

Bachelor scriptie

Een informatie gedreven aanpak van workforce management

Een onderzoek naar informatiestromen, capaciteitsmanagement en omnichannel strategie

Levy Volkers
Bedrijfskunde MER
HZ University of Applied Sciences



Informatiepagina

Organisatie

Naam organisatie	: Koninklijke KPN N.V.
Afdeling	: CM – Customer Commercial Operations - Retail
Bezoekadres	: Wilhelminakade 123, 3072 AP, Rotterdam
Telefoonnummer	: (070) 343 43 43
Naam bedrijfsbegeleider	: Joost Meininger
Functie bedrijfsbegeleider	: Director Retail Operations
E-mailadres bedrijfsbegeleider	: joost.meininger@kpn.com

Onderwijsinstelling

Naam onderwijsinstelling	: HZ University of Applied Sciences
Bezoekadres	: Edisonweg 4, 4382 NW, Vlissingen
Telefoonnummer	: (0118) 489 000
Naam stagebegeleider	: Hristijan Stevoski
E-mailadres stagebegeleider	: h.stevoski@hz.nl
Naam studieloopbaancoach	: Han van der Vinden
Naam stagecoördinator	: Marjolein van Noort

Stagiair/Medewerker

Naam	: Levy Volkers
Opleiding	: Bedrijfskunde MER
Studentnummer	: 78458
Adres	: Ruys de Beerenbrouckstraat 6, 4384 ET, Vlissingen
E-mailadres	: volkerslevy@gmail.com
Telefoonnummer	: (06) 57 10 58 67
Stageperiode	: 1 februari 2022 – 1 juli 2022

Documentbeheer

Versie	: 2.0
Status	: Definitief
Auteur	: Levy Volkers
Pagina's (Inclusief bijlagen)	: 55
Datum	: 20-06-2022
Opmerkingen	: Onderzoeksrapport

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding.....	6
1.1 Introductie.....	6
1.2 Aanleiding.....	6
1.3 Probleemstelling.....	7
1.4 Doelstelling.....	8
1.4 Onderzoeksvragen.....	9
1.5 Leeswijzer.....	9
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader.....	10
2.1 Omnichannel strategie.....	10
2.2 Informatievoorziening.....	11
2.3 Informatiestromen.....	12
2.4 Capaciteitsmanagement/Workforce management.....	12
2.5 Conclusie.....	14
Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode.....	15
3.1 Onderzoeksstrategie.....	15
3.2 Dataverzamelingsmethoden.....	15
3.2.1 Bureauonderzoek.....	16
3.2.2 Veldonderzoek.....	16
3.3 Populatie.....	16
3.4 Data-analyse.....	17
3.5 Operationalisatie.....	18
3.6 Validiteit en betrouwbaarheid.....	18
3.6.1 Betrouwbaarheid.....	18
3.6.2 Validiteit.....	19
Hoofdstuk 4: Resultaten.....	20
4.1 Deelvraag 1: Wat is er nodig om tot een goede invulling van capaciteitsmanagement te komen?.....	20
4.1.1 Forecasting.....	20
4.1.2 Capaciteitsmanagement.....	20
4.1.3 Volume.....	21
4.1.4 Doelstelling.....	21
4.1.5 Deelconclusie.....	21
4.2 Deelvraag 2: Beschikt KPN Retail over de benodigde informatievoorziening en informatiestromen om capaciteitsmanagement effectief te implementeren?.....	22
4.2.1 Swimlane diagram huidige situatie KPN Retail.....	22
4.2.2 Forecasting.....	22

4.2.3	(Crosschannel)werkzaamheden.....	23
4.2.4	Organisatiestructuur.....	23
4.2.5	Deelconclusie	23
4.3	Deelvraag 3: (Hoe) kan capaciteitsmanagement worden toegepast binnen de huidige manier van roosteren?	24
4.3.1	Workforce management en roosteren	24
4.3.2	Forecasting	24
4.3.3	Systemen en tooling	25
4.3.4	Deelconclusie	25
4.4	Deelvraag 4: Hoe geven vergelijkbare organisaties en andere kanalen binnen KPN invulling aan capaciteitsmanagement?	25
4.4.1	KPN Customer Service	25
4.4.2	KPN Monteursorganisatie	26
4.4.3	Vergelijkbare retailorganisaties	27
4.4.4	Deelconclusie	28
4.5	Deelvraag 5: Waar moet KPN Retail op zijn voorbereid bij de implementatie van capaciteitsmanagement?.....	28
4.5.1	Digitalisatie en de veranderende rol van retail.....	28
4.5.2	Visie op roosteren	28
4.5.3	Veranderingen in organisatiestructuur	29
4.5.4	Deelconclusie	29
Hoofdstuk 5: Reflectie		30
5.1	Reflectie op het theoretisch kader	30
5.2	Reflectie op onderzoeksstrategie en onderzoeksmethode	30
5.3	Reflectie op de uitkomsten van het onderzoek.....	31
5.4	Betrouwbaarheid en validiteit	31
5.5	Suggesties voor vervolgonderzoek	32
Hoofdstuk 6: Conclusie		33
6.1	Deelvraag 1: Wat is er nodig om tot een goede invulling van capaciteitsmanagement te komen?	33
6.2	Deelvraag 2: Beschikt KPN Retail over de benodigde informatievoorziening en informatiestromen om capaciteitsmanagement effectief te implementeren?	33
6.3	Deelvraag 3: (Hoe) kan capaciteitsmanagement worden toegepast binnen de huidige manier van roosteren?	34
6.4	Deelvraag 4: Hoe geven vergelijkbare organisaties en andere kanalen binnen KPN invulling aan capaciteitsmanagement?	34
6.5	Deelvraag 5: Waar moet KPN Retail op zijn voorbereid bij de implementatie van capaciteitsmanagement?.....	35

6.6	Hoofdvraag: Welke verbeteringen kunnen binnen KPN Retail worden doorgevoerd op het gebied van capaciteitsmanagement om effectiever om te gaan met de inzet van winkelmedewerkers?	35
6.6.1	Verbeteringen	36
6.6.2	Veranderingen	36
Hoofdstuk 7: Aanbevelingen		38
7.1	Veranderingen	38
7.1.1	Aanbeveling 1: Zelfroosteren en personeelsplanning	38
7.2	Verbeteringen	38
7.2.1	Aanbeveling 2: Implementeer een forecasting model	38
7.2.2	Aanbeveling 3: Stroomlijn het gebruik van het roostersysteem	39
7.2.3	Aanbeveling 4: Koppel het uitvoeren van telefonische werkzaamheden aan het forecasting model om de werkzaamheden stuurbaar te maken	39
Literatuurlijst		40
Bijlagen		43
Bijlage 1 – Organogram RvB KPN		43
Bijlage 2 – Organogram consumer market KPN		44
Bijlage 3 – Organogram KPN Retail		45
Bijlage 4 – Visualisatie theoretisch kader		46
Bijlage 5 – Tabel onderzoekspopulatie		47
Bijlage 6 – Thematische analyse in 6 stappen (Verhoeven, 2014)		48
Bijlage 7 – Topiclijst semigestructureerde interviews		49
Bijlage 8 – Interviewopzetten		50
Bijlage 9 - Codeboek thematische analyse interviews		51
Bijlage 10 – Geanalyseerde interview transcripten		52
Transcript 1 Customer Service – Planner Intraday		52
Transcript 2 Customer Service – Capaciteitsmanager		52
Transcript 3 Externe expert – Managing Partner		52
Transcript 4 Externe expert – Consultant		52
Transcript 5 Monteursorganisatie – Capaciteitsmanager		52
Transcript 6 Monteursorganisatie – Planner		52
Transcript 7 CP&A – Business Intelligence – Performance Manager		52
Transcript 8 Omnichannel Excellence – Implementatiemanager		52
Transcript 9 CCO Retail – VP Retail		52
Transcript 10 Customer Service – Director WFM		53
Bijlage 11 - Swimlane diagram huidige situatie informatievoorziening KPN Retail		54

Hoofdstuk 1: Inleiding

1.1 Introductie

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van Koninklijke KPN N.V. KPN is een leverancier van telecom- en IT-diensten. Deze diensten worden aangeboden aan zowel zakelijke als particuliere klanten via verschillende kanalen (KPN, z.d.-a). Deze verschillende kanalen werken zoveel mogelijk samen volgens de KPN brede 'omnichannel' strategie, deze strategie wordt gekenmerkt door uniform beleid en uniforme werkwijzen met als doel om de klant op het juiste moment, via het juiste kanaal, te bereiken (KPN, z.d.-b). Ook in de organisatiestructuur is dit terug te zien, omdat voor elkaar relevante kanalen binnen hetzelfde bedrijfsonderdeel zijn ondergebracht.

Dit geldt ook voor het kanaal waarvoor dit onderzoek is gedaan, de retailorganisatie van KPN (KPN Retail). Binnen de raad van bestuur is de chief consumer market verantwoordelijk voor de consumentenmarkt (zie Bijlage 1). Onder de consumentenmarkt zorgt de afdeling Customer Commercial Operations (CCO), waar KPN Retail onder valt, voor alle operaties omtrent klantcontact. Dit onderzoek is uitgevoerd binnen de afdeling CCO (zie Bijlage 2).

KPN Retail kent één ondersteunende afdeling genaamd het Retail Operations, deze afdeling is verantwoordelijk voor het ondersteunen van de organisatie in zijn dagelijkse werkzaamheden. Naast deze ondersteunende afdeling is de retailorganisatie opgedeeld in vier geografische regio's. Elke regio wordt aangestuurd door een regiodirecteur en ondersteund door een transitiemanager. In de regio's zijn de verschillende KPN-winkels opgedeeld in clusters van twee á drie winkels. De KPN XL winkels, die voornamelijk de zakelijke markt dienen, zijn op zichzelf staand binnen hun respectievelijke regio (zie Bijlage 3). Het retailkanaal focust zich primair op het bedienen van de klant in de winkel, waarbij er sprake is van een combinatie van service- en verkoopactiviteiten. Sinds de door de overheid aangekondigde coronamaatregelen in 2020 kunnen medewerkers uit de KPN-winkels echter ook inbellen om het kanaal customer service te ondersteunen door middel van telefonische dienstverlening.

1.2 Aanleiding

Uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2021) blijkt dat ook in het derde kwartaal van 2021 steeds meer vacatures open stonden. Hieruit blijkt dat bedrijven het steeds moeilijker hebben om aan personeel te komen en dit uit zich in een nijpend personeelstekort dat ook de telecombranche raakt. Uit onderzoek van CNV (2021) blijkt dat dit personeelstekort een direct effect heeft op de werkdruk die medewerkers ervaren. Een recent intern medewerkerstevredenheidsonderzoek lijkt deze uitkomst te bevestigen, zo bleek een groeiend aantal medewerkers een hogere werkdruk te ervaren onder andere doordat er te weinig personeel is om een goede bezetting neer te zetten.

Tegelijkertijd is vanuit de organisatie de wens ontstaan om op slimme wijze om te gaan met de manier waarop personeel wordt ingezet, deze wens heeft twee oorzaken. Allereerst is een neerwaartse trend voor bezoekersaantallen reden om onderzoek te doen naar het productief houden van personeel. Uit onderzoek van ABN Amro blijkt dat zes procent van consumenten

tussen 2015 en 2020 minder naar fysieke winkels gaan dan voorheen (2020). Dit beeld wordt ook bevestigd door interne bezoekersaantallen, deze tonen aan dat er ieder jaar minder bezoekers naar de KPN-winkels terugkomen. Ten tweede, deels ten gevolge van de teruglopende bezoekersaantallen, is de manier waarop winkelmedewerkers hun taken uitvoeren aan het veranderen. Zo worden winkelmedewerkers al sinds 2020 ingezet om klantcontact niet alleen in de winkel, maar ook telefonisch uit te voeren. Deze telefonische dienstverlening gebeurt via het kanaal customer service. In de toekomst zullen winkelmedewerkers hun bestaande taken op steeds verschillende manieren vervullen. Hierbij kan worden gedacht aan meer focus op de digitale dienstverlening, maar ook aan regionale verkoopactiviteiten. Deze diversiteit aan werkzaamheden zorgt ervoor dat winkelmedewerkers productief ingezet kunnen blijven worden ondanks dalende bezoekersaantallen. Daarnaast vraagt deze variatie om een goed doordachte uitvoering van capaciteitsmanagement, iets wat tot nu toe nog niet vanzelfsprekend blijkt.

Naast deze activiteiten en de praktische toepassing hiervan is namelijk ook capaciteitsmanagement een speerpunt in de visie van de organisatie. Onder capaciteitsmanagement wordt de vertaling van de beschikbare capaciteit naar de vraag naar deze capaciteit en de onderlinge afstemming hiervan verstaan. In tegenstelling tot andere kanalen binnen KPN wordt bij KPN Retail nauwelijks aan actief capaciteitsmanagement gedaan. In het verleden zijn verschillende pogingen gedaan om capaciteitsmanagement toe te passen, geen van deze pogingen heeft echter geleid tot een daadwerkelijke oplossing. Eenvoudigere pogingen zoals het toepassen van historische gegevens omtrent bezoekersaantallen bleken geen goede indicatie te zijn voor de daadwerkelijke drukte. Het ontbrak hierbij aan een goede informatievoorziening met de juiste gegevens. Daarnaast zijn pogingen met ingrijpendere veranderingen niet van de grond gekomen omdat ze niet konden rekenen op draagvlak binnen de organisatie en ondernemingsraad. Aanpassingen aan de manier van werken hebben een grote impact op de organisatie en haar medewerkers, daarom is het van belang dat deze in goed overleg worden onderzocht.

In de toepassingen binnen andere kanalen wordt onder andere rekening gehouden met verwachte drukte, medewerkers en andere contextuele factoren. Door capaciteitsmanagement kan niet alleen een optimale afstemming plaats vinden tussen het personele aanbod en de vraag van de klant, maar het vormt ook een ideaal stuurmiddel voor de organisatie om doelstellingen te monitoren en behalen (Sinclair, 2004).

1.3 Probleemstelling

De huidige manier van werken past niet goed bij de visie van het kanaal en KPN als geheel en sluit niet aan bij de wensen van de organisatie. Ondanks dat de manier van werken zelf niet direct bijdraagt aan het personeelstekort zorgt het wel voor een gebrek aan flexibiliteit waar de organisatie last van ondervindt. Deze flexibiliteit zorgt ook voor problemen bij het inspelen op trends in klantbehoeften en bezoekersaantallen, waardoor niet kan worden ingespeeld op nieuwe kansen. Daarnaast kan in de huidige situatie geen rekening worden gehouden met de verschillende factoren die spelen rondom capaciteitsmanagement. Dit is

vooral te wijten aan een gebrek aan informatiemanagement in de vorm van informatievoorzieningen en informatiestromen.

KPN Retail heeft, met betrekking tot het capaciteitsmanagement en roostering, altijd op een decentrale manier gewerkt. Zo ook sinds de introductie van clusters, de huidige manier waarop KPN Retail is georganiseerd, in 2019. Personeel wordt ingeroosterd door de cluster- of XL-manager, daarbij wordt rekening gehouden met de richtlijnen die binnen KPN worden gehanteerd volgens de geldende CAO (KPN, 2020). In principe wordt verder niet aan capaciteitsmanagement gedaan binnen KPN Retail, managers worden enkel gecontroleerd en aangestuurd op de toepassing van deze richtlijnen. Ondanks eerdere pogingen om managers inzicht te geven in beschikbare informatie heeft dit niet geleid tot een daadwerkelijke uitvoering van capaciteitsmanagement binnen KPN Retail. In deze toepassingen werd gebruik gemaakt van historische informatie welke geen indicatief beeld gaf van de toekomst. In andere gevallen kwamen oplossingen niet van de grond door een gebrek aan draagvlak.

