

Juiste tactiek crux van telecommanagement

Bedrijven kunnen hun effectiviteit sterk verbeteren door meer aandacht voor de tactische communicatietechnologie. Een methodiek ontworpen om de bedrijfsstrategie beter te realiseren is het Tactisch Communicatie Technologie Programma.

Door John Schmeitz

Telecommanagers dragen vanuit hun verantwoordelijkheid voor de data- en telecominfrastructuur bij aan succes van de core business van hun organisatie. Communicatie is en zal steeds meer de cruciale en kritische succesfactor van bedrijfsprocessen worden. Optimale communicatie is effectief, betrouwbaar, werkplekonafhankelijk, beveiligd en snel. De in- en externe communicatie is van vitaal strategisch belang voor de bedrijfsvoering van organisaties. Hoewel er in toenemende mate technische ontwikkelingen zijn die de steeds groter wordende vraag naar bandbreedte, mobiliteit en flexibiliteit kunnen oplossen, vaak is er echter geen tactisch verantwoordelijke die de tijd, kennis en benodigde informatie heeft om vanuit de huidige bedrijfssituatie en bedrijfsstrategie de juiste vertaling te maken.

Bij de meeste bedrijven zijn de taken op het gebied van beleid en uitvoering ingevuld, echter op tactisch vlak is er vaak een hiaat. Als er, met name in de grotere bedrijven, wel een tactisch verantwoordelijke is, zoals de ICT-, telecom- of facilitair manager, dan ligt de focus meestal op het aansturen van operatio-

Ing. John Schmeitz is als senior telecom-consultant werkzaam bij Floyd Telecom Competence Center en is gespecialiseerd in telecomkostenreductie, telecombeleid en selectietrajecten. (johnschmeitz@floyd.nl)

neel beheer. Weliswaar wordt deze manager in de praktijk wel door het MT betrokken bij discussies over de invoering van nieuwe technieken, echter meestal op ad hoc-basis en gericht op de uitvoerbaarheid. Bovendien zijn er binnen het bedrijf vaak verschillende eilandjes op het gebied van communicatietechnologie, zoals telefonie en automatisering, wat integrale oplossingen belemmert.

Realiteit

ICT-, telecom- en facility-managers die voor de automatisering en telefonie verantwoordelijk zijn, ervaren vaak één of meerdere problemen die leiden tot extra kosten, inefficiëntie en ineffectiviteit. Soms staat zelfs de continuïteit en ongestoorde voortgang van de bedrijfsvoering in gevaar. Zo kunnen extra kosten ontstaan doordat de budgetverantwoordelijkheid en het beheer niet op elkaar afgestemd zijn. Ook mislukken projecten door gebrek aan draagvlak of ontstaan planningsproblemen doordat projecten op ad hoc-basis worden geïnitieerd en is er daardoor onvoldoende voorbereiding. Andere problemen waar telecommanagers tegenaan lopen is dat ze onvoldoende tijd hebben om kennis op te bouwen voor de ondersteuning van gebruikers, geen of onvoldoende kosteninzicht hebben om accuraat te kunnen

doorbelasten of te weinig inzicht hebben in het gebruik en de kostendrijvers van communicatiemiddelen en de relatie tot elkaar.

De praktijk wijst bovendien uit dat de continuïteit van het interne tactische beheer niet geborgd is doordat de benodigde capaciteit ook voor externe klanten ingezet wordt, dat er onvoldoende kennis is van nieuwe technische mogelijkheden en dat er onvoldoende tijd, kennis of informatie is om de benodigde investeringen uit te drukken in ROI voor accordering door het MT. Tot slot is er vaak onvoldoende afstemming tussen de afdelingen inkoop en techniek en ontstaat daarmee de kans op desinvesteringen en hebben telecommanagers veelal te weinig inzicht in organisatorische veranderingen en de impact daarvan op de technische voorzieningen.

