

Stappenplan van Excentel geeft overzicht

## Naar geïntegreerde bedrijfscommunicatie

Aan de implementatie van UC is bijna niet meer te ontkomen. De doorsnee medewerker van vandaag wil moderne communicatiesystemen en daarnaast is het onderhoud van conventionele telefooncentrales steeds lastiger. Bart Mulckhuijse van adviesbureau Excentel beschrijft een plan van aanpak voor de succesvolle implementatie van een UC-project.

De implementatie van Unified Communications is van een totaal andere orde dan de aanschaf van een telefooncentrale. Naast de gebruikelijke opties van de centrale blijken er ineens honderden keuzes, zoals presence, instant messaging, conferencing (al dan niet met video) et cetera. En wat een keuze voor 'de cloud', een 'managed oplossing' of 'Fixed-Mobile Integration' precies betekent voor de toekomst is voor veel bedrijven toch nog onduidelijk. Het is goed om te beseffen dat een UC-project voor iedere leverancier commercieel zeer aantrekkelijk is. En ook dat het allesbehalve vanzelfsprekend is dat uw huidige PABX-leverancier de best passende UC-oplossing biedt. Er zijn veel

levert niet per se voor u een passende en financieel optimale situatie en dus is het definiëren van een keuzemoment gedurende de planperiode essentieel. Op dat moment pas valt de beslissing over de te implementeren oplossing.

Bij de migratie naar UC is het een goed uitgangspunt om te beginnen vanuit de wensen van gebruikers. Dikwijls weten zij zelf niet wat ze willen maar de betrokkenheid van een vertegenwoordiging van gebruikersgroepen bij een UC-project is essentieel. Verwacht geen heldere specificaties van wat ze in de toekomst nodig hebben want de kennis van ontwikkelingen en applicaties ligt immers voor een groot deel bij de leveranciers.

procenten uiteenlopen. Het plan moet dus in ieder geval het gedegen opstellen van een business case bevatten.

Technische risico's zijn beheersbaar en te inventariseren. De grootste risico's schuilen in het over het hoofd zien van benodigde functionaliteit en aansluiting bij de gebruikspraktijk. Pas bij implementatie blijken er 'blocking issues' te bestaan en is de weg terug niet gemakkelijk. Voor complexe projecten is een gefaseerd proces met heldere beslispunten onontbeerlijk. Afgebakende keuzemomenten in een logische volgorde zijn essentieel in de planning.

### Een goed plan

Zolang het ontbreekt aan een goed plan en heldere doelstellingen komt een project niet van de grond. Natuurlijk wordt een UC-project vanzelf urgent als de leverancier de ondersteuning van het huidige systeem beëindigt, of als de directie besluit voor een andere aanpak. Dat urgentiemoment is te voorkomen met een doortimmerd plan, dat meestal tot betere resultaten leidt.

Het is noodzakelijk om controle over het UC-project te verkrijgen. Omvangrijk marktonderzoek en technisch-financieel vooronderzoek geven geen uitsluitel, noch een standaard projectplan. Een werkend plan van aanpak bestaat uit een voorbereidende en oriëntatiefase gevolgd door een aanbestedingsfase. Daarbij is het van belang om doelen te stellen die de organisatie met het project wil bereiken,

## Een migratieplan is onderdeel van de gewenste oplossing

spelers op de markt gekomen die graag uw bedrijfsbudget willen aanspreken.

### Zonder hoofdbrekens

Geen enkele consultant, leverancier of fabrikant heeft de goede en eenvoudige oplossing voor UC in handen maar wat in de praktijk wel mogelijk blijkt, is te kiezen voor een aanpak die zonder hoofdbrekens tot een goed resultaat leidt, een zogeheten 'proven solution'. Willekeurig een bewezen oplossing van een ander bedrijf kiezen,

De keuze voor een UC-oplossing is nauw verbonden met de leverancierskeuze. Leveranciers zijn veelal gecertificeerd voor een bepaalde oplossing en ook past niet iedere leverancier bij uw organisatie. Bij de keuze voor een oplossing en leverancier dient men beide in samenhang te overwegen. Bij een business case is vooraf niet voldoende nauwkeurig in te schatten wat de resultaten van een goede aanbesteding en onderhandeling zijn, waardoor resultaten soms tientallen

ook al zijn gebruikerswensen nog niet uitgekristalliseerd.

