandeld.

Commercieel

Van een supportmedewerker wordt verwacht dat hij/zij commerciële kansen ziet bij klanten naar aanleiding van aanvragen en klantcontact. Dit houdt in dat de sales-afdeling impulsen krijgt vanuit de support-afdeling om permanente oplossingen aan klanten aan te bieden. Discipline en zelfontwikkeling zijn hierin belangrijke sleutelwoorden. Van een supportmedewerker wordt verwacht dat hij/zij zichzelf continu weer verbeteren en ontwikkelen ter bevordering van zijn/haar kwaliteiten en de algemene kwaliteit van het support-proces.

CRM

Microsoft Dynamics CRM is onmisbaar binnen het support-proces van pixelzebra. Van een supportmedewerker wordt verwacht dat al zijn/haar opgedane informatie/kennis betreffende klanten van pixelzebra wordt vastgelegd in Microsoft Dynamics CRM. Daarnaast worden alle activiteiten binnen het support-proces gestart en afgesloten met Microsoft Dynamics CRM. Informatie dat niet meer up-to-date is of op een andere manier niet meer toepasbaar is, moet verwijderd worden uit Microsoft Dynamics CRM. Het Social Dashboard binnen de afdeling Service wordt gebruikt om de resultaten van alle aanvragen in het support-proces in kaart te brengen. Daarnaast wordt tijdens het **operationeel overleg** inzicht gegeven in de naleving van dit document met betrekking tot de aanvragen.

Team

Een onmisbaar aspect is het onderdeel zijn van een team. Pixelzebra is een hecht team waarin een aantal aspecten van levensbelang zijn voor het voortbestaan van pixelzebra. Allereerst moet iedereen alle informatie delen die hij of zijn van belang acht voor het support-proces. Deze informatie moet vastgelegd zijn in Microsoft Dynamics CRM. Tijdens de overdracht momenten waarin projecten onder verantwoording van de support-afdeling komen moeten essentiële feiten en data gedeeld worden. Het gehele team moet immers op de hoogte zijn van klantinformatie. Het moet daarnaast voor een ieder duidelijk zijn wie, waarvoor verantwoordelijk is. Tijdens teamvergaderingen(operationeel overleg) wordt gekeken naar de functionering van het support-proces als team en de naleving van de richtlijnen en protocollen.

Beste invuller/invulster,

Allereerst mijn dank voor de tijd en de moeite die je neemt om de requirements van het support-proces te prioriteren. In het onderstaande rijtje zie je een aantal categorieën staan. Deze categorieën zijn zo opgesteld, dat alle **46!** eisen en wensen van een ieder binnen pixelzebra hieronder vallen.

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:**

- 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
- V. Afspraken over verantwoording(protocolen en richtlijnen)
 - a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W

- VI. Contact met klant over adoptie/succes/werkt de oplossing(in termen van klanttevredenheid)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- VII. Gestructureerde supportcontract met SLA
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- VIII. Commerciële kunde van support afdeling(cross-selling, up-selling)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- IX. Standaardisatie van het support-proces(protocolen, richtlijnen, procesbeschrijving)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- X. Ontwikkelen van een 'nieuwe' website i.c.m. supportfunctionaliteiten zoals online aanvraag indienen.
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XI. Aanpassingen in CRM voor Service → Aanvragen
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W

Beste invuller/invulster,

Allereerst mijn dank voor de tijd en de moeite die je neemt om de requirements van het support-proces te prioriteren. In het onderstaande rijtje zie je een aantal categorieën staan. Deze categorieën zijn zo opgesteld, dat alle **46!** eisen en wensen van een ieder binnen pixelzebra hieronder vallen.

