

Unified Communications – een strategische optie?

Strategische concepten en de toepassing daarvan binnen bedrijven worden veelal vanuit operationele drijfveren ontwikkeld. Soms is er een strategie beschreven. Visie ontbreekt meestal. En voor de communicatievoorziening komt dit nog sterker naar voren. In veel organisaties stapt men te snel over op inhoudelijke discussies over specifieke opties en oplossingen, zonder een helder beeld van het landschap van de toekomst te hebben en consensus over de rol die de organisatie daarin wil spelen.

door Ruud Kramer*

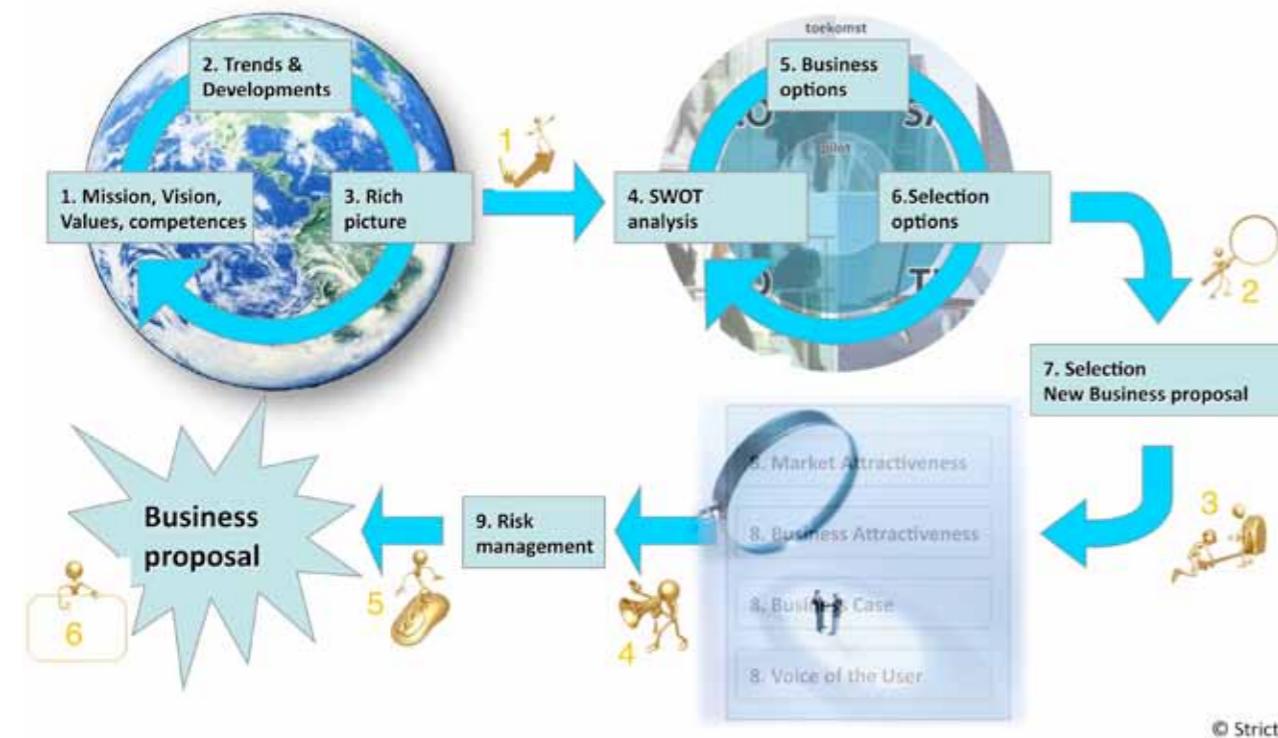
ict-managers, it-directeuren en facility managers moeten hun ideeën vaak intern ‘verkopen’ en de directie of het MT ervan overtuigen dat deze goed zijn voor de organisatie en de investering waard zijn. Toch leren we in de boekjes dat er eerst een visie geformuleerd zou moeten worden en dat daarvan de strategie wordt afgeleid. Strategie is een reeks investeringen, dus projecten, om de visie realiteit te laten worden. Maar het kan ook eenvoudiger. Dit artikel gaat in op het door Strict¹ gehanteerde 10-stappenmodel, waarmee visie en strategie voor strategische concepten, waarvan *Unified Communications* een voorbeeld is, op een snelle maar gedegen manier kunnen worden vormgegeven.