Het grootste probleem is steeds het feit dat er op alle niveaus op ad hoc basis gewerkt wordt. Dit gebeurt niet met opzet, maar is het gevolg van geen structurele inpassing van de *hoe*-vraag tussen het beleid en de uitvoering.

Het komt helaas regelmatig voor dat het hoger management in de praktijk kiest voor nieuwe technologie op basis van het geruchtencircuit of de marketing van leveranciers. Vragen of die nieuwe technieken voldoende meerwaarde hebben voor de organisatie en welke impact ze hebben, worden vaak te laat en soms zelfs helemaal niet gesteld. Vervolgens moet een implementatie worden uitgevoerd maar leidt die door het ad hoc-karakter ervan tot onvoorziene problemen. Niet in de laatste plaats doordat de beheerorganisatie over het algemeen niet is ingericht op de nieuwe technologie.

Tactisch niveau

Operationeel wordt er door gebrek aan tijd en informatie regelmatig reactief

TACOPA

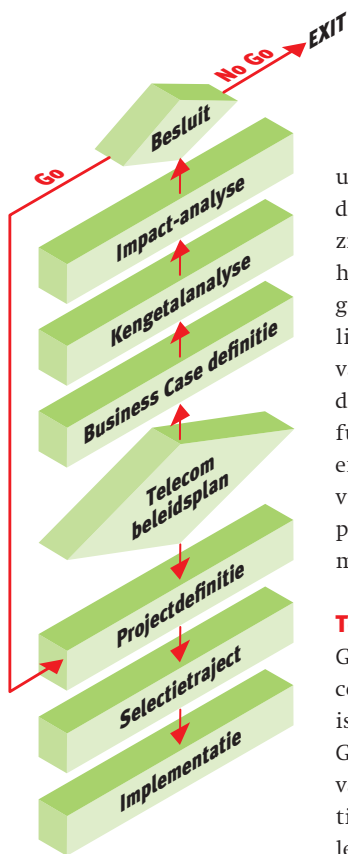
Dit is *deel 1* uit de serie over het tactisch communicatietechnologie programma (TACOPA) dat is ontwikkeld door Floyd Telecom Competence Center. John Schmeitz behandelt volgende maand in *deel 2* manieren waarop een telecomeleidsplan pragmatisch tot stand komt en zal in *deel 3* ingaan hoe telecommanagers innovatieve ideeën bij het hoger management goed over de bühne krijgen. Zie ook www.tacopa.nl

gewerkt wat ook weer kan leiden tot ad hoc-projecten. Een traject om apparatuur te vervangen, omdat zij functioneel niet meer voldoet of niet meer door de leverancier wordt ondersteund, wordt pas op het laatste moment ingezet. Er is in nogal wat gevallen geen budget gereserveerd en wordt vaak gezegd; *zolang de apparatuur het nog doet, doen we het er maar mee.*

Het is daarom van belang om communicatietechnologie op tactisch niveau neer te leggen bij een telecomcoördinator die als spin in het web het beleid kan vertalen naar operaties in beleidsplannen en op basis hiervan de uitvoering aanstuurt. Deze functionaris moet alle beleidskeuzes structureel inpassen met een telecombeleidsplan.

Steeds vaker realiseren bedrijven zich de problematiek van ad hoc-trajecten en budgetproblemen op gebied van beheer en *plotseling* noodzakelijke verandering. De huidige tendens is om dit probleem door outsourcing af te kopen. Als organisatie en gebruikte

technologie in de komende jaren niet of nauwelijks verandert, kan het inderdaad een goede oplossing zijn. Een eigen medewerker op tactisch niveau die de bedrijfsprocessen en -technieken kent blijft echter noodzakelijk om de beste invulling van het beleid, binnen de kaders van het outsourcingcontract, te bepalen en de externe partij aan te sturen. Bovendien mag een externe organisatie niet bepalend worden voor de bedrijfsdoelen. Als een organisatie optimaal efficiënt en effectief wil werken, zal er doorlopend moeten worden bekeken of en wanneer nieuwe technologie in staat is de business te verbeteren. Blijkt de inzet van nieuwe technologie raadzaam dan is outsourcing soms de spelbreker want een contract sluit aanpassingen van gebruikte technologie of organisatie vaak



Het telecombeleid staat centraal in tactische en strategische programma's ten behoeve van optimaal gebruik van ICT in organisaties.