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 red in de onderstaande categorieën wat voor jou van toepassing is:

- XII. Standaardisatie van facturering(afspraken, protocol, inrichting CRM)
- a. M
 - b. S 
 - c. C
 - d. W
- XIII. Overzicht van aanvragen in CRM(in de vorm van een 'Social' dashboard)
- a. M
 - b. S
 - c. C 
 - d. W
- XIV. Standaardisatie in overdracht(protocol, richtlijnen)
- a. M 
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XV. Onderling kennis delen(meetings, invullen van informatie)
- a. M
 - b. S 
 - c. C
 - d. W
- XVI. Afspraken over verantwoording(protocolen en richtlijnen)
- a. M
 - b. S
 - c. C 
 - d. W

- XVII. Contact met klant over adoptie/succes/werkt de oplossing(in termen van klanttevredenheid)
- a. M
 - b. S
 - c. C 
 - d. W
- XVIII. Gestructureerde supportcontract met SLA
- a. M 
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XIX. Commerciële kunde van support afdeling(cross-selling, up-selling)
- a. M
 - b. S
 - c. C 
 - d. W
- XX. Standaardisatie van het support-proces(protocolen, richtlijnen, procesbeschrijving)
- a. M 
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXI. Ontwikkelen van een 'nieuwe' website i.c.m. supportfunctionaliteiten zoals online aanvraag indienen.
- a. M
 - b. S
 - c. C 
 - d. W
- XXII. Aanpassingen in CRM voor Service → Aanvragen
- a. M
 - b. S
 - c. C 
 - d. W

Beste invuller/invulster,

Allereerst mijn dank voor de tijd en de moeite die je neemt om de requirements van het support-proces te prioriteren. In het onderstaande rijtje zie je een aantal categorieën staan. Deze categorieën zijn zo opgesteld, dat alle **46!** eisen en wensen van een ieder binnen pixelzebra hieronder vallen.

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:**

- XXIII. Standaardisatie van facturering(afspraken, protocol, inrichting CRM)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXIV. Overzicht van aanvragen in CRM(in de vorm van een 'Social' dashboard)
- a. M
 - b. **S**
 - c. C
 - d. W
- XXV. Standaardisatie in overdracht(protocol, richtlijnen)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXVI. Onderling kennis delen(meetings, invullen van informatie)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXVII. Afspraken over verantwoording(protocolen en richtlijnen)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W

- XXVIII. Contact met klant over adoptie/succes/werkt de oplossing(in termen van klanttevredenheid)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXIX. Gestructureerde supportcontract met SLA
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXX. Commerciële kunde van support afdeling(cross-selling, up-selling)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXXI. Standaardisatie van het support-proces(protocolen, richtlijnen, procesbeschrijving)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXXII. Ontwikkelen van een 'nieuwe' website i.c.m. supportfunctionaliteiten zoals online aanvraag indienen.
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXXIII. Aanpassingen in CRM voor Service → Aanvragen
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W

Beste invuller/invulster,

Allereerst mijn dank voor de tijd en de moeite die je neemt om de requirements van het support-proces te prioriteren. In het onderstaande rijtje zie je een aantal categorieën staan. Deze categorieën zijn zo opgesteld, dat alle **46!** eisen en wensen van een ieder binnen pixelzebra hieronder vallen.

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:**

- XXXIV. Standaardisatie van facturering(afspraken, protocol, inrichting CRM)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXXV. Overzicht van aanvragen in CRM(in de vorm van een 'Social' dashboard)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXXVI. Standaardisatie in overdracht(protocol, richtlijnen)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXXVII. Onderling kennis delen(meetings, invullen van informatie)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XXXVIII. Afspraken over verantwoording(protocolen en richtlijnen)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W

- XXXIX. Contact met klant over adoptie/succes/werkt de oplossing(in termen van klanttevredenheid)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XL. Gestructureerde supportcontract met SLA
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XLI. Commerciële kunde van support afdeling(cross-selling, up-selling)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XLII. Standaardisatie van het support-proces(protocolen, richtlijnen, procesbeschrijving)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XLIII. Ontwikkelen van een 'nieuwe' website i.c.m. supportfunctionaliteiten zoals online aanvraag indienen.
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XLIV. Aanpassingen in CRM voor Service → Aanvragen
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W

Beste invuller/invulster,

Allereerst mijn dank voor de tijd en de moeite die je neemt om de requirements van het support-proces te prioriteren. In het onderstaande rijtje zie je een aantal categorieën staan. Deze categorieën zijn zo opgesteld, dat alle **46!** eisen en wensen van een ieder binnen pixelzebra hieronder vallen.

