



2013

Concretiseren van (consultancy) services bij ITON BC

Evelien Kip
Studentnummer: s1195115
Datum: 22-10-2013

Inhoudelijk begeleider Universiteit Twente:

Dhr. R.P.A. Loohuis

Meelezer:

Drs. P. Bliet

Externe begeleider ITON BC:

Dhr. E. Van Kouteren

Voorwoord

Voor u ligt mijn verslag dat gaat over het concretiseren van de service van ITON BC. In het derde kwartiel van studiejaar 2012-2013 hebben een aantal studiegenoten en ik een kort onderzoek gedaan bij het bedrijf ITON BC. Naar aanleiding van dat onderzoek was mijn belangstelling aangewakkerd om één van de voorgeschreven aanbevelingen uit ons verslag uit te voeren voor het bedrijf. En zo geschiedde ..

In dit onderzoek is de consultancy service die ITON BC levert, grondig onder de loep genomen en geprobeerd zo expliciet en concreet mogelijk te maken. Het doen van dit onderzoek was voor mij een zeer leerzaam proces, waarin ik mijn onderzoeksvaardigheden als wel mijn professionele vaardigheden heb kunnen uitbereiden.

Graag zou ik daarom een aantal mensen willen bedanken die een bijdrage hebben geleverd aan dit onderzoek. In het bijzonder wil ik Erwin van Kouteren bedanken voor de kans die hij mij heeft gegeven om dit onderzoek uit te voeren binnen ITON BC. Ik heb 3 maanden met ontzettend veel plezier stage gelopen bij het bedrijf. Daarnaast wil ik mijn naaste collega's Aris Gür en Rick Tucker bedanken voor de tijd die zij hebben vrijgemaakt om mij te voorzien van de informatie die ik nodig had. Ook wil ik de rest van de collega's van de afdeling bedanken voor de gezellige tijd.

Tevens wil ik de heer Raymond Loohuis hartelijk bedanken voor de tijd die hij heeft genomen om mijn stukken te lezen, de altijd snelle antwoorden op mijn vragen en kritische, waardevolle adviezen die hij mij gaf als begeleider tijdens het schrijven van deze bacheloropdracht. Ook een woord van dank voor Prof. Patrick Bliet voor het meelesen van mijn onderzoeksrapport en welkome kritiek.

“Gelukkig” is dit verslag nog niet het eindproduct van mijn bacheloropleiding. Vanaf september ben ik gestart met mijn minor waarin ik het pre-masterprogramma Communicatiewetenschap volg, om mijn kennis te verbreden en de mogelijkheid open te houden in die richting een master te gaan doen.

Enschede, oktober 2013
Evelien Kip.

Managementsamenvatting

Voor bedrijven wordt naast het aanbieden van producten, het leveren van een service steeds belangrijker in een service-georiënteerde wereld. Het bedrijf dat centraal staat in dit onderzoek is ITON BC (voluit ITON business consultancy), dat naast hun reguliere IT-producten ook business consultancy aanbieden. ITON BC heeft als probleem dat het lastig is te definiëren wat zij als IT-business consultants precies doen. De service die zij leveren is moeilijk uit te leggen, wat het verkopen ervan soms moeilijk maakt.

Het doel van dit onderzoek is het meer expliciet maken van deze service. Hiervoor zijn eerst de verschillen tussen producten en services bestudeerd, en van daaruit is doorgebouwd naar een theorie die services op verschillende punten analyseert. Er is gekozen om een herziende versie van het IHIP paradigma te gebruiken. Het IHIP paradigma (bedacht door Parasuraman, Zeithaml en Berry, 1985) wordt al jaren gebruikt om de verschillen tussen producten en services te laten zien. Hun theorie beweert dat een service intangible (ontastbaar), heterogeneous (heterogeen), inseparable (onscheidbaar) en perishable (vergankelijk) is. Door Lovelock & Gummesson is in 2004 echter geschreven dat dit niet per se waar is, en services tegenwoordig wél tangible, niet per se heterogeneous, maar wel separable en non-perishable kunnen zijn. Deze nieuwe theorie is 'getest' op de service die ITON BC levert, en zo is geprobeerd de service zo expliciet mogelijk te maken op die 4 aspecten. Ook andere nieuwe zienswijzen zoals de service dominant logic van Vargo & Lusch (2004) en een belangrijk aspect daarvan: co-creation, zijn 'getest' op de service van ITON BC.

Om een zo uitgebreid mogelijk beeld te krijgen van de service die ITON BC levert, zijn eerst het proces dat zij doorlopen en de takken waarop zij zich richten in kaart gebracht. Vervolgens zijn er voor de multiple case analyse per tak een aantal bedrijfscases geselecteerd, om de gevonden informatie verder aan te vullen, te controleren en te bevestigen. Daarna is er een cross-case analyse gedaan om de uitkomsten te analyseren. Dit alles is gedaan door semi-structured interviews af te nemen met de business consultants die bij ITON BC werken en veel bijbehorende documentatie te lezen.

Alle resultaten bij elkaar voegend, kan de conclusie worden getrokken dat de service die ITON BC levert expliciet en concreet te maken is. De service die zij leveren is geen vage en abstracte dienst, maar is terug te brengen tot een paar essentiële elementen die waarde genereren. De elementen: kennis toepassen, inzicht genereren, het ontzorgen van de klant en het hebben van ervaring, geven als resultaat voor de klant veelal meer efficiëntie en verhoogde kwaliteit. Dit kan uiteindelijk zorgen voor tastbare veranderingen in de vorm van o.a. reduceren van complexiteit, betere beheersbaarheid van systemen processen, meer overzicht en inzicht in de organisatie, budgetbesparingen, verkleinde risico's, makkelijker werken, transparantie en verhoogde kennis. Tevens is gebleken dat de service tastbare elementen bevat, heterogeen is en separable en non-perishable elementen bevat, hetgeen de theorie van Lovelock&Gummesson (2004) grotendeels bevestigt. Ook acteert ITON BC volgens de service-dominant logic van Vargo & Lusch (2004): de kennis en kunde van de business consultant zijn operante resources, en deze acteren op software en hardware: de operand resources. Tevens zien zij de klant als co-producent van hun service, omdat zonder hun input geen waarde gecreëerd kan worden.

Doordat de dienst nu een stuk concreter is gemaakt, kan deze binnen ITON verduidelijkt worden en derhalve beter worden uitgedragen naar de klant.

Inhoud

Voorwoord	1
Managementsamenvatting.....	2
1. Introductie en bedrijfsbeschrijving.....	5
2. Probleem- en doelstelling	7
3. Vraagstelling.....	8
4. Literatuur	9
4.1 Verschillen tussen producten en services: het IHIP-paradigma.....	9
4.2 Andere inzichten en zienswijzen op services	11
4.2.1 Het Non-ownership paradigma.....	11
4.2.2. Service-dominant logic.....	11
4.2.3. Waardecreatie door co-creation	13
4.3 Conclusie service-marketing literatuur	14
5. Methodiek en onderzoeksaanpak	16
5.1. Algemeen.....	16
5.2. De case studie	17
6. Resultaten en conclusie	19
6.1. Welke (consultancy) processen kunnen er bij ITON BC geïdentificeerd worden?	19
6.2 Op welke deelgebieden richt ITON BC zich en kunnen deze geconcretiseerd worden?	22
6.2.1. IT alignment:.....	22
6.2.2. Business Intelligence	24
6.2.3. SharePoint.....	25
6.2.4. Governance & Risk Compliance	26
6.2.5. Informatieprojecten.....	27
6.3. Wat voor dienst/waarde levert ITON BC aan zijn klanten?	28
6.4 Resultaten Case studie	30
6.5. Analyse resultaten case studie en andere interviews.....	33
6.6. Conclusie	36
7. Aanbevelingen.....	37
7.1 Binnen ITON BC	37
7.2 ITON BC naar buiten	37
7.3 Koppeling met accountmanagers	
7.4. Algemeen.....	38
7.5. Wetenschappelijke relevantie.....	41

7.6. Beperkingen.....	41
8. Referenties.....	43
9. Bijlages.....	45
Bijlage 1: Interview met consultant 1 inzake proces ITON BC (21-05-2013)	45
Bijlage 2: Interview met consultant 2 inzake processen ITON BC (22-05-2013).....	50
Bijlage 3: Interview met consultant 2 inzake IT-alignment (10-06-2013).....	53
Bijlage 4: Interview consultant 3 inzake Business Intelligence (11-06-2013).....	56
Bijlage 5: Interview consultant 1 inzake informatieprojecten (11-06-2013)	58
Bijlage 6: Interview consultant 1 inzake GRC (11-06-2013)	60
Bijlage 7: Interview consultant 4 inzake SharePoint (11-06-2013).....	62
Bijlage 8: Case studie overzicht.....	64

1. Introductie en bedrijfsbeschrijving

ITON is een bedrijf dat een veilige en betrouwbare IT-infrastructuur ontwerpt, implementeert en beheert. Het is in 2000 opgericht als IT Oost Nederland en heeft momenteel vestigingen in Enschede, Veenendaal en Moordrecht. Momenteel heeft ITON circa 130 medewerkers verdeeld over de vestigingen. ITON richt zich op organisaties met tussen de 50 en 2500 geautomatiseerde werkplekken. Hun focus ligt op de zorgbranche, overheidsinstellingen en commerciële bedrijven. Ze hebben twee kern competenties namelijk: projecten en beheer. Binnen projecten verzorgen zij het ontwerp, installatie, kennisoverdracht, documentatie en project management. Ze leveren bijvoorbeeld een netwerk dat bedrijven in staat stelt om overal (samen) te werken en dat toegang geeft tot zijn/haar applicaties en data waar ook ter wereld. Projecten hebben dan ook veelal te maken met data management, server virtualisatie en clouds, back-end, front-end en externe toegang (beveiliging). Indien de klant dit wenst kunnen zij na oplevering het gehele of gedeeltelijke beheer verzorgen. Qua beheer levert ITON o.a.: helpdesk, monitoring, reguliere audits/controle, outsourcing etc (ITON, 2013).

ITON bestaat op dit moment uit 3 business units, te weten: ITON ICT, ITON professionals & detachering en ITON BC. De 'core business' bestaat uit ITON ICT. Dit is het deel van het bedrijf dat de IT-infrastructuur ontwerpt, implementeert en beheert. Sinds 2009 is ITON gaan uitbreiden. Eerst is ITON professionals & detachering toegevoegd aan het bedrijf. Zij richten zich op de werving, selectie en detachering van IT professionals. Vervolgens is in de zomer van 2012 ITON BC toegevoegd. Over laatstgenoemde zal dit onderzoek gaan.

ITON BC (voluit ITON Business Consultancy) omschrijft zichzelf als een business unit die bedrijven ondersteunt bij vraagstukken op ICT-strategie, -organisatie of beheersvlak. Zij helpen bij vragen van een organisatie die verder gaan dan techniek, vragen die vanuit het bedrijfsproces ontstaan. Wanneer een klant contact opneemt met ITON, heeft hij soms niet duidelijk voor ogen wat zijn bedrijf écht nodig heeft. Hierdoor kunnen onnodig dure of producten die niet passend zijn worden besteld. ITON BC helpt hierbij door te kijken naar de vraag áchter de vraag. Ze ondersteunen en optimaliseren de relatie tussen de behoefte van een bedrijf en ICT (ITON, 2013).

De business consultancy tak is opgericht omdat ITON steeds grotere klanten kreeg en hierdoor de verwachtingen hoger werden. Klanten kregen een grotere behoefte aan een (IT)strategie op langere termijn. Business IT-alignment is belangrijk: de IT moet de strategie van een bedrijf ondersteunen. Voorheen zou een project gestart worden met het implementeren van de gewenste IT. Nu wordt samen met de klant bepaald wat de behoeftes zijn, wat er moet gebeuren en wat de eisen zijn. De consultant is hierbij de brugfunctie (Erwin van Kouteren, persoonlijke communicatie, 05-03-2013). ITON BC richt zich op 5 verschillende takken, te weten: informatieprojecten, governance risk & compliance, business intelligence, sharepoint en IT-alignment.

Consultancy

Een consultant is iemand die beroepshalve bedrijven adviseert (VanDale, 2013). Een iets uitgebreidere definitie van consultancy komt van the Institute of Consulting (2013): De voorziening van objectief advies en assistentie naar bedrijven met betrekking tot strategie, structuur, management en operaties van de organisatie om zijn lange termijn doelen na te jagen. Deze assistentie kan inclusief de identificatie van opties met aanbevelingen, de voorziening van extra middelen en/of de implementatie van oplossingen zijn.

Volgens The Consultancy Group (2013) kan een consultant op allerlei gebieden advies geven, maar beperkt een consultancybedrijf zich vaak tot diensten in een specifiek werkgebied. Er is daarom binnen de consultancy een indeling in verschillende werkgebieden, waarin groepen van consultants met dezelfde expertise werken. Verschillende groepen zijn bijvoorbeeld management consultancy, ICT consultancy, financial advisory en strategy consultancy.

De meeste bedrijven doen beroep op een consultant vanwege het kennisvoordeel van de consultant over het onderwerp waar zij een probleem mee hebben. Een consultant biedt daarnaast ook een objectieve en onafhankelijke kijk op de situatie. Doordat zij extern zijn, hebben ze minder vooroordelen bij kwesties die gevoelig liggen in een bedrijf en dit leidt vaak tot een lager persoonlijk/organisatie risico bij het oplossen van organisatorische dilemma's.