Nu de manier waarop klantcontact wordt uitgevoerd binnen KPN Retail steeds breder wordt lijkt de toepassing van capaciteitsmanagement een steeds moeilijker concept. De werkzaamheden die worden uitgevoerd zijn afhankelijk van verschillende klantstromen en factoren, daardoor moet bij de uitvoering van capaciteitsmanagement rekening worden gehouden met verschillende factoren. Tegelijkertijd worden ook de voordelen steeds duidelijker, omdat werkzaamheden steeds beter planbaar worden en organisatiedoelen steeds meer inspelen op capaciteit. Informatievoorzieningen binnen KPN zijn complex en door de schaal van de organisatie moeten informatiestromen vaak tussen afdelingen worden opgezet en onderhouden. Een breed onderzoek naar capaciteitsmanagement, informatievoorzieningen en roostering zal de organisatie een beter inzicht geven in de krachten van haar retailorganisatie en medewerkers en hoe deze het beste tot hun recht komen. Hierbij kunnen lessen worden getrokken uit de omgeving, zowel bij andere kanalen binnen KPN als vergelijkbare organisaties in de retailbranche.

1.4 Doelstelling

In dit onderzoek is gekeken naar capaciteitsmanagement binnen KPN Retail en verbeteringen op het gebied van de inzet van winkelmedewerkers met speciale aandacht voor hun unieke takenpakket. Zo worden lessen getrokken uit gehanteerde werkwijzen bij andere kanalen binnen KPN en vergelijkbare organisaties in de retailbranche.

Het doel is om door middel van kwalitatief onderzoek inzichtelijk te maken op welke manier binnen KPN Retail efficiënter kan worden omgegaan met de inzet van winkelmedewerkers. Zowel capaciteitsmanagement en roostering als informatievoorzieningen spelen hierbij een cruciale rol in het onderzoek. Uiteindelijk vormt dit zich tot een concreet en passend advies met verbeteringen die specifiek toepasbaar zijn binnen KPN Retail. Ook geeft dit advies duidelijkheid over wat de toepassing van deze verbeteringen voor KPN Retail zou betekenen, of dit haalbaar is en welke risico's en kansen hiermee gepaard gaan.

1.4 Onderzoeksvragen

Op basis van de beschreven aanleiding en probleemstelling staat in dit onderzoek de volgende hoofdvraag centraal:

Welke verbeteringen kunnen binnen KPN Retail worden doorgevoerd op het gebied van capaciteitsmanagement om effectiever om te gaan met de inzet van winkelmedewerkers?

De deelvragen zijn als volgt:

1. Wat is nodig om tot een goede invulling van capaciteitsmanagement te komen?
2. Beschikt KPN Retail over de benodigde informatievoorziening en informatiestromen om capaciteitsmanagement effectief te implementeren?
3. (Hoe) kan capaciteitsmanagement worden toegepast binnen de huidige manier van roosteren?
4. Hoe geven vergelijkbare organisaties en andere kanalen binnen KPN invulling aan capaciteitsmanagement?
5. Waar moet KPN Retail op zijn voorbereid bij de implementatie van capaciteitsmanagement?

1.5 Leeswijzer

Het tweede hoofdstuk staat in het teken van het theoretisch kader, hierin worden de relevante theoretische begrippen toegelicht aan de hand van gepubliceerd wetenschappelijk onderzoek, relevante en betrouwbare literatuur en interne documentatie. De concepten capaciteitsmanagement, informatievoorzieningen, informatiestromen en omnichannel strategie worden behandeld en in relatie tot elkaar gelegd.

Vervolgens komt in het derde hoofdstuk de onderzoeksmethodologie aan bod, besproken wordt hoe door middel van deskresearch aangevuld met fieldresearch data wordt verzameld en verwerkt. De resultaten die uit dit onderzoek voortvloeien worden in hoofdstuk vier uiteengezet aan de hand van de opgestelde deelvragen. Hoofdstuk vijf staat in het teken van reflectie op het uitgevoerde onderzoek door de ogen van de onderzoeker zelf, en de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek wordt besproken. Hoofdstuk zes vormt de conclusie waarin een antwoord wordt gegeven op de deelvragen en hoofdvraag, ook worden onderlinge verbanden naar voren gebracht en uitgelicht. In het laatste hoofdstuk, hoofdstuk zeven, worden een aantal aanbevelingen naar voren gebracht die samen het advies naar de organisatie vormen.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In het theoretisch kader is aan de hand van wetenschappelijke context achtergrond gegeven aan de belangrijkste theoretische begrippen die in dit onderzoek naar voren komen. Per onderwerp worden verschillende perspectieven beschreven en wordt beargumenteerd welk perspectief het beste aansluit bij dit onderzoek. Daarnaast worden onderlinge relaties tussen onderwerpen benoemt en waar nodig verder toegelicht.

Ondersteunend aan de andere onderwerpen in dit theoretisch kader schept de omnichannel strategie een goed beeld van de organisatie. Vervolgens is gekeken naar de concepten informatievoorziening en informatiestromen om het onderzoek de nodige context te geven op het gebied van data. Deze concepten worden vervolgens gebruikt om het onderwerp capaciteitsmanagement toe te lichten, wat een belangrijke rol speelt in het gehele onderzoek.

2.1 Omnichannel strategie

In een organisatie met verschillende kanalen zijn verschillende manieren om samenwerking tussen deze kanalen te stimuleren en een uniforme klantbeleving neer te zetten. Omnichannel is een strategie om klanten te bedienen door de krachten van verschillende kanalen te bundelen zoals bijvoorbeeld fysieke winkels, online en telefonische dienstverlening (Frazer & Stiehler, 2014). Concreet betekent het dat een bedrijf streeft haar klanten te bedienen via welk kanaal voor de klant op dat moment de voorkeur heeft, zonder dat dit onderbrekingen in de dienstverlening veroorzaakt (Rigby, 2011). Een goed voorbeeld in de context van KPN is dat een klant online, bijvoorbeeld via de website, een bestelling zou kunnen plaatsen om deze vervolgens af te ronden in een fysieke winkel.

Een goed praktijkvoorbeeld van omnichannel strategie binnen de retailbranche is Apple, een groot internationaal bedrijf met een opvallende omnichannel aanpak (Lee et al., 2019). Uit onderzoek blijkt dat de toepassing van deze strategie voor Apple niet alleen heeft gezorgd voor een kwalitatief betere ervaring voor de klant, maar ook voor een positieve impact op de operationele laag van de organisatie. Door de krachten van verschillende interne kanalen te bundelen en samen te werken zijn efficiëntere werkwijzen ontstaan. Ondanks dat deze organisatie in veel opzichten verschilt met KPN is het van belang deze praktijkvoorbeelden in acht te nemen omdat ze aantonen dat deze strategie op verschillende vlakken tot successen kan leiden.

Belangrijk om te benoemen is het verschil tussen omnichannel en multichannel. Een multichannel strategie lijkt in veel opzichten op de omnichannel strategie, maar is minder vergaand in het opzicht van samenwerking (Gill, 2013; Rigby, 2011). Bij multichannel zou een transactie uit één kanaal bijvoorbeeld niet kunnen worden afgehandeld in een ander kanaal, een groot verschil ten opzichte van omnichannel. Ondanks dat de focus van dit onderzoek bij KPN Retail ligt worden in een aantal gevallen de bredere context binnen de organisatie aangehaald. In deze gevallen wordt uitgegaan van het concept omnichannel zoals beschreven in de publicatie van Rigby (2011). Deze definitie komt overeen met de definitie die KPN hanteert. Deze strategie is niet direct van invloed op de interne invulling van capaciteitsmanagement binnen KPN Retail, toch is het wel degelijk een belangrijk onderdeel.

De strategie heeft namelijk een directe invloed op de manier waarop informatie binnen de organisatie wordt georganiseerd, een belangrijke voorwaarde voor capaciteitsmanagement. Het is daarom van belang om te begrijpen hoe informatie binnen KPN is gestructureerd en hoe informatie vanuit verschillende plekken in de organisatie kan worden getransformeerd tot bruikbare informatie voor KPN Retail. Er is een begrip van omnichannel nodig om de informatievoorzieningen en informatiestromen binnen de organisatie te kunnen begrijpen. Dat is ook de rol die omnichannel strategie in dit onderzoek speelt, het geeft context aan de achtergrond.

2.2 Informatievoorziening

Er zijn verschillende opvattingen te vinden over informatievoorziening, onderling zijn er vaak verschillen in context. Zo beschrijft de typologie van Starreveld dit concept als alle activiteiten die betrekking hebben op het systematisch verzamelen, vastleggen en verwerken van gegevens (Van Leeuwen & Bergsma, 2014). Naast bestuurlijke informatievoorziening zoals van Starreveld dit beschrijft bestaan verschillende andere definities waar les uit wordt getrokken. Zo definiëren Looijen en Van Hemmen in hun boek over informatiesystemen het concept op een soortgelijke manier (2014). Zo kan de definitie in principe helemaal worden overgenomen, maar volgen daarna andere perspectieven. Waar van Starreveld spreekt over informatievoorziening in de context van bestuur en organisatie, is dat in dit boek niet de focus. Zo wordt veel gesproken over informatiesystemen en automatisering, de technische invulling van de informatievoorziening. In de context van dit onderzoek wordt uitgegaan van de definitie van Starreveld, de zogenoemde bestuurlijke informatievoorziening. Wel wordt er rekening gehouden met de technische aspecten van informatievoorzieningen die onder andere door Looijen en Van Hemmen worden beschreven en speelt dit, in mindere maten, ook een rol.

Bestuurlijke informatievoorziening is dus een groot onderdeel van hoe de organisatie wordt bestuurd, het gaat niet alleen om de juiste informatie op de juiste tijd bij de juiste persoon. Afgezien van de informatievoorziening in letterlijke vorm gaat het dus ook om het geheel aan mensen, middelen en maatregelen die samen het informatiemanagement vormen. Dit geheel van samenhangende eenheden wordt het systeem genoemd, de verzameling van deze eenheden dat door procedures en interacties een georganiseerd geheel vormt, zo stellen Looijen en Van Hemmen (2014). In de context van dit onderzoek is dit de definitie die wordt aangehouden, concreet wordt gekeken naar de voorziening als geheel en niet naar individuele onderdelen van de informatievoorziening. Met als doel een compleet beeld te krijgen van de bedrijfsvoering rondom de inzet van personeel. Niet alleen in dit onderzoek is dit onderwerp van belang, ook in vergelijkbare organisaties blijkt er belangstelling te zijn voor de manier waarop informatievoorzieningen een rol spelen in omnichannel retailing (Piotrowicz & Cuthbertson, 2014). In de praktijkvoorbeelden die in dit artikel worden aangehaald is te zien dat informatievoorzieningen een belangrijke rol vervullen als spil in een omnichannel organisatie.

Vooral in relatie tot de omnichannel strategie krijgen de informatievoorzieningen een nieuwe betekenis omdat het ook in de context van verschillende kanalen duidelijk moeten zijn. Daarnaast is de invulling van informatiestromen van belang om inzichtelijk te maken wat de

specifieke reis is die informatie af moet leggen. Zonder een goed begrip van informatiestromen kunnen de informatievoorzieningen namelijk nooit op orde zijn.

2.3 Informatiestromen

Voortbordurend op de informatievoorzieningen spelen informatiestromen een cruciale rol in alle organisaties. Informatiestromen hebben betrekking op de praktische invulling van informatievoorzieningen. Een informatiestroom begint altijd bij een informatiebron en wordt gedefinieerd als de stroom van gecontextualiseerde informatie die gebruikt kunnen worden in de bedrijfsvoering (Roh et al., 2019). Informatie wordt dus ergens vergaard, vervolgens getransformeerd om het bruikbaar te maken en gedeeld met de juiste systemen of personen. Een goede informatiestroom stelt de organisatie in staat om betere beslissingen te nemen op het gebied van bedrijfsvoering.

In de specifieke context van dit onderzoek zijn informatiestromen vooral van toepassing op het capaciteitsmanagement. Zo wordt in de praktijk binnen KPN Retail veelal gewerkt met informele afspraken en zonder contextuele informatie, de informatiestromen ontbreken hierdoor. In de praktijk bestaan verschillende manieren om informatiestromen in kaart te brengen, ook in de literatuur worden verschillende methoden gebruikt. Eén van de modellen die worden gebruikt is een zogenaamde value stream map, een model dat voornamelijk wordt gebruikt binnen lean procesmanagement (Meudt et al., 2017). Deze methode is dan ook niet toepasbaar op dit onderzoek omdat de focus niet ligt op een productieproces. Een ander model om informatiestromen weer te geven is een swim lane diagram (Al Hattab & Hamzeh, 2013). Swim lane diagrammen worden veelal gebruikt om processen toe te lichten, maar lenen zich ook voor het beschrijven van informatiestromen. In dit onderzoek zullen informatiestromen dus ook worden toegelicht door middel van swim lane diagrammen. Door de toepassing van de swim lane diagrammen kan inhoudelijk worden aangetoond hoe de informatie die nodig is om capaciteitsmanagement effectief uit te voeren op de juiste plekken kan worden gebruikt.

2.4 Capaciteitsmanagement/Workforce management

Het toepassen van capaciteitsmanagement heeft twee doelen, effectiviteit en efficiëntie. Onder effectiviteit wordt verstaan dat de beschikbare capaciteit wordt ingezet om werkzaamheden uit te voeren die uitgevoerd moeten worden. Efficiëntie heeft daarentegen betrekking op de manier waarop dit wordt gedaan en dan vooral hoe zo weinig mogelijk capaciteit kan worden gebruikt om de werkzaamheden goed uit te voeren. De afstemming tussen dat wat uitgevoerd moet worden (de vraag naar arbeid/capaciteit) en de capaciteit die hiervoor wordt ingezet (het aanbod van arbeid/capaciteit) verstaan we onder capaciteitsmanagement (Winasti et al., 2021).

In literatuur wordt capaciteitsmanagement vaak in dezelfde adem genoemd als het concept workforce management. Naast capaciteitsmanagement worden bij workforce management vaak ook andere activiteiten betrokken die tot doel hebben de inzet van personeel zo efficiënt mogelijk te bewerkstelligen (Gilbert-Brandenburg, 2004). Maar ook andere definities worden

in literatuur benoemt, een voorbeeld is het concept capaciteitsplanning. Met capaciteitsplanning wordt over het algemeen voor de lange termijn een planning gemaakt met beoogde productiecapaciteit (Chien et al., 2018). Het gaat hierbij vaak om productiebedrijven waar de productie veelal afkomstig is van machines en niet mensen. Echter is dit niet in iedere publicatie het geval. In een beoordeling gepubliceerd door Aarabi en Hasanian speelt een variatie van capaciteitsplanning de hoofdrol waarin een stuk meer gelijkenis is (2014). In dit model wordt namelijk meer aandacht besteedt aan een variabele vraag naar capaciteit, iets wat goed in dit onderzoek zou passen. Toch is dit model ook niet helemaal geschikt voor dit onderzoek. In de beoordeling beargumenteren de auteurs dan ook dat dit model in principe toepasselijk is binnen elke industrie, maar dan wel met de nodige aanpassingen. In dit onderzoek wordt vooral uitgegaan van de definitie van capaciteitsmanagement die workforce management aanhoudt (Disselkamp, 2013). Die definitie past het beste bij de context waaruit dit onderzoek is ontstaan en de organisatie aan wie het uiteindelijke advies wordt gegeven, workforce management wordt namelijk al toegepast bij andere kanalen binnen KPN. In dit rapport zal verder dan ook worden gerefereerd naar workforce management.

Bij beide onderdelen van capaciteitsmanagement komen een aantal zaken kijken. Het is hierbij bijvoorbeeld van belang om op basis van goede informatie capaciteitsmanagement uit te voeren, alleen daardoor kan de inzet van personeel worden getoetst (Huang et al., 2009). Capaciteitsmanagement kan op verschillende plaatsen in de organisatie worden uitgevoerd. De plaats in de organisatie waarin de inzet van personeel wordt geregeld verschilt ook enorm per bedrijf. De distictie die in ieder geval kan worden gemaakt is het verschil tussen centraal en decentraal. Bij een decentrale aanpak wordt het capaciteitsmanagement door de directe leidinggevende uitgevoerd. In tegenstelling tot een centrale aanpak waarbij op één plaats in de organisatie de inzet van personeel wordt geregeld door planners, in de praktijk zie je vaak terug dat hier een specifieke afdeling voor is (Van Dalen & De Leede, 2015).