Het Strict-10-stappenmodel

Onderstaande figuur bevat het Strict-10-stappenmodel. Het is een procesmodel dat voortkomt uit het kennisdomein van Strategic Business Development en telt, zoals de titel al aangeeft, tien stappen waarmee op gestructureerde wijze een voorstel voor een nieuw strategisch concept kan worden bereikt.

Via zes zogenaamde Toll Gates kan een voorstel voor een strategie worden bereikt. Deze Toll Gates zijn:

1. Vastgelegde visie: de houtskooltekening.
2. Een beperkt aantal scenario's gebaseerd op de business opties.



De zogenaamde Toll Gates zijn in goud gekleurd aangegeven. Dit zijn beslismomenten in het proces, waarbij het product een geautoriseerd document is.

3. De uitkomst van het wegingsproces van de scenario's in termen van Feasible (Haalbaar), Acceptable (Gedragen) en Suitable (Passend).
4. De businesscase en andere relevante uitwerkingen (w.o. inventarisatie van de klanteisen en -behoeften).
5. Een overzicht van de te nemen risicomangementmaatregelen.
6. Het nieuwe businessvoorstel.

1. Maak een houtskooltekening

De ontwikkeling van een Visie is een constant proces waarbij trends en ontwikkelingen – van macro- tot microniveau – van invloed zijn op de toekomstbeelden van de eigen organisatie. Het vastleggen daarvan in een soort van houtskooltekening (*rich picture*) helpt bij het bespreekbaar maken ervan, het bijstellen, en het richting geven aan de organisatie.

Als we praten over de ontwikkeling van organisaties, ook op ict-gebied, dan hebben we het vaak over missie, terug naar kerncompetenties en we praten vooral ook graag over 'strategische' keuzes. Niet alleen worden deze termen nog wel eens door elkaar gebruikt, heel vaak stappen organisaties hier ook veel te snel overheen om vervolgens in de tactische of operationele sfeer op allerlei onduidelijkheden of tegenstrijdigheden te stuiten. Tijd nemen om de houtskooltekening te maken wordt in de operationele sfeer dus terugverdiend, want daar kunnen opnieuw te voeren tijd- en energieverwendende strategische discussies worden voorkomen.

Trends en ontwikkelingen

Op dit moment staan veel organisaties aan de vooravond van grote veranderingen op het gebied van hun communicatie-infrastructuur. Deze veranderingen worden deels ingegeven door maatschappelijke trends en ontwikkelingen, deels ook omdat bepaalde onderdelen van de huidige systemen en infrastructuur niet meer voldoen aan de gestelde eisen van support, beschikbaarheid en functionaliteit. Zo is er behoefte ontstaan om op het gebied van communicatie flexibeler om te gaan met werkplekken en ict-middelen. Vanuit de (nieuwe) gebruikers is er behoefte aan een uitgebreider aanbod van diensten. Diensten zijn herkenbaar vanuit de gebruiker en niet een lijst technische mogelijkheden, zoals dat nu veelal het geval is: de gebruiker wenst een werkplek, de afdeling ICT biedt een laptop of een pc, of een gsm waarmee je wel of geen foto's kunt maken.

Trends en ontwikkelingen dienen te worden beoordeeld vanuit een macroperspectief (bijvoorbeeld de financiële crisis, de varkensgriepdemonie of de noodzaak om alles 'groen' te doen, reflecterend in het verbeteren van de aandeelhouderswaarde) tot een micro organisatiespecifiek perspectief, zoals kostenreductie of de verbetering van bereikbaarheid, communicatie en samenwerking. Op het gebied van ict en telecommunicatie is er een aantal in het oog springende trends en ontwikkelingen:

