

KPN heeft een leidende positie in een van de meest competitieve markten van Europa. Nieuwe diensten en toepassingen volgen elkaar in snel tempo op en de grenzen tussen vaste en mobiele communicatie vervagen. In deze veranderlijke, technologische omgeving is het vermogen tot adaptiviteit onmisbaar. Wat betekent dit voor KPN? Transformatie is het sleutelwoord.

Karin Stuut

Hoofdrol voor innovatie en kostenbesparing bij transformatie KPN

“Transformatie is een combinatie van saneren en innoveren. Je bevindt je als bedrijf in een spagaat”, vertelt Erik Kuisch, directeur IT Operations van KPN. “Een complexe situatie. Saneren vraagt om discipline en aandacht, terwijl er daarnaast ook ruimte moet zijn voor vernieuwing van producten, processen en IT.” KPN heeft het transformatieproces toegespitst op drie thema’s: transformatie van een product- naar klantgerichte onderneming; van een spraak- naar multimedia-georiënteerd bedrijf en transformatie van telecom-provider naar ICT-aanbieder. De thema’s hebben een fundamentele impact op de IT-infrastructuur van KPN. Dit betekent dat IT-transformatie een belangrijk onderdeel vormt van het hele proces.

Transformeren naar een klantgericht bedrijf

De transformatie naar een klantgestuurde onderneming is in het najaar van 2004 in gang gezet. Kuisch: “De telecommarkt is nog voornamelijk productgericht, terwijl de consument vraagt om een klantgerichte benadering. Onze huidige IT kan deze doelstelling onvoldoende ondersteunen, dus dat betekent afscheid nemen van oude systemen. We hebben een klantgestuurde systeemontwikkeling op poten gezet, gecombineerd met de aansturing van de oude systemen. Uiteindelijk zal de structuur van KPN veranderen van de productdivisies Vast en Mobiel in de klantdivisies Zakelijk en Consument.”

De transformatie van een spraak- naar een multimedia-georiënteerd bedrijf sluit naadloos aan op de klantgerichte benadering. “Het oude spraaknetwerk voldoet niet meer aan de markt”,

stelt Kuisch. “Klanten worden op een andere manier aangesloten dan vroeger. Met het nieuwe netwerk willen we klanten toegang tot gebruikersinterfaces bieden. Daar kunnen diensten aangevraagd worden, programma’s worden gedownload en advies worden gevraagd. Het nieuwe netwerk moet aan elke

vraag kunnen voldoen, kwalitatief hoogwaardig zijn, flexibel en niet storingsgevoelig. Het wordt een distributienetwerk dat op veel terreinen zelfregulerend is. Modules worden aan elkaar gekoppeld en de systemen

moeten in staat zijn slimme datatransacties te kunnen doen. Datamodellering in plaats van productmodellering. De juiste technologie moet daarnaast leiden tot kostenvoordeel.” KPN bevindt zich in de ontwerpfase van het netwerk.

“Soms moet je accepteren dat je een stap terug moet doen om vooruitgang te boeken.”

Nieuwe positionering als ICT-dienstverlener

Op de zakelijke markt wil KPN zich positioneren als ICT-dienstverlener. “We willen meer toegevoegde waarde leveren door maatwerkoplossingen en advies. IT heeft in dit perspectief niet alleen een ondersteunende functie, maar wordt onderdeel van het product. Deze transformatie heeft minder met sanering te maken, maar meer met een andere manier van denken”, meent Kuisch. KPN richt zich op sectoren zoals onderwijs en zorg. Een mooi voorbeeld is de lancering van ZorgConnect; één landelijk netwerk voor de hele zorgsector, waarmee ziekenhuizen via één verbinding toegang hebben tot andere zorgverleners in Nederland. Daarnaast wordt de mogelijkheid geboden gebruik te maken van zorgdiensten die KPN samen met partners via dit glasvezelnetwerk aanbiedt.



fotografie Studio 3 hoog Achter

Naar best in class

Voor aanvang van de transformatie heeft KPN een adviestraject doorlopen, waarin een grondige analyse is gemaakt van de mogelijkheden, bottlenecks en risico's. Ook is het ambitieniveau geformuleerd. Kuisch: "Uit benchmarkonderzoek bleek dat KPN het qua dienstverlening niet goed deed. Die katalysator bleek nodig om de riskante stap tot transformatie in gang te zetten. In 2009, als de transformatie afgerond is, willen we tot de beste 25 procent behoren, aantoonbaar ICT-dienstverlener zijn, klantgedreven en een kortere time-to-market hebben."

Terugblikkend stelt Kuisch dat het van belang is ervoor te waken dat de rol van IT in het hele proces niet te dominant wordt. "Het is niet eenvoudig daar een balans in te vinden. Als het misgaat in de IT-transformatie sneuvelt de rest ook. Zet je IT echter te veel op de voorgrond, dan bestaat het risico dat de mensen niet meegaan in het proces. Businessmanagers kijken op een andere manier naar transformatie dan IT-specialisten. Belangrijk is het om IT op hetzelfde niveau te schakelen als de business. Op die manier kunnen de verschillende elementen in het proces goed op elkaar afgestemd worden. Dat zorgt voor evenwichtigheid in beslissingen en de uitvoering ervan."

Maarten Veldhuizen is vice president bij Capgemini en verantwoordelijk voor Customer Transformation Consultancy. Zijn rol bij KPN is het faciliteren van het Leadership Development Program bij KPN.

Robert Morsch is principal consultant bij Capgemini en verantwoordelijk voor IT Transformation Consultancy.

Step forward and ease back

Kuisch benadrukt dat het bij de transformatie niet alleen gaat om oplossingen, innovaties, meerwaarde, het kostenplaatje en de marktontwikkelingen, maar ook om acceptatie van de medewerkers. "Dat is de grootste uitdaging in het traject. De rol van de eindgebruiker is te vaak onderbelicht, terwijl hij er mee moet werken. Mijn advies is om het traject zo goed mogelijk te doorlopen: 'step forward and ease back'. Soms is het noodzakelijk twee stappen vooruit te denken en de oplossing ook daadwerkelijk neer te leggen. Tegelijkertijd moet je accepteren dat je soms een stap terug moet doen om vooruitgang te boeken. Besluitvorming kan soms meer tijd in beslag nemen dan je had gepland. Durf een besluit te nemen, maar durf een besluit ook uit te stellen als de organisatie er niet klaar voor is."

Voor meer informatie kunt u een e-mail sturen naar maarten.veldhuizen@capgemini.com of robert.morsch@capgemini.com