

# Kostenbeheersing begint met telecombeleid

**Bedrijven die hun kosten willen beheersen, concentreren zich meestal op de directe kosten terwijl afstemming van de organisatie en techniek doelmatiger kan via een integraal telecombeleid. Het TACOPA-proces helpt telecommanagers de kosten en impact van projecten in kaart te brengen en zo goodwill te kweken bij de directie.**

Door John Schmeitz

Veel bedrijven zijn in een aantal onderdelen opgesplitst die organisatorisch vaak volledig zelfstandig opereren, onder een eigen management vallen en eigen winst- en verliesverantwoordelijkheid kennen. Toch is er een gezamenlijke factor die vaak niet de vereiste aandacht krijgt; telecommunicatie. Zonder telecommunicatie is er immers geen adequate interne en externe communicatie mogelijk.

parapluprogramma dat van dit gegeven uitgaat. Zonder communicatietechnologie is er geen drager (paraplustaf) voor de bedrijfsprocessen (paraplukap). Elke functionele behoefte heeft zijn oorsprong in externe of interne bedrijfsprocessen.

## Kostendoorbelasting

Veel bedrijven hebben hun organisatie onvoldoende afgestemd op telecommunicatie, wat onbewust vaak leidt tot hoog oplopende en meestal niet beheers-

te gebruikskosten en daarmee dus tot een aanslag op de winst. Bedrijven hebben leren leven met de sluipende telecomkosten omdat het, zeker in grote organisaties, moeilijk is de uiteindelijke kostenmaker te vinden en door te belasten. Juist hierdoor ontbreekt het eindgebruikers aan kostenbewustzijn. Als er al wordt doorbelast, dan gebeurt dit vaak via een wegens gebrek aan managementinformatie arbitraire verdeelsleutel die niet door feiten kan

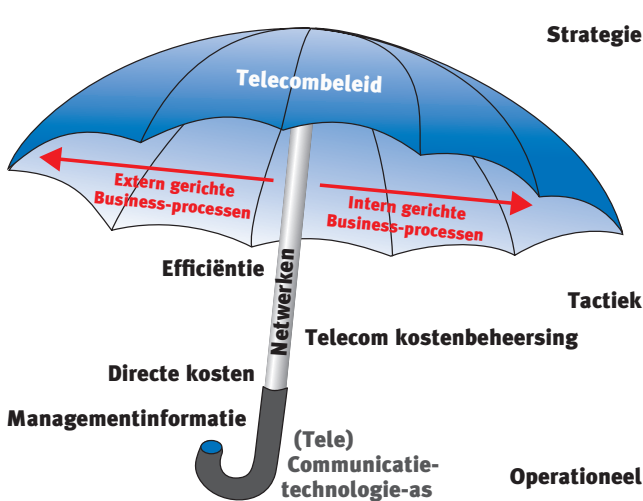
worden verklaard. Hierdoor ontstaat irritatie bij de budgetverantwoordelijke omdat hij de telecomkosten binnen zijn organisatie door het gebrek aan gedetailleerde eenduidige informatie moeilijk kan verifiëren.

Het grootste probleem van de kostendoorbelasting is dat het budgettaire eigendom van de apparatuur is onder-

gebracht bij meerdere bedrijfsonderdelen binnen de organisatie. Elk van deze onderdelen heeft eigen bevoegdheden om veranderingen in apparatuur aan te brengen, waardoor de zo belangrijke onderlinge verbanden op dit gebied verloren raken. Ook managementinformatie is sterk afhankelijk van het feit of de betrokken systemen op elkaar kunnen aansluiten. Onafhankelijk van het bedrijfsonderdeel dat ze heeft aangeschaft en gebruikt.