Convergentie:

a. De mobiele telefoon is het belangrijkste communicatiemiddel in de zakelijke markt aan het worden. Vast-mobiel-

convergentie en integratie (FMC en FMI) zijn technische oplossingen voor deze behoefte;
 b. De beschikbaarheid van vaste en mobiele breedbandnetwerken maakt het mogelijk om plaats- en tijd-onafhankelijk te werken.
 Mobility is het paraplu begrip dat hierbij hoort;

c. Voor de eigen bedrijfstelefooncentrale zijn 'gehoste' en 'ge-managede' oplossingen beschikbaar. Daarmee kunnen ict-afdelingen 'ontzorgd' worden en zich meer concentreren op de regierol in plaats van het beheer zelf ter hand te nemen; Consumentcommunicatieproducten worden door de (nieuwe generatie) gebruikers de bedrijfsomgeving binnengebracht. Dit fenomeen wordt aangeduid met *consumerization*. Voor ict-organisaties betekent dit veelal een andere manier van ondersteuning leveren. Tegelijkertijd worden door de wet- en regelgeving eisen gesteld aan de transparantie en *traceability* van communicatie, wat geleid heeft tot zakelijke varianten van vergelijkbare consumentenproducten.

Integratie van spraak en data:

a. Het internetprotocol (ip) biedt de mogelijkheid zowel op transportniveau (voip) als op het niveau van de toepassings spraak en data te integreren. Daarom migreren veel organisaties hun bestaande telefonieomgeving naar een op ip gebaseerde communicatieomgeving;

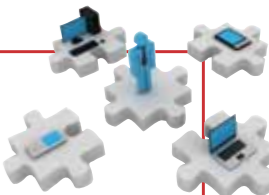
b. Multimediacommunicatie: de diversiteit aan beschikbare communicatiekanalen (e-mail, telefonie, sms, instant messaging, video, chat, etc.) en de consumerization vragen veelal om een herziening van het beleid. Unified Communications is het integreren van de verschillende communicatiekanalen in één consistente *user interface*, onafhankelijk van het gebruikte device en/of netwerk;

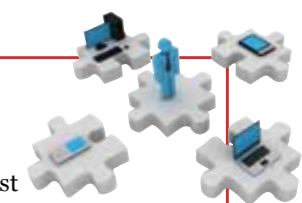


c. Voor zowel leveranciers als ict-beheerorganisaties heeft de integratie van de traditionele domeinen en de opkomst van nieuwe multimedia mogelijk een grote impact. Veel organisaties hebben de afgelopen jaren in dat opzicht stappen gezet door ten behoeve van dat integratieproces telefonie onder te brengen bij it. In de markt zijn venders gefuseerd, sommige zijn verdwenen en er zijn nieuwe spelers bijgekomen. De marktpartijen leveren niet alleen nieuwe integrale producten, maar ook integrale diensten en concepten (bijvoorbeeld *managed services* en *ip-centrex*).

Integratie van het privé- en werkdomein:

a. De nieuwe generatie medewerkers is van huis uit gewend aan het gebruik van nieuwe multimediacommu-





Mark: de nieuwe medewerker

om verbeteringen aan te brengen in bijvoorbeeld samenwerking en (telefonische) bereikbaarheid, zijn voorbeelden van puzzelstukken die uiteindelijk hetzelfde doel zouden moeten dienen: optimale dienstverlening aan de (interne) klanten. Wanneer de genoemde aspecten in balans zijn, is er sprake van een beheersbare situatie voor een optimale dienstverlening.

De bovenstaande combinatie van puzzelstukken laat zich vertalen tot een metafoor, Het Karrenwiel. Wanneer dit wiel geen ronde vorm heeft, zal de kar ontsporen en het doel niet bereikt worden. Het kan wel eens veel beter zijn om met een kleiner wiel te beginnen, dat de kar weliswaar minder snel vooruitbrengt, maar dat later valt uit te breiden, zodra het, net als een karrenwiel, *proven technology* blijkt te zijn.

AO: Administratieve Organisatie



Het Karrenwiel

SA: Systemen en Architectuur
 TI: Technische Infrastructuur
 SO: Sociale Organisatie

Binnen de data- en telecommunicatie zijn pilotprojecten of proeftuinen van nieuwe voorzieningen (TI) voorbeelden van een kleiner uitgevoerd wiel. Wanneer de integratie met de andere systemen (SA) naar behoren werkt, wanneer de gebruikers (SO) tevreden zijn met de resultaten en daarmee een aanvang wordt gemaakt met de beoogde bijdrage aan de organisatie doelen (AO), dan kan het wiel worden uitgebreid.