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:**

- XLV. Standaardisatie van facturering(afspraken, protocol, inrichting CRM)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- XLVI. Overzicht van aanvragen in CRM(in de vorm van een 'Social' dashboard)
- a. M
 - b. S
 - c. **C**
 - d. W
- XLVII. Standaardisatie in overdracht(protocol, richtlijnen)
- a. M
 - b. **S**
 - c. C
 - d. W
- XLVIII. Onderling kennis delen(meetings, invullen van informatie)
- a. M
 - b. **S**
 - c. C
 - d. W
- XLIX. Afspraken over verantwoording(protocolen en richtlijnen)
- a. **M**
 - b. S
 - c. C
 - d. W

- L. Contact met klant over adoptie/succes/werkt de oplossing(in termen van klanttevredenheid)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- LI. Gestructureerde supportcontract met SLA
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- LII. Commerciële kunde van support afdeling(cross-selling, up-selling)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- LIII. Standaardisatie van het support-proces(protocolen, richtlijnen, procesbeschrijving)
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- LIV. Ontwikkelen van een 'nieuwe' website i.c.m. supportfunctionaliteiten zoals online aanvraag indienen.
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W
- LV. Aanpassingen in CRM voor Service → Aanvragen
- a. M
 - b. S
 - c. C
 - d. W

1.1. De 'Wie'-vraag

Bij het vaststellen van de wie-vraag gaat het om het identificeren van alle partijen die bij de verandering betrokken zijn, oftewel de stakeholders¹. 'Wie zijn bij de verandering betrokken?' is de kernvraag die beantwoord wordt. Gedurende de oriëntatiefase is er een Stakeholderanalyse uitgevoerd om een beeld te krijgen van de belanghebbenden tijdens de implementatie. Met het opstellen van een overzicht van belanghebbenden en belangen wordt er een beeld gecreëerd hoe de belanghebbenden door de verandering worden geraakt. Daarnaast wordt de mate van invloed en beïnvloeding bepaald met als uitkomst dat een ieder wordt betrokken, geïnformeerd of mee kan beslissen over de verandering binnen pixelzebra.

De essentie van de implementatie is een verandering binnen het support-proces, van support-afdeling naar Customer Care Unit. Om vast te kunnen stellen hoe 'breed' en hoe 'diep' een verandering gaat, is het belangrijk om de veranderdiepte en veranderbreedte vast te stellen. Wanneer dit niet gedaan wordt dan kan de te bestede tijd, geld en mankracht niet ingeschat worden, het vaststellen is dus een noodzaak². De veranderdiepte kan vastgesteld worden in de wat-vraag, de breedte in de wie-vraag.