Omdat ITON BC bedrijven adviseert bij problemen die eventueel opgelost kunnen worden met IT-middelen, zal de ICT consultancy markt kort beschreven worden: De ICT consultancy (of IT consulting) branche richt zich op het adviseren van klanten op het gebied van informatietechnologie (IT) en informatiecommunicatie technologie (ICT). Er wordt geschat dat dit gebied 20% beslaat van de gehele consultancy markt. (consultancy.nl) Omdat de IT in veel organisaties een steeds belangrijker wordt, is het essentieel dat deze IT strategie in lijn is met de business strategie (The Consultancy Group, 2013). Vooral voor bedrijven die werken met veel informatie en (elektronische) data, en waar de IT-processen primaire processen zijn voor het behalen van hun doelstellingen is het van belang dat deze afstemming optimaal is. Consultants adviseren bedrijven hierbij in hoeverre zij de IT het beste kunnen benutten voor het behalen van hun bedrijfsdoelstellingen. IT consultancy omvat zowel advies- als implementatie diensten, maar er wordt geschat dat de implementatie meer dan 70% van de omzet levert (consultancy.nl).

Voorbeelden van aspecten die IT-bedrijven uitvoeren zijn: *Systeem integratie*: het samenvoegen van subsystemen tot één systeem en deze ook laten functioneren als één systeem. Voor een IT infrastructuur is het belangrijk om regelmatig een systeem integratie te doen voor effectief onderhoud van de IT. *IT outsourcing* staat voor het uitbesteden van het gehele, of delen van het IT bedrijfsproces. De voornaamste redenen voor outsourcing zijn toenemende complexiteit van het beheer en verlaging van de kosten. Dit hoort echter eerder bij ICT dienstverlening, dan bij consultancy (The Consultancy Group, 2013). Maar omdat veel bedrijven beide diensten aanbieden (ITON BC doet dit ook), loopt dit vaak goed in elkaar over.

2. Probleem- en doelstelling

2.1 Probleemstelling

Zoals eerder in de introductie beschreven levert ITON BC een service, namelijk het afstemmen van bedrijfsprocessen en behoeften van een organisatie met ICT. Hier tegenover staat ITON, dat als IT-bedrijf voornamelijk producten verkoopt. Omdat de wereld steeds service-gericht wordt, wordt het leveren van een (extra) service voor een bedrijf ook belangrijker. Door de verkoop van IT-producten uit te breiden met een service als ITON BC, speelt ITON hier handig op in. De stap van het verkopen van een product, naar het verkopen van een service (+ product) is echter geen makkelijke.

Het probleem waar ITON tegenaan loopt, is dat haar accountmanagers (en andere medewerkers) een omslag qua werken en denken moeten maken. Zij verkochten voor ITON ICT eerst producten aan klanten, maar moeten nu ook het service aspect proberen aan te bieden. Er is gemerkt dat voor hen en de rest van de organisatie, het soms lastig is een service te beschrijven en te verkopen aan klanten o.a. omdat een consultancyservice niet altijd tastbaar en soms moeilijk te definiëren is. Het is voor de klant moeilijk te begrijpen wat zij precies krijgen voor hun geld en het verschil te zien tussen het ITON ICT dat producten verkoopt, en ITON BC dat een service levert. Wanneer vanuit ITON BC duidelijker wordt wat voor service zij leveren en wat dit voor resultaat oplevert voor de klant, zal het makkelijker worden om de service aan te bieden. Wanneer de service explicieter en meer geconcretiseerd is, is het voor de klant namelijk beter zichtbaar wat zij precies kopen en wat ze kunnen verwachten.

Het probleem van ITON heeft dus alles te maken met het 'tastbaar' en zichtbaar zijn van een service en is daardoor uitermate geschikt als case voor het expliciet en concreet maken van services in het algemeen. In de literatuur zijn veel uiteenlopende zienswijzen betreffende services. Het IHIP-paradigma van Zeithaml, Parasuram en Berry (1985) is het klassieke voorbeeld van hoe er naar services gekeken wordt, maar de laatste jaren zijn verschillende wetenschappers, waaronder Lovelock en Gummesson (2004) en Vargo en Lusch (2004), tot vernieuwende inzichten gekomen. Deze oude en nieuwere inzichten zullen gebruikt worden om de service van ITON zo expliciet mogelijk te maken.

2.2. Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is het verkrijgen van inzicht in het expliciet maken van services en hetgeen dat waarde toevoegt in een service. Als startpunt zal het verschil tussen producten en services uiteengezet worden. Aan de hand van het klassieke IHIP-paradigma van Zeithaml, Parasuraman en Berry (1985) dat als uitgangspunt gebruikt wordt, zal de verdere analyse van services plaatsvinden. Er zal tevens gekeken worden naar modernere inzichten over services, zodat deze gecombineerd kunnen worden om een zo compleet mogelijk beeld te vormen.

Deze inzichten zullen toegepast worden op de case van ITON BC. Haar services zullen ontrafeld en expliciet gemaakt worden, om een beter besef van waardecreatie te genereren zodat ze van daaruit die waarde ook beter kunnen creëren en zichzelf beter kunnen profileren.

3. Vraagstelling

Bovenstaande heeft geleid tot de volgende onderzoeksvraag:

'Op welke wijze kunnen (consultancy)services explicieter gemaakt worden zodat deze tot betere waardecreatie kunnen leiden?'

Het beantwoorden van bovenstaande vraag zal vervolgens resulteren in het beantwoorden de volgende management-vraag, dus gericht op het probleem van ITON:

'Hoe kunnen de services die ITON BC aanbiedt explicieter gemaakt worden zodat er beter waarde gecreëerd kan worden en de service beter verkocht kan worden door accountmanagers?'

De volgende theoretische deelvragen zullen behandeld worden:

- *Welke inzichten zijn vanuit de literatuur beschikbaar over services? Er zal antwoord worden gegeven op de vraag wat het verschil tussen producten en services is, waarbij het klassieke IHIP paradigma van Zeithaml, Parasuraman en Berry grondig behandeld zal worden.*
- *Welke andere, nieuwere inzichten over services zijn er beschikbaar? Tegenover het IHIP-paradigma staan nieuwere inzichten, deze zullen ook geïntroduceerd worden.*
- *Hoe verhoudt het klassieke IHIP-paradigma zich tot deze nieuwe inzichten?*

Aansluitend zullen in de methoden sectie de volgende empirische deelvragen beantwoord worden:

- *Welke (consultancy) processen kunnen er bij ITON BC geïdentificeerd worden?*
- *Op welke deelgebieden richt ITON BC zich en kunnen deze geconcretiseerd worden?*
- *Wat voor dienst/waarde levert ITON BC aan zijn klanten?*

4. Literatuur

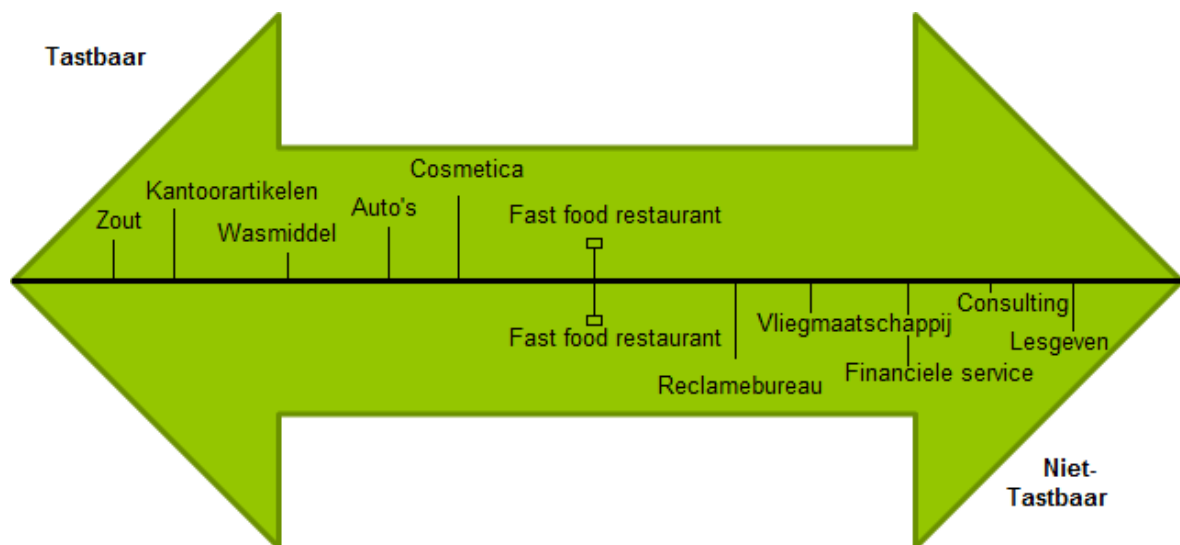
In dit hoofdstuk wordt uitgelicht welke literatuur gebruikt zal worden in dit onderzoek. Literatuuronderzoek is erg belangrijk voor het zo correct en uitgebreid mogelijk beantwoorden van de hoofdvraag. De deelvraag die bij dit hoofdstuk hoort is: 'Welke inzichten zijn vanuit de literatuur beschikbaar over services'?

4.1 Verschillen tussen producten en services: het IHIP-paradigma

Een van de grootste ontwikkelingen van de afgelopen jaren is de fenomenale groei van services. De verschuiving van een product-georiënteerde economie naar een service-economie is grotendeels toe te schrijven aan de stijgende welvaart, meer vrije tijd en de toenemende complexiteit van producten die een extra service vereisen (Kotler et al, 2005). Maar wat zijn services precies en wat onderscheidt services nou van producten? Dit zal uitgelegd worden aan de hand van het IHIP-paradigma van Zeithaml, Parasuraman en Berry (1985), dat al jarenlang geldt als het basis/kern-paradigma van services marketing.

Het verschil tussen producten en services uit zich op verschillende manieren. Al vele (honderden) jaren wordt hier onderzoek naar gedaan. In het boek (Wealth of Nations) dat Adam Smith in 1776 schreef onderscheidde hij output al naar output die opgeslagen kan worden in voorraad en producten die geruild kunnen worden voor andere producten, of naar output van 'onproductieve' arbeid dat toch handig, nodig of eervol is. Tussen 1970 en 1980 gaven onderzoekers van services voornamelijk hetzelfde signaal af: ze betoogden dat services voor andere management uitdagingen zorgden, maar dat deze nog niet onderbouwd werden in bestaande literatuur. Deze was toen voornamelijk gericht op agrarische- en industrieproductie, wiens productie collectief 'goederen' werd genoemd (Lovelock&Gummesson, 2004). Als eerste stap in de goede richting werd vervolgens een consensus bereikt dat services (breed gedefinieerd als acties, daden, uitvoeringen of inspanningen) andere karakteristieken hebben dan goederen (gedefinieerd als artikelen, apparaten, materialen, objecten of dingen). Vervolgens werden deze karakteristieken verder geconceptualiseerd door onderzoekers (Lovelock&Gummesson, 2004). Zeithaml, Parasuraman en Berry hebben in 1985 extensief onderzoek gedaan naar deze concepten en zij kwamen tot de conclusie dat de volgende concepten het meest genoemd werden: intangibility (ontastbaarheid), heterogeneity (heterogeniteit), inseparability (ondeelbaarheid) en perishability (vergankelijkheid). Deze vier 'unieke' karakteristieken (afgekort: IHIP) zouden een service van een product onderscheiden. Dit IHIP paradigma zal nu per karakteristiek besproken worden.

Intangibility staat voor ontastbaarheid. Dit betekent dat een service niet fysiek tastbaar is en de consument de service niet kan zien, horen, ruiken, voelen of proeven voordat hij het product koopt (Kotler, 2003). Een voorbeeld is de service die een psycholoog levert. Een cliënt bezoekt een psycholoog, maar gaat daar uiteindelijk weg zonder een product. De cliënt betaald voor het advies dat de psycholoog heeft gegeven. Services zijn niet te verdelen als puur tastbaar óf puur ontastbaar. Het is vaak een combinatie van die twee (Shostack, 1977). Onderstaand figuur laat een aantal voorbeelden zien van producten/services die in meer of mindere mate tastbaar of niet tastbaar zijn.



Heterogeneity (de term variabiliteit wordt soms ook gebruikt) beschrijft de relatieve onmogelijkheid om een service te standaardiseren. Het is moeilijk een uniforme output te leveren wanneer een service niet door 1 persoon geleverd wordt, zeker wanneer klanten actief een rol in het proces spelen. Als een klant aanwezig is wanneer de service geleverd worden, zal er namelijk sprake zijn van leverancier-klant interactie (Kotler et al, 2005). De leverancier én de cliënt oefenen dan beide invloed uit op de uitkomst van de service. Het ligt dus niet alleen aan de manier van produceren/leveren van een service, maar ook aan de consumenten, die allen andere eisen of wensen hebben. (Zeithaml en Bitner, 2003). Het is niet per se een slechte zaak dat services moeilijk gestandaardiseerd kunnen worden, zo kan er namelijk nog goed ingespeeld worden op de behoeften van de consument. Tevens heeft heterogeniteit van een service te maken met wie de service levert, wanneer, waar en hoe. Dit is namelijk per persoon verschillend. (Kotler et al, 2005)

Inseparability (onscheidbaarheid) betekent dat de producent en consument beide ter plekke moeten zijn om de service te leveren. De service wordt geproduceerd op dezelfde tijd dat de consument het ontvangt. Bijvoorbeeld: een kapper (de producent) die een cliënt (de klant) knipt, of een concert waar de band en het publiek gelijktijdig aanwezig moeten zijn.

