

# Plateauplanning als planningsinstrument

---

2004-05 / WhitePaper

## Inhoudsopgave

1. Kleine stapjes zijn beter dan grote woorden!
2. Flexibel veranderingsproces
3. Stapsgewijze aanpak
4. Ontwerp verschillende plateaus
5. Beschrijf eerste plateau in detail
6. Verankering de verandering in de lijnorganisatie
7. Tips en trucs
8. Kort samengevat

### 1. Kleine stapjes zijn beter dan grote woorden!

De invoering van een nieuwe bedrijfsstrategie of CRM- of E-Business strategie hebt u niet van de ene op de andere dag gerealiseerd. De afstand tussen de huidige en toekomstige situatie is groot en op voorhand moeilijk te voorspellen. Om deze afstand zo beheerst mogelijk te overbruggen kunt u 'plateauplanning' als planningsinstrument inzetten.

De essentie van plateauplanning kunt u het beste vergelijken met het beklimmen van een grote berg. Door tijdens de klimtocht op verschillende plateaus basiskampen in te richten kan de top van de berg op gecontroleerde wijze, stap voor stap bereikt worden. Op ieder plateau worden afhankelijk van de omstandigheden (die inmiddels sterk veranderd kunnen zijn) een pas op de plaats gemaakt, de route naar de top opnieuw vastgesteld en het eerst volgende plateau in detail bepaald. Analooq aan het beklimmen van een berg kunt u deze aanpak ook hanteren bij het implementeren van uw bedrijfsstrategie, CRM-strategie of E-Business strategie.

***'Kleine stapjes zijn beter dan grote woorden.'***

W. Mastenbroek

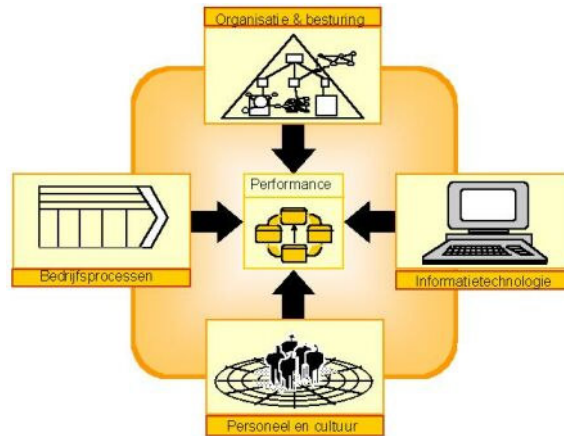
Vanuit de visie die u nastreeft definieert u verschillende plateaus die u achtereenvolgens één voor één probeert te bereiken. Op elk plateau moet er evenwicht zijn tussen vier deelgebieden namelijk management en organisatie, bedrijfsprocessen, infrastructuur en mens en cultuur (figuur 1). Ieder plateau betekent een stabiele tussenfase voor de organisatie op weg naar de top. Tussen de plateaus in vinden de gewenste veranderingen op deze vier deelgebieden plaats. Deze veranderingen moeten evenwichtig en in samenhang bestuurd worden. Lees daarvoor onze white-paper over programmamanagement.

Bent u eenmaal op een plateau aangekomen dan kunt u beoordelen of het beeld van het eerstvolgende plateau nog steeds geldig is of dat bijsturing gewenst is. Op ieder plateau heeft u een deel van uw strategie in de praktijk gebracht. Met behulp van plateauplanning realiseert u dus op gecontroleerde wijze stapsgewijs de strategie die u in een eerder stadium heeft opgesteld.

### 2. Flexibel veranderingsproces

Plateauplanning zorgt voor een evenwichtig en flexibel veranderingsproces omdat:

- De organisatieverandering opgesplitst wordt in overzienbare stappen.
- Alle aspecten van de organisatieverandering in iedere stap worden meegenomen.
- De verandering gericht is op korte en lange termijn voordelen.
- De koers bij iedere stap afgestemd kan worden op gewijzigde omstandigheden.