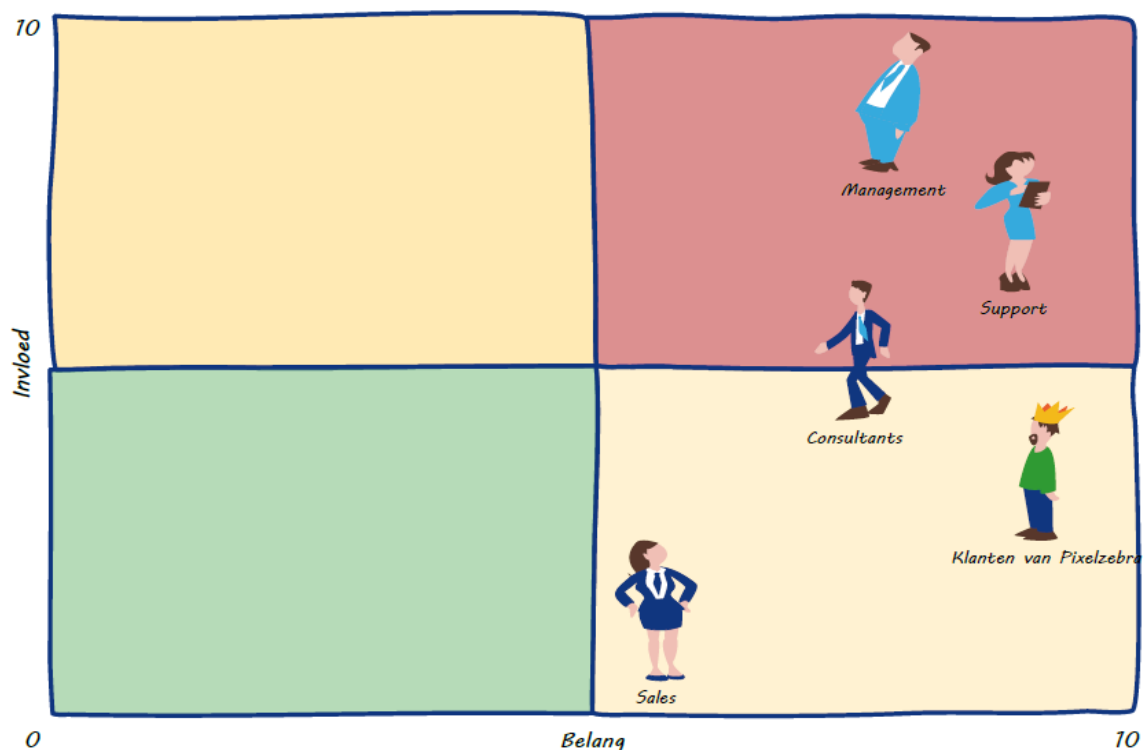
1.1.1 De veranderbreedte

De veranderbreedte kijkt op verschillende niveaus naar de verandering. Tijdens deze implementatie zijn er drie niveaus van toepassing:

- I. **Afdeling**, de verandering vindt primair plaats binnen de support(consultancy)-afdeling;
- II. **Organisatie**, dual naast de verandering op de support(consultancy)-afdeling, vind de verandering 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.

¹ Witte en Jonker kunst van veranderen

² Witte en Jonker, essenties van verandermanagement



Figuur 1. 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.

Pixelzebra kan getypeerd worden als een kleine organisatie, waarin niet afdelingen maar individuen een belangrijke rol spelen in een organisatie. Naarmate een organisatie groeit zal de impact van een individu afnemen en de rol van een afdeling toenemen. Het onderstaande figuur laat zien wie binnen pixelzebra bij welke afdeling betrokken is:

Afdeling	Verantwoordelijken
Support	Seaфра Moleveld, Tim Seysener
Sales & Marketing	Vanessa Lagas, Tim Willems
Consultants	Ronald Hubert, Jan Groeneveld, Paddy van der Kaay, Robert van der Kleij
Management	Vanessa Lagas, Robert Lagas, Robert van der Kleij
Klanten	14 klanten van pixelzebra met een support-contract

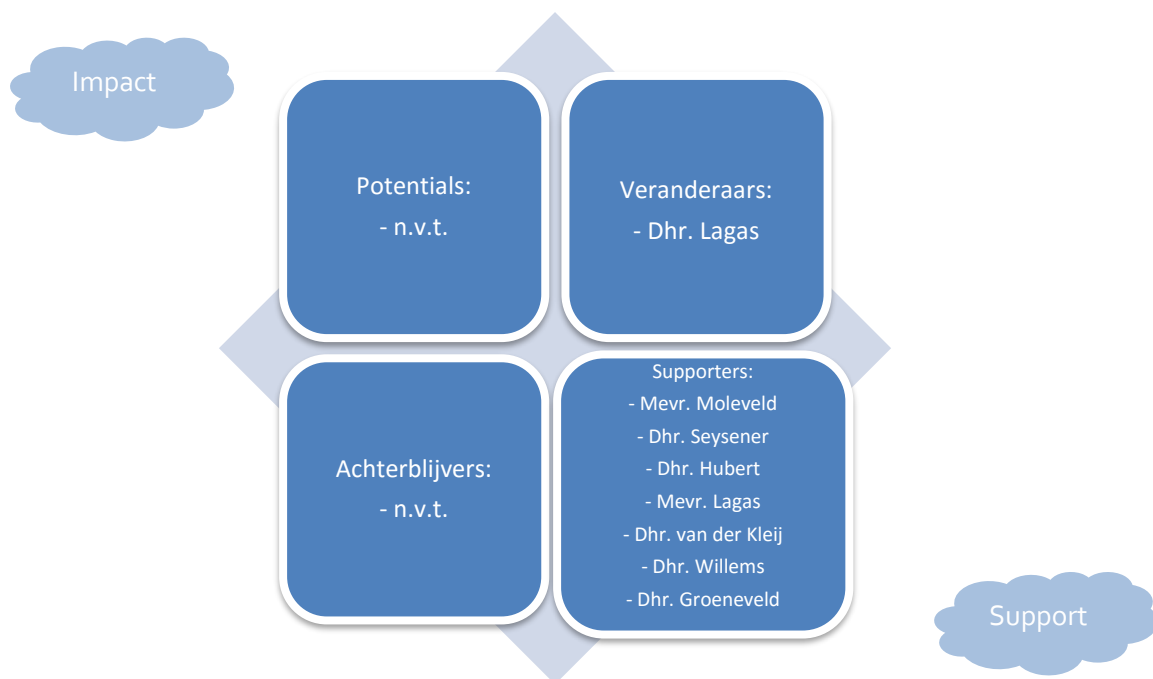
Figuur 2. De stakeholders binnen en buiten pixelzebra.