Perishability refereert naar het feit dat services niet opgeslagen en bewaard kunnen worden voor later gebruik. Een voorbeeld is een vliegtuig met een capaciteit van 100 stoelen waarbij 20 stoelen onbezet blijven tijdens een vlucht. Deze 20 stoelen kunnen niet in de voorraad worden geplaatst om bij een latere vlucht weer opnieuw te gebruiken. De omzet van de onbezette 20 stoelen is verspild, en hieruit blijkt het efficiënt gebruik maken van de capaciteit noodzakelijk. Het matchen van vraag en aanbod kan gedaan worden door (voor de vraagkant) bijvoorbeeld gedifferentieerde prijzen toe te passen (Kotler et al, 2005). Er kunnen verschillende prijzen op verschillende tijden toegepast worden om de piek te verleggen. Ook kunnen verschillende prijzen voor verschillende leeftijden of doelgroepen toegepast worden, denk aan een studententarief, of een 65+ tarief. Aan de aanbodkant kunnen bedrijven op piektijden bijvoorbeeld meer personeel inzetten (Kotler et al, 2005).

4.2 Andere inzichten en zienswijzen op services

Volgend op het IHIP-paradigma zijn er nieuwere zienswijzen en paradigma ontwikkeld die kijken naar services. De deelvraag die bij dit hoofdstuk hoort is: Welke andere, nieuwere inzichten over services zijn er beschikbaar?

4.2.1 Het Non-ownership paradigma

Een voorbeeld van een nieuwe zienswijze is het non-ownership paradigma dat Lovelock en Gummesson in 2004 hebben geïntroduceerd. Deze is gebaseerd op het uitgangspunt dat uitwisselingen die niet resulteren in een overdracht van eigendom, fundamenteel anders zijn dan uitwisselingen die dat wel doen. Het non-ownership paradigma zal kort uitgelegd worden:

De basisvariabele eigendom heeft te maken met bezit. Wanneer consumenten fysieke producten kopen zoals auto's en computers hebben zij onbeperkt toegang tot het product, zij bezitten het product echt. Wanneer zij het product niet meer willen, kunnen ze het zelfs verkopen. Bij een service ligt dit anders. Services bezit je niet, je hebt vaak alleen toegang tot de service voor een beperkte tijd. Het voordeel hieraan is, is dat je je kosten kan beperken. Wanneer je de expertise nodig hebt van een consultant, hoef je deze niet voor vast aan te nemen, maar kan je deze huren voor een bepaalde tijd (Kotler, 2005).

Lovelock en Gummesson (2004) beweren dat services een vorm van huur of toegang tot iets bevatten. Consumenten kunnen daarbij voordelen verwerven door het verkrijgen van het recht om een fysiek object te gebruiken, arbeid en expertise van personeel te huren of de toegang tot faciliteiten en netwerken te verkrijgen. Er zijn verschillende (brede) categorieën die geïdentificeerd kunnen worden binnen het paradigma, maar de meest belangrijke categorie voor ITON BC is die van 'Labor and expertise rentals'. Hierbij huren klanten andere mensen om het werk te doen dat zij zelf niet willen of kunnen doen, omdat zij niet de benodigde kracht, gereedschap of skills bezitten. In veel gevallen kunnen klanten een geheel team huren voor een autoreparatie, operatie of (in het geval van ITON BC): management consultancy.

Het model is nog niet volledig ontwikkeld en kan daarom niet meteen worden gezien als een alternatief voor het IHIP-paradigma. Het gezamenlijk gebruiken van het non-ownership en IHIP paradigma zal in de toekomst echter wel kunnen zorgen voor een meer completer en rijkere beschrijving van producten en services (Wild, P.J., 2007). Omdat het non-ownership paradigma nog niet volledig ontwikkeld is, zal deze echter voor dit onderzoek nog niet gebruikt worden.

4.2.2. Service-dominant logic

Een andere marketingbenadering van services is de service dominant logic, ontwikkeld door Vargo en Lusch (2004). In hun herziende kijk op marketing en economie, worden goederen en services ondergebracht in hun relatie tot de service dominant logic (SDL), in plaats van een goods dominant logic (GDL). Vroeger was de marketing gebaseerd op de uitwisseling van goederen. Die goods dominant logic was gefocust op tastbare resources, ingebedde waarde en transacties. Gedurende de laatste decennia is die focus op goederen herzien en zijn nieuwe perspectieven ontwikkeld die nu gefocust zijn op niet-tastbare resources, co-creatie van waarde, kennis, gespecialiseerde skills en relaties. Deze ontwikkeling wijst marketing in de richting van een nieuwe dominant logic, namelijk een die goederen integreert

met services: de service-dominant logic. (Vargo&Lusch, 2004). De nadruk ligt daarbij op de provisie van services als de basis van economische transacties, in plaats van de provisie van goederen als basis van transacties (Lovelock&Gummesson, 2004). In de service dominante kijk wordt waarde 'co-created' door de leverancier en de klant zelf gedurende de levering van een service, in plaats van dat waarde ingebed ligt in producten zoals vroeger.

De service-dominant logic is gebaseerd op twee typen middelen/bronnen. Dit zijn 'operand resources': middelen/bronnen waarop een bewerking wordt uitgevoerd om een effect teweeg te brengen, en 'operant resources': deze worden ingezet om de bewerking uit te voeren op operand resources. Operant resources betreffen kennis en kunde en zijn vaak onzichtbaar en niet tastbaar. Ze zijn dynamisch en oneindig, en niet statisch en eindig zoals vaak het geval is met operand resources. De focus in de goods-dominant logic lag op operand resources, de focus in service-dominant logi is gericht op de operant resources.

De service-gerichte kijk is klantgericht. Dit betekend meer dan het georiënteerd zijn op klanten. Het betekend samenwerken met klanten, het leren van klanten en zich aanpassen aan hun individuele en dynamische behoeften. De nadruk wordt gelegd op het feit dat klanten de 'co-creators' zijn van een service. De SDL ziet operante resources (resources die inwerken op andere resources om voordeel te behalen) en kerncompetenties van een bedrijf als de sleutel tot het behalen van een concurrentievoordeel. Vaak zijn de operante resources zelf de kerncompetenties van een bedrijf (Vargo&Lusch, 2004). Kerncompetenties van een bedrijf zijn geen fysieke bezittingen, maar niet-tastbare processen: ze zijn een bundel van skills, kennis en technologie (Prahalad & Hamel, 1994). In de service-dominant logic worden tastbare goederen gezien als hulpmiddelen om de service te leveren, in plaats van het uiteindelijke doel (Vargo and Lusch, 2004).

De volgende tabel geeft de (voor ITON BC) belangrijkste verschillen tussen de goods- en service dominant logic weer.

	Traditionele goods dominant logic	Service dominant logic
Primaire eenheid van uitwisseling	Mensen wisselen goederen uit: Deze goederen dienen voornamelijk als <i>operand resources</i>	Mensen wisselen uit om de voordelen van gespecialiseerde competenties (kennis en kunde) te verkrijgen. Kennis en kunde zijn <i>operant resources</i> .
Rol van goederen	Goederen zijn operand resources en eindproducten. Marketeers veranderen de vorm, plaats, tijd en bezit van deze goederen.	Goederen zijn draagmiddelen van operant resources: zij zijn de intermediërende producten die gebruikt worden door operant resources (klanten) als 'apparaten' om waarde te creëren
Rol van de klant	De klant is de ontvanger van de goederen. Marketeers verrichten bepaalde handelingen naar de klant: ze segmenteren hen, doordringen hen, distribueren	De klant is een co-producer van de service. Marketing is een proces van dingen doen terwijl er interactie is met de klant. De klant is voornamelijk een <i>operant resource</i> , die af en toe

	naar hen en promoten naar hen. De klant is een operand resource.	functioneert als een operand resource.
Betekenis van waarde	Waarde wordt vastgesteld door de producent. Het is ingesloten in de operand resource (het goed) en is gedefinieerd in termen van 'uitwisselingswaarde'.	Waarde wordt waargenomen en vastgesteld door de klant op basis van 'waarde in gebruik'. Waarde ontstaat uit de applicatie van een operant resource, die soms verzonden wordt via operand resources.
Leverancier-klant interactie	De klant is een operand resource. Er worden handelingen op de klant uitgevoerd om transacties te creëren.	De klant is hoofdzakelijk een operant resource. Klanten zijn actieve deelnemers in co-production en co-creation.

(Vargo & Lusch, 2004)

4.2.3. Waardecreatie door co-creation

In de service-dominante logic wordt gezegd dat waarde wordt 'co-created' door de leverancier en de klant gedurende de levering van een service, in plaats van dat waarde ingebed ligt in producten. Er zal nu verder worden ingegaan op het concept 'co-creation'.

De waarde van een product/service die relevant is voor een consument wordt gedefinieerd als: 'De klant zijn perceptie van wat zij willen dat er gebeurt, in een specifieke gebruikssituatie, met de hulp van een product of service, om een gewenste situatie of doel te bereiken' (Woodruff and Gardial, 1996, p. 54).

Het is belangrijk om productie en waarde-creatie te onderscheiden, gezien het verschillende concepten zijn. Productie is het proces van maken van de middelen/resources die klanten gebruiken in zijn/haar consumptie of gebruiksproces. Waarde-creatie is het proces van het creëren van waarde uit deze middelen/resources. Vandaar het feit dat waarde niet geproduceerd wordt, maar alleen de resources van waaruit waarde gecreëerd wordt (Grönroos and Ravald, 2011). Als gevolg van de interactieve natuur van services, waar productie en consumptie vaak deels gelijktijdig plaatsvinden, betrekken consumenten zichzelf in het productieproces en worden zij deelnemer in het proces. Zij zijn dan co-producenten van de service. Vervolgens zorgen zij ook voor co-creatie, omdat ze deelnemen in het proces als co-producent.

Waarde wordt gecreëerd tijdens het gebruik van resources door de klant (Grönroos & Ravald, 2011). De waarde van een object is gerelateerd aan wat een individu wil dat het object voor hem/haar doet en wat het voor hem/haar betekend. Het object krijgt alleen waarde voor de klant als individu wanneer het object is ingesloten in zijn/haar (waarde creërende) activiteiten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de klant of gebruiker van resources zoals goederen of services degene is die waarde-in-gebruik creëert (Ravald, 2008). Omdat consumenten de co-creators zijn van waarde, betekend dit dat én de producent én de consumenten betrokken zijn in hetzelfde proces van waarde creatie – een proces waarin waarde wordt gecreëerd voor de klant. De producent zal een weg moeten vinden waarin zij passen in de manier waarop klanten waarde creëren, in plaats van proberen de klant in te passen in zijn eigen processen. Dit is een 'outside-in' manier van kijken. Zo kunnen de producent en marketeers het waardecreatie-proces van hun klant het

best begrijpen en meer efficiënt en effectief hun middelen en processen aanbieden om deze waarde creatie te ondersteunen (Grönroos & Ravald, 2011).

De aanbieder produceert resources als input voor het waardecreatie proces van de klant. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om ontwikkeling, design, fabricering en levering van de resources. Het integreren van deze resources om van daaruit waarde creëren wordt ook wel waarde-facilitatie genoemd (Grönroos and Ravald, 2011). Tijdens gelijktijdige productie en consumptie van een service, kan een aanbieder actief gebruik maken van de interacties met klanten. Zij krijgen dan kansen om het proces van waarde creatie te beïnvloeden (co-creatie). Zij kunnen bijvoorbeeld de voorkeuren en gedrag van een klant beïnvloeden. In het beste geval kunnen zij de mate van waarde creatie dat klanten uit hun service halen verbeteren (Grönroos and Ravald, 2011).

4.3 Conclusie service-marketing literatuur: Nieuw paradigma/stroming door Lovelock en Gummesson

Het als eerst uitgelegde (en tevens als basis voor dit onderzoek dienende) IHIP paradigma is waarschijnlijk het meest bekendste en meest gebruikte paradigma voor services en heeft de servicemarketing jarenlang gedomineerd. Het heeft voor veel inzicht gezorgd en wordt vooral gebruikt in introducerende marketingcourses waarin services worden uitgelegd. De deelvraag waarop dit hoofdstuk gebaseerd is, is: hoe verhoudt het klassieke IHIP-paradigma zich tot de nieuwe inzichten in services marketing? Er zitten namelijk volgens Lovelock en Gummesson (2004) een aantal tekortkomingen aan het IHIP-paradigma dat services onderscheidt van producten. Volgens hen zijn er uitzonderingen op de regel dat een service alle vier de IHIP-karakteristieken moet bevatten om een service te zijn. Deze uitzonderingen zullen per IHIP karakteristiek behandeld worden:

Een service is bijna nooit geheel *intangible* (of ontastbaar). Veel services omvatten bij de uitvoering ervan al tastbare aspecten die gebruikers door een of meer van zijn/haar zintuigen worden ervaren. Het doel van de klant voor een operatie, haarknip- of schoonmaakbeurt is bijvoorbeeld om een tastbare verandering te verkrijgen voor zichzelf of zijn/haar bezittingen. Het tastbare resultaat na zo'n verandering is bijvoorbeeld het gevoel van fysieke gezondheid na een massage, een nieuw haarmodel of een schoon kantoor (Lovelock&Gummesson, 2004). Deze tastbare verandering kan van tijdelijk tot definitief reiken. Fysieke intangibility (wanneer iets niet aangeraakt kan worden) is zoals eerder beschreven niet te verdelen in puur tastbaar óf puur ontastbaar. Het is vaak een combinatie en ligt tussen de extremen in. Zeithaml, Parasuraman en Berry (1990) identificeerden verder fysieke tastbaarheden (fysieke faciliteiten, uitrusting, personeel en communicatie materiaal) als een van de 5 kern dimensies van service kwaliteit. Hoewel het concept van intangibility wellicht bruikbaar is kan uit bovenstaande geconcludeerd worden dat het niet meer een universeel toegepast karakteristiek van alle services is (Lovelock&Gummesson, 2004).