Figuur 1. De vier deelgebieden van ieder plateau.

Plateauplanning sluit naadloos aan op een veranderstrategie die uitgaat van ontwikkelen en cyclisch veranderen. U stelt een plateau vast en beschrijft hoe u dat plateau wilt bereiken (*plan*). Vervolgens gaat u aan de slag (*do*) en controleert u de bereikte resultaten (*check*). Op grond van de bevindingen stelt de koers bij (*act*) en bepaalt u het eerst volgende plateau (*plan*).

### 3. Stapsgewijze aanpak

De plateauplanningsaanpak ziet er als volgt uit:

- Ontwerp verschillende plateaus.
- Beschrijf het eerste plateau in detail.
- Veranker de verandering in de organisatie.

### 4. Ontwerp verschillende plateaus

Met een projectteam ontwerpt u in workshops en brainstormsessies verschillende plateaus (zie figuur 2). Wat wilt u wanneer bereikt hebben en welke veranderingen zijn daarvoor nodig op de verschillende deelgebieden? De verschillende plateaus bestrijken een tijdspanne van in totaal ongeveer drie tot zes jaar. Het eerste plateau heeft u uiteraard beter in beeld dan de daarop volgende plateaus. Aan ieder plateau koppelt u een aansprekend thema. Dit thema beschrijft de belangrijkste veranderingen gezien vanuit de positie van de klant.

In het geval van een CRM-strategie bijvoorbeeld 'in 1X goed!', 'Service Online!' of 'Service Op maat!'. In workshops werkt u voor ieder CRM-plateau het thema vervolgens verder uit in concrete doelen en projecten op de verschillende deelgebieden. Op ieder CRM-plateau realiseert u een deel van de CRM-strategie (zie ook figuur 3).

U kunt plateaus vanuit verschillende invalshoeken ontwerpen. In onderstaande tabel staan verschillende principes aangegeven die u kunt toepassen bij het ontwerpen van plateaus. Om het meest geschikte ontwerp te vinden zijn intuïtie, logica en gezond verstand de belangrijkste hulpmiddelen.

Ontwerpprincipe	Omschrijving met voordelen en nadelen
-----------------	---------------------------------------

Klantgericht	ieder plateau richt zich op een bepaald marktsegment of klantgroep: + doelgericht en directe relatie met strategie - kans op doublures (inspanningen, kosten) bij andere plateaus
--------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