Outsourcing is soms de spelbreker want een contract sluit aanpassingen van gebruikte technologie of organisatie vaak uit.

uit of maakt aanpassingen te duur. Aangezien organisaties zich bij outsourcing in een afhankelijkheidspositie hebben gebracht, is de onderhandelingspositie bij bijstellingen van het contract achteraf per definitie niet optimaal. In een functioneel contract leidt een efficiëntere of effectievere invulling door de outsourcingpartij daarentegen niet tot minder contractkosten.

Telecombeleidsplan

Goede tactische invulling van communicatietechnologie is dus van wezenlijk belang. Goed telecommanagement vanuit een tactisch perspectief bestaat uit drie onderdelen:

- Een telecombeleidsplan met een vertaling van strategische doelstellingen naar communicatietechnologie.
- Een bedrijfscommunicatieprogramma bestaande uit een destillatie van het telecombeleidsplan en bedrijfsprioriteiten naar afzonderlijke projecten.
- Een haalbaarheidsstudie waarin met een business case

wordt beoordeeld of het bedrijfsproces met de inzet van communicatietechnologie nog effectiever of efficiënter kan worden gemaakt en welke ROI kan worden bereikt.

Als eenmaal het telecombeleidsplan bereikt is, dan kan er een continu kwaliteitsproces of volgens de methodiek TACOPA-proces worden doorlopen.

In het schema zijn de drie onderdelen weergegeven. Na aanbrenge van focus en prioriteiten door het MT kan het tactisch telecombeleidsplan worden geformaliseerd tot telecombeleid. Vanuit dit breed gedragen beleid zijn projecten te definiëren in de bedrijfscommunicatie die al dan niet gepaard moeten gaan met een selectietraject. Tevens kan het juiste moment van introductie van nieuwe

technologie volgens het telecombeleid in een haalbaarheidsstudie worden bepaald. De business case wordt dan, binnen door het MT aangegeven randvoorwaarden, bekeken. Indien het resultaat positief is, wordt het ter goedkeuring voorgelegd aan het MT, waarna het als nieuw project ingevuld kan gaan worden.

Door de pro-actieve benadering biedt een telecombeleidsplan naast de winst in efficiency in het bedrijfsproces nog een aantal andere voordelen, namelijk dat;

- budgetten kunnen over langere tijd worden voorzien en dus worden gespreid en tijdig gereserveerd,
- organisaties weten wanneer en of nieuwe technologie moet worden ingezet door de uitvoering van een business case op basis van het telecombeleid,
- er zijn minder tot geen ad hoc-projecten wat de kwaliteit van de projecten wezenlijk verbetert,
- het telecombeleidsplan is periodiek bij te stellen waardoor voor nieuwe beslissingen minder afstemmingsinspanning en dus kosten nodig zijn,
- de beheerorganisatie kan tijdig op peil worden gebracht om interne eindgebruikers voldoende te kunnen ondersteunen,
- de technische randvoorwaarden zijn bekend waardoor de afdeling inkoop effectiever kan inkopen zonder grote kans op desinvesteringen. ■

Conclusies

Organisaties hebben dringend behoefte aan een telecomcoördinator die op de juiste gronden beslissingen kan nemen en ad hoc-projecten zoveel mogelijk kan voorkomen. Hoewel deze functionaris in de ideale situatie integraal tactisch verantwoordelijk is voor communicatietechnologie mag ook een telecombeleidsplan niet ontbreken in organisaties. Voor succesvol telecommanagement is tevens intern draagvlak en inzicht in de huidige en toekomstige technologische ontwikkelingen van groot belang.

Info: www.floyd.nl