Qua *heterogeneity* (heterogeniteit of variabiliteit) kan geconcludeerd worden dat deze karakteristiek toepasbaar is voor arbeidsintensieve services. Arbeidsintensieve services zijn moeilijk te standaardiseren, omdat geen enkele werknemer hetzelfde is en hetzelfde handelt. Zeker wanneer klanten actief betrokken zijn in het serviceproces, en deze allen andere eisen hebben en anders handelen, is het moeilijk om de service kwaliteit te controleren en standaardiseren (Lovelock & Gummesson, 2004). Dit kan echter niet geconcludeerd kan

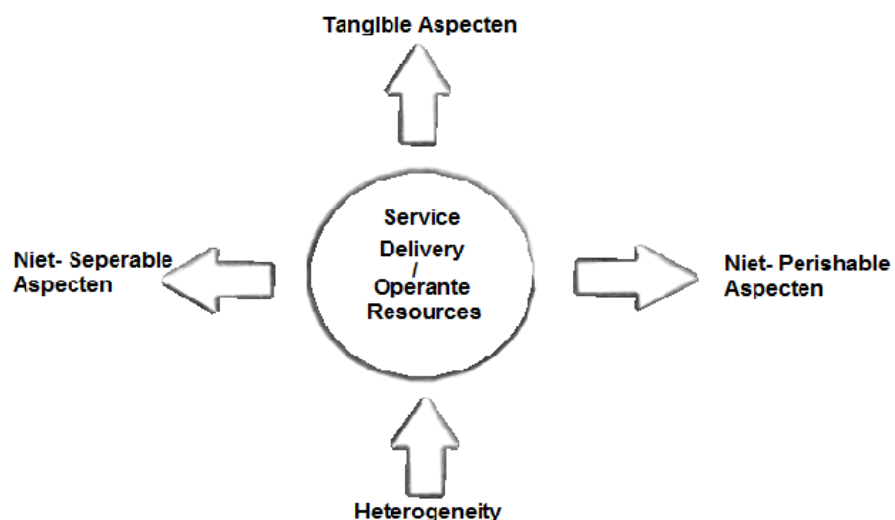
worden voor machine-intensieve services. Gedurende de laatste 20 jaar is er een trend te signaleren die arbeid vervangt door automatisering om de productiviteit te verhogen en om standaardisatie te bereiken in het leveren van service (Lovelock&Gummesson, 2004). Betere controleprocedures, standaardisatie van modules en de trend naar automatisering betekenen dat services niet langer sterk variabel zijn in termen van technische kwaliteit. Er kan dus geconcludeerd worden dat het ongepast is om *heterogeniteit* nog langer te zien als een karakteristiek dat *alle* services anders maakt dan producten.

Ook *inseparability* (ondeelbaarheid) lijkt niet meer te voldoen als karakteristiek van een service. Het gelijktijdig produceren/leveren en consumeren van een service heeft nog steeds belangrijke (marketing)implicaties voor services waarbij de klant inderdaad aanwezig moet zijn op het moment van levering (zoals bij een kapper of concert). Er zijn echter te veel services die wel gescheiden kunnen worden van levering en consumptie, ook al is de consument een co-producent van de service (Lovelock&Gummesson, 2004). Een voorbeeld is het wassen van kleding, of het laten schoonmaken van een huis. Ook ITON BC lijkt een voorbeeld waarbij de service wél separable is. De consument en de consultants hoeven hier niet altijd gezamenlijk aanwezig te zijn, met als resultaat dat de productie en consumptie niet gelijktijdig hoeft plaats te vinden.

Tot slot *perishability* (vergankelijkheid) dat te maken heeft met het feit dat services niet opgeslagen kunnen worden. Dit is veelal waar. Wanneer capaciteit niet gebruikt wordt, gaat deze verloren. Een belangrijke uitzondering op de generalisatie dat alle services vergankelijk zijn, zijn de op informatie gebaseerde services. Bij deze services is er een optie om de uitvoering op te nemen of te schrijven, en deze later weer te herhalen/af te spelen of nog een keer te gebruiken (Lovelock&Gummesson, 2004).

Lovelock en Gummesson (2004) concluderen uiteindelijk dat de claim die zegt dat alle services uniek en verschillend zijn van goederen, gebaseerd op de 4 IHIP-karakteristieken niet meer ondersteund wordt. Het is alleen waar voor een bepaald type services. Ze concluderen dat er te veel uitzonderingen zijn op het paradigma om het te blijven zien als een centraal grondbeginsel van marketing.

Doordat het oude IHIP-paradigma is verworpen, biedt het nieuwe perspectief de mogelijkheid om services anders te benaderen. Daarom zal dit nieuwe perspectief en dat van Vargo en Lusch (2004) t.a.v. het begrijpen van co-creatie en de service dominant logic analytisch worden toegepast in de context van de consultancy processen van ITON BC. Dit zal verder worden uitgewerkt in het navolgende hoofdstuk.



5. Methodiek en onderzoeksplan

In dit hoofdstuk wordt de aanpak van het uit te voeren onderzoek toegelicht. De manier waarop data zal worden verkregen wordt toegelicht, en ook hoe deze data beoordeeld en geanalyseerd zal worden. Om de onderzoeksvraag en de bijbehorende deelvragen te kunnen beantwoorden is eerst een literatuuronderzoek gedaan. Naast dit theoretische onderzoek waarin de verschillende inzichten over services besproken zijn en nieuwe theorieën zijn geïntroduceerd aan wiens hand de analyse zal plaatsvinden, zal nu de aandacht gevestigd worden op de service van ITON BC. Omdat ITON BC nog zo'n relatief jonge organisatie is, is er nog weinig documentatie beschikbaar, maar er wel een grote behoefte om de service processen helder in beeld te krijgen.

5.1. Algemeen

Om een beter beeld te krijgen van het gehele consultancyproces dat de consultants doorlopen, zal eerst het proces beschreven worden van het eerste contact met een nieuwe klant tot het voltooien van de opdracht. Vervolgens zullen de vijf verschillende takken waarop ITON BC zich richt (informatieprojecten, governance & risk compliance, business intelligence, sharepoint en IT-alignment) beschreven worden, om deze deelgebieden te concretiseren. Aan de hand van die vijf takken zal vervolgens per tak gezocht worden naar welke waarde er voor de klant wordt gegenereerd (of: wat voor voordeel het een klant oplevert) tijdens het leveren van een service. Dit zal verderop in het onderzoek ook gedaan worden aan de hand van een case studie, waarbij de gekozen cases de vijf takken zoveel mogelijk reflecteren. De case-studie zal bestaan uit 7 cases van lopende of afgeronde opdrachten in verschillende takken waarbij achterhaald zal worden wat de waarde toevoegende activiteiten van de business consultants zijn in elke opdracht, en wat voor tastbare resultaten dit geeft. Dezelfde vraag (wat biedt een consultant aan de klant en wat voegt waarde toe?) wordt tevens aan alle business consultants apart gesteld. De antwoorden daarop zullen vergeleken worden met de resultaten uit het caseonderzoek en de beschrijving van de 5 takken waarop ITON BC zich richt.

Om de benodigde informatie te verkrijgen worden veelal interviews gehouden met de medewerkers van ITON BC. Dit gebeurt in de vorm van semi-structured interviews. Dit betekent dat er voorafgaand aan het interview een aantal specifieke vragen worden opgesteld, maar waar nog ruimte gelaten is voor extra informatie (Van Aken, Berends & Van der Bij, 2007). Het interview bestaat dus uit een aantal vastgestelde open vragen, waarbij er nog ingespeeld en doorgevraagd kan worden op de antwoorden die de geïnterviewde geeft zodat zoveel mogelijk relevante informatie vergaard kon worden. De interviews worden vervolgens weer doorgenomen met de consultants, om te controleren of alles goed is geïnterpreteerd.

Voor de case studie wordt er, naast het houden van interviews, ook gebruik gemaakt van bestaande documentatie. Een belangrijk voordeel hieraan is dat het informatie verschaft die een geïnterviewde mogelijk deels of compleet vergeten is te vertellen. Verder is dit vaak een meer betrouwbare bron dan de mening van een medewerker (Van Aken, Berends & Van der Bij, 2007). Wanneer de documentatie niet genoeg informatie geeft, wordt bij degene die de documentatie heeft aangeleverd verder doorgevraagd naar de benodigde informatie. Tot slot wordt er gebruik gemaakt van observatie. Doordat er op het kantoor zelf aan dit onderzoek wordt gewerkt, worden vele gesprekken en overleggen tussen de medewerkers bijgewoond. De drie data collectiemethodes (interviews, documentatie en observatie) worden vervolgens

gebruikt om elkaar aan te vullen en te 'controleren' om een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van de beschikbare informatie.

Qua codering worden in de casestudie de volgende aspecten behandeld: Eerste wordt inleidend het probleem van de klant beschreven en vervolgens wat ITON BC daar voor oplossing voor bood (dus: wat voor soort serviceinspanning leverden zij). Vervolgens wordt beschreven wat precies de waarde toevoegende activiteit van de consultants was om tot die oplossing te komen en de klant te helpen/van dienst te zijn. Hierbij moet worden gedacht aan het theoretische kader van Vargo en Lusch met zijn service dominant logic en de daarbij behorende operante resources (de resources die inwerken op andere resources om resultaat te krijgen).

Vervolgens worden de IHIP-karakteristieken geanalyseerd naar hoe deze op elke case van toepassing zijn. Hierbij wordt gerefereerd aan het 'nieuwe' perspectief van Lovelock en Gummesson uit 2004. Dit betekent dat er ten eerste gezocht wordt naar wat voor *tangible* elementen zich voordoen in de case, en ten tweede of de geleverde service *heterogene* aspecten bevat of juist niet. Vervolgens worden de *seperable* elementen geanalyseerd en tot slot wordt er gekeken naar of de geleverde service *perishable* is of niet.

5.2. De case studie

Om een helder beeld te krijgen van de service-activiteiten van ITON BC, is gekozen voor een multiple case studie. Door gebruik te maken van een cross-case analysis lijken de bevindingen namelijk meer robuust dan bij een single-case studie (Yin, 2009). Het doel van deze case studie is om inzichtelijk te krijgen wat voor (tastbare) oplossingen ITON BC voor zijn klanten heeft geleverd en wat daarbij de waarde toevoegende activiteit van de consultants was. Er zijn daarom een zevental opdrachten gekozen als case. Zoals eerder gezegd reflecteren deze cases zoveel mogelijk de verschillende takken waarop ITON BC zich richt.

Omdat ITON BC nog een jonge onderneming is, zijn er nog nauwelijks lopende projecten afgerond. Dit zorgde voor een beperking in het aantal te kiezen cases. Er zijn daarom 3 lopende opdrachten van ITON BC als case genomen, dit zijn bedrijf 5, bedrijf 7 en bedrijf 4. Verder is er 1 case genomen uit het eerdere bedrijf van consultant 1, wat ook een IT-consultancybedrijf was. Dit is de case bedrijf 6. Tot slot zijn er 3 cases genomen van de eerdere werkgever van consultant 2, dit zijn: bedrijf 1, bedrijf 2 en bedrijf 3. Er zijn dus opdrachten gekozen die niet van ITON BC zijn, maar waar de business consultants wel een vergelijkbare taak hadden.

De cases kunnen per tak als volgt ingedeeld worden. Bij de tak IT-alignment horen de cases van bedrijf 1, bedrijf 2 en bedrijf 3. Bij governance & risk compliance horen de cases van bedrijf 6 en bedrijf 7 en tot slot horen bij informatieprojecten de overige cases: bedrijf 4 en bedrijf 5. Van de takken business intelligence en sharepoint waren helaas geen cases beschikbaar om te gebruiken.

Voor het analyseren van deze cases worden een aantal documenten gebruikt. O.a. het projectplan en offertes zijn per case ontvangen en doorgelezen. Tevens is er ter verduidelijking gesproken met de verantwoordelijken (consultant 2 en consultant 1) voor de cases.