Duidelijke beslispunten voor het management aangaande de leverbare proposities vormen een tweede voorwaarde. Verder is specificatie van de gewenste oplossing nodig zodat deze probleemloos is te implementeren en de juiste mogelijkheden biedt.

### Vier stappen

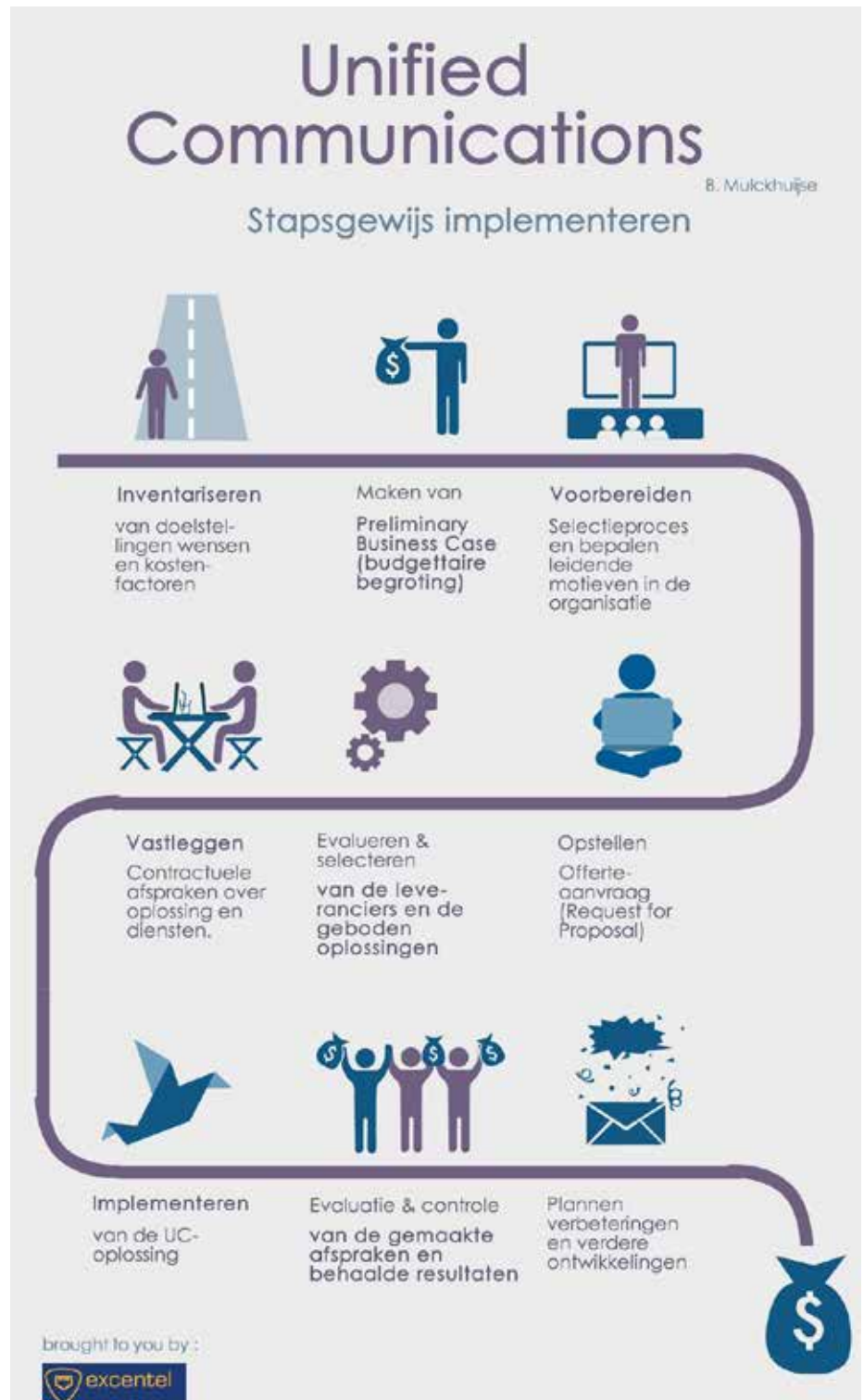
Een plan van aanpak in vier stappen volgt de ontwikkeling van het veranderproces waarbij voortschrijdend inzicht in de eigen organisatie ontstaat. Doorlopen van een leercurve voorkomt het maken van dure missers.