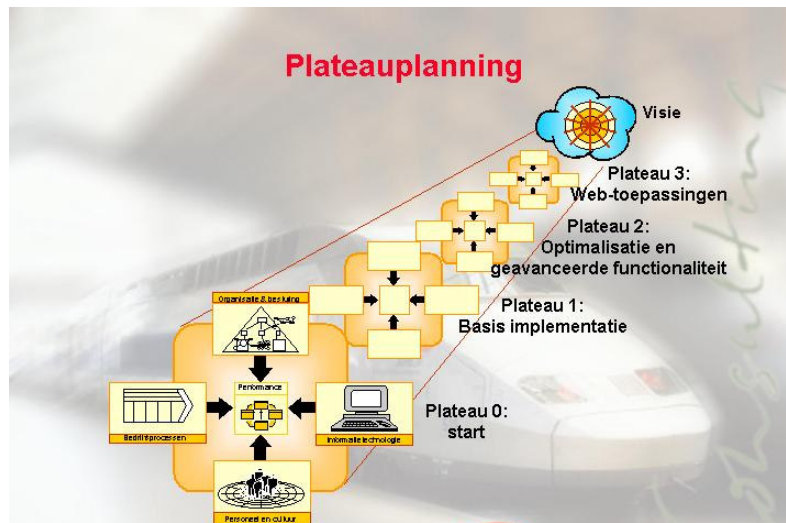
Ontwerpprincipe	Omschrijving met voordelen en nadelen
Procesgericht	<p>leder plateau richt zich op verbetering van één of meer klantprocessen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ efficiencywinst en grotere klanttevredenheid</li> <li>- meestal integratie van front- en backoffice nodig</li> </ul>
Resultaatgericht	<p>leder plateau richt zich op het bereiken van een concreet eindresultaat (nieuwe organisatie, nieuw contactkanaal, nieuw product of dienst):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ zeer doelgericht</li> <li>- vaak lastiger te organiseren door integrale aanpak</li> </ul>
Rendementsgericht	<p>Volgorde van plateaus wordt bepaald door het financieel rendement dat ze opleveren (meest winstgevende plateaus eerst):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ direct invloed op winstgevendheid van de organisatie</li> <li>- vaak niet de meest voor de hand liggende volgorde</li> </ul>
Organisatiegericht	<p>leder plateau richt zich op één specifieke organisatorische eenheid (business unit, afdeling, team):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ eenvoudig te delegeren</li> <li>- vaak functioneel gericht, geen integrale aanpak</li> </ul>
Geografisch gericht	<p>leder plateau richt zich op alle activiteiten die op één locatie of plaats worden uitgevoerd (binnenland/buitenland, hoofdkantoor/bijkantoor):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ efficiënt gebruik van nabije hulpbronnen mogelijk</li> <li>- onderlinge communicatie en afstemming vaak moeilijker</li> </ul>
Functioneel gericht	<p>leder plateau richt op die activiteiten waarvoor een bepaalde expertise nodig is (marketing, verkoop, service, productie):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ efficiënt gebruik van schaarse capaciteitsbronnen</li> <li>- multidisciplinaire aanpak ontbreekt</li> </ul>
Sequentieel gericht	<p>Plateaus worden in logische, sequentiële volgorde ontworpen (basis, uitgebreid, geavanceerd):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ doet recht aan de natuurlijke volgorde</li> <li>- kans op lange doorlooptijden</li> </ul>
Financieel gericht	<p>leder plateau wordt toegewezen aan specifieke financieringsbronnen (aandeelhouders, banken, overheid):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ financiële verantwoordingsplicht is makkelijker</li> <li>- vaak geen logische keuze</li> </ul>
Hybride benadering	<p>leder plateau of de plateau planning in zijn geheel, is een mix van verschillende ontwerpprincipes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ alle voordelen?!</li> <li>- alle nadelen?!</li> </ul>

*Tabel 1. Ontwerpprincipes voor het ontwerpen van plateaus (CRM in de praktijk, 2003).*

Enkele belangrijke punten voor het ontwerpen van plateaus:

- Het interval tussen twee plateaus beslaat in de regel één tot anderhalf jaar.
- Beschrijf ieder plateau in termen van doelen, eindresultaat, einddatum en budget.
- Het eerste plateau legt de basis waarop u kunt voortborduren. De geavanceerdheid en complexiteit neemt in regel van plateau tot plateau toe.

- Ieder plateau moet renderen: de verbeteringen op ieder plateau moeten van dezelfde orde zijn als de inspanningen die daarvoor geleverd worden.
- Neem in ieder plateau testcases op waarmee u aannames, verwachtingen en veronderstellingen kunt uittesten.
- Regel eerst de organisatorische en pas daarna de technische veranderingen.



*Figuur 2. Voorbeeld plateauplanning.*

### 5. Beschrijf het eerste plateau in detail

U maakt een plateauplan voor het eerste plateau. In het plateauplan definieert u het doel, de op te leveren resultaten en alle uit te voeren projecten. De prestatie-indicatoren voor dit eerste plateau stemt u af op de doelstellingen die u nastreeft. U beschrijft alle uitgangspunten en randvoorwaarden die gelden voor alle uit te voeren projecten. Verder specificeert u de inspanningen, middelen, mensen en expertises die nodig zijn om het eerste plateau te bereiken. Ook stelt u een gedetailleerde kosten/baten analyse op. U selecteert en benoemt projectleiders die op hun beurt een gedetailleerd projectplan opstellen voor hun eigen project. Verder beschrijft u de eerst volgende plateaus in grote lijnen. De eerste fase van uw strategie brengt u in dit eerste plateau in de praktijk. In figuur 3 staat een voorbeeld van een praktische plateaubeschrijving.