1.1.2. De stakeholdersupportmatrix

Aan de hand van de stakeholderanalyse en de verschillende analyses gedurende de verandering is er een stakeholdersupportmatrix vastgesteld. In de stakeholdersupportmatrix worden twee zaken vastgelegd:

- I. De impact die een stakeholder heeft gedurende het verandertraject;
- II. De support die een stakeholder geeft aan het verandertraject.

Gedurende de interviews, presentaties, sessies en workshops is er een schatting gedaan van iedere stakeholder die intern te maken heeft met het verandertraject. Op basis van deze analyse is er een stakeholdersupportmatrix opgericht waarmee de mate van ondersteuning aan het verandertraject vastgesteld kan worden. Het belang is daarmee de inschatting van mogelijke weerstand.



Figuur 3. Stakeholdersupportmatrix

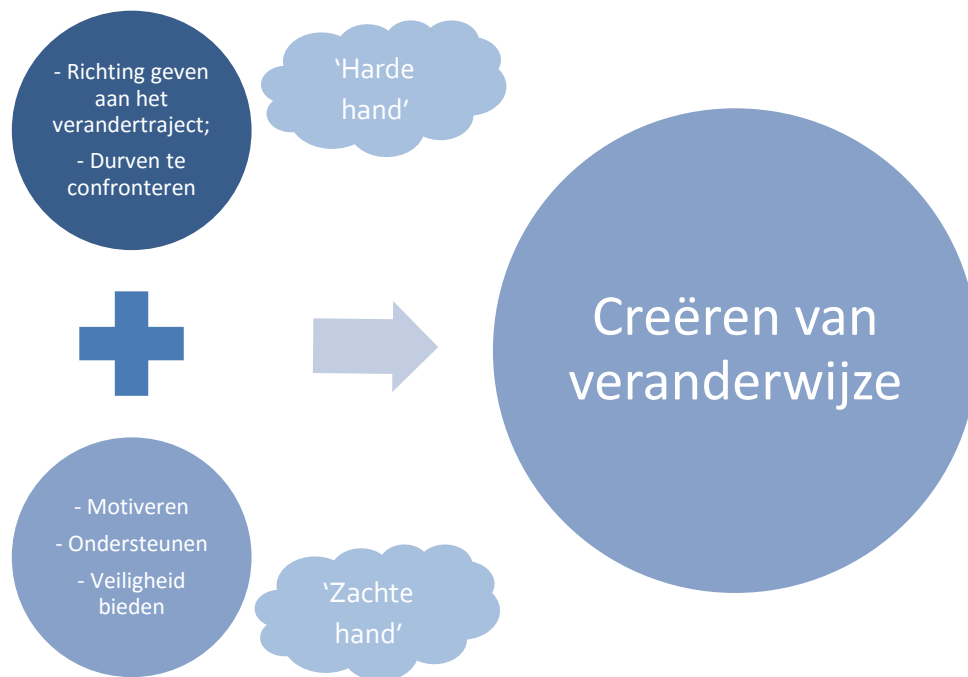
De cruciale vraag die gesteld moet worden aan de hand van deze matrix is: "Wie kan en moet ik meer aandacht geven zodat er (meer) beweging(motivatatie, minder weerstand) ontstaat?". Per vlak geeft het vier-ballenmodel een advies hoe de stakeholders betrokken moeten worden bij het veranderproces. De achterblijvers zullen altijd geïnformeerd moeten blijven, de potentials laten meedenken over de inhoud, de supporters daadwerkelijk betrekken in het proces en tot slot de veranderaars een 'seat at the table' geven zodat zij kunnen meebeslissen.