Bij de ontwikkeling van mogelijke scenario's wordt steeds de balans gezocht in de harde (rechterkant) en zachte (linkerkant) factoren van *Het Karrenwiel*. Daarmee is het een eenvoudig te hanteren, rond architectuurmodel. Met de stakeholders kan de strategische richting van het beleid bepaald worden. Voor Unified Communications zijn

nicatievoorzieningen. Vanuit strategisch belang wordt steeds vaker door HRM-afdelingen in samenspraak met Corporate Communicatie gewerkt aan imagooversterking, om in de toekomst een aantrekkelijke werkgever te blijven op de schaarse arbeidsmarkt (*War for Talent*);

b. In het verlengde van het vorige punt denken organisaties na over het optimaliseren van de mogelijkheden om privé- en werktijd te combineren en tegelijkertijd de 'nieuwe werkplek' zo efficiënt mogelijk in te richten.

De drijfveren achter deze trends en ontwikkelingen zijn de gebruikers. Die willen

- gewoon kunnen bellen en niet vooraf nadenken of zij dat vast of mobiel willen doen, of via smal- of breedband. Het moet het gewoon goed doen;
- gewoon één geïntegreerde toepassing om daarmee flexibel te kunnen zijn en dus niet schakelen tussen toepassingen die onderling geen gegevens van elkaar kunnen overnemen;
- overall datgene kunnen doen wat zij gewend zijn. Beperkingen binnen het bedrijf mogen niet bestaan; die heeft de gebruiker thuis (en onderweg) immers ook niet.

2. Ontwikkel scenario's

Zodra vanuit de Missie en kernwaarden en -competenties van de organisatie, rekening houdend met de relevante Trends en Ontwikkelingen consensus bestaat over de Visie, is het tijd voor de volgende stap van het procesmodel: het ontwikkelen van de Strategie. Het is een proces van wegen van alle sterktes en zwaktes, de kansen en bedreigingen (SWOT-analyse), en de combinatie van de verschillende mogelijkheden tot strategische opties. Deze stappen moeten leiden tot het ontwikkelen van enkele scenario's (businessopties) met het doel om productiviteit te verbeteren en duurzaam concurrentievoordeel te creëren.

Het Karrenwiel

Het zijn de Missie, Visie en Strategische doelen van een organisatie waar het beleid en de (inrichting van de) processen van zijn afgeleid. Telecommunicatievoorzieningen, Unified Communications, de organisatie rond ict, de meningen c.q. houding van medewerkers en (technische) voorzieningen

Samenwerken	innovatie, time-to-market en doorlooptijd verkorting
Mobility	Het Nieuwe Werken files vermijden, privé/werk-convergentie, 'groen', etc.
Organisatie	culturele aspecten, 'War for Talent', 'nieuwe' managementstijl
Informatie	toegankelijkheid, overload, efficiency
Bereikbaarheid	(interne) klanttevredenheid, efficiency
TCO	ontdubbelen communicatie infrastructuur

er verschillende argumenten te noemen (tegenwoordig vaak *business drivers* genoemd, zie tabel), zoals:

Vervolgens moet een inventarisatie van de systemen en architectuur (o.a. vaste en mobiele netwerken, voiceplatform, overige gekoppelde systemen, security, service & management) alsmede de technische infrastructuur (o.a. vaste en mobiele randapparatuur, messaging & collaboration, self-serviceapplicaties, mobility en conferencing) uitwijzen welke ict-randvoorwaarden aangepast zouden moeten worden om optimaal bij te kunnen dragen aan het realiseren van de strategische doelen.

Gelukkig wordt er tegenwoordig veel meer aandacht besteed aan de meest kritische succesfactor: de medewerkers en hun vermogen om te communiceren. Binnen een organisatie kan een medewerker op een dag wel meer dan tien communicatiekanalen gebruiken. Niet alleen voor telefonie, maar ook voor messaging, samenwerken (collaboration) en vergaderen zijn er tal van mogelijkheden. Elk met een eigen inlogprocedure, adresboek en user interface. De bereikbaarheid en productiviteit nemen hierdoor zeker niet toe. Unified Communications belooft de prestatie van organisaties te verbeteren, zowel intern als naar buiten. Maar wat vinden de medewerkers? Wat ervaren zij als knelpunten in hun dagelijks werk en wat zijn hun motieven en drijfveren? Met het inzicht in medewerkerbehoeften op het gebied van samenwerken, mobility, organisatie, informatie en bereikbaarheid kan *Het Karrenwiel* rond worden gemaakt en ontstaat zicht op de strategische opties die moeten leiden tot de beste scenario's.