De analysestrategie van de cases is gebaseerd op de theoretisch raamwerk dat eerder is behandeld in dit verslag. Volgens Yin (2009) is het baseren van de analysestrategie op het theoretisch raamwerk dat tot de casestudie heeft geleid de meest geprefereerde strategie, omdat het doel van het onderzoek, zijn onderzoeksvragen en overzicht van de literatuur hierin vermoedelijk gereflecteerd worden. Het theoretische raamwerk helpt om te focussen op benodigde data, en negeert andere (overbodige) data (Yin, 2009). Er zijn een aantal coderingen opgesteld aan de hand van de theorie en verzameld in een woordveld, zodat de cases later op een makkelijke, praktische manier vergeleken kunnen worden. Zoals eerder verteld in dit hoofdstuk zijn de coderingen: beschrijving probleem, oplossing, waarde toevoegende activiteiten, tangibility, heterogeneity, seperability en non-persihability. In het woordveld of de combinatie met meerdere woordvelden zal getracht worden globale conclusies te trekken per codering. Om tot een synthese tussen alle cases te komen wordt er gebruik gemaakt van 'pattern matching'. Dit wil zeggen dat de ontdekte patronen vergeleken worden. Wanneer de patronen/resultaten uit de verschillende cases overeenstemmen, helpt dit om de interne validiteit van de resultaten te versterken (Yin, 2009).

Er is een uitgebreide tabel in Excel gemaakt waarin het woordveld overzichtelijk is weergegeven. Deze tabel is bijgesloten in de bijlage. De cases zullen in het volgende hoofdstuk ook kort uitgeschreven worden.

6. Resultaten en conclusie

In dit hoofdstuk worden de resultaten besproken die behaald zijn bij het uitvoeren van het onderzoek. De opgestelde deelvragen zullen per paragraaf beantwoord worden aan de hand van een analyse van informatie welke verkregen is tijdens interviews met business consultants. Verder zullen later de resultaten van de case studie worden toegelicht en geanalyseerd.

6.1. Welke (consultancy) processen kunnen er bij ITON BC geïdentificeerd worden?

Om een beter beeld te krijgen van de service die ITON BC levert, zal het proces dat de business consultants van ITON BC nu globaal doorlopen kort uiteengezet worden.

1. Een klant neemt vanuit zijn eigen initiatief contact op met ITON omdat hij een concrete vraag heeft of tegen problematiek oploopt waarbij hij hulp of advies nodig heeft van een consultant. Het kan ook andersom zijn, dat er een 'opportunity' (oftwel: kans) gespot wordt bij een al bestaande klant door een consultant of een accountmanager, deze nemen dan contact met de klant op en proberen een eerste afspraak te plannen. Het spotten van opportunity's door accountmanagers geeft soms nog problemen werd aangegeven door de business consultants.

2. Vervolgens wordt er een afspraak gemaakt met de klant waarbij iemand van ITON BC langs komt. Dit is de fase van *probleemdefinitie*. Ze proberen hierbij de omgeving van de klant en de scope van het probleem in kaart te brengen. Klanten kunnen vaak wel een aantal symptomen of pijnpunten opnoemen, maar het is aan de consultants om dit 'uit te vragen'. Het probleem en de pijnpunten van de klant worden daarmee helder gemaakt en gespecificeerd. Er wordt daarbij niet alleen gekeken naar de directe vraag van de klant (bijvoorbeeld: ik wil een nieuw ERP-systeem), maar ook naar de vraag achter de vraag. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de problemen van de klant op een veel betere manier kunnen worden opgelost dan dat de klant denkt dat hij nodig heeft om het probleem op te lossen. Het is de bedoeling dat er heel duidelijk in kaart wordt gebracht waar de organisatie naar toe wil en wat er verder speelt. Soms komt pas tijdens het project de oorzaak van het probleem naar boven, die eerst niet duidelijk was. Daarom is het dus belangrijk om te zoeken naar de vraag achter de vraag, en dit op tijd duidelijk te krijgen. De probleembeschrijving die vervolgens wordt gemaakt wordt moet niet te groot zijn: dan overstijgt het het volwassenheid niveau van de klant. De probleembeschrijving mag echter ook niet te klein zijn: de klant krijgt dan het idee dat ITON BC niet begrijpt wat er in de organisatie speelt. Pas als de probleemdefinitie scherp is, kan er gericht naar een oplossing toe gewerkt worden. Het vertrouwen kweken in deze fase is essentieel.

3. Nadat de probleemdefinitie af is, wordt er een voorstel in hoofdlijnen opgesteld en hiermee gaan ze terug naar de klant. In het voorstel geven de consultants een visie waarin ze vertellen hoe ze de klant kunnen ondersteunen bij het probleem, wat ze daar ongeveer voor nodig hebben, en wat ze er uiteindelijk mee bereiken qua resultaat. De kans is groot dat wanneer er een voorstel is geschreven, dit nog niet helemaal aansluit bij de behoeften van de klant. Er wordt dan nog een keer met de klant gepraat om de probleemdefinitie echt scherp te krijgen. Omdat het bijna onmogelijk is om in 1 gesprek de probleemdefinitie goed neer te zetten, zijn er een aantal iteratieve gesprekken met de klant voordat het definitieve voorstel is gemaakt. Op ongeveer 3A4tjes leggen ze dit bij de klant. Omdat de klanten nu al vaker gesproken hebben met de consultants, is het vertrouwen gewekt, lezen de klant de globale aanpak en hebben ze er vertrouwen in dat hun probleem opgelost gaat worden. Doordat het vertrouwen er al is zetten zij hun handtekening eronder. Tot en met dit punt is er nog geen financiële verantwoording nodig, dit begint pas nadat de handtekening van de klant is gezet.

4. De handtekening: wanneer het voorstel is goedgekeurd en onder de opdrachtbevestiging een handtekening is gezet, begint 'het echte werk'. Voor die tijd is er nog geen projectplan in detail gemaakt, gezien de consultants kennis, denkwerk en veel tijd gebruiken voor het in detail uitwerken van het plan. Dit is geld waard (het verlenen van service door het gebruiken en toepassen van kennis) en daar leven de consultants uiteraard van. In het eerste voorstel wordt alleen nog maar een oplossing gegeven in een ietwat vage omschrijving, zodat een klant (wanneer er wel een echt detailplan ligt) niet op het laatste moment kan zeggen: 'Bedankt, we weten nu wat we nodig hebben en we regelen het intern'. De klant heeft na het voorstel wel het idee wát er gaat gebeuren, maar weet nog niet precies hoe. Voor het zetten van een handtekening is veel vertrouwen nodig in de consultants. Dit is dan ook een essentieel punt. De consultants zouden ook graag zien dat zij, wanneer een mogelijke kans gespot wordt door een accountmanager, sneller mee mogen met een gesprek bij een klant. De klant ziet dan al degene die hun problemen gaat oplossen, dit wekt vertrouwen.

5. Projectplan/workshopsessies: Vanaf dit moment worden er een aantal sessies (hangt af van de grootte van de opdracht) met de klant gepland om de informatie en documentatie te verzamelen die ze nodig hebben. Dit gebeurt vaak in een soort workshop achtige setting. De consultants stellen vragen die ze beantwoord willen zien, waar weer een volgende sessie uit komt met nieuwe vragen en meer detaillering. Het wordt geprefereerd om in deze stap een projectplan te schrijven. Een business consultant omschreef dit mooi als: 'Het voorstel zegt: we gaan linskaf. Het projectplan zegt of dit met de auto, fiets of tractor gebeurt, wie er op de fiets zit en hoelang het duurt tot je er bent'. Dit geeft voor een klant houvast om de voortgang te toetsen, omdat dit soms vaag kan zijn. Tevens wordt er een functioneel ontwerp geschreven, dit is een ontwerp dat beschrijft wat er precies in eindoplossing moet komen: de eisen, wensen en behoeften van de klant. Hoe dit alles gerealiseerd moet worden staat in een technisch ontwerp (dat geschreven kan worden op aanvraag van de klant). Een technische ontwerp gaat in op de implementatie van bijvoorbeeld software: hetgeen wat nu precies geïmplementeerd gaat worden en met welke middelen. Dit wordt geschreven door een engineer (van ITON ICT). Een functioneel ontwerp stuurt een technisch ontwerp.

6. Advies/aanbeveling: Na het analyseren van de informatie en documentatie komen de consultants tot de bevindingen die ze nodig hebben om hun conclusies te trekken, tot aanbevelingen komen en advies uit te werken. Dit wordt dan aan de klant gepresenteerd. Afhankelijk van wat de klant wenst en of de opdracht het toelaat, kan er ook implementatie van de oplossing volgen. Dit hoeft echter niet, het kan ook alleen bij een advies blijven.

7. Eventuele implementatie: Na het advies kan de klant ervoor kiezen de oplossing te laten implementeren. Wanneer ITON ICT de oplossing kán leveren en uitvoeren, wordt dit uiteraard bij voorkeur ook uitgevoerd door de engineers van ITON ICT. De klant committeert zich dan aan ITON, wat positief is. De consultants zullen dan projectmanagers worden: zij sturen de implementatie en de mensen die dit moeten gaan doen. Ook kunnen uit opdrachten van ITON BC opdrachten voor ITON ICT gehaald worden. Wanneer een consultant bijvoorbeeld weet dat een klant over een tijd een WiFi-netwerk aan moet leggen, geven zij dit door aan de accountmanager van ITON (een opportunity wordt gespot), waarop zij kunnen proberen ervoor te zorgen dat ITON ICT dit mag aanleggen voor de klant (consultant 2, persoonlijke informatie, 22 maart 2013 & consultant 1, persoonlijke informatie, 21 maart 2013).

6.2 Op welke deelgebieden richt ITON BC zich en kunnen deze geconcretiseerd worden?

Er bestaat binnen ITON BC nog geen documentatie over de verschillende takken waarop zij zich richten. Deze zullen nu beschreven worden aan de hand van informatie die is verworven uit interviews. Het is een eerste stap in de richting van het expliciet maken van de service die business consultants leveren. Deze interviews zijn afgenomen bij degenen die binnen ITON BC verantwoordelijk zijn voor de takken.

6.2.1. IT alignment:

IT-alignment in een notendop is de brugfunctie tussen de business en de IT in een organisatie. Een bedrijf heeft bedrijfsdoelstellingen die ze willen behalen, en om dat te doen vergt het een informatievoorziening met IT-componenten. Vaak komt het bij een klant voor dat de brug tussen de bedrijfsdoelstellingen en de IT niet meer efficiënt is ingericht. Een business consultant voert daarop een analyse uit over hoe de huidige business strategie samenhangt met hoe de informatievoorziening op dat moment is vormgegeven binnen het bedrijf. Vervolgens trekken ze een conclusie over hoe dit beter of anders kan, want mogelijkserwijs zijn er risico's wanneer de klant op deze wijze doorgaat.

Een wijze waarop BC in contact komt met klanten is wanneer klanten bijvoorbeeld bij account- managers aangeven dat zij bepaalde dingen wil vervangen. BC kan vervolgens kijken naar (wanneer de klant dit wil): past dit nog wel bij de klant? Is vervanging wel de juiste optie, of moet er in zijn geheel gekeken worden naar het informatiesysteem om te kijken of er iets 'nieuwers' moet komen wat beter aansluit bij de behoeften, doelstellingen en strategie.

De tak IT-alignment richt zich vooral op grotere instellingen als zorginstellingen, gemeentes, (semi)overheden en waterschappen. Deze bieden veel kansen volgens consultant 2: er is namelijk steeds minder budget, de volwassenheid op automatiseringsniveau is laag en systemen bestaan vaak al 10 tot 15 jaar met weinig doorgevoerde veranderingen. Kleine MKB's maken relatief weinig gebruik van IT-alignment, omdat het vaak te duur is voor hun nog relatief kleine (en minder complexe) organisatie.

Op dit moment zijn er nog geen IT-alignment projecten bij ITON BC. Ze ontwikkelen nu nog producten aan de hand van de vraag van de klant. Wel is er al nagedacht over een aantal diensten, waaronder:

- Applicatieportfolio-analyse: het applicatielandschap (het geheel aan IT-toepassingen) wordt hierbij geanalyseerd. Er wordt gekeken naar wat een bedrijf wil bereiken, welke activiteiten ze daarvoor uitvoeren en welke applicatie dat ondersteunt. Een analyse laat vervolgens vaak zien dat bepaalde applicaties hetzelfde bieden als andere applicaties, terwijl een klant ze beide in huis heeft. Klanten kunnen veel geld kwijt zijn aan licenties, terwijl zij ze niet of nauwelijks (goed) gebruiken. Hierop kunnen veel kosten op bespaard worden.
- Migratiestrategie om 'naar de cloud te gaan' (dataopslag): Welke ondersteunende cloud-diensten heeft een bedrijf nodig om zijn doelstellingen te behalen?
- Pakketselectie: hulp bij het selecteren van het juiste systeem.

- Regie op projecten: het overzicht bewaken over de (IT-gerelateerde) projecten die organisaties uitvoeren en de samenhang met de strategie controleren. Dit is anders dan informatieprojecten: daar begeleidt men een project binnen een budget en scope, bij regie op projecten wordt gekozen welke projecten wel of niet handig zijn om te doen.
- Volwassenheidsscan: kijken naar de mate waarin een organisatie de alignment al goed voor elkaar heeft.

Wat voor problemen lost IT-alignment voor de klant op?

- Verlaging van hoeveelheid wijzigingen (bv: upgrade van word 2007 naar 2010) in je IT omgeving, en meer wendbaarheid om eventueel te wijzigen.
- Reductie van complexiteit
- Betere beheersbaarheid (grip op je applicatieportfolio)
- Verlaging van time-to-market → concurrentievoordeel mee te behalen

Wat voor voordelen biedt het aan de klant?