De conclusie die getrokken kan worden uit de matrix, is dat ik de supporters moet blijven betrekken in het veranderproces, als ik mijn veranderaar ook laat meebeslissen in de totstandkoming dan zorg ik met beide acties dat er weinig weerstand zal ontstaan in het verandertraject. Daarnaast als gekeken wordt naar de insteek van Human-Centered Process Design dan is het bij uitstek vereist om iedereen te blijven betrekken in het proces, echter is aan de hand van deze analyse een onderscheid gemaakt over de manier waarop.

1.1.3. Leiderschap

Tot slot is er nog een belangrijk aspect binnen het verandertraject, het leidinggeven aan het veranderproces. De leider is persoonlijk betrokken bij een veranderproces en zal volgens het vierballenmodel zich moeten houden aan twee aspecten: de manier van leidinggeven en de rol die de leider zichzelf aanmeet.

De manier van leidinggeven wordt beschrijven aan de hand van twee richtingen: de harde hand en de zachte hand³. Beide richtingen bevatten onderdelen die geschikt zijn voor dit verandertraject op basis van aansluiting op de cultuur van pixelzebra.



Figuur 4. De combinatie van onderdelen afkomstig uit de richtingen waarop leiding kan worden gegeven.

Naar aanleiding van de cultuuranalyse binnen pixelzebra en de insteek van Human-Centered Process Design is er gekozen voor de bovenstaande leidinggevende onderdelen die beide richtingen bevatten. Binnen pixelzebra heerst een cultuur waarin motivatie en elke dag opnieuw leren een belangrijk element is. Daarnaast moeten medewerkers elkaar kunnen aanspreken op hun fouten en/of verbeterpunten, maar altijd het gevoel hebben dat ze 'veilig' zijn. Persoonlijk denk ik dat de combinatie van beide wegen 'ideaal' inspeelt op de cultuur binnen pixelzebra en het centraal stellen van de medewerker. Uiteindelijk wordt hiermee de 'manier' gecreëerd waarmee het veranderproces in zijn werking gaat.

³ Leeuwen, van. E. (2006).

Bespreking concept	Tussentijds assessment	Eerste beoordeling
--------------------	------------------------	--------------------

Formulier bespreking concept afstudeerdossier

Student: Diederik Bos

Studentnummer: 12062073

Datum: 14-04-2016

Tijdens de bespreking is het volgende geconstateerd:		ja	nee
a	Het voortgangsverslag is ontvangen	x	
b	Het afstudeerdossier is digitaal beschikbaar	X	
c	Het afstudeerdossier is opgebouwd conform de richtlijnen	x	
d	Het goedgekeurde afstudeerplan is aanwezig	X	
e	Het plan van aanpak is aanwezig	X	
f	Reeds geleverd commentaar is aanwezig	X	
g	Het afstudeerdossier geeft voldoende inzicht in de stand van zaken	X	
h	De afstudeeropdracht is tot nu toe naar behoren uitgevoerd	X	

Verbeterpunten:

Geen

Opmerkingen:

Diederik zit nu in week 11 van 17.

Diederik voert een opdracht uit naar "Optimaliseren/inrichten customer care unit". Diederik heeft duidelijk veel plezier in zijn opdracht en is inmiddels in dienst (als teamleider voor het gebied waarvoor hij de opdracht doet). Dit blijkt ook uit zijn taalgebruik "onze situatie".

Aandachtspunt in dit soort situaties is de nieuwe arbeidsrelatie en de inzet van de medewerker voor andere doelstellingen (zoals o.a. werving, en implementatie van CRM-functionaliteiten). Student aangeraden focus hierbij op afstuderen te houden. Student heeft hier zelf ook al afstemming in bedrijf over gehad.