De voordelen van capaciteitsmanagement zijn goed beschreven, maar omdat capaciteitsmanagement op verschillende manieren kan worden geïmplementeerd is het moeilijk om een voorbeeld te vinden die vergelijkbaar is met de context van dit onderzoek. Veel organisaties kiezen uiteindelijk om een aangepaste vorm van capaciteitsmanagement toe te passen die goed past bij de behoeften van de organisatie zelf. Wel zijn enkele van deze toepassingen bestudeert en gepubliceerd, zo ook een onderzoek van Talarico en Maya Duque (2015) waar een model is opgesteld om voor een Italiaanse supermarktketen tot een optimale inzet van personeel te komen door middel van algoritmisch capaciteitsmanagement. Dit model is in de praktijk toegepast en geeft verassende inzichten. Een belangrijk onderdeel in dit specifieke geval is de interactie tussen de retailorganisatie en de rest van het bedrijf. Ook binnen KPN is dit één van de speerpunten in de strategie van de organisatie, de omnichannel strategie en informatiestromen die hierbij komen kijken. Ondanks dat dit model dus geen directe aansluiting heeft op dit onderzoek, zijn er wel waardevolle lessen uit getrokken. Deze informatie zal worden toegepast tijdens het onderzoek om te toetsen in welke vorm capaciteitsmanagement het beste toegepast kan worden binnen KPN Retail en welke gegevens en informatie nodig zijn voor een effectieve implementatie.

2.5 Conclusie

De theoretische begrippen en het gebruikte model vormen een mooie basis voor dit onderzoek. Aangevuld met praktische onderzoeksonderwerpen vormen ze een integraal onderdeel van dit voorstel. Dit hoofdstuk geeft echter niet alleen een goed beeld van de wetenschappelijke onderbouwing, maar ook een klein inzicht in de micro-omgeving waarin dit onderzoek zich afspeelt. Concepten als omnichannel retailing zijn een belangrijk onderdeel van de missie en visie van KPN en geven perspectief aan de achtergrond van dit onderzoek. Capaciteitsmanagement en informatievoorzieningen zijn complexe concepten welke een grote rol spelen in de belangrijkste onderzoeksvragen. Het is een interessant begrip waar verschillende publicaties over beschikbaar zijn. Belangrijk is dat deze begrippen onderling verbinding met elkaar hebben in het kader van dit onderzoek, om dat te concretiseren is een schematische visualisatie afgebeeld om de onderlinge relaties aan te tonen (zie Bijlage 4).

Hoofdstuk 3: Onderzoeksmethode

Hoofdstuk drie heeft als doel om vorm te geven aan het onderzoek en gekozen onderzoeksmethoden te beschrijven en beargumenteren. Dit begint bij de algehele onderzoeksstrategie waarin wordt beargumenteerd welke strategie is gekozen, waarom deze goed bij dit onderzoek past en wat de achtergrond van het onderzoek het best omschrijft. Verder komt naar voren welke methoden zijn toegepast voor de verzameling en analyse van data, hierin is onderscheid gemaakt tussen bureau- en veldonderzoek. Vervolgens wordt invulling gegeven aan de onderzoekspopulatie om de reproduceerbaarheid van het onderzoek te bevorderen. Voor de specifieke invulling van de methoden worden een aantal dimensies geoperationaliseerd. Tot slot worden de betrouwbaarheid en validiteit uitgebreid beschreven door een koppeling te maken tussen de invulling van dit onderzoek en een aantal bronnen.

3.1 Onderzoeksstrategie

De doelstelling van dit onderzoek heeft een directe vertaling naar de onderzoeksfilosofie die in dit onderzoek wordt aangehouden, namelijk het kritisch realisme. Deze filosofie houdt rekening met onobserveerbare gebeurtenissen, daarbij wordt vooral gekeken naar de onderliggende mechanismen die hierop van invloed kunnen zijn (Saunders et al., 2019). Onder andere de focus op informatievoorzieningen en de daaropvolgende informatiestromen zijn reden om deze filosofie te hanteren. Daarnaast gaat dit onderzoek uit van deductieve redenering, er is namelijk veel beschikbare literatuur en onderzoek te vinden over dit onderwerp. De gekozen onderzoeksstrategie is een enkelvoudige casestudy naar de toepassing van workforce management voor KPN Retail. Saunders stelt dat een casestudy een onderzoeksstrategie is waarbij diepgaande kennis kan worden vergaard over een specifiek onderwerp omdat er focus wordt aangebracht (2019). Deze strategie past goed bij dit onderzoek omdat het zich afspeelt in een specifiek onderdeel van de organisatie waar nieuwe inzichten en informatie moeten worden vergaard en nieuwe werkwijzen moeten worden geïmplementeerd.

Een constante in dit onderzoek is de keuze voor kwalitatief onderzoek waarin aandacht wordt besteed aan context en diepgang. De kwalitatieve invalshoek van dit onderzoek geeft de mogelijkheid om nieuwe inzichten te verkrijgen en rekening te houden met context (Baarda, 2019), wat goed aansluit bij de doelstelling van dit onderzoek.

3.2 Dataverzamelingsmethoden

In dit onderzoek worden een combinatie van verschillende dataverzamelingsmethoden gebruikt, deze methoden verschillen onderling van elkaar in aanpak. De dataverzamelingsmethoden kunnen in twee categorieën worden ingedeeld, bureauonderzoek (deskresearch) en veldonderzoek (fieldresearch). De combinatie van deze twee onderzoeksstrategieën geven dit onderzoek de mogelijkheid zowel theoretische als praktische concepten toe te passen en uit te werken. Aan de ene kant leent het onderzoeksonderwerp zich ervoor om op basis van documentatie inzicht te krijgen in de praktijk, maar aan de andere kant geven diepgaande interviews de kans om de nodige extra informatie en context te verduidelijken.

3.2.1 Bureauonderzoek

Het eerste gedeelte van dit onderzoek betreft bureauonderzoek. Er is gebruik gemaakt van interne documentatie en gegevens zoals adviesaanvragen en de collectieve arbeidsovereenkomst van KPN (KPN, 2020). Uit deze bronnen is informatie gezocht over de toekomst van KPN Retail binnen de CCO afdeling op het gebied van werkzaamheden, omnichannel strategie en uniformiteit van werken. Deze informatie is vervolgens gebruikt om als ondersteuning te dienen voor de andere vormen van onderzoek. Daarnaast is deze informatie ook gebruikt als voorbereiding voor de later afgenomen interviews. Een goed voorbeeld hiervan is de eerder toegelichte swim lane diagram, welke op voorhand is uitgevoerd om als toelichting te dienen voor dit rapport en het onderzoek zelf.

3.2.2 Veldonderzoek

Op basis van het bureauonderzoek en de probleemstelling zijn interviews ingepland en afgenomen met als doel om verdere informatie te vergaren. De interviews waren semigestructureerd in vorm zodat indien nodig doorgevraagd kon worden om de nodige extra toelichting op te halen. Om gedurende de interviews zonder afleiding in gesprek te kunnen gaan zijn de interviews opgenomen en zijn er gedurende de interviews geen notulen opgesteld. De interviews zijn opgenomen voor gebruik als naslagwerk in dit onderzoek en ter bevordering van de analyse. De interviews zijn volledig digitaal afgenomen.

3.3 Populatie

De populatie die vanuit de probleemstelling kan worden gededuceerd is KPN Retail, maar de populatie waaruit dit onderzoek informatie heeft geput is groter dan dat. Zo zijn er ook buiten KPN Retail gegevens opgehaald, dat begon binnen KPN zelf, maar leidde ook tot een tweetal interviews met externe experts. Het archiefonderzoek heeft daarentegen enkel betrekking gehad op de interne organisatie.

Voor het veldonderzoek is gebruik gemaakt van experts. In dit onderzoek is daarbij onderscheid gemaakt door enkel kandidaten te selecteren die opereren in de tactische- of strategische managementlagen van de (eigen) organisatie vanwege de achtergrond van dit onderzoek. Naast dit criteria is zorg gedragen alleen kandidaten te selecteren die al enkele jaren ervaring hebben op het vakgebied waarover zij zijn geïnterviewd. Daardoor kan worden gesproken van interview kandidaten die expert zijn in hun eigen vakgebied. Deze experts komen uit diverse onderdelen van de organisatie of daarbuiten. Voor de verschillende dimensies van dit onderzoek zijn interviews afgenomen. Het ging hierbij om de dimensies workforce management, informatievoorziening en informatiestromen, en strategie en omnichannel. Voor ieder van deze dimensies zijn experts geïnterviewd en hierbij is gebruik gemaakt van de sneeuwbalmethode om tot additionele experts te komen tot saturatie is bereikt (Verhoeven, 2014).

Deze saturatie is bereikt na het afnemen van tien interviews, waarvan twee interviews met externe experts buiten KPN. Uiteindelijk zijn er binnen de dimensie workforce management zes interviews afgenomen, binnen de dimensie informatievoorzieningen en informatiestromen twee en tot slot twee interviews voor de dimensie (omnichannel)strategie. In Bijlage 5 is een

tabel opgesteld met de geïnterviewde onderzoekspopulatie. De experts die zijn geraadpleegd voor de dimensie workforce management waren afkomstig uit zowel Customer Service als de monteursafdeling. Vanuit Customer Service zijn zowel een capaciteitsmanager als een planner intraday geïnterviewd, daar waar de capaciteitsmanager vooral de eerste stappen in de workforce managementcyclus begeleidt stuurt de planner intraday vooral op de dagelijkse operatie. Door deze twee experts te spreken kon een goed beeld worden geschept van de gehele cyclus. Ditzelfde principe kwam voor bij de monteursorganisatie, waar ook een capaciteitsmanager en planner zijn gesproken. Daarnaast zijn ook twee externe experts geraadpleegd met ervaring in het vakgebied om een onafhankelijk beeld te geven van workforce management en de diverse implementaties in de praktijk (buiten KPN). In de dimensie informatievoorzieningen en informatiestromen zijn interviews afgenomen met een interne expert op het gebied van business intelligence en een implementatiemanager. Deze performance manager is geraadpleegd omdat hij zeer betrokken is bij de interne informatievoorzieningen, dat sloot goed aan op het interview met de implementatiemanager omdat de toepassing van deze informatie binnen zijn vakgebied valt. Ten slotte zijn twee interviews afgenomen in het kader van (omnichannel)strategie, namelijk met de VP Retail en directeur workforce management binnen Customer Service. Hiervoor is gekozen omdat de VP Retail een inzicht heeft kunnen verschaffen in de visie en strategie van/op KPN Retail (in de toekomst). Daarnaast kon de directeur workforce management Customer Service tekst en uitleg geven in de context van een organisatie die volledig werkt volgens deze methodiek.

3.4 Data-analyse

De verzamelde gegevens zijn aan de hand van een aantal data-analysemethoden uitgewerkt en geanalyseerd. In het geval van het bureauonderzoek is informatie uit verschillende bronnen gehaald en vervolgens verwerkt. Het gaat hier om informatie uit interne documentatie, namelijk adviesaanvragen en de CAO (KPN, 2020). De informatie uit deze bronnen is verwerkt in swim lane diagrammen om huidige informatiestromen in kaart te brengen, de focus ligt daarbij op informatie, maar ook het proces is waar nodig meegenomen. Vervolgens zijn deze resultaten gebruikt als achtergrond voor het veldonderzoek en als toelichting in dit onderzoek.

Het veldonderzoek bestaat uit semigestructureerde interviews met als doel een dieper begrip te krijgen van de materie. Voor de uitwerking van de interviews is gekozen voor een thematische analyse van alle uitgevoerde interviews. Voor deze analyse wordt de methode van Verhoeven aangehouden, die beschrijft het proces van thematische analyse in zes stappen (2014) (zie Bijlage 6).

Allereerst zijn de interviews handmatig getranscribeerd aan de hand van de opnames. Dit gebeurt door woordelijk te transcriberen, wat inhoudt dat alles dat woordelijk voorkomt in de opname wordt opgenomen in het transcript. Vervolgens zijn de transcripties gecodeerd in het systeem MAXQDA, een codeerprogramma met ondersteuning voor thematische analyse. Daarna zijn ze gecodeerd aan de hand van een aantal labels. Deze labels zijn gedefinieerd naar aanleiding van de inhoud van de transcripties en de onderzochte dimensies. Aan de hand van deze codes zijn de resultaten gegroepeerd. Na het groeperen zijn de codes gethematiseerd om patronen te herkennen en overkoepelende concepten aan te duiden.

Daarna zijn de thema's nagekeken en waar nodig verfijnt, dit heeft plaats gevonden nadat alle interviews zijn afgenomen. Daarna konden de resultaten worden gepresenteerd door de resultaten uit de gegevens te beschrijven.

3.5 Operationalisatie

Om de verschillende theoretische concepten en begrippen in bruikbare onderwerpen te transformeren voor gebruik in dit onderzoek is het noodzakelijk om deze te operationaliseren. Voor dit onderzoek gaat het hierbij specifiek om het operationaliseren van de interviews aan de hand van de onderzoeksvragen, de overige verzamelingsmethoden zijn minder van belang omdat deze ondersteunend zijn aan de interviews.

Semigestructureerde interviews met een kwalitatieve insteek zijn per definitie niet strak gestructureerd. Om toch te zorgen dat met de interviews een duidelijk antwoord kan worden gegeven op de onderzoeksvragen is het van belang om een duidelijke topiclijst te formuleren (Verhoeven, 2014, p. 205). Met behulp van deze topiclijst is gezorgd dat de afgenomen interviews van daadwerkelijk belang zijn voor het onderzoek door te bespreken onderwerpen te koppelen aan de bestaande dimensies. In Bijlage 7 is de topiclijst opgenomen, in deze lijst zijn per dimensie aspecten en onderwerpen benoemt die als leidraad voor de afgenomen interviews hebben gegolden. Vervolgens zijn deze onderwerpen verwerkt in verschillende interviewopzetten die zijn gebruikt tijdens het afnemen van de interviews (Zie Bijlage 8).

3.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Om de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek te waarborgen zijn een aantal methoden ingezet om de kwaliteit van dit onderzoek te garanderen.

3.6.1 Betrouwbaarheid

Allereerst de betrouwbaarheid, een belangrijk onderdeel waarbij een gestructureerde en precieze aanpak een groot verschil kan maken. Om de betrouwbaarheid van dit onderzoek te garanderen zijn de volgende stappen genomen: standaardisatie vindt plaats bij de gebruikte analysemethoden om fouten te voorkomen. Zo zijn voor alle interviews bijvoorbeeld dezelfde analysemethoden gebruikt, een onderzoekslogboek (audit trail) wordt bijgehouden welke gebruikt wordt om de voortgang wekelijks af te stemmen met en om te rapporteren aan de opdrachtgever. Ook zorgt dit logboek voor de reproduceerbaarheid van dit onderzoek, methodische triangulatie wordt gebruikt om te toetsen of de verkregen informatie betrouwbaar is en datatriangulatie wordt toegepast door middel van de sneeuwbalmethode om de betrouwbaarheid van gebruikte literatuurbronnen te garanderen (Verhoeven, 2014, pp. 168–169).

Een aandachtspunt binnen dit onderzoek is de generaliseerbaarheid van de uitkomsten, omdat dit onderzoek uitgaat van een casestudy binnen KPN Retail kunnen de uitkomsten van dit onderzoek niet worden toegepast op de bredere organisatie of retailbranche. Het kader van dit onderzoek heeft enkel betrekking op de situatie binnen KPN Retail en hierdoor is de generaliseerbaarheid per definitie ook beperkt tot deze organisatie. Een mogelijke valkuil tijdens het uitvoeren van een onderzoek kan de onafhankelijkheid van het onderzoek zijn,

omdat het onderzoek deels voortkomt uit wensen die zijn ontstaan vanuit de organisatie. Daarom is bij dit onderzoek extra zorg gedragen om de objectiviteit van de onderzoeker goed te bewaken. Gedurende het onderzoek is hierom continu rekening gehouden met de reproduceerbaarheid, zo is onder andere de keuze gemaakt om de afgenomen interviews volledig (woordelijk) te transcriberen en analyseren. Door dit onderzoek zo transparant mogelijk te publiceren is voor andere onderzoekers duidelijk terug te redeneren dat er vrijwel zeker geen sprake is geweest van beïnvloeding of afhankelijkheid. Deze reductie kan worden gemaakt omdat alle gegevens beschikbaar zijn en het onderzoek daarom volledig te reproduceren is.