(dit alles is wel afhankelijk van de organisatie, de grootte daarvan etc.)

- Uiteindelijke budgetbesparing (licenties kosten veel geld) of een investeringsmogelijkheid waaruit de klant meer omzet kan halen
- Verbetering van kwaliteit
- Verkleinde risico's
- Snelheid
- Efficiëntie

6.2.2. Business Intelligence

Business Intelligence (BI) omvat het kijken naar gegevens (vooral cijfers) die in het bedrijf aanwezig zijn. Bij BI worden er analyses gemaakt van die data en de onderliggende waarden. Dit kan voor de hele organisatie, maar ook per specifiek gebied. Sommige bedrijven sturen veelal op gevoel en bij een BI wordt er rationeel naar cijfers gekeken. Er wordt gekeken naar wat er gebeurt, waarom het gebeurt en hoe dit gestuurd kan worden om het in de toekomst zo neer te zetten dat de doelstellingen van de klant gehaald worden. Voorbeelden zijn: omzet-, productie-, klanttevredenheid- of bezettingsgraad cijfers. Met BI kan een rapportage gemaakt worden aan de hand van die cijfers en vervolgens wordt geprobeerd om patronen te herkennen en verbanden te zien. Hieruit kunnen dan conclusies worden getrokken voor het bedrijf.

De consultants richten zich op dit moment op het zichtbaar en inzichtelijk maken van wat voor informatie de klant eigenlijk wil. Nu doen zij dus alleen nog het voortraject. Het vervoltraject zal het implementeren van BI-software zijn, zodat de klant later zelf de informatie kan analyseren en snel inzicht heeft in zijn organisatie. Alle data wordt hierbij ingevuld in een softwaretool. ITON BC heeft geen eigen tool, maar ze plannen nu een softwaredienst af te nemen van een ander bedrijf. Er wordt nu gekeken naar met welke partner zij hiervoor het best kunnen samenwerken. Business Intelligence is op zichzelf staand, maar kan ook in combinatie met andere dingen gebruikt worden, zoals SharePoint.

BI richt zich niet specifiek op een segment organisaties. Zolang er maar een overzicht van gegevens is, of dat bedrijven dit willen gaan toepassen in de toekomst. ITON BC kan dan helpen de datageneratie op te zetten voor de klant. Wellicht zal in de toekomst BI zich nog meer gaan richten op een bepaald segment, maar dit moet de toekomst nog uitwijzen.

Welke problemen lost BI voor de klant op?

- Efficiëntie: wat kan beter?
- Inzicht in het wat problemen voor de organisatie kunnen zijn

Wat voor voordelen biedt BI aan de klant?

- Snel inzicht en overzicht over je organisatie: wat gebeurt er precies in je bedrijfsproces?
- (intelligente) informatie over je organisatie

Dit bovenstaande resulteert in (mits de klant wat met het advies doet):

- Geld: kostenbesparing of meer omzet
- Kwaliteit (bijvoorbeeld: klanttevredenheid)
- Meer directe sturing is mogelijk
- Efficiëntie

6.2.3. SharePoint

SharePoint is een online, dynamisch platform van Microsoft welke ingezet kan worden voor verschillende doeleinden. Het is moeilijk beknopt uit te leggen, maar het wordt vaak vergeleken met een Zwitsers zakmes, omdat het veel functionaliteiten heeft en voor elke doelstelling van een bedrijf wel een oplossing bedacht en gemaakt kan worden in Sharepoint.

SharePoint is een applicatie dat dient als een raamwerk voor het opzetten van een website voor informatie-uitwisseling en online samenwerking binnen een organisatie, zoals dat vaak op een intranet gebeurt. Documenten worden bijvoorbeeld opgeslagen in bibliotheken en kunnen versiebeheer hebben (een systeem dat veranderingen in een bestand of groep van bestanden over tijd bijhoudt, zodat later specifieke versies opgevraagd kunnen worden). In feite kan ieder digitaal object worden opgeslagen in SharePoint, dus niet alleen officedocumenten. Andere functionaliteiten zijn het uitwisselen van informatie d.m.v. fora, enquêtes, taken en agenda's.

Het is een applicatie die zelf ingericht kan worden met de functionaliteiten die een bedrijf wil. Een aantal concrete voorbeelden: het kan samenwerking verbeteren door documentdeling, registratie verbeteren door digitalisering van formulieren, of digitaal vergaderen mogelijk maken door de door ITON ontwikkelde applicatie: ITON meeting. SharePoint richt zich op bijna alle organisaties. Van klein tot groot, commercieel tot niet-commercieel.

Wat voor problemen lost Sharepoint voor de klant op?

Dit kan erg verschillen, omdat SharePoint divers ingezet kan worden. De volgende zaken komen vaak voor:

- Samenwerken in projecten
- Efficiënter werken rondom specifieke processen
- Makkelijke dataopslag etc.

Wat voor voordelen kan het bieden aan een klant? (afhankelijk van wat de klant wil)

- Efficiëntie
- Digitalisering (van o.a. formulieren)
- Verbeteren van informatievoorziening
- Verbeteren van samenwerking
- Verbeteren van kwaliteit van de processen (bereiken d.m.v. standaardisering)
- Waarborgen dat een proces op een bepaalde manier gebeurt
- Verbeteren van registratie
- Het nieuwe werken (SharePoint is een middel daartoe)
- Standaardisatie voor de klant

6.2.4. Governance & Risk Compliance

Governance & Risk Compliance betreft in het kort hoe bedrijven de wetten en regels naleven en hoe ze dit zichtbaar te maken. Jaren terug zijn er een aantal fraudeschandalen geweest (denk aan Ahold), die mogelijk gemaakt werden door te soepele regulering bij controle en auditing. Om meer grip te krijgen zijn er nieuwe wetten en regelgevingen bedacht. De beheersing en besturing van organisaties moest namelijk transparanter, eerlijker en betrouwbaarder worden.

Er is nu een wirwar van fiscale, financiële en andere wetten en reguleringen van overheden, maar ook contracten, rapportage eisen, tot aan controleplichten en privacybescherming waar bedrijven aan moeten voldoen. Governance zegt wat over besturing, risk over risk management (hoe identificeer en manage je de belangrijkste risico's in je organisatie) en compliance over naleving (hoe ga je om met externe wetten en regelgeving). Deze drie zaken samen leiden tot een intern controle raamwerk/stelsel, en dat is waar de dienstverlening van GRC op gericht is. ITON BC helpt bedrijven om aan die eisen en regelgeving te voldoen, en deze ook zichtbaar te maken. Ze adviseren bedrijven dus rondom het inrichten van hun GRC proces. Ze bekijken aan welke regels de bedrijven moeten voldoen, welke eisen de wetten stellen en vervolgens richten ze het proces in zodat de belangrijkste risico's afgedekt zijn en ze aan de wet en regelgeving voldoen. Dit doen ze door middel van methodologie (hoe richt je zo'n controle proces in?) en tooling (ondersteuning, bijvoorbeeld d.m.v. SharePoint: daarin invullen en opslaan wat er gedaan is). ITON BC richt zich in deze tak vooral op de zorg, overheden en grotere commerciële bedrijven. Bij MKB's komen ze niet in beeld, daar is zelf nog genoeg grip op GRC.

Een aantal concrete voorbeelden:

- Project bij bedrijf 5: Er zijn eisen voor etiketten op producten. ITON BC helpt bedrijf 5 te laten voldoen aan de regelgeving voor de etiketten.
- HKZ (Harmonisatie Kwaliteitsbeoordeling in de Zorgsector): betreft regelgeving over kwaliteit van zorgprocessen. ITON BC helpt hierbij een proces in te richten voor een intern controle raamwerk.

Wat voor problemen lost GRC voor de klant op?

- Wanneer bedrijven bewust worden van toenemende risico's of moeten voldoen aan extern opgelegde eisen, weten ze vaak niet hoe ze dat kunnen aanpakken. → Ze weten niet hoe
- Enorme administratieve last zo efficiënt en makkelijk mogelijk inrichten voor de klant
- Bewustwording van de verschillende wetten en regels waar ze aan moeten doen.

Wat voor voordelen biedt het aan de klant?

- Efficiëntie
- Herhaalbaarheid (het proces wat er al staat kan hergebruikt worden, alleen een toevoeging nodig voor nieuwe regel). BV: het risico is op meerdere doelstellingen van toepassing. Ze kunnen dan al aantonen dat hun beheersmaatregelen voor die doelstellingen voldoende zijn.
- Transparantie
- Kostenbesparing

6.2.5. Informatieprojecten

Informatieprojecten richten zich vooral op de implementatie van applicaties en informatiesystemen. Een voorbeeld zijn ERP-systemen, maar het kan eigenlijk alles zijn waar een organisatie om vraagt. Veelvoorkomende issues zijn het inrichten van een bedrijfsproces naar de informatiestromen van het bedrijf, of andersom: het softwaresysteem inrichten naar het bedrijfsproces.

Het verschil met IT-alignment zit in het feit dat IT-alignment vraagstukken zich richten op wat een bedrijf nodig heeft om zijn doelstellingen te halen. Het advies kan bijvoorbeeld zijn dat een ERP-systeem het best is om te implementeren. Een typische informatieproject is juist het implementeren van dat ERP systeem. Veel bedrijven willen dat iemand anders dan henzelf die kar trekt, omdat ze zelf de kennis en ervaring missen. Binnen een informatieproject zijn de consultants vooral projectmanager. Binnen het implementatieproces is de overkoepelende stuurgroep de eindverantwoordelijke en die stuurgroep bepaalt het budget, de tijd die ervoor staat, de mensen die het moeten uitvoeren en welke doelstellingen er zijn. De projectmanager gaat dit vervolgens uitvoeren, maar rapporteert alles aan de stuurgroep. De consultants kunnen ook programmamanager zijn. Ze sturen hierbij naast de implementatie ook diverse projecten aan die afhankelijk van elkaar zijn, zoals: Het ERP-systeem vervangen, de infrastructuur vervangen en een culturele omslag teweeg brengen. Deze projecten zijn namelijk allen afhankelijk van elkaar. Elk project heeft hierbij een projectmanager, en de programmamanager overkoepeld al deze projectmanagers. Hij rapporteert de stuurgroep over voortgang, budgetoverschrijding, wijzigingen en problemen. Tot slot kan een consultant verantwoordelijk stuurgroep lid zijn (de directie). Zij zijn dan eindverantwoordelijke. De consultants zijn dus voornamelijk projectmanager, programmamanager of stuurgroeplid. Hier kunnen uiteraard uitzonderingen tussen zitten naar de klant zijn wens.

Op dit moment zijn de meeste klanten bedrijven in de commerciële markt. Overheden en zorginstaties hebben namelijk hun eigen projectmanagers al, dus worden de consultants minder snel gevraagd daar 'projectmanager' te zijn. Vanuit die twee segmenten is er dus minder vraag. In dat soort bedrijven zouden de consultants eerder programma manager zijn.

Wat voor problemen lossen informatieprojecten voor de klant op?

- Gebrek aan kennis, ervaring en capaciteit qua uren
- Onpartijdigheid van de projectmanager. Hij treed op in belang van de klant wanneer er sprake is meer partijen in het project.

Wat voor voordelen biedt het aan de klant?

- Grootste doel: Dat het project succesvol wordt afgerond (ERP projecten gaan vaak mis, doelstellingen niet gehaald) op een goede manier, zoals hun het willen.
- Objectieve kijk

6.3. Wat voor dienst/waarde levert ITON BC aan zijn klanten?

6.3.1. Wat vinden de consultants zelf?

Aan de 4 consultants die onder ITON BC vallen, is gevraagd wat zij vinden dat een business consultant aanbiedt aan een klant en wat hetgeen is wat de waarde toevoegt volgens hen. In de onderstaande tabel zijn de antwoorden samengevat.

Consultant 1	Consultant 2	Consultant 3	Consultant 4
Kennis	Vertrouwen	Kennis	Helpen bij beeldvorming
Resultaatgerichtheid	Kennis	Specialisme	Vertrouwen
Zekerheid (GRC)	Begrip omgeving klant	Geven nieuwe ideeën en inzichten	Kennis
Oplossingsgerichtheid	Ontzorging	Op hoogte van nieuwste trends	Ontzorgen
Belang voor de klant (IP)		Uiteindelijk: Efficiëntie, klanttevredenheid, kwaliteit	Essentie boven tafel halen: aanvoelen

In het onderstaande figuur zijn de belangrijkste competenties visueel weergegeven. Het aspect kennis werd het meest vaak genoemd (4 keer), vervolgens vertrouwen en ontzorging die beide 2 keer genoemd werden.



6.4 Resultaten Case studie

In deze paragraaf worden alle data van de verschillende cases geanalyseerd om gelijkenissen (of eventueel verschillen) te identificeren in de waarde toevoegende activiteiten van de business consultants. De resultaten van de case studie zijn verzameld in een woordveld a.d.h.v. de opgestelde coderingen, dit woordveld is bijgevoegd als bijlage 8 aan het eind van dit verslag. Door de overeenkomsten binnen die coderingen te herkennen wordt er geprobeerd om verdere duidelijkheid en consensus te creëren over wat de consultants als waarde toevoegen. Zoals in het voorgaande hoofdstuk besproken, zal per case eerst het probleem van de klant worden doorgenomen, vervolgens de service inspanning/oplossing en de waarde genererende activiteiten en tot slot worden alle vier de IHIP-aspecten benoemd. In de bijlage is het totale overzicht/woordveld bijgevoegd.