Student aangeraden om literatuur wat te verstevigen. Student aangeraden onderzoeksdeelvragen te gaan onderscheiden en dit mee te nemen in scriptie, met name conclusies. Student aangeraden (omdat hij in kleine snel handelende wat informele setting zit) essentiële afstemmingen die leiden tot cruciale beslissingen of conclusies scherp te

documenteren en hiernaar te verwijzen (bijv verantwoordingshoofdstuk en evt. samenvattingen in bijlage)

Tip: in staat zijn bij requirements helder aan te geven welke criteria hebben geleid tot een bepaalde prioriteitstelling (viability, desirability, feasibility). Mensgericht ontwerp is nog aandachtspunt.

Aandachtspunt is wat de gewenste scope is voor het CRM/ITSM pakket gedeelte is. Requirements zijn opgesteld en student gaat cursus Dynamics doen. Kernvraag: neemt student ook een ontwerpstep in zijn scriptie bijv. functioneel ontwerp of user interactie ontwerp?

Tip voor het reflecteren: kijk naar relatie-proces-inhoud en durf hier open vragen over te stellen naar anderen (om blinde vlek risico te verminderen en feedback te krijgen).

Naam begeleidend examiner: Roeland Loggen

Datum: 14-04-2016

Dit formulier wordt door de begeleidend examiner digitaal ingevuld en per email naar de student verstuurd met een cc naar de coördinator van At Work faculteit ITD (A.M.Schipper@hhs.nl). Het formulier dient door de student te worden opgenomen in het afstudeerdossier.

Bespreking concept	Tussentijds assessment	Eerste beoordeling
--------------------	------------------------	--------------------

Formulier tussentijds assessment

Student: Diederik Bos

Studentnummer: 12062073

Datum: 12 mei 2016

eerste / tweede TTA: 1e

Tijdens het tussentijds assessment is het volgende geconstateerd:		ja	nee
a	Het voortgangsverslag is ontvangen	X	
b	Het afstudeerdossier is digitaal beschikbaar	X	
c	Het afstudeerdossier is opgebouwd conform de richtlijnen	X	
d	Het goedgekeurde afstudeerplan is aanwezig	X	
e	Het plan van aanpak is aanwezig	X	
f	Reeds geleverd commentaar is aanwezig	X	
g	Het afstudeerdossier geeft voldoende inzicht in de stand van zaken	X	
h	De afstudeeropdracht is tot nu toe naar behoren uitgevoerd	X	

Aanpak	O	T	V	G
Passend				X
Theoretisch verantwoord		X		
Samenhang uitvoering beroepstaken			X	

Beroepstaken op afgesproken niveau uitgevoerd?		O	T	V	G
1	Project Managen			X	
2	Analyseren probleemdomein & opstellen probleemstelling				X
3	Informatie vergaren, analyseren, beoordelen en verwerken			X	
4	Vergaren en analyseren van Requirements			X	X
5	Adviseren over inrichting van ICT gerelateerde oplossingen en		X		

6	Managen van kennis(processen)		X		
7	Ontwerpen beleid, bedrijfsprocessen en procedures			X	X
8	Veranderkundig interveniëren		X	X	

Producten	O	T	V	G
<i>Tussenproducten</i>				
<i>Eindproducten</i>			X	

Effectief communiceren	O	T	V	G
<i>Binnen afstudeerbedrijf</i>				
<i>Afstudeerdossier</i>			X	

Reflectie	O	T	V	G
<i>Inzicht in eigen functioneren</i>				
<i>Inzicht in eigen leerproces</i>				

Toelichting per beoordelingscriterium

Aanpak
Aanpak is helder, klassiek Lean met redelijk aandacht voor betrekken medewerkers en projectmanagement sturing.

Beroepstaken op afgesproken niveau uitgevoerd?

Project Managen

- Er zijn heldere doelen geformuleerd
- Een stakeholderanalyse is uitgevoerd
- Een planning is opgesteld
- Er is periodiek geevalueerd en bijgestuurd.
- Er is aangegeven dat de planning een aantal keer is bijgesteld, maar dit wordt verder niet toegelicht.

Analyseren probleemdomein & opstellen probleemstelling

- Een heldere probleemstelling is aangegeven (vanuit de organisatie)
- De rootcause is uitgevoerd, maar details ontbreken in hoofddocument.
- De probleemstelling wijzigt op basis van analyse, maar dit is nog niet scherp uitgewerkt.