3.6.2 Validiteit

Tot slot de validiteit, de geldigheid van het onderzoek. Wat hierin vooral belangrijk is zijn de gekozen onderzoeksmethoden en de achtergrond van het onderzoek. Zo zijn een aantal verschillende vormen van validiteit van toepassing op dit onderzoek: Indruksvaliditeit, inhoudsvaliditeit en interne validiteit.

Qua Indruksvaliditeit geven zowel het archiefonderzoek als de semigestructureerde interviews een goede aansluiting op de probleemstelling. Deze onderzoeksmethoden worden vaak gebruikt in dit type kwalitatief onderzoek. Ten tweede de inhoudsvaliditeit: In dit onderzoek is gekozen voor twee verschillende, gevalideerde en onderbouwde dataverzamelmethode om een volledig beeld te geven van de onderzoeksonderwerpen. Tot slot de interne validiteit, deze vorm van validiteit heeft verbintenis met de methodische triangulatie die in dit onderzoek een rol speelt, door de verschillende dataverzamelmethode te combineren is een kwalitatief goed onderzoek opgezet. De verschillende methoden zorgen namelijk voor een goede spreiding. Deze handelingen hebben bijgedragen aan de validiteit van de resultaten (Verhoeven, 2014, pp. 170–179).

Hoofdstuk 4: Resultaten

Door middel van de gekozen dataverzamelmethode zijn resultaten verkregen die in dit hoofdstuk worden gepresenteerd. De verschillende vormen van data worden zoveel mogelijk gecombineerd om verbanden duidelijk naar voren te laten komen. Voor de resultaten die voortgekomen zijn uit de afgenomen interviews is een thematische analyse uitgevoerd, het ontstane code systeem is terug te vinden in Bijlage 9. De individuele transcripten zijn terug te vinden in Bijlage 10 waar ze in geanalyseerde vorm zijn toegevoegd als naslagwerk.

In dit hoofdstuk worden naast de resultaten korte deelconclusies beschreven die als doel hebben een samenvatting te vormen van de beschreven resultaten. Deze deelconclusies gaan verder niet in op de betekenis voor de resultaten op de opgestelde onderzoeksvragen. Alleen de voor de deelvraag relevante resultaten komen in dit hoofdstuk naar voren, overige resultaten uit het onderzoek zijn meegenomen in de reflectie. De structuur van dit hoofdstuk is gebaseerd op de deelvragen die ten grondslag liggen aan dit onderzoek, daarbij komen verschillende gegevens naar voren en worden noemenswaardige resultaten extra uitgelicht.

4.1 Deelvraag 1: Wat is er nodig om tot een goede invulling van capaciteitsmanagement te komen?

Gedurende het onderzoek zijn er op verschillende manieren inzichten verkregen over het concept workforce management. Deze eerste deelvraag heeft vooral betrekking op het workforce management model zoals beschreven in een ideale situatie. In dat kader zijn twee interviews afgenomen met externe experts op het gebied van workforce management. Uit de geanalyseerde transcripten (Zie Bijlage 10, transcripten 3 en 4) is op te maken dat beide experts een eenduidig beeld hebben van het belang van verschillende aspecten van de workforce management cyclus en hoe een goede toepassing er uit zou moeten zien.

4.1.1 Forecasting

Beide respondenten gaven het belang aan van forecasting en het meten van werkaanbod. Zo stelde de geïnterviewde consultant dat de essentie van workforce management het laten aansluiten van werkaanbod op de capaciteit is, maar dat daar een meet- en planbaar aanbod noodzakelijk voor is. De betekenis van een dergelijk aanbod is volgens de respondenten tweeledig, allereerst moet er een kwantitatief beeld zijn van het werkaanbod waar dat in de praktijk vaak terug te redeneren valt naar een aantal contacten. Ten tweede moet er ook een kwalitatief inzicht zijn in deze verwachte contacten, met andere woorden moet de organisatie inzicht hebben in de inhoud van de contactmomenten. Deze inzichten moeten volgens de respondenten leiden tot een verrijking van de kwantitatieve verwachtingen zodat een beeld kan worden geschept van het verwachte werkaanbod over een bepaalde periode.

4.1.2 Capaciteitsmanagement

Naast forecasting stipten beide respondenten ook capaciteitsmanagement aan als cruciaal onderdeel van een goed functionerende workforce management organisatie. Zo lichten ze toe dat na de forecast een vertaalslag moet worden gemaakt naar de capaciteit binnen de desbetreffende organisatie om een goede aansluiting plaats te laten vinden. Voordat een organisatie deze stap van de workforce management cyclus goed kan uitvoeren menen beide

respondenten dat de organisatie eerst een goed inzicht moet hebben in de beschikbare capaciteit zelf. Ook hier werd een tweeledige uitleg gebruikt, zo moet inzichtelijk worden gemaakt welke medewerkers welke werkzaamheden uit kunnen voeren. Als voorbeeld gaven de respondenten aan dat een organisatie hier een goed informatiesysteem voor nodig heeft om inzicht te verkrijgen en te houden in de vaardigheden van medewerkers en deze te koppelen aan de kwalitatieve inzichten op het gebied van forecasting. Tot slot moet een organisatie ook op de hoogte zijn van de overige werkzaamheden die uitgevoerd dienen te worden, enkele voorbeelden hiervan zijn overleggen, HR-gerelateerde afspraken, maar ook zaken als verlof. De respondenten gaven aan dat zonder een goed inzicht in deze overige bezigheden geen goede koppeling kan worden gemaakt met het werkaanbod.

4.1.3 Volume

Naast de manier van werken zelf zou een organisatie ook gedeeltelijk afhankelijk zijn van externe factoren die spelen bij de toepassing van workforce management. De belangrijkste voorwaarde die naar voren kwam in de interviews was volume, zowel in de vorm van werkaanbod als capaciteit zelf. Concreet stelde één van de respondenten dat het geen nut zou hebben om workforce management te implementeren in een organisatie van vier medewerkers. Aan de andere kant zouden de voordelen van workforce management ook moeilijk opwegen tegen de nadelen wanneer er sprake is van een niet voorspelbare of kleine hoeveelheid contactmomenten. Wanneer een kleine organisatie bijvoorbeeld aan de slag zou gaan met workforce management zijn er teveel variabelen om tot een betrouwbare forecast te komen, waardoor capaciteit nooit goed afgestemd zou kunnen worden op het werkaanbod. De manier om te toetsen of een organisatie aan deze voorwaarde voldoet is volgens de respondenten om na te gaan hoe betrouwbaar de forecasts zijn die de organisatie kan opleveren en met hoeveel accuraatheid de organisatie de werkzaamheden van een medewerker op een gegeven dag kan plannen.

4.1.4 Doelstelling

Voor een organisatie overweegt workforce management toe te passen is het volgens beide respondenten belangrijk om vast te stellen wat de doelstellingen van de organisatie precies zijn. Reden hiervoor zou zijn dat de doelstellingen van de organisatie direct van invloed zijn op de manier waarop workforce management moet worden ingericht. Als voorbeeld gaf één van de respondenten dat als een organisatie een bepaald service niveau wil nastreven, de organisatie eerst moet vaststellen wat dit service niveau precies moet inhouden. Pas wanneer de organisatie een duidelijke maatstaf heeft kan er worden nagedacht over het werken met bijvoorbeeld een forecast.

4.1.5 Deelconclusie

De belangrijkste resultaten uit de afgenomen interviews zijn in dit hoofdstuk naar voren gekomen. De twee externe experts gaven aan dat een goede invulling van workforce management een aantal criteria kent die voornamelijk op het gebied van forecasting, capaciteitsmanagement, volume en organisatiedoelstellingen liggen. Om goed workforce management te bedrijven moeten organisaties volgende deze experts in meer of mindere mate, afhankelijk van de context, aan deze criteria voldoen.

4.2 Deelvraag 2: Beschikt KPN Retail over de benodigde informatievoorziening en informatiestromen om capaciteitsmanagement effectief te implementeren?

De tweede deelvraag is, in tegenstelling tot de eerste, vooral gefocust op de interne omgeving. Twee interviews zijn afgenomen die een bijdrage leveren aan deze deelvraag, daarnaast is ook een swim lane diagram opgesteld naar aanleiding van de vergaarde informatie om inzicht te geven in de huidige situatie binnen KPN Retail (Zie Bijlage 11). De twee interviews belichten verschillende perspectieven die van toepassing zijn op de implementatie van workforce management (Zie Bijlage 10, transcripten 7 en 8). Allereerst de informatievoorzieningen en informatiestromen, maar ook hoe deze integreren en inhaken op de gebruikte systemen en tooling.

4.2.1 Swimlane diagram huidige situatie KPN Retail

Op basis van het afgenomen interview met de implementatiemanager binnen KPN Retail die verantwoordelijk is geweest voor de implementatie van het roostersysteem is een swimlane diagram gebruikt om het omliggende informatiesysteem en proces te visualiseren (Zie Bijlage 11). In het interview liet hij weten dat het huidige roostering systeem, InPlanning, een systeem is met veel verschillende mogelijkheden tot integratie met andere systemen. Ook lichtte hij toe dat InPlanning al een integratie kent met het personeelssysteem binnen KPN. Deze integratie wordt gebruikt om alle informatie met betrekking tot personeelsgegevens in te regelen. Naast gegevens zoals dienstverband worden middels deze integratie ook alle regel- en wetgeving op het gebied van roosteren en werktijden automatisch toegepast in het systeem. Ook werden de integraties vanuit InPlanning zelf kort toegelicht, de mogelijkheid om informatie uit het systeem ergens anders te gebruiken. De implementatiemanager stelde dat de gegevens die geëxporteerd kunnen worden een “*totaalbeeld*” geven waar analyses op kunnen worden losgelaten (Zie Bijlage 10, transcript 8).

In de huidige situatie wordt er verder nog geen gebruik gemaakt van andere integraties met InPlanning, ondanks dat deze mogelijkheid wel bestaat. In het verleden is volgens de respondent wel al eens gebruik gemaakt van integraties met externe gegevens om meer inzicht te geven in de capaciteit en is het dus wel mogelijk om dit in te regelen.

4.2.2 Forecasting

In het interview met de performance manager is uitgebreid ingegaan op de verschillende mogelijkheden voor de toepassing van beschikbare data binnen KPN Retail. Op het gebied van forecasting is KPN Retail vooral afhankelijk van historische data, specifiek in het geval van bezoekersaantallen. De performance manager lichtte toe dat deze historische data kan worden gebruikt om een betrouwbare verwachting op te stellen van verwachte drukte in de KPN winkels. Wel meldde de respondent dat er vrijwel geen externe informatievoorzieningen beschikbaar zijn waardoor externe invloeden minder goed voorspeld zouden kunnen worden. Ook op kwalitatief gebied is weinig inzicht in het type contact waar een KPN winkel mee geconfronteerd wordt. Vooral op lange termijn kan er volgens de respondent een betrouwbare forecast worden opgesteld omdat er dan minder afhankelijkheid is van externe factoren. Naast

forecasting gaf de respondent ook aan dat er een goede informatievoorziening beschikbaar is op basis van historische gegevens, zo zou er naderhand volgens de respondent relatief eenvoudig informatie kunnen worden toegepast in verschillende rapportages.

4.2.3 (Crosschannel)werkzaamheden

Aan de andere kant is gedurende het eerdergenoemde interview ook ingegaan op de verschillende systemen die momenteel worden gebruikt binnen KPN Retail voor (crosschannel)werkzaamheden. De geïnterviewde performance manager gaf gedurende het interview een aantal voorbeelden van systeemintegratie die relevant zijn voor deze onderzoeksvraag. Zo werd kort gesproken over de telefonische dienstverlening die binnen de winkels wordt uitgevoerd. De huidige roostersystemen die worden gehanteerd binnen het kanaal Customer Service kunnen niet worden geïntegreerd met het roostering systeem binnen KPN Retail vanwege technische limitaties. Het feit dat deze informatiestromen ontbreken is volgens de in een ander interview geraadpleegde VP Retail inherent aan de situatie waarin deze werkzaamheden zijn ontstaan. Deze werkzaamheden en de samenwerking tussen kanalen zijn volgens de VP namelijk geïntensiveerd sinds de ingevoerde coronamaatregelen. Zelf had hij het volgende toe te voegen over deze samenwerkingen *“ik denk dat we heel omnichannel bezig zijn geweest de afgelopen twee jaar met corona, maar het is wel kunst en vliegwerk zeg maar”* (Zie Bijlage 10, transcript 9).

Verder zijn dankzij de relatief vrije informatiestromen binnen KPN volgens de geraadpleegde performance manager wel mogelijkheden tot andere vormen van integratie. Het gaat daarbij om historische gegevens die kunnen worden gebruikt om naderhand een uitspraak te doen over de gepleegde telefonische werkzaamheden. Deze gegevens kunnen worden benaderd in de bestaande informatievoorzieningen en informatiestromen kunnen worden ingericht om deze toe te passen.

4.2.4 Organisatiestructuur

Zoals ook terugkwam in de afgenomen interviews met de twee externe experts (Zie Bijlage 10, transcripten 3 en 4) heeft een organisatie die werkt via het workforce management model een verregaand inzicht nodig in diverse vormen van informatie. Hiervoor is echter ook een bepaalde organisatiestructuur nodig, zo moet volgens de respondenten in de organisatiestructuur geborgd worden dat benodigde informatie op het juiste moment op de juiste plek beschikbaar is. De twee respondenten gaven aan dat er in de praktijk vaak een aparte afdeling is die er op toe ziet dat deze informatievoorzieningen op goede manier verzorgd worden.

4.2.5 Deelconclusie

Bij deze tweede deelvraag komen uit de verschillende bronnen een aantal belangrijke inzichten voorbij. Het swimlane diagram met toelichtingen uit het interview met de implementatiemanager tonen aan dat de technische mogelijkheid voor het tot stand komen van verschillende informatiestromen aanwezig is, ook komt dit in de praktijk al vaak voor. Buiten de techniek om zijn de (beschikbare) informatievoorzieningen op functioneel niveau uitgebreid, al worden deze niet in elke context ook daadwerkelijk toegepast.

4.3 Deelvraag 3: (Hoe) kan capaciteitsmanagement worden toegepast binnen de huidige manier van roosteren?

De derde deelvraag is vooral opgesteld om de manier van werken te toetsen aan de hand van workforce management, om dit te doen is gekeken naar een breed scala aan verschillende bronnen. De interviews die bij deze deelvraag aan bod komen zijn afkomstig van de twee externe experts (Zie Bijlage 10, transcripten 3 en 4) en de performance- en implementatie managers (Zie Bijlage 10, transcripten 7 en 8). Gedurende deze interviews is door de respondenten een duidelijk beeld geschept van workforce management en de mogelijkheden binnen de huidige manier van werken en de systemen en tooling die binnen KPN Retail worden gebruikt.

4.3.1 Workforce management en roosteren

Zoals eerder besproken in relatie tot deelvraag één is in de afgenomen interviews besproken dat volume één van de criteria voor een goede toepassing van workforce management. De twee externe experts stelden dat de toepassing van een workforce management model alleen mogelijk zou zijn wanneer deze eenduidig wordt toegepast voor de gehele organisatie. Daarbij zou de capaciteit binnen de organisatie een groot genoeg volume moeten hebben om daadwerkelijk profijt te halen uit deze manier van werken. Met dit volume werd in de basis de beschikbare capaciteit bedoelt, dus de medewerkers die ingezet kunnen worden. Om vervolgens dit aanbod te kunnen matchen aan de vraag is forecasting dan weer essentieel.

De huidige manier van werken binnen KPN Retail staat hier lijnrecht tegenover, zoals de director WFM benoemde bestaat de organisatie uit *“allemaal kleine eilandjes”* (Zie Bijlage 10, transcript 10). Ook de performance manager beaamde dit uitgangspunt door in te zoomen op het informatievraagstuk, zo stelde hij dat 105 losse touchpoints veel moeilijker te besturen zijn dan één geheel.