3. Kies voor één scenario

Wanneer met SWOT-analysetechnieken en langs de kwadranten van *Het Karrenwiel* op creatieve wijze enkele scenario's bij elkaar zijn 'gepuzzeld', moet daaruit het beste worden gekozen. Aangezien in dit stadium nog geen gedetailleerd inzicht in kosten en baten beschikbaar is, worden de verschillende scenario's door de stakeholders getoetst aan de volgende drie criteria:

- Kunnen we het? - kennis, capaciteit, geschat budget, etc.
 Past het? - bij de Missie, Visie en Strategische doelen die we hebben geformuleerd
 Is het acceptabel? - willen de (interne) klanten het van ons afnemen?

Zo komt het beste alternatief naar boven, waarmee de volgende stappen kunnen worden gezet.

4. Stel een businesscase op

Voor in grotere organisaties is het maken van een businesscase gebruikelijk. Het behalen van het volledige rendement uit Unified Communications vereist commitment van businessmanagers om de bedrijfsprocessen te willen aanpassen

en kartrekkers op het hoogste niveau. Juist daarom is de gezamenlijk ontwikkelde visie (houtschooltekening) van cruciaal belang.

Naast de businesscase dient voor het succesvol ontwikkelen van een strategisch voorstel minimaal ook de beoogde gebruiker/klant gehoord te worden. De zogenaamde *voice of the customer* ontbreekt helaas te vaak, waardoor de kans op teleurstelling reëel is.

Een goed uitgevoerde knelpunten- en behoefteninventarisatie onder de beoogde gebruikers levert cruciale aanwijzingen op van de plaats en omvang van de te behalen *quick wins* en de langeretermijnbaten.

5. Pas risicomangement toe

Onlangs een goed uitgevoerd, gestructureerd stappenplan, zoals het hier geschetste procesmodel, kunnen onvoorziene omstandigheden het succes in de weg staan. Zeker bij nieuwe strategische ontwikkelingen is het belangrijk de kans daarop te minimaliseren en zo mogelijk vooraf maatregelen te treffen die het effect van het toch optreden van risico's verkleinen.

Een goed uitgevoerde pilot of proeftuin geeft het meest realistische te bereiken resultaat. Daarbij is het overigens opletten geblazen dat de pilotgroep zorgvuldig wordt samengesteld. Denk hierbij aan de Wet van Metcalfe!

6. Voorstel

Om het antwoord te vinden op de vraag of Unified Communications een strategische optie is voor een organisatie, kunnen de tien stappen van het procesmodel worden doorlopen. Voor veel organisaties geldt dat efficiënte en effectieve communicatie 'zowel intern als extern' van cruciaal belang is.

1.	Creëer een gezamenlijke business/ICT-visie;
2.	Specificeer de relevantere trends en ontwikkelingen (van macro naar micro);
3.	Communiceer de gezamenlijke visie. Maak een houtschooltekening;
4.	Analyseer de interne en externe omgeving van de organisatie;
5.	Specificeer de opties;
6.	Destilleer een aantal scenario's
7.	Doe een 'reality check' op de scenario's en kies het beste;
8.	Maak een business case en vergeet daarbij de 'voice of the customer' niet;
9.	Tref risico beperkende maatregelen (doe een pilot, is <i>Het Karrenwiel</i> rond?);
10.	Roll-out !

Dat geldt zeker in economisch mindere tijden, waarin het behoud van klanten minstens zo belangrijk is als het uitbreiden van marktaandeel. Unified Communications kan dan een belangrijke strategische keuze zijn.

Om het procesmodel efficiënt en effectief toe te passen, is het wenselijk om vanuit het gebruikersperspectief te redeneren. De gebruiker is de interne klant. De klant die langzaam verandert. De techniek maakt het al mogelijk. De medewerkers vragen erom. Nu is het management aan zet: liefst met het 10-stappenmodel. <

Ruud Kramer is Principal Consultant bij Strict, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van ict (www.strict.nl)