IT-alignment

Bedrijf 1 (case van vorige werkgever consultant)

De klant heeft te weinig inzicht in zijn eigen projecten, en of de projecten die ze doen coherent zijn aan de strategische doelen van de organisatie. Hierop hebben de consultants een projectenscan toegepast, deze bepaalt de sterkten en zwakte van bepaalde projecten. De *tangible* aspecten uit deze service bestonden uit de offerte die vooraf gemaakt werd en het projectplan dat gemaakt is toen de offerte ondertekend is. Tot slot is er een adviesrapportage uitgebracht voor de klant. Het advies dat is uitgebracht is opgevolgd door de klant, wat heeft gezorgd voor tastbare uitkomsten. Er is namelijk een nieuw centraal projectbureau opgezet voor meer grip op de projectportfolio. Er is nu een hogere kwaliteit in de projectprocessen en de resultaten daarvan. Er is namelijk meer transparantie en daardoor kan er eerder bijgestuurd worden en worden meer fouten voorkomen dan eerder. De doorlooptijd is verlaagd en er is ook betere beheersing van het budget, waar ook op bespaard is. Er is kortom verbeterde efficiëntie in de werkprocessen, en verhoogde kwaliteit. Qua *heterogeneity* is er een gestandaardiseerde projectenscan, maar is verder alles eromheen aangepast op de wensen en omgeving van de klant. Omdat het een gestandaardiseerde scan is, worden er (vooral in het begin) veel gesprekken met de klant gehouden, maar wordt het verder alleen uitgewerkt. Af en toe is er nog overleg. In deze case is de service dus vrij *seperable*. Tot slot de *perishability*. Er blijven een aantal documenten opgeslagen: het adviesrapport bijvoorbeeld. Maar ook het centraal projectenbureau dat geadviseerd is op te zetten blijft 'achter'. De service is dus niet-perishable.

Bedrijf 2 (case van vorige werkgever consultant)

De klant had een probleem met de verwerking van cases. Ze wilden dat onderzocht werd hoe het ondersteuningscentrum optimaal kon worden ingericht om sturing en betrokkenheid bij de bedrijfsresultaten te vergroten. Ze wilden hierbij ook de beheersbaarheid van het ondersteuningscentrum vergroten. Ze hadden hier echter te weinig eigen kennis voor. Er is door de consultants een globaal nieuw organisatieontwerp opgeleverd om deze bovenstaande doelstellingen te ondersteunen. Er is advies gegeven over de inrichting van een functie-georiënteerd naar een proces-georiënteerde inrichting. Ze hebben kennis toegepast die de klant niet heeft, een coherent en objectief overzicht gecreeërd en advies gegeven. De *tangible* aspecten zijn een offerte, projectplan en een globaal organisatieontwerp met advies en stappenplan voor meer sturing en betrokkenheid. Dit advies is opgevolgd door de klant, waardoor uiteindelijk meer efficiëntie is bereikt, er beter op elkaar ingespeeld werd en meer integratie is, er een verhoogde kwaliteit is, lagere risico's

en budgetbesparingen. Wat betreft *heterogeneity* valt er te zeggen dat de service geheel aangepast is op de wensen van de klant. Er was geen standaardproduct. Verder is de dienst *seperable*. Er zijn eerst gesprekken en interviews gehouden waarbij een consultant op het kantoor van de klant werkte. Vervolgens is het advies wel alleen uitgewerkt. De *niet-perishable* aspecten zijn wederom de bewaarde documenten zoals het adviesrapport.

Bedrijf 3 (case van vorige werkgever consultant)

De klant wilde hulp bij een pakketselectie. Ze zochten een nieuwe aanbieder, maar wisten niet welke het best bij hen zou passen. De consultants hebben toen business cases ontworpen aan de hand van de eisen van de klant. Ze hebben hierbij kernprocessen en risico's van de klant vastgesteld en geïdentificeerd wat zij willen dat een nieuwe TMS-systeem voor hen doet. Deze cases hebben ze laten invullen door verschillende aanbieders waarin zij hun oplossingen moesten laten zien. Daaruit is uiteindelijk het beste alternatief gekozen die de behoeften van de klant het best kon vervullen. De *tangible* aspecten zijn de offerte, het projectplan, het pakket van opgestelde eisen, het adviesrapport en de uiteindelijke keuze voor een systeem. In principe is de servicedienst aangepast op de wensen van de klant, maar ergens is hij wel standaard omdat het te volgen stappenplan al bestond. De service is dus niet geheel *heterogeen*. De service was ook niet geheel *seperable*, er waren namelijk heel veel gesprekken met de klant nodig om het pakket van eisen op te stellen. Tot slot zijn wederom de bewaarde documenten en het adviesrapport *niet-perishable*.

Informatieprojecten

Bedrijf 5

De klant miste ervaring met het implementeren van nieuwe ERP-systemen en hij wilde iemand die zijn belangen zou waarborgen. Ze wilden dus een projectmanager met ervaring en kennis van systeem-implementatieprojecten. De consultants hebben een projectmanager ingezet die een centraal aanspreekpunt is en de verantwoordelijkheid draagt voor de uitvoering van het project naar de uitgangspunten (o.a. tijd en budget) die de overkoepelende stuurgroep heeft vastgesteld. *Tangible* aspecten in de case van bedrijf 5 zijn de offerte en het opgestelde projectplan, maar ook het nieuwe centrale ERP-systeem met nieuwe software in vrijwel alle processen en afdelingen in de organisatie. Dit is tastbaar in fysieke zaken als computerschermen in het productieproces, maar ook rapportages en overzichten. Gedurende het project is de projectorganisatie zelf tastbaar waarbij in- en externe medewerkers en consultants in teamverband aan het project werken in diverse workshops en vergaderingen. De service is aangepast op de wensen van de klant, en op de geselecteerde hardware/software waarop de service 'uitgevoerd moest worden'. De service is dus *heterogeen*. Tot slot is de bewaarde documentatie, de achtergebleven kennis die keer op keer hergebruikt en doorgegeven kan worden, en de nieuwe hard- en software *niet-perishable*.

Bedrijf 4

Bedrijf 4 lijkt qua case veel op de voorgaande case van bedrijf 5. Het gaat namelijk bij beide om het implementeren van een nieuw ERP-systeem. De klant had behoefte aan advies om risico's tijdig te onderkennen bij het implementeren van het nieuwe systeem. Tevens hadden ze behoefte aan hulp, coaching en ondersteuning om het project succesvol te doen slagen. Door de consultants is er zitting genomen in de stuurgroep. Hierbij werd de geleverde kwaliteit, de doelstellingen en het resultaat bewaakt. Tevens werd er gesignaleerd, begeleidt

en geadviseerd in allerhande zaken gerelateerd aan het project. De *tangible* aspecten zijn precies hetzelfde als de case van bedrijf 5, namelijk: de offerte en het opgestelde projectplan, maar ook het nieuwe centrale ERP-systeem met nieuwe software in vrijwel alle processen en afdelingen in de organisatie. Dit is tastbaar in fysieke zaken als computerschermen in het productieproces, maar ook rapportages en overzichten. Gedurende het project is de projectorganisatie zelf tastbaar waarbij in- en externe medewerkers en consultants in teamverband aan het project werken in diverse workshops en vergaderingen. De service is verder wederom aangepast aan de wensen van de klant + de software en hardware die de klant heeft. Er zijn echter wel standaard fases die ze doorgaan. De service is dus *deels-heterogeen*. De service is verder *deels separable*: de consultants zijn niet altijd aanwezig op locatie, maar wel op het moment van besprekingen van stuurgroepen. Daarbij nemen ze verantwoordelijkheid voor wat niet separable is. Tot slot zijn de *niet-perishable* aspecten hetzelfde als de case van bedrijf 5: de bewaarde documentatie, de achtergebleven kennis die keer op keer hergebruikt en doorgegeven kan worden, en de nieuwe hard- en software zijn *niet-perishable*.

Governance & risk compliance

Bedrijf 6 (case van vorige werkgever consultant)

De klant had hulp nodig bij het implementeren van software om aan een normering te voldoen, en vervolgens zichtbaar te maken dat ze ook daadwerkelijk aan die normering hebben voldaan. De klant had hierover te weinig kennis. De consultants hebben als oplossing software geïnstalleerd en deze geconfigureerd naar de wensen van de klant. Vervolgens wordt de software getest en in gebruik genomen. De klant kan vervolgens in de toekomst zelf controleren of ze aan de normering voldoen. Zoals in bijna alle bovenstaande cases is qua *tangibility* de offerte en het projectplan tastbaar. Ook de nieuwe software is tastbaar in de vorm van nieuwe rapportages, werkwijzen en procedures. Wat betreft *heterogeneity* is de service aangepast op de wensen van de klant, de eisen en regelgeving van instanties en tooling (software/hardware). De dienst is *seperable* omdat het team rondom de implementatie telkens anders kan worden samengesteld. De (uitleg van de) tooling staat namelijk los van de personen. Iedereen is in principe vervangbaar. Tot slot *niet-perishability*: de bewaarde documenten, ingerichte tooling en methodologie en bijbehorende rapporten zijn niet vergankelijk en blijven beschikbaar.

Bedrijf 7

De klant moest voldoen aan extern opgelegde eisen van de overheid inzake informatiebeveiliging van webdiensten. Ze moeten een DigiD-audit afleggen. De klant had hulp nodig om aan deze eisen te voldoen en deze zichtbaar te maken. Door de consultants is er onderzoek gedaan naar de beveiligingsnorm en vervolgens de huidige situatie qua internetbeveiliging in kaart gebracht. Dit is vergeleken met de gewenste situatie, waarna aanbevelingen zijn gedaan. De IHIP-karakteristieken zijn kort samen te vatten omdat het project nog maar net lopende is. Tot nu toe zijn de offerte en het projectplan + onderzoek naar de gewenste situatie *tangible*. Verder is de service aangepast aan de wensen van de klant, dus is hij *heterogeen*. De service is *seperable* in de zin dat het alleen uitgewerkt en vervolgens afgestemd kan worden. Dit is in de praktijk echter nooit werkbaar, omdat er dan geen rekening gehouden wordt met wat er écht speelt in het bedrijf. Het bedrijf krijgt dan een 'ivoren toren advies'. Tot slot zijn de bewaarde documenten, methodologie en tooling *niet-perishable*.

6.5. Analyse resultaten case studie en andere interviews

Er zal nu aan de hand van de vooropgestelde coderingen een samengevoegde analyse gedaan worden van alle cases. Hiervoor is de informatie die verkregen is tijdens de interviews gebruikt, als wel de resultaten van de case studie.

Analyse probleem klant

In de cases zijn verschillende problemen van klanten naar voren gekomen. In het algemeen zijn deze problemen terug te voeren op drie verschillende termen/categorieën. Ten eerste hebben klanten te weinig inzicht in hun eigen organisatie. Ze weten niet wat zij precies nodig hebben of weten niet of hun activiteiten op de juiste manier aansluiten bij hun doelstellingen. Vaak is er sprake van hoge complexiteit. Ten tweede hebben zij te weinig kennis. Ze weten niet hoe ze bepaalde zaken moeten inrichten, uitvoeren of implementeren, of hebben te weinig kennis van hetgene dat ze willen implementeren. Tot slot hebben ze vaak te weinig ervaring en capaciteit om het probleem op te lossen dat zij hebben, dit komt vaak voor wanneer klanten een nieuw systeem willen implementeren. Ze weten niet waar ze op moeten letten en wat de risico's zijn.

Analyse service inspanning: aanbod/oplossingen

De service-inspanning die ITON BC levert om het probleem op te lossen hangt erg af van het probleem van de klant. Dit kan namelijk een pakketselectie zijn, het inrichten van processen, het implementeren van systemen of reduceren van complexiteit. De inspanning die ze leveren is veelal eerst inzicht genereren. Dus: wat is het voor organisatie, wat speelt er allemaal, wat zijn de verbanden en wat is precies het probleem? Vervolgens ontwerpen en adviseren ze, nemen de verantwoordelijkheid en houden het overzicht. Dit alles hangt wel van de opdracht van de klant af. Concreet kan het daarom niet echt teruggebracht worden naar een aantal termen. Echter zit het hem vooral in inzicht genereren en adviseren.

Analyse waarde generatie

Het aspect waarde-generatie is misschien wel het meest belangrijke in deze casus-analyse. Hier wordt de vraag beantwoord wat hetgeen in de service-levering is, dat precies de waarde genereert voor de klant. Gekeken naar de 7 cases zijn er een aantal termen die het meest naar voren komen, te beginnen met het *toepassen van kennis* dat de klant niet heeft. Dit kan kennis van allerlei onderwerpen zijn. Ook het hebben van *ervaring* in zaken waar bedrijven hulp bij nodig hebben wordt veel genoemd. Dit ligt dichtbij de term '*ontzorging*', waarbij de business consultants de verantwoordelijkheid nemen voor het oplossen van het probleem van de klant en de klant hier ook *vertrouwen* in heeft. Verder wordt wederom de term *inzicht genereren* weer veel genoemd. Als 'buitenstaander' kan er namelijk objectief gekeken worden naar het bedrijf en zijn processen, waarbij nog wel het overzicht wordt behouden. Omdat werknemers in het bedrijf vaak 'er zo diep in zitten', zien ze het overkoepelende plaatje niet meer. Bedrijven hebben daarbij vaak niet de capaciteit iemand te missen, waardoor er gekozen wordt voor een externe consultant.