Overeenstemming en helderheid over doelstellingen zijn essentieel voor het slagen van een UC-project. De bedrijfsdoelstelling voor UC-verandertrajecten bestaat uit een combinatie van vier doelstellingen:

1. Bedrijfseconomische doelen: besparing op operationele beheers- en/of verbruikskosten en verlaging van investeringen in secundaire bedrijfsactiviteiten
2. Technische doelstelling: vervangen van verouderde technologie (apparatuur) en onderhoudscontracten
3. Functionele doelstelling: thuis- of flexwerken, faciliteren van collaboration
4. Strategisch en organisatorisch: uitbesteding van werkzaamheden

De gewenste oplossing kan nog niet exact worden gespecificeerd. Toch is het vaak wel mogelijk een schets te maken. De gewenste situatie bestaat altijd uit drie onderdelen:

1. de technische oplossing (het systeem)
2. de dienstverlening van de leverancier (inclusief uitbestedingsbeleid)
3. het gebruikersbeleid voor bedrijfscommunicatie



## Analyse | Bart Mulckhuijse, Excentel

Een vierde onderwerp is essentieel voor de oplossing, namelijk het migreren van de bestaande naar de gewenste situatie vergt verder gespecialiseerde kennis en inzet van een leverancier. Een migratieplan is dus onderdeel van de gewenste oplossing.

### Veranderingsproces

Na de beschrijving van de doelstellingen en de gewenste oplossing, begint het feitelijke veranderproject. De aanpak is vooral gericht op het gecontroleerd verlopen van het veranderproces in vier opeenvolgende stappen.

#### Stap 1 – Oriëntatie en inventarisatie

De oriëntatie bij een conventioneel telecomproject bestaat uit twee onderdelen, namelijk een inventarisatie van de huidige situatie (technisch, commercieel, financieel, operationeel) en de definitie van de wensen. Deze aanpak is voor UC-trajecten niet adequaat omdat er veel keuzevrijheid is en de veranderingen tussen huidige en gewenste situatie zijn vaak groot. Door de vele variabelen is de doorloop van een effectieve RfP-procedure onmogelijk. Voorafgaand aan het selectieproces is het beperken van het aantal mogelijke scenario's dus nodig. De geëigende methode hiervoor is een Request for Information (Rfi) procedure. (zie kader)

#### Stap 2 – Selectieproces voorbereiden

Door een degelijke voorbereiding van het selectieproces en de transparantie zijn leveranciers in staat een passende oplossing te ontwikkelen en hiermee verloopt het aanbestedingsproces vlot. Het selectieproces is afhankelijk van het leidende motief binnen de organisatie. Het is belangrijk dit selectieproces duidelijk te maken aan leverancierskandidaten, zodat zij hierop kunnen inspelen. Kenmerkende motieven zijn:

1. Technology Push: de gewenste technische oplossing bepaalt de leverancierskeuze
2. Market Pull: de leveranciersrelatie bepaalt de technische oplossing
3. Business Driven: het gedefiniëerde gebruiksbeleid bepaalt de leverancier en oplossing

*Technology Push* stuurt vaak op de standaard marktoplossing, uitgaand van het principe dat deze oplossing goed genoeg is. Er is een minimale inspanning om de verandering te realiseren en samenhangende risico's te vermijden. Specifieke gebruiks- en bedrijfs-economische doelstellingen zijn secundair. *Market Pull* stuurt op trend naar uitbesteding (outsourcing, cloud). Het is vaak de snelste weg naar een verandering (met 'prefab' oplossingen), kost de minste moeite en heeft een laag technisch risicoprofiel. Bedrijfseconomische resultaten of functionele doelstelling worden secundair.

*Business Driven* tenslotte vergt eigen regie, eigen visie en vergt meer inspanning van de eigen IT-afdeling en vertegenwoordiging van de zakelijke gebruikers. Het streven is een optimale oplossing, gewogen op basis van alle bedrijfsdoelstellingen. Business Driven is de vanzelfsprekende aanpak wanneer UC een kritisch bedrijfsproces is.