4.3.2 Forecasting

Op het gebied van forecasting, de eerste stap in de workforce management cyclus, geeft de verzamelde data waardevolle inzichten. Het daadwerkelijk forecasten van verwachte contactmomenten is, zoals eerder kort benoemd, volgens de twee externe experts namelijk vooral afhankelijk van de beschikbare data binnen een organisatie en niet van de organisatiestructuur zelf of de manier waarop binnen een organisatie geroosterd wordt. Zoals bij de eerste deelvraag naar voren kwam is het daarbij belangrijk te weten op welke manier bepaalde waarden gemeten dienen te worden. Zij stellen dat dit voor elke organisatie verschillend is en dit is dan ook iets dat intern terugkwam. De director WFM gaf op deze vraag aan dat het uitgangspunt voor KPN anders ligt dan een bij een traditionele retailer *“bij KPN gaat het om de klantwaarde”* en bijvoorbeeld veel minder om aantallen in de vorm van omzet. Daardoor zou het uitvoeren van forecasting makkelijker te implementeren zijn dan wanneer er vergaande inzichten nodig zijn in zaken als aantallen.

4.3.3 Systemen en tooling

Afgezien van de roostermethode die momenteel binnen KPN Retail wordt gehanteerd zijn er ook een aantal criteria aan de gebruikte systemen die van toepassing zijn bij de diverse aspecten van workforce management. Zo sprak één van de externe experts over de noodzaak van een passend softwarepakket dat ondersteuning biedt voor forecasting integratie, capaciteitsmanagement en geautomatiseerde roostering. In het interview met de interne implementatie manager werd duidelijk dat het huidige roostersysteem niet al deze functionaliteiten heeft. Zo is het systeem in de basis niet geschikt voor geautomatiseerd roosteren en slechts beperkt geschikt voor capaciteitsmanagement omdat er geen verdere integratie is met bijvoorbeeld verlof- of verzuimgegevens. Aan de andere kant is het systeem wel geschikt om met alternatieve manieren van roosteren te werken zoals zelfroosteren. Ook de performance manager stond sceptisch tegenover automatisch roosteren met de huidige informatievoorzieningen, zo zouden er teveel onvoorziene variabelen zijn waarop niet zou kunnen worden ingespeeld. Functionaliteit voor het implementeren van forecasting is daarentegen volgens de implementatiemanager wel relatief eenvoudig beschikbaar zolang deze informatie geïntegreerd kan worden vanuit een ander systeem of model.

4.3.4 Deelconclusie

Uit de resultaten blijkt dat tussen de toepassing van workforce management en de huidige manieren van werken omtrent roosteren een kloof aanwezig is. Op het gebied van roosteren is een gebrek aan volume en het ontstaan van eilandjes van invloed op de capaciteit die ingezet kan worden en vooral de manier waarop dit georganiseerd zou moeten worden. Hoewel de flexibiliteit van de systemen door de implementatiemanager wordt beaamt zouden vanwege limitaties alternatieven op geautomatiseerd roosteren volgens de experts nodig zijn om workforce management in te regelen. Forecasting lijkt daarentegen volgens alle respondenten niet voor obstakels te zorgen.

4.4 Deelvraag 4: Hoe geven vergelijkbare organisaties en andere kanalen binnen KPN invulling aan capaciteitsmanagement?

Om inzicht te geven in deze tweeledige deelvraag zijn interviews afgenomen met verschillende respondenten. Allereerst komen de resultaten voorbij uit de interviews die zijn afgenomen met de twee respondenten binnen het kanaal Customer Service van KPN (Zie Bijlage 10, transcripten 1 en 2) het ging daarbij om een respondent die zich bezighield met operationele planning (intraday) en een capaciteitsmanager. Een ander kanaal binnen KPN dat naar voren is gekomen is de monteursorganisatie, ook binnen dit kanaal zijn twee interviews afgenomen (Zie Bijlage 10, transcripten 5 en 6). Deze respondenten hadden vergelijkbare rollen als bij Customer Service, namelijk een planner en een capaciteitsmanager. Tot slot komen de inzichten van de twee geraadpleegde externe experts kort terug (Zie Bijlage 10, transcripten 3 en 4).

4.4.1 KPN Customer Service

De twee medewerkers binnen het kanaal Customer Service van KPN gaven tijdens hun interviews een eenduidig beeld van de gehanteerde werkwijze in dit kanaal. Deze is te vergelijken met het beeld dat werd geschept door de twee externe experts, met een aantal

kleine aanpassingen. De workforce management cyclus die wordt gehanteerd binnen Customer Service begint bij het team Sales en Operations Planning, een team dat niet onder de WFM organisatie van het kanaal valt, maar KPN-breed opereert. Binnen deze afdeling wordt een eerste forecast gemaakt op basis van bestaande gegevens en toekomstige marketing en operationele activiteiten. Hierna komt deze verwachting pas aan bij de WFM afdeling van Customer Service waar volgens de capaciteitsmanager eerst kritisch wordt gekeken of deze verwachting wel realistisch is. De capaciteitsmanager benadrukte de communicatie tussen de WFM afdeling en de afdeling Sales en Operations Planning als een noodzakelijk dialoog om tot een betrouwbare forecast te komen.

Zodra deze forecast op tafel ligt worden deze gegevens gebruikt om te berekenen waar en wanneer welke capaciteit nodig is, de capaciteitsmanager gaf aan dat dit wordt gedaan in zogenoemde capaciteitsplannen. Deze capaciteitsplannen worden in het roostersysteem gezet, dit roostersysteem is vervolgens instaat om tot een geautomatiseerde planning te komen. Het systeem dat binnen Customer Service wordt gebruikt is anders ten opzichte van KPN Retail, het geautomatiseerd roosteren is daarin de belangrijkste factor. Deze automatische planning wordt gemaakt in overeenstemming met de voorkeuren van de medewerkers binnen het kanaal. Nadat deze planning is gemaakt hoeven er in de regel weinig aanpassingen meer gedaan te worden, volgens de beide respondenten is de forecast namelijk relatief betrouwbaar. Toch zijn er volgens de respondenten altijd actualiteiten die ervoor kunnen zorgen dat de werkelijkheid niet meer gelijk loopt met de planning. In die gevallen kan het zogenoemde servicelevel in gedrang kunnen komen wat er volgens de respondenten voor kan zorgen dat klanten langer dan gewenst moeten wachten om een medewerker te spreken te krijgen.

Daarvoor is de afdeling intraday in het leven geroepen, een afdeling die gaat over de dagelijkse operatie binnen Customer Service. De gesproken planner intraday omschreef dat zodra in de operatie zaken mis dreigen te gaan deze afdeling in actie komt om de organisatiedoelstellingen te bewaken en bij te sturen waar nodig. Deze afdeling kan tweeledig acteren door de workforce zowel uit te breiden als te laten krimpen. Dit gebeurt veelal door het opschalen van externe partners, medewerkers vanuit KPN Retail of het inzetten van flexibele arbeidsvoorwaarden voor de eigen medewerkers. Aan de andere kant kan de afdeling dus afschalen door medewerkers eerder te laten stoppen met werken of externe partners af te schalen.

4.4.2 KPN Monteursorganisatie

Ook bij de monteursorganisatie wordt er gewerkt met een soortgelijk model, maar omdat dit kanaal andere werkzaamheden vervult verschillen de werkwijzen op een aantal punten. Ook binnen dit kanaal gaven de twee respondenten aan dat er in eerste instantie wordt gewerkt met een forecast vanuit de afdeling Sales en Operations Planning. Daarna wordt deze forecast verwerkt in capaciteitsplannen, maar er wordt wel een andere manier van roosteren gebruikt. Binnen de monteursorganisatie wordt namelijk gewerkt volgens het principe zelfroosteren.

De respondenten omschrijven het proces rondom zelfroosteren in een aantal stadia. In de eerste periode is het voor de medewerkers mogelijk zichzelf in te plannen in het rooster, hierbij

wordt rekening gehouden met de contracturen van de desbetreffende medewerker. Omdat de medewerker hier zelf voor verantwoordelijk is heeft de medewerker de kans zijn of haar ideale rooster te maken. Daarbij wordt wel rekening gehouden met de diensten die als minder ideaal worden gezien, zoals de avonden en het weekend. Als een medewerker ervoor kiest om deze diensten op te pakken kan de medewerker in het vervolg wenselijkere diensten inroosteren. Hiervoor wordt gewerkt met een puntensysteem. Na deze periode volgt de tweede periode, waarbij de medewerkers inzicht krijgen in de roosters van hun team. Op dat moment kunnen medewerkers hun diensten zelf aanpassen om samen tot een goed dekkend rooster te komen, ook hier kunnen weer punten worden verdiend. De derde periode wordt uitgevoerd door een medewerker van de planning op de WFM afdeling van de monteursorganisatie, deze medewerker heeft het laatste woord en past het rooster aan om goed sluitend te zijn. Omdat de medewerkers zelf vanaf het begin betrokken zijn bij dit proces is het erg eenvoudig om het rooster vervolgens definitief te maken. De planner had hierover het volgende te zeggen *“Ik kan echt binnen 2, 3 uurtjes het hele rooster kloppend maken”* (Zie bijlage 10, transcript 6), een proces waar de roosterende manager voorheen evenveel tijd aan kwijt was voor een klein aantal medewerkers. Na deze periode wordt het rooster gepubliceerd en is deze definitief. De respondenten gaven aan dat sinds de introductie van het zelfroosteren de adoptie van deze manier van werken steeds beter verspreidt over de medewerkers. Daarnaast is de tevredenheid over deze nieuwe manier van werken volgens de respondenten hoog.

Het systeem dat binnen de monteursorganisatie wordt gebruikt om het zelfroosteren te organiseren en in goede banen te leiden is InPlanning, hetzelfde systeem dat binnen KPN Retail wordt gebruikt kon een respondent mij vertellen, omdat eerder al eens is gekeken naar de toepassingen van deze manier van werken binnen KPN. De modules van InPlanning die worden toegepast zijn inbegrepen in het softwarepakket en geven de medewerkers de mogelijkheid om laagdrempelig aan de slag te gaan met het (zelf)roosteren.

4.4.3 Vergelijkbare retailorganisaties

Naast de andere kanalen binnen KPN is er tijdens het onderzoek ook aandacht geschonken aan vergelijkbare organisaties in de retailbranche. Uit de verschillende interviews bleek echter dat veel retailorganisaties geen tekstboek voorbeeld van workforce management hanteren. Zo zijn er een aantal organisaties, zoals het door een externe expert benoemde Coolblue, die wel werken volgens workforce management maar dan wel in aangepaste vorm. Retailorganisaties kunnen erg divers zijn in karakter, zo stelde de geïnterviewde director WFM binnen het kanaal Customer Service dat *“retail bij KPN geen retail is in de pure zin van het woord”* (Zie Bijlage 10 transcript 10). Hij stelde dat veel retailorganisaties gedreven zijn door een bepaalde marge die zij overhouden aan het verkopen van artikelen, maar dat KPN veel meer is ingesteld op klantwaarde. Uiteindelijk is klantwaarde volgens hem moeilijker te meten omdat het afhankelijk is van een aantal verschillende factoren, waar een doorsnee retailer vooral kan kijken naar omzet of aantal verkopen.

Een belangrijke les hieruit is volgens de geraadpleegde managing consultant (externe expert) dat workforce management vooral moet worden gezien als gereedschapskist die binnen elke

organisatie op een andere manier kan worden toegepast. Wat binnen één retailorganisatie zou kunnen werken hoeft niet per definitie bij een ander even goed te werken.

4.4.4 Deelconclusie

De interviews geven een gemêleerd beeld van workforce management in de praktijk. Aan de ene kant laat de situatie bij Customer Service zien hoe workforce management kan worden toegepast in een wereld waar zoveel mogelijk gemeten en gecontroleerd wordt. Dat uit zich in een implementatie van workforce management die hier erg op inspeelt met bijvoorbeeld automatisch roosteren. De monteursorganisatie laat zien dat dit ook anders kan door oplossingen te implementeren die aansluiten op de praktijk binnen het kanaal. Dit is tot slot ook iets dat terugkomt in de situatie bij vergelijkbare retailorganisatie die hierin nog iets verder doorschieten en workforce management eerder zien als een gereedschapskist die vrij kan worden toegepast in plaats van een strak raamwerk waar de organisatie in zou moeten passen.

4.5 Deelvraag 5: Waar moet KPN Retail op zijn voorbereid bij de implementatie van capaciteitsmanagement?

De laatste deelvraag is vooral gericht op de toekomst en de bijbehorende visie die gevraagd wordt bij een implementatie van capaciteitsmanagement. De afgenomen interviews met de director WFM van Customer Service en de VP verantwoordelijk voor de retailorganisatie van KPN (Zie Bijlage 10, transcripten 9 en 10) gaven inhoudelijke inzichten in belangrijke aandachtspunten.

4.5.1 Digitalisatie en de veranderende rol van retail

Eén van de trends die werd benoemd in het interview met de VP retail was de dalende trendlijn in het aantal bezoekers die al jaren speelt en de effecten die dit zal hebben op de rol die KPN Retail vervult in de strategie van KPN. De coronacrisis heeft deze trend in een stoomversnelling gebracht, zo verwacht hij dat de bezoekersaantallen wel iets zullen herstellen, maar nooit terug zullen komen op het niveau van voor de pandemie. Van de retailorganisatie zal verwacht worden dat ze zich op verschillende manieren zal ontwikkelen tot een flexibel kanaal. Ook op het gebied van capaciteitsmanagement zal de organisatie rekening moeten houden met een verder digitaliserende wereld en een veranderende manier van werken. Een praktijkvoorbeeld is het al geïmplementeerde verlenen van telefonische dienstverlening, volgens de VP is dat slechts een voorbode van hoe KPN Retail in de toekomst zal moeten veranderen om bij te blijven.

4.5.2 Visie op roosteren

Roosteren is een onderwerp dat elke laag van de organisatie aangaat, zo hebben medewerkers bepaalde hier verwachtingen bij. Zo vertelde de performance manager binnen Business Intelligence *“als je die informatie wil geven aan mensen op de werkvloer dan moeten het gewoon goede, logische en vooral vaak kloppende adviezen zijn. Anders gooien ze het in de wind”* (Zie Bijlage 10, transcript 7). Daarom is het van belang dat een duidelijke visie op roosteren wordt opgesteld stelde ook de geïnterviewde implementatiemanager van de afdeling Omnichannel Excellence.

4.5.3 Veranderingen in organisatiestructuur

Daarnaast moet volgens de director WFM rekening worden gehouden met ingrijpende veranderingen op het gebied van organisatiestructuur en cultuur, de implementatie van workforce management zou namelijk veel veranderingen vereisen. Allereerst stipt deze respondent aan dat er binnen zowel de monteursorganisatie als Customer Service een specifieke afdeling is opgetuigd om het workforce management proces uit te voeren. Een soortgelijke implementatie binnen KPN Retail zou volgens de respondent een soortgelijke afdeling vereisen met een aanzienlijke impact op de bestaande structuur van de organisatie.

4.5.4 Deelconclusie

De toekomst vraagt om flexibiliteit, zowel in organisatie als in middelen. Digitalisatie zorgt voor een andere klantbehoefte en hier moet de retailorganisatie in de toekomst op gaan inspelen, daarvoor is een flexibel capaciteitsmanagement noodzakelijk. Vanuit de organisatie is ook de vraag aanwezig wat de toekomst zal betekenen voor de inzet van winkelmedewerkers, dit vraagt om een duidelijk geformuleerde visie. Tot slot zou de impact van workforce management op de organisatie groot zijn, vooral wanneer rekening gehouden wordt met de onderzochte praktijkvoorbeelden.

Hoofdstuk 5: Reflectie

Gedurende het uitgevoerde onderzoek zijn verschillende keuzes gemaakt, in dit hoofdstuk wordt een reflectie gepresenteerd op de manier waarop dit onderzoek is uitgevoerd. Allereerst wordt gereflecteerd op het theoretisch kader, vervolgens de gekozen onderzoeksstrategie en onderzoeksmethode, daarna volgt er een reflectie op de uitkomsten van het onderzoek. Tot slot worden een tweetal suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

5.1 Reflectie op het theoretisch kader

Aan de grondslag van dit onderzoek ligt een uitgebreid theoretisch kader die is opgesteld aan de hand van de uitgewerkte aanleiding. Daarbij is uitgegaan van betrouwbare bronnen in de vorm van literatuur en theoretische modellen die zorg hebben gedragen voor een goede basis. In eerste instantie werd in het theoretisch kader vooral gewerkt met literaire bronnen die vooral van toepassing waren op het theoretische aspect van dit onderzoek. Doordat dit onderzoek vooral inzoomt op de toepassing van workforce management binnen de retailorganisatie, een toepassing die nog niet goed is beschreven in de literatuur, ontbraken echter verbindingen naar de praktijk. Om ervoor te zorgen dat het theoretisch kader goed aansloot op het onderzoek is het uitgebreid met een aantal goed beschreven praktijk voorbeelden die relevant waren voor de context van de opdrachtgever. Omdat het onderwerp van dit onderzoek niet goed beschreven is was er ook een gebrek aan uitgebreide bronnen met een directe link aan de achtergrond van dit onderzoek. Dit zorgde ervoor dat gekeken moest worden naar een onderzoeksmethode die een dieper inzicht gaf in de toepassing binnen KPN Retail. De variatie aan bronnen en koppeling naar de praktijk zorgt ervoor dat er een betrouwbaar en valide theoretisch kader is opgesteld.

