

Door Henk Verdonk en Edgar Meijers, Principal Consultants Strict

# Nieuwe wijn in oude zakken

**Het zou allemaal zo'n vaart niet lopen, dachten we zo'n vijftien jaar geleden. De telefooncentrale (PBX) zou verdwijnen, iedereen zou mobiel gaan werken, de grenzen tussen de traditionele ict-domeinen zouden vervagen, communicatie zou multimediaal worden. Laten we eens kritisch terugblikken en bekijken wat er nu allemaal werkelijk anders is dan, laten we zeggen, vijftien jaar geleden.**



Edgar Meijers

Henk Verdonk

## Wat is er veranderd bij onze klanten?

Allereerst kunnen we zeggen dat de voorzieningen voor datacommunicatie, telecommunicatie, automatisering en informatisering in elk geval veel volwassener zijn geworden. Dit geldt tevens voor de afdelingen die deze voorzieningen allemaal maar moeten beheren. De inhoudelijke kennis van de eigen ict-voorzieningen is bij onze klanten sterk toegenomen. Je praat tegenwoordig als adviseur met een klant die, zij het vaak specialistisch, veel inhoudelijke kennis heeft van de eigen voorzieningen. Dat houdt je als adviseur scherp. Dat was tien jaar geleden wel anders. Toen werd er geluisterd naar de adviseur 'die het allemaal wel wist'. Klanten zijn gelukkig nu veel kritischer, zowel ten aanzien van de marktpartijen als de adviseur.

Wat ook duidelijk anders is dan vroeger, is dat de business (lijnorganisatie) en eindgebruikers een steeds grotere stem hebben in de keuzes die gemaakt moeten worden voor nieuwe functionaliteit en de daarbij behorende devices. Dat is enerzijds prettig omdat het juist om hen gaat. Anderzijds zijn er daardoor veel meer meningen, wensen en eisen die niet altijd eenvoudig te verenigen zijn in een betaalbare en beheersbare oplossing. Daar ligt voor de adviseur een behoorlijke uitdaging. Duidelijk is in elk geval wel dat de klant tegenwoordig in de drivers seat zit – of in elk geval vóór in de auto – en dat in tegenstelling tot vroeger, toen de klant nog achterin zat (en soms zelfs in de kofferbak), om het maar even bij die beeldd spraak te houden. Het belangrijkste verschil met een aantal jaren geleden is, met stip, de rol van de medewerker c.q. eindgebruiker bij het tot stand komen van de keuzes voor nieuwe communicatiemiddelen en -vormen. Dat heeft op zich weer geleid tot toepassingen zoals social networks, pingen, YouTube en devices als tablets en smartphones in de zakelijke omgevingen. Daar hebben we overigens een mooi Nederlands woord voor gevonden: consumerization. In tegenstelling tot vroeger, toen de baas bepaalde welke ict-middelen gebruik moesten worden, waar en op welke tijdstippen gewerkt werd (veelal tussen 9 en 5 uur), bepalen nu de medewerkers voor een belangrijk deel zelf welke devices aangeschaft worden

en op welke wijze ze communiceren met de rest van de wereld. Dit komt onder andere door de nieuwe technische mogelijkheden en omdat de grenzen tussen zakelijk en privé vervagen.

Duidelijk gerelateerd aan *consumerization* zijn de ontwikkelingen op het vlak van Het Nieuwe Werken. Mobiliteit, flexwerken, op afstand werken, samenwerken, meer verantwoordelijkheden bij de medewerker – dat zijn de nieuwe sleutelwoorden. En hoewel daar enkele jaren geleden nog een beetje sceptisch over werd gedaan, wordt het nu in toenemende mate bijna dagelijks toegepast. De voordelen zijn voor iedereen duidelijk, zowel voor werkgever als werknemer.

Deze nieuwe behoefteontwikkeling van de zakelijke klanten brengt natuurlijk ook nieuwe problemen (sorry, uitdagingen) met zich mee. Zo is het ook een uitdaging om de kosten van de aanschaf, het gebruik en het verbruik alsmede de daarbij behorende beheerkosten afdoende te prognosticeren, op basis waarvan een inschatting van toekomstige ontwikkelingen (visie) kan worden gemaakt. Om vervolgens voldoende budgetten te kunnen reserveren. Tot voor kort, en in vele gevallen nog steeds, werden en worden budgetten gereserveerd op basis van het vervangingsbeleid, dat veelal is afgestemd op de einddatum van de contracten. Zeker in deze periode van financiële bezinning en bezuiniging is er een extra focus en kritische blik op de kosten. Kostenbeheersing is echter niet eenvoudig met de continue stroom van nieuwe concepten, tarieven en prijsmodellen waarmee de klant wordt overspoeld. Daarbij komt dat klanten vaak geen duidelijk overzicht hebben van de contractuele afspraken. Goed contractmanagement en kostenbeheersing zijn vandaag de dag essentieel om de uitgaven voor ict onder controle te krijgen en er grip op te houden.