Na de voorbereiding en uitwerking van het selectieproces is de aanbesteding een lineair proces dat uit vier fasen bestaat:

1. Opstellen en versturen RfP-documenten
2. Ontvangen en evalueren van aanbiedingen
3. Besluitvorming op basis van vastgestelde selectiecriteria
4. Contracteren

Mogelijk ontstaan er tijdens de aanbesteding door innovatie of voortschrijdend inzicht alternatieve oplossingen. Deze kunnen dan alsnog in de finale besluitvorming meegenomen worden.

#### Stap 3 – Implementatie

De implementatie van een UC-project heeft grote invloed op zowel de gebruikers als de IT-beheerorganisatie. De aanpak is meestal een conventionele projectmanagement methodiek. Wanneer de selectie van de oplossing goed is uitgevoerd en in contracten is vastgelegd kan deze fase zonder uitzonderlijke risico's doorlopen worden.

#### Stap 4 – Evaluatie

Naast de gebruikelijke evaluatie is met name de evaluatie van de bedrijfseconomische doelstellingen van belang. Veranderingen

in de technische oplossing en de markt zijn niet ongevoelbaar tijdens dit soort trajecten. Omdat de relatie met een leverancier na afloop van een project niet eindigt maar juist volwassen wordt, is een gezamenlijke evaluatie zeer nuttig.

**'Een doorlooptijd van zes maanden tot een jaar is realistisch'**

### Planning en tijdslijn

Bij de invoering van een UC-project zijn tijd en realiteitszin nodig. In drie maanden tot een min of meer acceptabel resultaat willen komen is geen slimme projectaanpak. Proberen tijd te winnen door van leveranciers te verwachten dat zij binnen korte tijd goede oplossingen aanbieden, is een veel voorkomend misverstand. Afhankelijk van de grootte van het project is een doorlooptijd van zes maanden tot een jaar meer realistisch. Dat lijkt in eerste instantie lang maar blijkt vaak nog te optimistisch te zijn. Belangrijk is om eigen beslispunten en deadlines, zoals operationele 'freezes', op te nemen en daar omheen de tijdslijn in te vullen.

### Compleet vs. het beste

Een compleet organisatiebreed project van een jaar is meestal niet acceptabel en vaak ook niet nodig. Een aanpak waarin de vier genoemde stappen afzonderlijk doorlopen worden, is ook niet vereist om tot een goed resultaat te komen. In een slimme aanpak kunnen stappen parallel gezet of samengevoegd worden. Om complexiteit in te schatten spelen de volgende factoren een belangrijke rol:

1. Kosten en baten; hoeveel bedragen de investeringen en wat leveren ze?
2. Keuzevrijheden; welke oplossingen en leveranciers zijn het overwegen waard?
3. Gebruiksbeleid; wat heeft de organisatie nodig?

4. Timing; wanneer gaat de organisatie ermee aan de slag?
5. Middelen en inzet van mensen; zelf doen of uitbesteden?

Een project uitvoeren, spreken met leveranciers, overleg met gebruikers; het kost allemaal tijd en daarmee geld. Het is dus goed om allereerst te bepalen of de eigen inzet in verhouding is met de verwachte investeringen. In grote lijnen is de volgende afweging te volgen:

- Bij minder dan honderd medewerkers met een aansluiting op het systeem blijven investeringen meestal ruim onder de 100.000 euro. Wanneer de huidige leverancier een goede prestatie levert, is het nuttig een of hoogstens twee alternatieve proposities te onderzoeken.
- Bij enkele honderden medewerkers lopen de totale kosten voor een UC-oplossing op tot een veelvoud van 100.000 euro of zelfs meer dan een miljoen euro afhankelijk van de periode van de implementatie. Deze situatie vergt een plan en aandacht.
- Bij duizend of meer medewerkers is het noodzakelijk zorgvuldige afwegingen te maken. De investeringen en exploitatiekosten bedragen mogelijk meerdere miljoenen. De vraag is dan meestal niet meer of en wat te organiseren maar hoe.