5.2 Reflectie op onderzoeksstrategie en onderzoeksmethode

In het voortraject van dit onderzoek is een onderzoeksvoorstel opgesteld met de intentie tot een weloverwogen onderzoeksmethode te komen die op betrouwbare manier inzicht kan geven in de onderzoeksrichting. De kwalitatieve insteek van dit onderzoek heeft een positief effect gehad op de kwaliteit van de uitkomsten omdat er nieuwe inzichten zijn opgedoken die uit verschillende bronnen terugkomen. De onderzoeksmethoden in dit onderzoek zijn tweeledig, zo is zowel bureau- als veldonderzoek toegepast. Het bureauonderzoek heeft een minder grote rol gespeeld in het onderzoek dan in eerste instantie voorgehouden. Omdat de verschillende documentatie die is geraadpleegd in het archiefonderzoek minder inzicht gaf in de onderzoeksvragen dan in eerste instantie gehoopt is verder vooral uitgegaan van het veldonderzoek. Het verleggen van de focus van het onderzoek heeft tot een positieve invloed geleid omdat het voor diepere inzichten heeft gezorgd in de toepassing van een werkwijze die in bestaande documentatie niet naar voren komt. Om te voorkomen dat een onterecht eenzijdig beeld zou worden geschept door uit te gaan van een populatie die enkel werkzaam is binnen KPN is er gekozen om externe experts bij het onderzoek te betrekken en te interviewen. Deze keuze is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek van cruciaal belang geweest omdat deze vorm van externe controle de onafhankelijkheid van het uitgevoerde onderzoek benadrukt.

Bij de analyse van de uitgevoerde dataverzamelmethode is gekozen om gebruik te maken van een thematische analyse van de woordelijk getranscribeerde interviews, een tijdrovende vorm van kwalitatieve analyse die onder andere als doel heeft onderlinge verbanden te ontdekken en aan te kaarten. Omdat deze methode is gehanteerd is er veel tijd geïnvesteerd in het transcriberen van de afgenomen interviews, het coderen en thematiseren van de transcripten en het stroomlijnen van het codeboek. Vooral vanwege de keuze voor het woordelijk transcriberen van de interviews is achteraf meer tijd gespendeerd aan het analyseren van vooraf gepland. Deze keuze heeft verder geen negatieve impact gehad op het onderzoek omdat op tijd is gehandeld en er met een strakke planning is gewerkt. Desalniettemin blijkt achteraf dat de voordelen van het woordelijk transcriberen niet in proportie staan tegenover de geïnvesteerde tijd en deze tijd had mogelijk op een andere manier voor een toegevoegde waarde kunnen zorgen.

5.3 Reflectie op de uitkomsten van het onderzoek

De uitkomsten die uit de gekozen onderzoeksmethoden zijn voortgevloeid hebben ervoor gezorgd dat de onderzoeksvragen vanuit verschillende perspectieven zijn bekeken. Uiteindelijk zijn tien interviews afgenomen met verschillende experts, gedurende de analyse van de vergaarde data werd duidelijk dat saturatie was bereikt binnen de gestelde kaders omdat verkregen inzichten veelal naar elkaar wezen. De hoeveelheid interviews heeft door de spreiding van experts, zowel qua functie als qua senioriteit, geen negatieve invloed gehad op de kwaliteit van het onderzoek. Op kwalitatief gebied hebben de afgenomen interviews variërende inzichten gegeven op de onderwerpen van het onderzoek, zo is een goed beeld ontstaan van de toepassing van workforce management binnen retailorganisaties. Vooral de variatie in respondenten zorgen ervoor dat het onderzoek betrouwbaar bleef.

Een aspect van het onderzoek dat helaas onderbelicht is gebleven betreft de situatie bij vergelijkbare retailorganisaties. Hoewel vooraf werd gesteld dat dit een belangrijk onderdeel van het onderzoek zou worden bleek achteraf dat het verkrijgen van informatie uit de branche moeizaam tot stand kwam. Organisaties zijn terughoudend in het delen van informatie en gaan voorzichtig om met het publiceren van hun werkwijzen. Door deze moeilijkheden is tijdens het onderzoek meer tijd vrijgekomen om onderzoek te plegen middels de afgenomen semigestructureerde interviews, maar dit resulteert wel in een gebrek aan praktijkvoorbeelden. Dit gebrek vormde een risico voor het onderzoek aangezien er een eenzijdig beeld dreigde te ontstaan, dat is één van de redenen waarom externe experts zijn benaderd om enig inzicht te verkrijgen in de praktijk.

5.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Gedurende het onderzoek is continu rekening gehouden met de betrouwbaarheid en validiteit. In het literatuuronderzoek is met speciale zorg gekeken naar de verschillende bronnen die zijn gebruikt, meerdere bronnen zijn gebruikt per onderwerp en deze zijn aangevuld met gedocumenteerde praktijkvoorbeelden. Het onderzoek is volgens planning verlopen, met uitzondering van de uitgevoerde data analysemethoden, maar hier is adequaat en tijdig op geacteerd. Ondanks dat de woordelijke transcriptie van de interviews veel tijd heeft gekost komt het de reproduceerbaarheid van het onderzoek ten goede omdat de transcriptie strikt

feitelijk is overgenomen in plaats van samengevat. De interne validiteit van het onderzoek is hierdoor goed te noemen, de externe validiteit is niet van toepassing op dit onderzoek omdat vooraf is gesteld dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn buiten de vooraf afgekaderde populatie. Ondanks het feit dat de resultaten niet generaliseerbaar zijn zou dit onderzoek wel kunnen dienen als voorbeeld binnen soortgelijke organisaties. Zoals eerder beschreven is dit onderwerp echter bedrijfsgevoelig en zal deze informatie niet worden gedeeld.

Ook zijn de resultaten zelf valide omdat ze voldoen aan de volgende vormen van validiteit. Allereerst zijn de onderzoeksvragen vooraf goed afgestemd met de belanghebbenden, ook de dataverzamelingmethoden zijn uitvoerig besproken en afgestemd op het onderzoek. Dit zorgt ervoor dat de indrukvaliditeit van het onderzoek goed is. Omdat in het geval van dit onderzoek niet uit kan worden gegaan van criteriumvaliditeit zijn mitigerende maatregelen toegepast om de validiteit te bewaken. Bij criteriumvaliditeit kan door middel van andere valide metingen van hetzelfde concept worden gemeten of de resultaten van een onderzoek overeenkomen. Omdat het vraagstuk waar dit onderzoek naar kijkt nog niet goed is beschreven in de literatuur of in ander onderzoek kan deze vorm van validiteit niet worden uitgevoerd. Daarom is het extra belangrijk aandacht te besteden aan de inhoudsvaliditeit, in hoeverre de metingen die zijn uitgevoerd alle aspecten van het concept meten die zijn voorgenomen. De inhoudsvaliditeit is goed te beargumenteren vanwege de diverse populatie die is benaderd voor de afgenomen semigestructureerde interviews. Zo zijn er experts benaderd uit verschillende kanalen, managementlagen en zijn zelfs externe experts geraadpleegd.

5.5 Suggesties voor vervolgonderzoek

Gedurende dit onderzoek zijn inzichten verkregen die niet altijd een directe connectie hadden met de opgestelde onderzoeksvragen. Deze inzichten zijn dan ook verder niet meegenomen in dit onderzoeksrapport omdat ze de relevante resultaten zouden vertroebelen en de betrouwbaarheid en validiteit negatief zouden kunnen beïnvloeden. Toch kunnen deze inzichten waardevol zijn voor de organisatie en voor mogelijk vervolgonderzoek in de toekomst, met die reden wordt de volgende suggestie gedaan voor vervolgonderzoek.

Zo kwam gedurende het onderzoek een vraag naar boven over de integratie van systemen tussen de verschillende kanalen binnen KPN, bijvoorbeeld in het interview met de directeur WFM van het kanaal Customer Service (Zie Bijlage 10, transcript 10). Omdat dit buiten de kaders van dit onderzoek valt is dit verder niet meegenomen in de uitwerking, maar een vervolgonderzoek naar de integratie van de verschillende systemen en tooling die binnen de CCO organisatie worden gebruikt zou van grote waarde kunnen zijn voor de organisatie als geheel. Daarbij zou dan specifiek moeten worden ingezoomd op welke systemen samen zouden kunnen worden gevoegd, welke voordelen dit op zou kunnen leveren en hoe haalbaar dit zou zijn.

Hoofdstuk 6: Conclusie

Na de resultaten volgt in dit hoofdstuk de verdere uitwerking van de uitkomsten uit het onderzoek. De uitkomsten worden geordend, geïnterpreteerd en er worden verbanden gelegd naar de theorie. Het doel van dit hoofdstuk is om een sluitend antwoord te geven op de deelvragen welke vervolgens tot een antwoord op de hoofdvraag leiden.

6.1 Deelvraag 1: Wat is er nodig om tot een goede invulling van capaciteitsmanagement te komen?

Uit zowel de literatuur als het uitgevoerde onderzoek zelf blijkt dat om tot een goede invulling van capaciteitsmanagement in de vorm van workforce management te komen een organisatie op ingrijpende wijze moet veranderen op het gebied van organisatiestructuur, cultuur en werkwijze. De uitkomsten van beide vormen van onderzoeken komen overeen, zowel in de theorie als uit de praktijk blijkt dat de volgende criteria van toepassing zijn: Het werkaanbod dat voor de organisatie geldt moet meet- en planbaar zijn, er moet sprake zijn van een bepaald volume aan capaciteit om een succesvolle workforce management organisatie op te bouwen en de informatievoorziening moet goed op orde zijn.

Concreet moet de organisatie in staat zijn een goede forecast op te stellen met een minimale betrouwbaarheid van boven de 90%, zo blijkt uit zowel literatuur als uit praktijkvoorbeelden. Vervolgens moet de organisatie een diep inzicht hebben in haar personeelsbestand op het gebied van beschikbaarheden, vaardigheden en werkzaamheden om een goede doorvertaling te maken van forecast naar capaciteitsplanning. Tot slot moet ook de manier van roosteren passen binnen het workforce management model, daarbij geldt dat om profijt te hebben van deze manier van werken de grootte van de organisatie een enorme invloed heeft.

6.2 Deelvraag 2: Beschikt KPN Retail over de benodigde informatievoorziening en informatiestromen om capaciteitsmanagement effectief te implementeren?

Om een goed antwoord te geven op deze deelvraag moet allereerst worden gekeken naar de verschillende onderdelen van de workforce management cyclus zoals we deze kennen uit de literatuur. Allereerst het opstellen van een betrouwbare forecast, het uitgevoerde veldonderzoek wijst uit dat KPN Retail over de benodigde informatie en kennis beschikt om tot een betrouwbare forecast te kunnen komen. De kanttekening hierbij is dat er voornamelijk informatie beschikbaar is over kwantitatieve gegevens en verder weinig inzicht is in de kwaliteit van de voorspelde contacten. Daarom zal gebruik moeten worden gemaakt met normtijden, een methode die ook binnen de monteursorganisatie wordt gehanteerd. Door deze normtijden te gebruiken kan dus een betrouwbare forecast worden opgesteld.

Een ander verhaal zijn de overige stappen uit de workforce management cyclus, zoals de capaciteitsplanning. Op het gebied van capaciteit beschikt KPN Retail niet over de inzichten die noodzakelijk zijn om aan capaciteitsplanning te doen zoals dat wordt beschreven in de literatuur en ook terugkomt in enkele praktijkvoorbeelden uit het onderzoek. Dit komt vooral omdat de informatievoorziening geen antwoord geeft op de vaardigheden van de

medewerkers anders dan de functie die zij hebben. Daardoor kan geen match worden gemaakt tussen benodigde capaciteit en beschikbare capaciteit. Het gaat hier vooral om geautomatiseerd roosteren, maar het onderzoek toonde ook uit dat de praktijk weerbarstiger is dan beschreven. Zo bleek uit gesprekken met de monteursorganisatie dat workforce management ook op andere manieren toegepast kan worden door alternatieve werkwijzen te hanteren. Mogelijke werkwijzen die wel toegepast zouden kunnen worden zijn zelfroosteren waarbij de medewerker wordt gebruikt om de nodige input voor het rooster in kaart te brengen. Ter conclusie beschikt KPN Retail maar beperkt over de benodigde informatievoorziening en informatiestromen die nodig zijn om workforce management te implementeren, tenzij rekening wordt gehouden met een maatwerkoplossing die specifiek voor KPN Retail deze functie kan overnemen.

6.3 Deelvraag 3: (Hoe) kan capaciteitsmanagement worden toegepast binnen de huidige manier van roosteren?

De beschikbare literatuur schept een eenduidig beeld op het gebied van roosteren, maar de praktijk geeft wat andere inzichten. In de literatuur wordt vooral beschreven hoe organisaties met geautomatiseerd roosteren effectief capaciteitsmanagement neer kunnen zetten. Maar in de praktijk is terug te zien dat organisaties vaak anders omgaan met roosteren dan in de literatuur wordt beschreven, goede voorbeelden hiervan zijn de verschillen tussen de werkwijzen binnen de kanalen Customer Service en de monteursorganisatie van KPN. Ondanks deze verschillen blijft één criteria in zowel de theorie als praktijk als een paal boven water staan, het volume. Uit de bronnen blijkt dat binnen een kleine organisatie, zoals een (kleine) winkel, het nut van workforce management ontbreekt. Door de organisatie te verbreden kan het benodigde volume echter wel worden bereikt, dit kan worden bereikt door op een andere manier om te gaan met het roosteren.

Er kan dus worden geconcludeerd dat workforce management binnen de huidige manier van roosteren niet kan worden toegepast en dat een andere manier van werken hiervoor noodzakelijk zou zijn. Ook kan worden geconcludeerd uit de afgenomen interviews dat de beschikbare systemen en tooling binnen KPN Retail wel de mogelijkheid bieden tot alternatieven vormen van roosteren die een toepassing van workforce management zou kunnen bevorderen. Zo stelde de implementatiemanager dat deze eerder genoemde automatisering ook kan worden afgevangen door medewerkers zelf aan het roer van hun rooster te zetten middels zelfroosteren óf op centrale wijze roosters te maken. Beide methoden zouden tot dezelfde output als geautomatiseerd roosteren leiden omdat bij deze werkwijzen rekening kan worden gehouden met de variabelen waar het systeem geen rekening mee kan houden. Een implementatie van workforce management zou dus vragen om een gerichte maatwerkoplossing.

6.4 Deelvraag 4: Hoe geven vergelijkbare organisaties en andere kanalen binnen KPN invulling aan capaciteitsmanagement?

Gedurende het onderzoek zijn verschillende interviews afgenomen en hierdoor zijn een aantal inzichten gecreëerd in de toepassing van workforce management in de praktijk. Het antwoord op deze deelvraag is echter tweeledig omdat er een sterke differentiatie is tussen de andere

kanalen binnen KPN en vergelijkbare (retail)organisaties. Allereerst kunnen we concluderen dat de andere kanalen binnen KPN, Customer Service en de monteursorganisatie, veelal gebruik maken van workforce management in de vorm die ook is teruggekomen uit het literatuuronderzoek. Het enige onderlinge verschil is dat de methode van roosteren van elkaar afwijkt. Ook blijkt uit de afgenomen interviews met de externe experts dat dit beeld ook buiten KPN gelijk is. Daarbij ligt de situatie bij de monteursorganisatie dicht bij de huidige situatie binnen KPN Retail omdat hetzelfde softwarepakket wordt gebruikt.