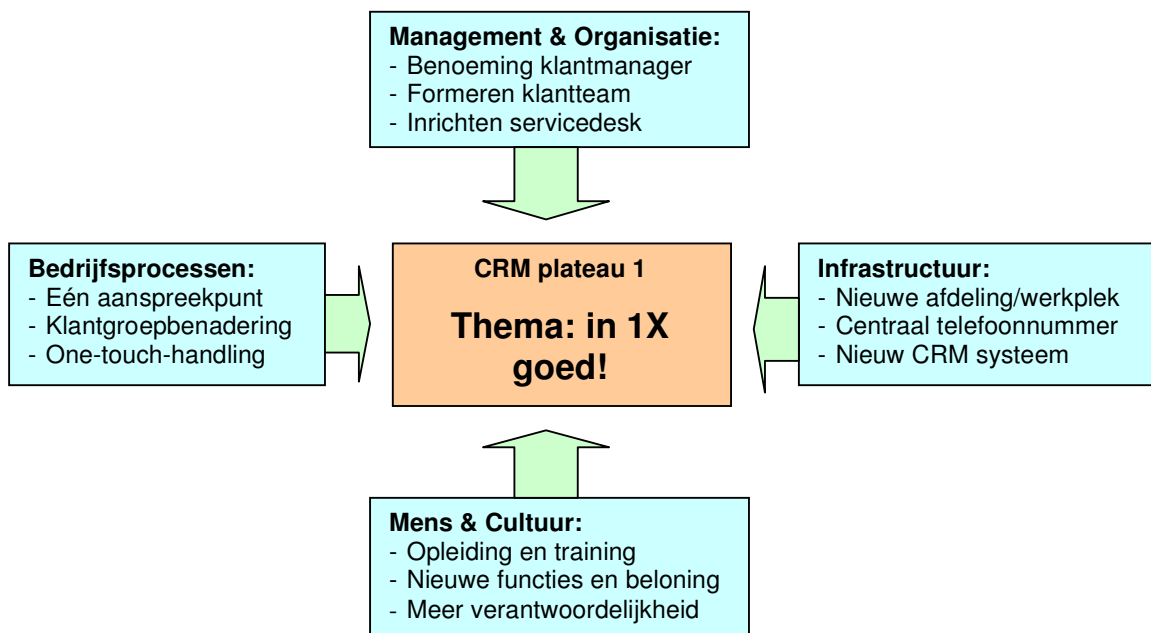
### 6. Veranker de verandering in de lijnorganisatie

Zorg ervoor dat de lijnorganisatie verantwoordelijk is voor de uitvoering van het plateauplan. Bespreek samen met management, klantmanagers, klantteams en medewerkers of de aannames en keuzen voor het plateau nog steeds geldig zijn. Stel een directeur of manager aan als 'plateaumanager'. Hij of zij is vanuit de lijnorganisatie verantwoordelijk voor de voortgang van alle projecten, het behalen van plateaudoelen en het beheersen van alle invloeden van buitenaf.

### 7. Tips en trucs

- Zorg voor helder afgebakende plateaus (scope, doel, resultaat, relaties met andere plateaus) die overzichtelijk en acceptabel zijn voor alle betrokken partijen.
- Voor het vaststellen van de verschillende plateaus zijn vergaderingen en discussies nodig. Hierbij kunnen (latente) conflictsituaties nadrukkelijk naar voor komen. Loop hier niet voor weg maar stuur aan op een oplossing die voor alle partijen acceptabel is.