Een andere verandering bij onze klanten is dat inkoopafdelingen zich in toenemende mate doen gelden. Zij zijn natuurlijk eindverantwoordelijk voor het gehele

inkoopproces, conform de diverse aanbestedingsregels, en kopen maatschappelijk verantwoord in. Daarbij zijn groen, duurzaamheid en social return belangrijke aandachtspunten bij het inkoopproces geworden. Zaken als open source-software, bring your own device of, zoals een inkoper laatst nog 'briljant' opmerkte, bring your own subscription (abonnement). Het moet niet gekker worden. Communicatie is in alle opzichten een complexe materie geworden die direct raakt aan de bedrijfsprocessen van de klantorganisaties en daarmee aan de voorkeuren en emoties van eindgebruikers. Door de vele varianten, mogelijkheden en verschillende marktpartijen worden zowel klanten als adviseurs in toenemende mate onzeker over de beste oplossing én wijze en timing van aanbesteden. Daarom ook worden er steeds vaker marktconsultaties en business cases gerealiseerd die leiden tot extra kosten en langere doorlooptijden voor alle partijen en zeer zelden tot concrete antwoorden of keuzes.

## Wat is er veranderd in de communicatiemarkt?

Door snel opeenvolgende technologische ontwikkelingen zijn de grenzen van de traditionele ict-domeinen nagenoeg geheel verdwenen. Dat geldt niet alleen voor de technologie, maar met name ook voor de marktsegmenten, functionaliteit, content, beheer, kostenmodellen, etc. Grotere marktpartijen bieden inmiddels totaaloplossingen zoals unified communications en collaborations-platforms van Cisco en Microsoft's Lync die natuurlijk geen totaaloplossingen zijn, maar multimediale deeloplossingen. Een totaaloplossing zou namelijk alle relevante domeinen omvatten. Leveranciers van telefonieplatformen en gesegmenteerde netwerken en diensten hebben het daarom moeilijk. Het motto voor hen zou moeten zijn: 'flexibiliteit, creativiteit en samenwerking'.

Nog maar enkele jaren geleden hadden we bijvoorbeeld vijf mobiele netwerkoperators, nu nog drie. Diezelfde trend vindt plaats in andere marktsegmenten. Gelukkig zijn er ook vele tientallen kleinere marktpartijen die op tal van deelgebieden betere diensten en producten leveren dan de grote marktpartijen, die zo langzamerhand ook eieren voor hun geld kiezen en, zij het soms met enige vertraging en tegenzin, hun proprietary omgeving mondjesmaat openstellen voor het ontwikkelen van add-ons door derden. Op dit moment zijn er heel veel verschillende oplossingen mogelijk voor de invulling van één en dezelfde klantsituatie. Oplossingen die deels hetzelfde kunnen, maar toch weer heel anders zijn. Er zijn tegelijkertijd meerdere technologische generaties in dezelfde domeinen beschikbaar; denk maar eens aan umts, hspa en lte, of aan managed services, hosted services en clouding. Er zijn deeloplossingen en totaaloplossingen, specialistische marktpartijen en generalisten. Hoe dan ook, er is een onstuitbare verschuiving gaande van gesegmenteerde domeinen naar geïntegreerde domeinen (vast en mobiel, communicatie en informatie,

telefonie en data, privé en zakelijk, etc.). Alle oplossingen zijn, bovenal, in toenemende mate multimediaal.

Er zijn helaas ook zaken die niet veranderd zijn. Marktpartijen trekken bijvoorbeeld soms nog steeds een te grote broek aan. Te vaak wordt in publicaties en tijdens congressen, seminars en marktconsultaties de indruk gewekt dat alles kan. Als dan op enig moment gezegd wordt 'put your money where your mouth is', dan wordt het ineens erg stil, waarna allerlei technische en commerciële argumenten worden gegeven waarom het nu nog niet kan, maar wel later. De grote marktpartijen zijn vaak veel te dominant en belemmerend voor met name de kleine marktpartijen, die wél innovatieve integrale oplossingen hebben, oplossingen waarop onze klanten eigenlijk zitten te wachten. Zij zijn hierbij echter afhankelijk van de onderliggende mobiele en vaste netwerkconcepten en prijsmodellen. Jammer, want dit is voor alle partijen een gemiste kans.