## Afstemming

Aanschaf van communicatietechnologie binnen een bedrijfsonderdeel berust in het algemeen op goede en doordachte beslissingen, maar heeft vaak slechts draagkracht in het eigen bedrijfsonderdeel. De impact op andere bedrijfsonderdelen is onvoldoende inzichtelijk en wordt daarom niet of nauwelijks in de beslissing meegenomen. Deze miscommunicatie wordt nog versterkt als de bedrijfsonderdelen een eigen missie hebben en over een eigen ICT-organisatie beschikken. De kans dat divisies als volledig zelfstandige bedrijven opereren, wordt erg groot en heeft een nade-



Nu de grenzen tussen thuis, werk en vakantie vervagen, is telecommunicatie bijna altijd nodig. Het *Tactisch Communicatietechnologie Programma* (TACOPA) is een

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

## TACOPA

Dit is *deel 3* uit de serie over het tactisch communicatietechnologie programma (TACOPA) dat is ontwikkeld door Floyd Telecom Competence Center. In *deel 1* werd duidelijk dat organisaties behoefte hebben aan een telecomcoördinator. *Deel 2* liet manieren zien waarop een telecombeleidsplan pragmatisch tot stand komt en *deel 3* behandelt de vraag hoe telecommanagers innovatieve ideeën bij het hoger management over de Bühne kunnen krijgen.

Info: [www.tacopa.nl](http://www.tacopa.nl)

lige invloed op het te voeren beleid voor een gezamenlijk gebruikte infrastructuur, zoals voor telecommunicatie. Een andere bedreiging voor de samenhang tussen bedrijven is te verwachten als bij carriers bedongen kortingen niet terugvloeien naar de bedrijfsonderdelen die de gebruikskosten maken.

Het is dan ook niet ondenkbaar dat een telecom-investering bij een van de bedrijfsonderdelen, de periodieke beheerkosten van de andere bedrijfsonderdelen explosief kan laten stijgen of bedrijven zelfs dwingt tot extra investeringen in de centrale apparatuur. Dit leidt weer tot ad hoc-uitgaven en zet een ongewenst domino-effect in gang.

Omdat er binnen de bedrijfsonderdelen weinig of geen afstemming is voor verlaging van de vaste, variabele en omslagkosten, raakt het management van de afzonderlijke bedrijfsonderdelen het overzicht kwijt waardoor ad hoc-uitgaven niet meer kunnen worden voorkomen. Om de dagelijkse operationele processen te garanderen, blijkt het vaak zelfs nodig om ICT-afdelingen binnen de bedrijfsonderdelen op te zetten of uit te breiden. Ook verstoring van plannings doordat brandjes moeten worden geblust, leidt tot niet-voorzienbare kosten.

### Telecombeleid

Als bepaalde bedrijfsonderdelen ook nog eens wereldwijde communicatiesystemen opzetten, dan wordt het nog onduidelijker wie wat betaalt en op basis van welke verdeelsleutel. Bovendien rijst de vraag hoe, door wensen en acties elders in de wereld, ongecontroleerd oplopende kosten op het hoofdkantoor kunnen worden voorkomen. Het wordt helemaal ondoorzichtig als bedrijven naast vaste apparatuur ook mobiele telefonie, thuiswerkplekken en geheel of gedeeltelijke outsourcing meenemen in de begroting. Hier blijkt dat er op directieniveau dringende behoefte is aan telecombeleid. Niet in de laatste plaats ook vanwege de problematiek van convergerende technologieën. Waar vroeger werd gesproken over telefoniebeleid en netwerkbeleid klinkt nu alleen nog telecombeleid.

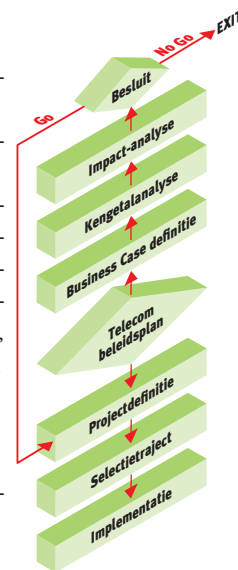
TACOPA pakt de vorming van telecombeleid op een structurele en methodische wijze aan op het snijvlak van tactiek en strategie. Door het interactieve karakter van de methodiek, door interviews en workshops met alle relevante personen en *stakeholders* krijgen bedrijven inzicht