Maar een belangrijkere conclusie is het andere deel van deze deelvraag, de situatie bij vergelijkbare (retail)organisaties. Uit de geringe praktijkvoorbeelden en de literatuur kan worden geconcludeerd dat tot op heden retailorganisaties, voor zover bekend, niet volgens workforce management werken. Wat wel opvallend is is dat deze organisaties vaak wel gedeeltes van de workforce management cyclus hebben geïmplementeerd die goed aansluiten bij de strategische doelstellingen van de organisatie zelf. Dit is dus erg afhankelijk van de organisatie, maar in de praktijk zijn nog amper voorbeelden terug te zien.

6.5 Deelvraag 5: Waar moet KPN Retail op zijn voorbereid bij de implementatie van capaciteitsmanagement?

De laatste deelvraag heeft vooral betrekking op het uitgevoerde praktijkonderzoek omdat deze specifiek inzoomt op de situatie binnen KPN Retail, maar ook de literatuur speelt hierin een rol. Bij de implementatie van workforce management of capaciteitsmanagement in een andere vorm kan uit de resultaten worden geconcludeerd dat er rekening moet worden gehouden met de volgende zaken: Allereerst de toekomst van de retailorganisatie binnen KPN, het is aannemelijk dat KPN Retail in de toekomst zal veranderen. Deze veranderingen zullen veelal worden gedreven door verdere digitalisatie en het zoeken naar manieren om klantwaarde te blijven creëren. Concluderend moet dus rekening worden gehouden met een veranderend pakket aan werkzaamheden die niet binnen de klassieke vorm van retailing zal vallen.

Daarnaast moet rekening worden gehouden met de noodzakelijke veranderingen op het gebied van organisatie en cultuur. Uit de literatuur en praktijkvoorbeelden bleek beiden dat een implementatie van workforce management een grote impact heeft op de organisatie, meestal in de vorm van een afdeling om het proces te begeleiden en de manier waarop geroosterd wordt en de impact die dat heeft op de medewerkers. Concluderend moeten beide zaken worden meegenomen in het traject van implementatie en hierin een prominente rol krijgen.

6.6 Hoofdvraag: Welke verbeteringen kunnen binnen KPN Retail worden doorgevoerd op het gebied van capaciteitsmanagement om effectiever om te gaan met de inzet van winkelmedewerkers?

Om tot een sluitend antwoord te komen op de hoofdvraag van dit onderzoek worden de antwoorden op de deelvragen en de overige uitkomsten van het onderzoek gebruikt om tot een weloverwogen conclusie te komen. Het doorvoeren van verbeteringen op het gebied van workforce management kan worden gecategoriseerd in twee onderdelen namelijk verbeteringen en veranderingen. De verbeteringen die naar voor komen zijn oplossingen die

binnen de huidige manier van werken kunnen worden toegepast zonder dat hier ingrijpende veranderingen voor nodig zijn. Veranderingen gaan verder dan dat, deze focussen op de achterliggende oorzaken en verbeteringen die noodzakelijk zijn om workforce management toe te kunnen passen.

6.6.1 Verbeteringen

Uit de conclusies op de deelvragen kan worden opgemaakt dat KPN Retail op dit moment niet in staat is workforce management te implementeren, maar dit betekent niet dat verbeteringen helemaal niet mogelijk zijn. Waar KPN Retail bij uitstek geschikt voor blijkt te zijn is om aan de slag te gaan met forecasting. Door forecasting toe te passen binnen de huidige manier van werken en als tool aan te bieden aan de roosterende managers kan de inzet van winkelmedewerkers beter worden gekoppeld aan de daadwerkelijke klantvraag. Daarnaast zou dit een goede voorbereiding zijn op verdere veranderingen omdat forecasting een integraal onderdeel is van de workforce managementcyclus.

Naast de implementatie van forecasting zijn er nog twee verbeteringen die nu kunnen worden doorgevoerd. Allereerst moet de wildgroei binnen het roostersysteem die uit het afgenomen interview met de interne implementatie manager blijkt worden aangepakt en gestroomlijnd, door diensten te stroomlijnen kan worden gestuurd op productiviteit. Ten tweede het formaliseren van de nieuwe (crosschannel)werkzaamheden, door verdere inzichten te creëren in de uitgevoerde telefonische werkzaamheden kan worden gestuurd op effectieve inzet van personeel op momenten dat de klantvraag in de winkels afneemt. Waar dit momenteel nog ontbreekt omdat er geen inzichten zijn op het gebied van forecasting kan sturing nu ook nog beperkt plaatsvinden. Zodra inzichtelijk wordt op welke momenten telefonische werkzaamheden van winkelmedewerkers worden verwacht kan dit kwaliteitsitem zorgen voor een effectievere inzet van deze medewerkers.

6.6.2 Veranderingen

Naast de laagdrempelige verbeteringen die een impact zouden hebben komt duidelijk uit dit onderzoek naar voren dat KPN Retail veranderingen zou moeten doorvoeren om in staat te zijn workforce management te kunnen bedrijven. Daarbij speelt één onderwerp duidelijk de hoofdrol, namelijk roostering. De huidige manier van roosteren is niet compatibel met workforce management, sterker nog de manier van werken die gebruikelijk is binnen workforce management is niet compatibel met de huidige situatie waarin KPN Retail zich bevindt. Geautomatiseerd roosteren is vanwege verschillende variabelen geen optie.

Vanuit dit onderzoek kan worden geconcludeerd dat KPN Retail instaat is om een alternatieve vorm van personeelsplanning toe te passen met dezelfde resultaten en compatibiliteit als geautomatiseerd roosteren in de vorm van zelfroosteren. Allereerst zijn de systemen die momenteel in gebruik zijn volledig instaat om zelfroosteren te ondersteunen en uit te kunnen rollen binnen de organisatie, de noodzakelijke modules om dit te ondersteunen zijn al beschikbaar. De grootste verandering bevindt zich in de organisatie zelf, omdat er voor het toepassen van zelfroosteren veel zou moeten veranderen in structuur en cultuur. Uit de afgenomen interviews met de medewerkers binnen de monteursorganisatie is te concluderen

dat ter ondersteuning een verplaatsing van werkzaamheden plaats zou moeten vinden van de roosterende managers naar een specifiek toegewijde afdeling die ondersteuning kan bieden aan het zelfroosteren.

Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Na in hoofdstuk 4 de uitkomsten van het onderzoek gedetailleerd in kaart te brengen en deze in hoofdstuk 6, in combinatie met het theoretisch kader, te gebruiken om tot conclusies te komen worden deze in dit hoofdstuk verder uitgewerkt tot aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn opgesteld als direct gevolg van het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek en hebben als doel de effectiviteit van winkelmedewerkers op een duurzame manier te verbeteren.

In overeenkomst met de opbouw van de conclusies uit hoofdstuk 6 zijn aanbevelingen gedaan voor uitvoering op korte termijn (verbeteringen) en op lange termijn (veranderingen). De prioritering van de aanbevelingen is uitgevoerd op basis van haalbaarheid en verwacht rendement, daarnaast zijn de aanbevelingen aangevuld met best practices en theorie om tot een degelijke onderbouwing te komen.

7.1 Veranderingen

7.1.1 Aanbeveling 1: Zelfroosteren en personeelsplanning

Dit onderzoek wijst uit dat de implementatie workforce management bepaalde eisen stelt aan de manier waarop een organisatie omgaat met personeelsplanning. Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat er verschillende manieren zijn om personeelsplanning in te vullen afhankelijk van de contextuele factoren binnen de organisatie zelf. Deze personeelsplanning is namelijk cruciaal binnen de workforce management cyclus om werkaanbod consequent goed te kunnen koppelen aan de vraag vanuit de klant.

Het is daarom de eerste en belangrijkste aanbeveling van dit rapport om als retailorganisatie allereerst een visie te ontwikkelen op het gebied van personeelsplanning met inachtneming van de voordelen die zelfroosteren voor de organisatie zouden bieden. Daarbij is het cruciaal dat gekeken wordt naar de kracht van het kanaal zelf en de lessen die kunnen worden getrokken uit de implementatie bij de monteursorganisatie. De systemen zijn flexibel genoeg om in te kunnen spelen op de specifieke context van KPN Retail en bieden daarin passende oplossingen die relatief laagdrempelig kunnen worden geïntroduceerd. Daarom zou deze visie zichzelf vooral moeten focussen op het organisatorische gedeelte van personeelsplanning, het verplaatsen van de roostertaken van de managers naar een afdeling die deze taak voor de gehele organisatie kan overnemen.

Maak bij het formuleren van deze visie en het implementeren van deze verandering gebruik van de beschikbare expertise en kennis binnen de gehele organisatie. Betrek de verschillende lagen binnen KPN Retail bij dit proces om draagvlak te creëren en de waarde van zelfroosteren te benadrukken.

7.2 Verbeteringen

7.2.1 Aanbeveling 2: Implementeer een forecasting model

Uit het onderzoek is gebleken dat de implementatie van forecasting haalbaar is voor KPN Retail en dat het implementeren van een forecast een positieve bijdrage zal hebben op de effectieve inzet van winkelmedewerkers. Daarom is de belangrijkste verbetering uit dit

onderzoek om een forecast te ontwikkelen en te implementeren binnen het roostersysteem InPlanning met als doel de roosterende managers inzicht te geven in de klantbehoeften. Wanneer roosterende managers meer in kunnen spelen op verwachte bezoekersaantallen zullen medewerkers effectiever ingezet kunnen worden en beter in staat zijn hun werk uit te voeren.

Maak bij de implementatie gebruik van de PDCA-cyclus om op doordachte wijze aansluiting te vinden. Vooral van belang is de laatste stap in de cyclus, act. In deze stap wordt de implementatie geëvalueerd en daarna dus ook bijgesteld zodat de implementatie goed aansluit op de praktijk en het model ook daadwerkelijk bruikbaar is voor de roosterende managers. Door gebruik te maken van deze best practice wordt de haalbaarheid van deze aanbeveling positief beïnvloedt.

7.2.2 Aanbeveling 3: Stroomlijn het gebruik van het roostersysteem

Een andere uitkomst uit het onderzoek is dat het gebruik van het huidige roostersysteem losloopt, zo zijn er veel vooraf geprogrammeerde diensten die niet helemaal aansluiten bij de praktijk. Door het gebruik van InPlanning te stroomlijnen kan de manier waarop er binnen KPN Retail werkt positief worden beïnvloed omdat de diensten die worden aangeboden aansluiting kunnen krijgen op de momenten waarop de inzet van winkelmedewerkers nodig zijn. Ook deze aanbeveling kan worden geïmplementeerd in de huidige situatie en moet worden afgestemd met de eerste aanbeveling. Wanneer bijvoorbeeld de diensten in het systeem aansluiten op het forecasting model wordt het roosteren een eenvoudigere taak die beter aansluit bij de behoeften van de klant.

Zoals blijkt uit de theorie achter workforce management moet het roosteren goed aan kunnen sluiten op de rest van de cyclus, dit geldt ook wanneer gedeelten van workforce management worden geïmplementeerd.

7.2.3 Aanbeveling 4: Koppel het uitvoeren van telefonische werkzaamheden aan het forecasting model om de werkzaamheden stuurbaar te maken

Tot slot werd uit het onderzoek duidelijk dat de manier waarop er binnen KPN Retail omgegaan wordt met crosschannel werkzaamheden voor weinig inzichten zorgt. Zo is het niet duidelijk wanneer winkelmedewerkers, rekening houdend met de drukte in de winkel, tijd zouden hebben om telefonische werkzaamheden uit te voeren. Door meer inzicht te bieden in deze werkzaamheden is het niet alleen voor de winkelmedewerkers duidelijk wanneer zij deze werkzaamheden kunnen uitvoeren, ook voor het management zou cruciale stuurinformatie beschikbaar komen. Daarnaast kunnen deze inzichten vervolgens worden gebruikt om cluster- en xl-managers inzicht te geven in de prestaties van hun winkels.

Door verschillende informatievoorzieningen te integreren kunnen deze inzichten worden gecreëerd, zo kunnen bezoekersaantallen worden gekoppeld aan het aantal uur en de momenten waarop vanuit een winkel telefonische dienstverlening is geleverd. Door deze twee inzichten aan elkaar te koppelen kan vervolgens worden gekeken of een winkel telefonische dienstverlening op een juiste manier inzet om de productiviteit te verhogen.

Literatuurlijst

- Aarabi, M., & Hasanian, S. (2014). Capacity planning and control: a review. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, 5(8), 975–984.
<https://www.ijser.org/researchpaper/Capacity-planning-and-control-a-review.pdf>
- ABN Amro. (2020, oktober). Waarom komt de consument van de toekomst naar de winkel? https://www.abnamro.nl/nl/media/20.060.255_Rapport_Winkel_van_de_toekomst_opm_20.10.26_DEF_tcm16-87542.pdf
- Al Hattab, M., & Hamzeh, F. (2013). Information Flow Comparison Between Traditional and BIM-Based Projects in the Design Phase. *Proceedings for the 21st Annual Conference of the International Group for Lean Construction*, 21, 761–770.
<https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2362.5766>
- Baarda, B. (2019). *Dit is onderzoek!* (1ste editie). Noordhoff.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2021, 16 november). Werkgelegenheid in derde kwartaal naar nieuw record. Geraadpleegd op 17 november 2021, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2021/46/werkgelegenheid-in-derde-kwartaal-naar-nieuw-record>
- Chien, C. F., Dou, R., & Fu, W. (2018). Strategic capacity planning for smart production: Decision modeling under demand uncertainty. *Applied Soft Computing*, 68, 900–909.
<https://doi.org/10.1016/j.asoc.2017.06.001>
- CNV. (2021, 29 oktober). CNV-onderzoek: Werkstress hoger dan eerste helft 2021 – CNV. Geraadpleegd op 13 december 2021, van <https://www.cnv.nl/nieuws/cnv-onderzoek-werkstress-hoger-dan-eerste-helft-2021/>
- Disselkamp, L. (2013). *Workforce Asset Management Book of Knowledge* (1ste editie). Wiley.
- Frazer, M., & Stiehler, B. E. (2014). Omnichannel retailing: The merging of the online and off-line environment. *The Institute for Business and Finance Research*, 9(1), 655–657.
https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/58239093/TURISMO_DE_INTERESES_ESPECIALES_INVESTIG20190122-31927-1k7mzu7.pdf?1548201063=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DTHE_EFFECTIVENESS_COMPARISON_BETWEEN_MOB.pdf&Expires=1641496681&Signature=BdBTrkEPTnoE-NsZAIrMUeU3DFMbN5JksDpF6gGs2SU-kJ8ly09op6U0c0Z4F8BSCYZN~m-eJ0Ds-zRRA5SWVmKcvnKVdPPpRDHnXzVZVGYERHjibT9Bv6bDiKN-8iqgfOfYaeJHmLpWEIC6USShAtXycjpn0ChlaFTCb2YZODgDPP55bBUPO7BfigmnAOylamYYbgC1CtQIT8RDv8Q2XUxquSpQs7quFuFE-iKskb2QnZ1OhWIHzo2lISuMhHVbqIsuc~juim~eM8KvadQl0dpRcUtrVf-4eVm9hMJVn6VLlusolHlo6O6DUYsbr6NBC6TJJRMqAnnU4rUytlQlbq_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA#page=678
- Gilbert-Brandenburg, S. (2004, mei). *The Tier I Workforce Management Strategy: Concept and Application*.
<https://repositories.lib.utexas.edu/bitstream/handle/2152/1880/brandenburgsq042.pdf>
- Gill, L. (2013, 14 mei). Omni-channel shopping coming to SA. *Bizcommunity*. Geraadpleegd op 6 januari 2022, van <https://www.bizcommunity.com/Article/196/182/93333.html>

- Huang, H. C., Lee, L. H., Song, H., & Thomas Eck, B. (2009). SimMan—A simulation model for workforce capacity planning. *Computers & Operations Research*, 36(8), 2490–2497. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2008.10.003>
- KPN. (z.d.-a). KPN in een oogopslag. KPN.com. Geraadpleegd op 25 januari 2022, van <https://www.overons.kpn.nl/het-bedrijf/kpn-in-een-oogopslag>
- KPN. (z.d.-b). Our 2021 – 2023 strategy. KPN.com. Geraadpleegd op 25 januari 2022, van <https://ir.kpn.com/websites/kpn/English/1020/our-2021-2023-strategy.html>
- KPN. (2020, januari). Collectieve Arbeidsovereenkomst KPN 2020–2021. <https://www.fnv.nl/getmedia/b665e18d-93e6-4aff-ba2b-9efca2acf59d/1104-kpn-cao-2019-v250619.pdf?ext=.pdf&dt=20200713143052>
- Lee, Z. W., Chan, T. K., Chong, A. Y. L., & Thadani, D. R. (2019). Customer engagement through omnichannel retailing: The effects of channel integration quality. *Industrial Marketing Management*, 77, 90–101. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.12.004>
- Looijen, M., & Van Hemmen, L. (2014). *Beheer van informatiesystemen* (7de editie). Academic Service.
- Meudt, T., Metternich, J., & Abele, E. (2017). Value stream mapping 4.0: Holistic examination of value stream and information logistics in production. *CIRP Annals*, 66(1), 413–416. <https://doi.org/10.1016/j.cirp.2017.04.005>
- Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/jec1086-4415180400>
- Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>
- Roh, P., Kunz, A., & Wegener, K. (2019). Information stream mapping: Mapping, analysing and improving the efficiency of information streams in manufacturing value streams. *CIRP Journal of Manufacturing Science and Technology*, 25, 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.cirpj.2019.04.004>
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research Methods For Business Students*. PEARSON.
- Sinclair, A. (2004). Workforce planning: A literature review. Institute for Employment Studies. <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp37.pdf>
- Talarico, L., & Maya Duque, P. A. (2015). An optimization algorithm for the workforce management in a retail chain. *Computers & Industrial Engineering*, 82. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2015.01.014>
- Van Dalen, E. J., & De Leede, J. (2015). *Tactische en operationele personeelsplanning* (1ste editie). Vakmedianet.
- Van Leeuwen, O. C., & Bergsma, J. B. T. (2014). *Algemene grondslagen Starreveld* (6de editie). Nordhoff Uitgevers.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek?* (5de editie). Boom Lemma.