- Breng 'slecht nieuws' altijd in het eerste plateau en verplaats medewerkers zo snel mogelijk naar hun nieuwe posities, zowel fysiek (werkplek) als organisatorisch (functie).
- Betrek alle gebruikersgroepen (management, marketing, klantenservice, klanten) bij het ontwerp en de inrichting van nieuwe werkprocessen en informatiesystemen. Dit vergroot de kwaliteit en het draagvlak en versnelt de acceptatie en ingebruikname.
- Streef in het eerste plateau naar quick wins! Ten eerste is het een signaal richting uw organisatie dat met "verbetering" direct gestart kan worden en men niet hoeft te wachten tot de hele organisatie aangepast is. Met het verbeteren van uw klachtenafhandeling, facturering of telefonische bereikbaarheid kunt u nu al beginnen en dat levert direct resultaat op. Ten tweede is het een middel om management en medewerkers bewust bezig te laten zijn met het centrale onderwerp van uw veranderingsproces zoals "klantgerichtheid" indien het een CRM-strategie betreft. Hierdoor wordt voorkomen dat er een lange 'radiostilte' valt omdat het veranderingsproces in de voorbereidingsfase is. Een quick win moet binnen enkele maanden aantoonbaar resultaat opleveren en wordt altijd vanuit de lijnorganisatie aangestuurd.



*Figuur 3. Voorbeeld plateaubeschrijving.*

## 8. Kort samengevat

Plateauplanning is een planningsmethodiek waarmee veranderingsprocessen evenwichtig en flexibel gepland en beheerst kunnen worden. U beschrijft het eerste plateau in detail en alle volgende plateaus in hoofdlijnen. Op elk plateau moet er evenwicht zijn tussen vier deelgebieden namelijk management en organisatie, bedrijfsprocessen, infrastructuur en mens en cultuur. Op ieder plateau brengt u een deel van uw bedrijfsstrategie, CRM-strategie of E-Business strategie in praktijk. Lijnmanagement en lijnorganisatie zijn primair verantwoordelijk voor het behalen van plateaudoelen, de voortgang van alle projecten en het beheersen van alle invloeden van buitenaf. De lijnorganisatie wordt hierbij ondersteund door een programmaorganisatie. Lees meer over programmamanagement in onze white-paper 'Succesvol veranderen met programmamanagement.'

### **Praktijkcase Particuliere verzekeraar**

Een bekende verzekeraar beschikte over twee aparte afdelingen: één voor woonverzekeringen en één voor autoverzekeringen. Beide afdelingen werkten volledig gescheiden van elkaar en hadden ieder een eigen 0900-nummer en aparte ICT-systemen in gebruik. De verzekeraar wilde als onderdeel van zijn CRM-strategie binnen één jaar de klanttevredenheid verhogen, het gemiddeld aantal producten per klant verhogen van 1,2 naar 1,5 (cross-selling) en 20 procent efficiencywinst behalen. De verzekeraar definieerde drie CRM-plateaus. Het eerste plateau bestond uit het samenvoegen van beide afdelingen tot één nieuwe afdeling: particuliere verzekeringen. Ook werd een nieuw centraal informatienummer ingevoerd. Medewerkers van de nieuwe afdeling werden getraind om beide soorten verzekeringsproducten te kunnen verkopen. Bij het opnieuw inrichten van werkprocessen koos men zoveel mogelijk voor 'one-touch-handling' en een volledige 'kop-staart verwerking' door iedere medewerker. Omdat het integreren van de twee ICT-systemen te lang zou duren werd dat naar het tweede plateau doorgeschoven. In het tweede plateau werd ook de website vernieuwd en email als volwaardig contactkanaal in gebruik genomen. In de tussentijd hadden medewerkers twee verschillende terminals (met twee verschillende ICT-systemen) op hun bureau staan. In het derde plateau wilde men interne bedrijfsprocessen direct koppelen aan de processen van autoreparatiebedrijven en glasherstelbedrijven. Dit moest vooral efficiencywinst opleveren. De verzekeraar koos er bewust voor om in het eerste plateau eerst alle organisatorische wijzigingen door te voeren om pas daarna in het tweede plateau alle systemen aan te passen. Pas als intern alles op orde was wilde men in het derde plateau de interne bedrijfsprocessen koppelen aan de bedrijfsprocessen van haar businesspartners.

*Bron: CRM in de praktijk, 2003*

\*\*\*\*\*