in de functionele telecombehoefte en creëren ze tevens draagvlak voor telecominvesteringen. Dit is essentieel voor het slagen van het proces. Hoewel de huidige organisatorische en technische situatie leidend is en de huidige bedrijfsstrategie wordt meegenomen, ligt de kracht van deze aanpak in het creëren van bewustzijn bij de strategisch en tactisch verantwoordelijken. Het is nodig om de onderlinge afhankelijkheden en verschillen weg te nemen op basis van feiten en los van afzonderlijke persoonlijke belangen of belangen op het niveau van bedrijfsonderdeel. Hierdoor is de basis van het beleid concreet en herkenbaar. Het telecombeleid geeft inzicht in welke systemen het beste wanneer kunnen worden aangeschaft en welke rol de organisatie hierbij heeft wat betreft kennis, manier van werken en beheer. Het is voor iedereen in de organisatie belangrijk te weten welke investering ze wanneer kunnen verwachten. Dit schept inzicht in het te bereiken doel.

Voor de tactisch verantwoordelijken is het belang van telecombeleid dat zij een haalbaarheidsstudie kunnen maken op basis van draagvlak en functionele behoefte. Doordat er draagvlak en consensus is over welke communicatietechnologie wordt ingezet, is het alleen nog nodig om het juiste moment te kiezen op basis van het vereiste budget en de impact op de organisatie. Vanuit het telecombeleid is er een tijdpad aangegeven wanneer welke stap kostentechnisch haalbaar is. Indien de kosten sneller dalen dan verwacht, is het met een haalbaarheidsstudie mogelijk te bepalen of de invoer kan worden versneld op basis van het beschikbare ICT-budget of met budget voor projecten met een lagere prioriteit. De uitgestelde projecten kunnen dan worden gefinancierd van het in een komend boekjaar toegekende ICT-budget.

### Analyse

Vanwege de impact van communicatietechnologie op de organisatie is het verstandig om voor de invoering ervan eerst een pilot te starten waarmee kennis wordt opgedaan en een beter beeld wordt verkregen van de kosten. Concreet betekent dit dat randvoorwaarden en doelstellingen van de pilot in een busi-



## MANAGEMENT

ness case worden aangegeven binnen een door de directie bepaald kader. Volgens worden de kosten samen met mogelijke leveranciers bepaald waarna uit de kengetalanalyse blijkt of het project kostentechnisch haalbaar is. Wanneer een project inderdaad kostentechnisch haalbaar is, wordt tenslotte het effect op de organisatie bekeken in de impactanalyse.

Als dan blijkt dat een project realiseerbaar is, leidt dit tot een positief advies aan de directie. Omdat de directie het kader zelf heeft aangereikt neemt zij het advies over het algemeen over. Uiteraard heeft de directie altijd controle over de situatie en kan het andere argumenten laten meewegen om tot een ander besluit te komen. De consequenties van die beslissing zijn in dat geval echter volledig te overzien.

### Bijstellen

Tijden veranderen en dus zal ook het telecombeleid periodiek moeten worden bijgesteld. Als de directie het telecombeleid eenmaal heeft geformaliseerd, kan worden gesproken over een kwaliteitsproces ofwel het TACOPA-proces. Door de aanwezige consensus, zal bijstelling over het algemeen kunnen worden beperkt tot het analyseren van onvoorziene veranderingen in regelgeving, markt- of technische ontwikkelingen. Door de opzet van het TACOPA-proces kunnen bedrijven snel bepalen op welke onderdelen ze eventuele aanpassingen willen maken en het telecombeleid hierop aanpassen. ■

## Conclusies

TACOPA creëert draagvlak voor belangrijke telecombeslissingen waardoor de krachten binnen de organisatie onderling worden geconvergeerd in dezelfde richting. Doordat afdelingen onderling begrip tonen en zicht hebben op de eenmalige en periodieke kosten wordt het effect nog groter. Dit bewustzijn bespaart vaak ook directe kosten. Het bedrijf als geheel zal hier zeker het grootste voordeel uithalen, omdat de som der delen altijd groter is dan elk van de delen afzonderlijk. Hierdoor is met het TACOPA-proces kostenbeheersing vanuit zowel strategisch als tactisch oogpunt mogelijk. Beheersing ontstaat immers door de weloverwogen afstemming tussen organisatie en technologie in het telecombeleid.