De Nederlandse overheid heeft overigens boter op het hoofd als het gaat om marktwerking, aanbestedingen en de stimulans voor nieuwe ontwikkelingen. In 2000 werden de umts-frequenties door de overheid voor te veel geld verkocht. Dat geld werd en wordt uiteindelijk verhaald op de consumenten. De verschillende overheden besteden hun telecommunicatie keer op keer collectief aan. Denk aan OT2000, OT2006 en OT2010, en vergelijkbare aanbestedingen van justitie en politie. Dat lijkt heel mooi en is ook wel begrijpelijk vanuit bedrijfseconomische

**Gigaset**

MADE IN GERMANY

Design made in Germany.

www.gigaset.com/nl

GIGASET. INSPIRING CONVERSATION. MADE IN GERMANY

motieven, maar de overheid dient ook een voorbeeldfunctie te hebben. De keerzijde van deze overheidsinitiatieven is namelijk dat keer op keer een zeer groot deel van de markt jarenlang buitenspel wordt gezet en diverse marktpartijen tot het uiterste gedreven worden om de opdrachten binnen te slepen. Denk maar eens aan de zeer lage tarieven van OT2010. Die aderlating van de marktpartijen wordt ongetwijfeld opnieuw op andere klanten verhaald, waardoor de prijzen en tarieven voor de rest van de markt zullen stijgen, alle OPTA-acties ten spijt. Dergelijke overheidsacties hebben een negatief effect op de marktwerking en marktprijzen, hetgeen beslist niet de bedoeling kan zijn geweest.

### Wat is er veranderd in consultancyland?

De bovengenoemde veranderingen bij onze klanten en in de communicatiemarkt hebben in een rap tempo ook het consultancyvak ingrijpend veranderd. Was de relatie met de klant er vroeger een van 'meester-leerling' (de adviseur wist alles van de materie en de klant nauwelijks iets), nu is de relatie veel gelijkwaardiger. Vroeger kon een adviseur, na een kort onderzoek, vanuit zijn werkplek adviezen formuleren en documenten samenstellen die grotendeels bepaald werden door de overzichtelijke ontwikkelingen van de communicatiemarkt en -technologie. De inbreng en betrokkenheid van de opdrachtgever was vaak zeer gering. Door de complexiteit van de communicatiemarkt, de beperkte houdbaarheid van oplossingen en de ingewikkelde behoefte-inventarisaties bij klanten zijn adviestrajecten nu veel arbeidsintensiever, interactiever en multidisciplinairder dan vroeger. Om klanten van kwalitatief goede adviezen te voorzien moeten adviesbureaus, zoals Strict, continu kennis vergaren en adviesproducten blijven ontwikkelen. Aangezien uurtarieven al jaren onder druk staan en de interne kosten stijgen, worden de marges steeds kleiner. Het is een hele klus om een klant te overtuigen van het feit dat het, in de meeste gevallen beter is om eerst een visie en strategie te ontwikkelen voordat klakkeloos de gsm-abonnementen of telefooncentrale worden vervangen omdat de contracten zijn verlopen. Nog lastiger is het soms om de inkoper van diezelfde klant te overtuigen van het feit dat daarvoor veel kennis en ervaring nodig is en dat extra kosten van een hoger tarief en een gedegen advies altijd worden terugverdiend. O ja, in het kader van het Maatschappelijk Verantwoord Inkopen (MVI) moet de adviseur bij voorkeur ook nog op de fiets komen. Het al oude uurtje-factuurconcept helpt natuurlijk niet bij het overtuigen van de inkoper. No cure no pay past in veel gevallen al helemaal niet, dus moeten adviesbureaus ook op dat vlak veel creatiever zijn dan vroeger. Zoals eerder gezegd is de houdbaarheid van de ontwikkelde adviesproducten en vergaarde kennis en ervaring sterk afgenomen. Elk traject/project is anders. Tot enkele jaren geleden was advieswerk 80 procent generiek en 20 procent maatwerk.

Tegenwoordig is dat precies andersom. Diepgaande technische kennis zit tegenwoordig veel meer bij de marktpartijen dan bij de adviseur, en dat is maar goed ook. De toegevoegde waarde van een adviseur ligt nu meer op het vlak van visie en strategie, analyse van de bedrijfsprocessen in relatie tot communicatie, het vertalen van behoefte naar mogelijke oplossingen, verbetervoorstellen voor vraagsturing en assetmanagement, regisseren van aanbestedings- en implementatieprocessen, etc., etc.

### Resumerend

Tja, er is inderdaad veel veranderd in de afgelopen vijftien jaar. Het ict-landschap is tijdens het schrijven van dit artikel bij wijze van spreken al weer veranderd. Het moet gezegd worden: de nieuwe relatie tussen adviseur, klant en de marktpartijen is continu uitdagend, biedt vele nieuwe kansen en is verre van saai. De adviseur moet weliswaar meer moeite doen om opdrachten te verwerven, up-to-date te blijven en moet zeker niet meer proberen om over alle onderwerpen alles te weten. Hij hoeft zich echter nooit meer te vervelen.

Het grijze-harengelalte en de donkere kostuums zijn met rasse schreden teruggelopen. Is dat vervelend? Nee, helemaal niet, en bovenal passend bij deze tijd. Oude rotten leren tegenwoordig veel van jonge honden. Het is, zeg maar, nieuwe wijn in oude zakken. Misschien dat jonge honden ook nog wat zouden kunnen leren van de oude rotten. Oude wijn kan namelijk ook nog goed smaken, zelfs al zit die in nieuwe zakken. <

Gigaset

Binnenkort verkrijgbaar!

www.gigaset.com/nl

GIGASET. INSPIRING CONVERSATION. MADE IN GERMANY