Informatie vergaren, analyseren, beoordelen en verwerken

- Er is een heldere hoofdvraag geformuleerd. Er is niet gewerkt met deelvragen, dat had structuur scherper kunnen krijgen.
- Het hoofdstuk Onderzoeksopzet is wat verwarrend. Wat is het doel?
- Diverse bronnen zijn geraadpleegd (deskresearch, fieldresearch) via diverse methoden en technieken
- Een heldere set aan onderzoeksmethoden is gebruikt
- Aanpak voor deskresearch is onduidelijk – welke zoektermen/welke toegangskanalen? Dit blijkt ook uit reflectie. Student werkt op basis van bekende stof, en lijkt het lastig te vinden nieuwe bronnen te vinden, te evalueren en te selecteren.

Vergaren en analyseren van Requirements

- Requirements opgesteld en MOSCOW, maar inhoud ontbreekt
- Gebruikte model niet duidelijk beschreven (welke type requirements), verschil eisen tav proces (VOB/VOC/VOE) en IT-requirements

Adviseren over inrichting van ICT gerelateerde oplossingen en processen

- Niet helder uitgewerkt. CRM Systeem zou support process moeten gaan ondersteunen, maar geen requirements gedeeld, noch een helder functioneel ontwerp gekoppeld aan het to be proces

Managen van kennis(processen)

- KPI's niet uitgewerkt

Ontwerpen beleid, bedrijfsprocessen en procedures

- As is en To be processen in kaart/ontworpen
- Inhoud ontbreekt
- Meetdata bleek niet voorhanden. In Lean staat juist het meten centraal, de student had andere manieren kunnen bedenken voor het bepalen van doorlooptijden en inspanning.
- KPI's nog nader uit te werken (en wie stuurt hoe dan bij?)

Veranderkundig interveniëren

- Het vierballen model is gekozen (De Witte)
- Een veranderbenadering is gekozen "recht door" maar deze is niet helder en niet sterk gemotiveerd (HOE op hoofdlijnen)
- Een stakeholderanalyse is uitgevoerd (Wie)
- De resultaten van een eerdere cultuuranalyse zijn gebruikt

Producten

Scriptie is op punten te procesmatig, een afstudeerscriptie is geen procesverslag, zorg dus voor voldoende inhoud in de vorm van hoofdlijnen, voorbeelden, selecties.

Het implementatiedeel en reflectiedeel moeten nog worden uitgewerkt. Er ligt nog een behoorlijke hoeveelheid werk qua inhoud en redactie.

Het hoofdstuk Onderzoeksopzet is verwarrend. Voeg dit samen met een aanpakhoofdstuk en leg uit waarom je voor welke technieken je hebt gekozen en waarom.

Cees – opmerkingen:

Is de aanpak nu passend, gezien de omvang van de organisatie? Grote aanpak, met veel methoden en technieken, maar hele kleine organisatie. Risico.

Cees – Namen eruit halen. Niet relevant voor afstudeerscriptie.

Effectief communiceren

Het document is wat warrig qua structuur, met behoorlijk wat heen en weer springen en soms geen handige indelingen qua hoofdstukken. Ook tekstueel kan het korter, en logischer. Je legt iets uit, maar te kort, en iets later leg je het toch weer verder uit. Kondig dit aan, of voeg samen.

Reflectie

Aanzet, maar nog te incompleet.

Advies

Aankruisen welk advies de student heeft gekregen

X	Inleveren (bindend advies)
	Verlengen (vrijblijvend advies)
	Stoppen (vrijblijvend advies)

Besluit student

Aankruisen welke beslissing de student heeft genomen (alleen na vrijblijvend advies)

X	Afstudeerdossier wordt op afgesproken datum ingeleverd Inleverdatum: 3 juni
	Afstudeerperiode wordt verlengd Inleverdatum:
	Student stopt met afstudeeropdracht

Naam begeleidend examiner: Roeland Loggen

Naam tweede examiner: Cees van Diest

Datum: 12 mei 2016

Dit formulier wordt door de tweede examiner digitaal ingevuld, waarna de begeleidend examiner het per email verstuurt naar de student met een cc naar de coördinator van At Work faculteit ITD (A.M.Schipper@hhs.nl). Het formulier dient door de student te worden opgenomen in het afstudeerdossier.