### Profielen

Een groot deel van de complexiteit en dus omvang van het project is een rechtstreeks gevolg van keuzevrijheden. Iedere weloverwogen inperking van keuze vereenvoudigt het project. Het is daarom nuttig om voorafgaand aan het project informatie te verkrijgen over de 'do's & don'ts' bij directie, collegabedrijven en experts. Hiermee samenhangend is vooral het gebruikersbeleid een belangrijke complicerende factor. Er zijn natuurlijk bedrijven waarbij de communicatiefunctie van een eenvoudige telefoon voor het merendeel van het personeel ruim voldoet. Bij veel bedrijven zal echter een steeds verdergaande differentiatie in profielen ontstaan, met voor iedere groep een op maat gesneden oplossing.

Het bepalen van de timing ligt in het verlengde van de bovenvermelde kostenafweging. Bij kleinere bedrijven is een praktisch moment meestal een periode van minder bedrijvigheid. Bij de grootste bedrijven is het wellicht nodig in de jaarlijkse budgetteringsronde een reservering te maken voor zowel het project zelf als het systeem. Voor het project zelf worden zaken doorslaggevend als de besluitvormingsmomenten in de directie, mogelijke 'freeze'-perioden vanwege productie of andere operationele risico's, en financiële plannings- en sturingsrichtlijnen. Telecommanagement en IT zijn meestal niet de kernactiviteiten van een bedrijf en dus is het zaak de inzet van eigen mensen te beperken tot het noodzakelijke, maar wel de regie in handen te nemen en te houden.

### Specialist selecteren

Het beschreven stappenplan geeft de nodige handvatten om te bepalen wat in een organisatie de beste aanpak is. Meestal komt het erop neer eerst een aantal zaken op een rij te zetten. De conclusie ligt voor de hand dat een goed projectplan noodzakelijk is als daarbij wordt geconstateerd dat:

- verwachte investeringen boven de 100.000 euro per jaar uitkomen,
- de huidige leverancier niet per se de enige optie is voor de toekomst,
- gebruikerswensen een belangrijke maar nog onduidelijke factor zijn,
- alternatieve oplossingen vermoedelijk leverbaar zijn.

Voor veel bedrijven blijft de kwestie of ze capaciteit in huis hebben of die moeten inhuren. Bij het verkrijgen van advies en projectondersteuning blijft de keuze: wat wil, kan of moet ik zelf doen en welke partij is het meest geschikt voor de overige zaken? Bij de selectie van een specialist is het belangrijk eerst een aantal zaken goed te beoordelen:

- Breedte van de kennis over de oplossingen
- Kennis van de markt en de commerciële (inkoop)aspecten

- Ervaring met het afsluiten van contracten en SLA's
- Bias dan wel onafhankelijkheid van de adviesorganisatie
- Adviesvaardigheden om de vereiste besluitvorming voor te bereiden
- Projectmanagementvaardigheden voor het project zelf alsmede mogelijk latere implementatie

### Request for Information

Een Request for Information (RfI) procedure is arbeidsintensief en kent een substantiële doorlooptijd. Om het aantal mogelijke scenario's te beperken tot een twee- tot drietal realistische en gewenste scenario's zijn enkele beslissingshulpmiddelen zeer effectief, zoals de omschrijving van een profiel met de belangrijkste kostenfactoren en de opstelling van een voorlopige business case met kostenvergelijking van de strategische doelstellingen. Een voorlopige business case kan alle mogelijke scenario's omvatten of zich beperken tot de meest voor de hand liggende zoals: continuering huidige situatie; conventionele (on-premise) oplossing in eigen beheer; volledig uitbestede situatie op basis van Skype for Business en/of andere oplossingen; hybride scenario's. De voorlopige business case biedt voldoende handvatten voor een scenariokeuze, waaruit de input komt voor de kandidaatkeuze in de aanbesteding

**Bart Mulckhuijs** is adviseur en mede-eigenaar van Excentel. Sinds 2005 heeft hij tientallen telecom- en IT-projecten uitgevoerd voor grote en middelgrote bedrijven. Hij is initiatiefnemer van het telecomportaal TelePhorum en TeleWiki, een online kennisbank voor toepassing van bedrijfstelecom en internet.