Winasti, W., Van Merode, F., & Berrevoets, L. (2021). Het raamwerk en het proces van capaciteitsmanagement. *Capaciteitsplanning in de zorg*, 23–39.
https://doi.org/10.1007/978-90-368-2567-2_2

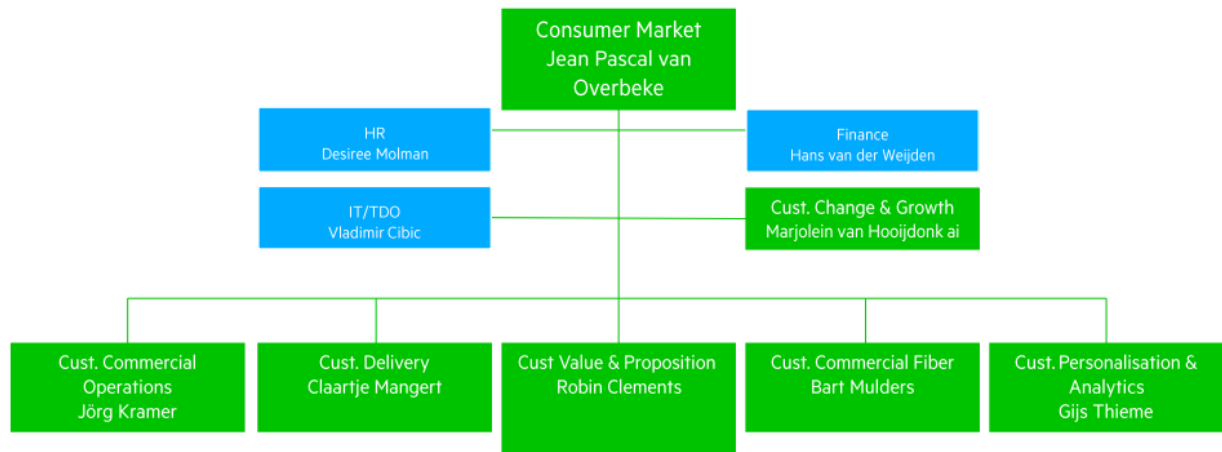
Bijlagen

Bijlage 1 – Organogram RvB KPN

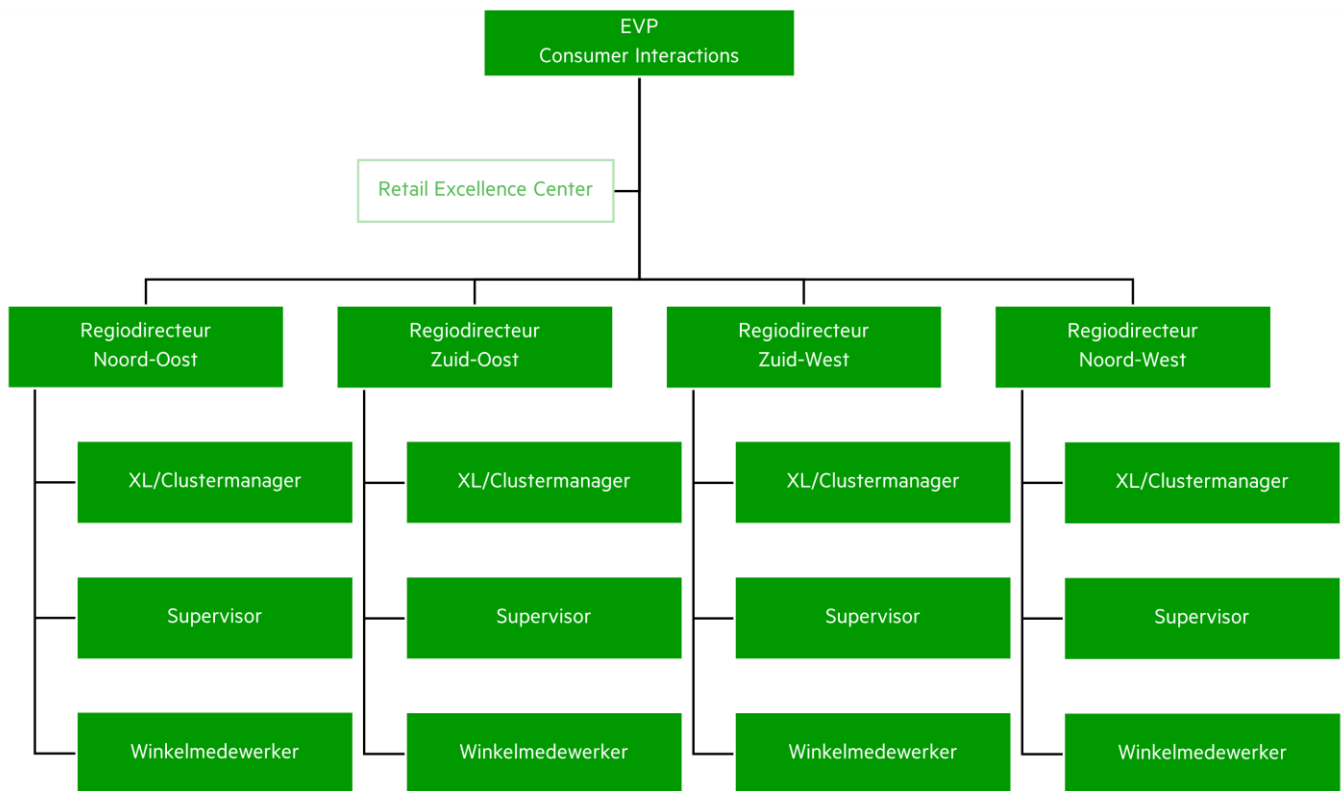
RvB - per 1 juli 2021



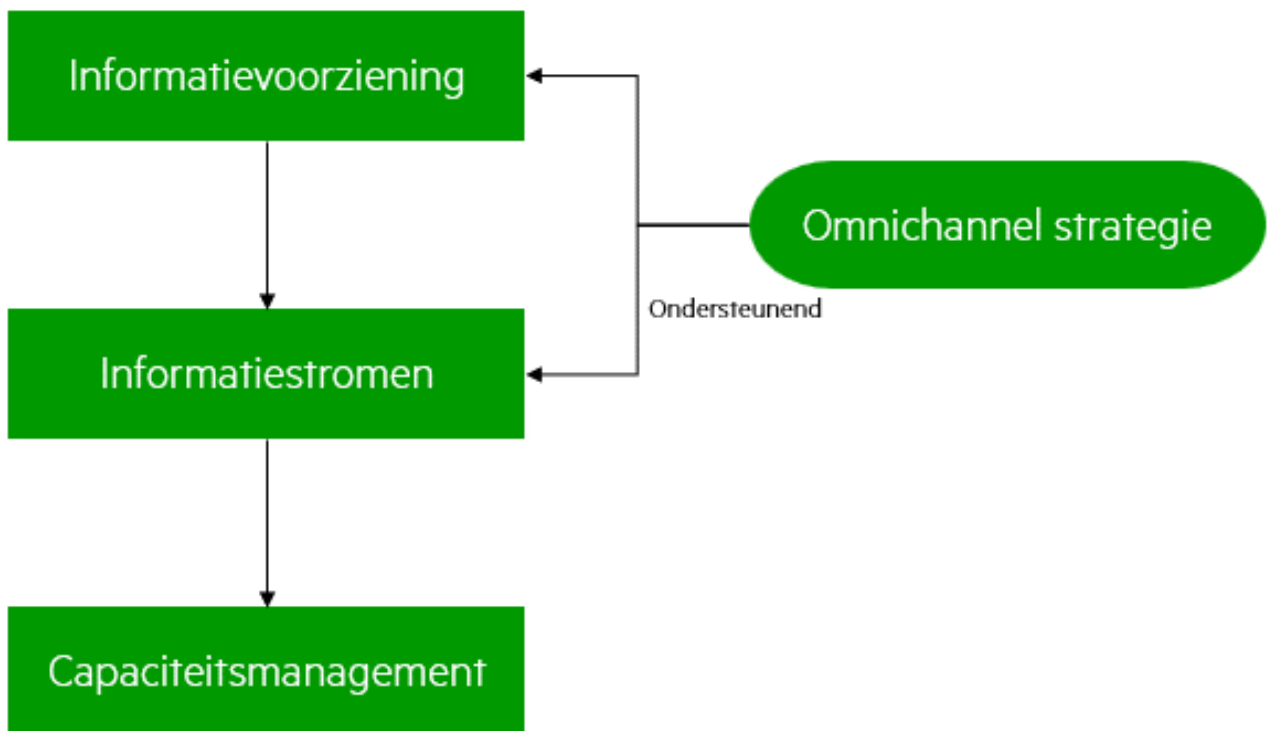
Bijlage 2 – Organogram consumer market KPN



Bijlage 3 – Organogram KPN Retail



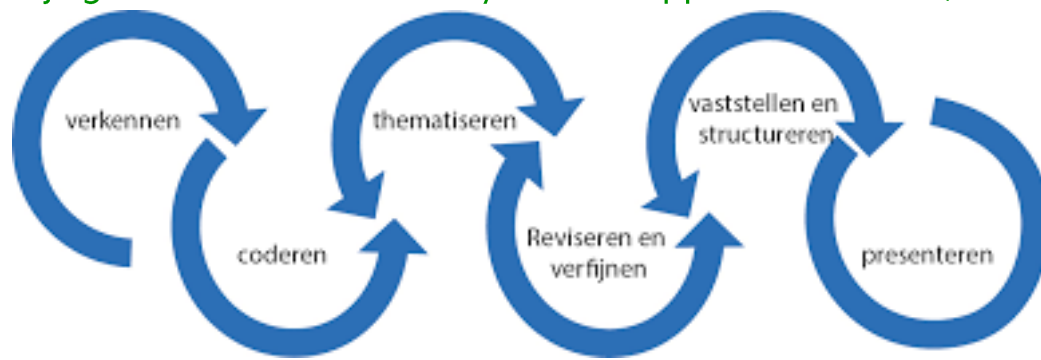
Bijlage 4 – Visualisatie theoretisch kader



Bijlage 5 – Tabel onderzoekspopulatie

Dimensie	Organisatieonderdeel	Afdeling	Functie
Workforce management	CCO / Customer Service	Workforce management	Planner Intraday
		Workforce management	Capaciteitsmanager
	Externe organisaties	WFM consultancy	Managing Partner
		Personeelsmanagement consultancy	Consultant
	Customer Delivery / Monteursorganisatie	Planning	Capaciteitsmanager
		Planning	Planner
Informatievoorzieningen / Informatiestromen	Customer Personalisation & Analytics	Business Intelligence	Performance manager
	Omnichannel Excellence	Projectmanagement	Implementatiemanager
Strategie / Omnichannelstrategie	CCO / Retail	Retail	VP Retail
	CCO / Customer Service	Workforce management	Directeur WFM

Bijlage 6 – Thematische analyse in 6 stappen (Verhoeven, 2014)



Bijlage 7 – Topiclijst semigestructureerde interviews

Dimensies	Aspect	Interviewonderwerpen
Workforce management	WFM/Capaciteitsmanagement	WFM cyclus
		Toepassingen in de praktijk
		Impact op personeel en organisatie
		Benodigde informatie(voorziening)
		Voor- en nadelen
		Retail specifieke toepassingen
	Roostering	Zelfroosteren
		WFM
		Capaciteitsmanagement
		Procesintegratie
		Systemen en tooling
		Cultuur(sverandering)
Informatievoorziening en informatiestromen	Business Intelligence	Integratie retail systemen
		Feedback
	Informatieverzorging	Interne informatie
		Externe informatie
		Organisatiestructuur
	Kwaliteit van informatie	Informatiestromen
	Informatiebehoeften	(Interne) communicatie
	Besturen en controle	Werkzaamheden retail
		Oordeelsvorming
	Informatiestromen	Reis van informatie
		Informatiebronnen
		Informatiesysteem
(Omnichannel)strategie	Omnichannel	Onderlinge integratie
		Crosschannel werkzaamheden
		Klantbehoefte
		Digitalisatie
	Retail	Missie/visie KPN Retail
		Werkzaamheden
		Organisatiecultuur
		Integratie KPN strategie

Bijlage 8 – Interviewopzetten



Interviewopzetten.z
ip

Bijlage 9 - Codeboek thematische analyse interviews

▼  Code System	299
  Huidige situatie KPN Retail	14
  Achtergrond informatie respondent	14
▼   Roostering	0
  Systemen en tooling	38
  Proces	22
  Zelfroosteren	12
▼   (Omnichannel)strategie	0
  Digitalisatie	6
  Klantbehoefte	2
  Organisatiecultuur/structuur	12
  Missie/visie	11
  (Crosschannel) werkzaamheden	16
▼   Informatievoorziening en informatiestromen	0
  Informatietoepassingen	20
  Integratie (informatie)systemen	8
  Informatiestromen	12
  Organisatie (informatie)structuur	3
▼   Workforcemanagement	0
  Capaciteitsmanagement/forecasting	25
  Retailspecifieke toepassingen	25
  Voor- en nadelen	10
  Impact op personeel en organisatie	27
  Workforcemanagement cyclus	22
  Sets	0

Bijlage 10 – Geanalyseerde interview transcripten

Transcript 1 Customer Service – Planner Intraday



Transcript
Customer Service - P

Transcript 2 Customer Service – Capaciteitsmanager



Transcript
Customer Service - C

Transcript 3 Externe expert – Managing Partner



Transcript Externe
expert - Managing P

Transcript 4 Externe expert – Consultant



Transcript Externe
expert - Consultant.

Transcript 5 Monteursorganisatie – Capaciteitsmanager



Transcript
Monteursorganisati

Transcript 6 Monteursorganisatie – Planner



Transcript
Monteursorganisati

Transcript 7 CP&A – Business Intelligence – Performance Manager



Transcript CP&A -
Business Intelligenc

Transcript 8 Omnichannel Excellence – Implementatiemanager



Transcript
Omnichannel Excell

Transcript 9 CCO Retail – VP Retail



Transcript CCO
Retail - VP Retail.pdf

Transcript 10 Customer Service – Director WFM



Transcript
Customer Service - L

Bijlage 11 - Swimlane diagram huidige situatie informatievoorziening KPN Retail