In principe bevestigt dit bovenstaande dat de dienst die ITON BC levert inderdaad een operante resource is. De kennis en kunde die de consultants hebben worden toegepast op andere resources (zoals klant, IT-systemen) om waarde te creëren.

Analyse tastbare aspecten

Tastbare aspecten in de service van ITON BC zijn o.a. de offerte, het projectplan en een adviesrapport. Dit zijn allen tastbare documenten. Andere voorbeelden zijn: het opgezette controleraamwerk en de zichtbaarheid en transparantie van het voldoen aan regelgeving in een GRC-project. Tijdens informatieprojecten is een projectgroep weer iets tastbaars, waarbij interne en externe werknemers en consultants in teamverband in diverse vergaderingen en workshops samenwerken. Ook nieuwe werkwijzen, nieuwe softwaresystemen, rapportages, overzichten en procedures etc zijn tastbare aspecten. Vooral Sharepoint (een interactief platform) projecten zijn daar een goed voorbeeld van omdat 'online werkplaatsen', digitaal vergaderen en nieuwe rapportages tastbare elementen zijn die allen zorgen voor het vergemakkelijken van werken.

Wanneer een project afgesloten is, zijn hier verder ook nog tastbare veranderingen merkbaar. Verbeterde efficiëntie van processen en verhoogde kwaliteit van processen worden het meest genoemd als tastbare uitkomsten. Hier moet wel bij gezegd worden dat dit alleen het geval is wanneer de klant besluit dat hij het advies op gaat volgen dat de business consultants gegeven hebben. Efficiëntie en kwaliteit klinken niet meteen als een tastbare aspecten, maar wanneer er een betere efficiëntie en er betere kwaliteit is, leiden die er wellicht toe dat er sneller en met meer gemak gewerkt kan worden en betere prestaties geleverd kunnen worden met kleinere risico's. Daar kunnen weer eventuele budgetbesparingen of meer omzet uit voort komen. Dit zijn wel tastbare aspecten.

Analyse Heterogeniteit

Soms is er sprake van een gestandaardiseerd servicepakket, zoals een standaard-projectscan die is uitgevoerd in een van de cases van bedrijf 1. Echter is het moeilijk de dienst geheel te standaardiseren. De dienst moet namelijk in nagenoeg alle gevallen worden aangepast aan de eisen en wensen van de klant en zijn hardware + software. Hierin is de software/hardware een operand resource: hierop wordt geacteerd tijdens het leveren van de service. Er is echter wel sprake van een standaardfasering: de stappen die in een project worden doorlopen, zijn praktisch hetzelfde in elk project. Verder is de dienst die ITON BC levert van nature praktisch heteroog, omdat geen opdracht hetzelfde is.

Analyse Seperable aspecten

De dienst is deels separable, deels niet-separable. In alle gevallen worden er eerst een aantal gesprekken gevoerd met de klant, dit is vanzelfsprekend niet separable. Vervolgens ligt het aan het probleem van de klant en de gewenste uitwerking daarvan. Soms kan het probleem apart van de klant uitgewerkt worden, de consultants zitten daarbij op hun eigen werkplek/ kantoor. Dit is het geval wanneer er een soort 'standaard' service uitgevoerd wordt en de persoon die het uitvoert vervangbaar is. In praktijk is dit dikwijls niet werkbaar, omdat er dan (zoals een consultant omschreef) een "ivoren toren advies" wordt gegeven aan een bedrijf. De consultant weet niet wat er écht speelt in een bedrijf, en wat voor factoren allemaal meespelen en de oplossing beïnvloeden. Daarom zullen er herhaaldelijk gesprekken zijn met de klant, maar zal het 'denkwerk' veelvuldig alleen worden gedaan. Wanneer er sprake is van projectmanagement (bij informatieprojecten), is de dienst eveneens niet separable. Er wordt veel bij de klant gewerkt, uiteraard om het overzicht te behouden, bij (stuurgroep)vergaderingen te zijn en te voorkomen dat er dingen gemist

worden. Omdat de rol van de klant zo belangrijk is door het hele serviceproces heen, kan hierbij geconcludeerd worden dat de klant (bijna) altijd 'co-producent' van de service is.

Analyse Niet-perishable aspecten

De service is in principe perishable, maar hij kan wel opgeslagen worden in elektronische of geprinte vorm zoals bewaarde documenten. Het adviesrapport met aanbevelingen of uitleg van bepaalde zaken blijft altijd handig om te bewaren, zodat de service ook een soort van opgeslagen blijft. Wanneer er nieuwe hardware en software wordt geïnstalleerd, blijven deze uiteraard ook nadat de dienst is afgerond. Tevens blijft de achtergelaten kennis (wanneer van toepassing) opgeslagen in de organisatie. Deze kan uiteraard gedeeld en oneindig hergebruikt worden door de medewerkers.

6.6. Conclusie

Alle resultaten bij elkaar voegend, kan de conclusie getrokken worden dat de service die ITON BC levert, expliciet en concreet te maken is. De service die zij leveren is niet een vage en abstracte dienst, maar is terug te brengen tot een paar essentiële elementen die waarde genereren. De kernelementen: kennis toepassen, inzicht genereren, het ontzorgen van de klant en het hebben van ervaring, geven als resultaat veelal meer efficiëntie en verhoogde kwaliteit voor de klant. Dit kan uiteindelijk zorgen voor tastbare veranderingen in de vorm van o.a. reduceren van complexiteit, betere beheersbaarheid van systemen en processen, meer overzicht en inzicht in de organisatie, budgetbesparingen, verkleinde risico's, makkelijker werken, transparantie, verhoogde kennis en meer omzet.

Tevens is gebleken dat de service tastbare elementen bevat, heterogeen is en separeerbaar en non-perishable elementen bevat, hetgeen de theorie van Lovelock en Gummesson (2004) grotendeels bevestigt. Verder is opgevallen dat ITON BC veel samenwerkt met de klant bij het leveren van zijn dienst, hieruit kan geconcludeerd worden dat de klant co-producent van de service is zoals door Grönroos en Ravald (2011) is beschreven.

Ook acteert ITON BC volgens de service-dominant logic van Vargo en Lusch (2004): de kennis en kunde van de business consultant zijn operante resources, en deze acteren op software en hardware: de operand resources. Tevens zien zij de klant als co-producent van hun service, omdat zonder hun input geen waarde gecreëerd kan worden.

Doordat de dienst nu een stuk concreter is gemaakt, kan deze binnen ITON verduidelijkt worden en derhalve beter worden uitgedragen naar de klant.

7. Aanbevelingen

Aan de hand van de conclusie die in het vorige hoofdstuk getrokken is, zijn er punten naar voren gekomen die ITON BC in de toekomst zou kunnen verbeteren en uitvoeren om het bedrijfsresultaten te optimaliseren. Op verschillende gebieden zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd. De meeste aanbevelingen komen uit eigen ervaring wanneer er gewerkt werd aan het onderzoek op kantoor. Vooral gesprekken met de consultants van ITON BC, de accountmanagers en andere werknemers van ITON hebben hiertoe geleid. Met het gebruik van de in dit onderzoek geconcretiseerde service (in woorden) is in veel aanbevelingen de eerste stap al gezet.

7.1 Binnen ITON BC

7.1.1. Richting uitzetten + meer duidelijkheid verschaffen

Omdat ITON BC nog een jonge organisatie is, is deze nog aan veel veranderingen onderhevig. De deelgebieden waar ITON zich op richt staan nog in zijn kinderschoenen en nog veel dingen zijn vaag: zo moet er nog bepaald worden wat ze in welke deelgebieden precies willen aanbieden, en met welke (software)partners ze willen samenwerken. De strategie en taakverdeling lijkt nog niet volledig ontwikkeld. Voor business consultants die er sinds kort werken lijkt de richting nog niet altijd duidelijk en moet er nog veel bijgeschaafd worden. Zelfs invulling van functies of specialisaties liggen nog niet geheel vast. Door de jarenlange ervaring van de directeur, is er geen business plan gemaakt. Dit leidt nu echter tot enige vaagheid bij de eigen business consultants/ andere werknemers. Het lijkt noodzakelijk dat er een algemene richting en strategie bepaald wordt, zodat de taken duidelijk verdeeld zijn en naar doelstellingen toe gewerkt kan worden. Dit dient op korte termijn te gebeuren, gezien er langzaam meer opdrachten binnendruppelen, en er een duidelijke basis dient te zijn om op terug te vallen. In paragraaf 7.4.2. wordt ingegaan op handvatten voor new service development, deze zouden daarvoor gebruikt kunnen worden.

7.1.2. Betere bereikbaarheid

Omdat de business consultants veel buiten de deur zijn, maar wel vragen kunnen krijgen van collega's, dienen zij de bereikbaarheid te verbeteren. Binnen ITON zelf wordt gewerkt met een centrale agenda, waarin alle collega's kunnen zien waar een bepaalde collega op dat moment mee bezig is. ITON BC gebruikt echter een andere agenda, waar alleen zij inzage in hebben. Wanneer een accountmanager een vraag heeft, of een eventuele opportunity ziet bij een klant wordt de directeur gebeld. Omdat hij geregeld in afspraken zit, maar dit niet zichtbaar is voor alle collega's is zijn bereikbaarheid slecht. Dit wordt door o.a. accountmanagers als hinderlijk ervaren.

7.2 ITON BC naar buiten

7.2.1. De website

De website naar de buitenwereld toe zou verbeterd kunnen worden. Op dit moment staat alleen kort omschreven wat ITON BC inhoud en waar ze zich op richten. Dit zou uitgebreid kunnen worden, om zich naar de buitenwereld te verduidelijken en zich daarmee beter te verkopen. Voor klanten wordt dan duidelijk wat ITON BC levert en hoe ITON BC hen zou kunnen helpen.

7.3 Koppeling met accountmanagers

7.3.1. Profilering ITON BC

In een aantal gesprekken met accountmanagers kwam naar voren dat een probleem voor hen vooral bij de profilering van ITON BC ligt. ITON BC dient zichzelf duidelijker te profileren bij de accountmanagers, omdat zij doorgaans de klanten voor ITON BC binnen moeten halen. Wanneer de accountmanagers niet weten wat ITON BC kan leveren, is het voor hen complex om opportunity's te spotten voor ITON BC. Een idee is om een soort workshop-sessie te houden met de accountmanagers waarbij nog eens duidelijk verteld wordt wat ITON BC voor een klant kan doen, en wie verantwoordelijk is waarvoor. Tevens kunnen dan over en weer ideeën gespuid worden, waar beide partijen van kunnen leren.

7.3.2. Diensten catalogus

Een aanbeveling die al enigszins van de grond is gekomen is de diensten catalogus voor de accountmanagers. Het is een soort werkbestand waarin accountmanagers in een oogopslag signalen die de klant geeft kunnen plaatsen en doorklikken naar wat ITON BC voor een klant zou kunnen doen. Deze catalogus zal verder ontwikkeld kunnen worden omdat deze op een makkelijke manier handvatten aanreikt voor accountmanagers

7.4. Algemeen

7.4.1. Van een product, naar een service gerichte organisatie

Zoals al in de eerste aanbeveling is geschreven, is er nog veel onduidelijkheid binnen ITON BC. De dienst, strategie en taakverdeling lijkt nog niet volledig ontwikkeld. Oliva en Kallenberg hebben in 2003 een artikel geschreven over de transitie van een product-georiënteerde organisatie naar een service georiënteerde organisatie. ITON BC zou kunnen kijken waar zij op dit moment staan in het proces, en van daaruit bekijken waar ze op moeten letten om deze overgang zo goed mogelijk te navigeren. De verschillende stappen met aandachtspunten zijn in het kort:

- 1) Consolideren van service naar aparte organisatorische unit:
Consolideren van service naar een aparte organisatorische unit; Ontwikkelen van monitor-systeem voor effectiviteit en efficiëntie.
- 2) Betreden van de installed base service markt
Identificeren van een winstpotentieel binnen een markt, en het opzetten van structuren en processen om deze te benutten. Tevens een cultuuromslag van product-centered naar service-centered; bedrijf moet leren service niet als alleen toevoeging te zien, maar zij moet de service leren te waarderen. Tevens moeten zij deze leren verkopen, leveren en te factureren; Infrastructuur creëren om op plaatselijke vraag te kunnen reageren. Extern moet de organisatie bezig zijn zich te vestigen op de markt als actieve speler met goede reputatie.
- 3) Uitbreiden van de service
Repliceren van HR en kennis afdeling; Creëren van nieuw netwerk voor distributie. Focus van interacties met de klant niet op transactie, maar op relatie leggen. Het product moet een deel van de service worden in tegenstelling tot het product dat eerst centraal stond. Ook van variabele prijs per keer dat product en service worden geleverd, naar een vaste prijs voor een bepaalde periode (hiermee neemt de service verlenende organisatie risico voor falen van 'de uitrusting'); prijzen op basis van beschikbaarheid van je 'uitrusting'

4) Overnemen van de eindgebruiker zijn activiteiten

7.4.2. Handvatten new service development

Vanuit de literatuur kunnen handvatten gegeven worden voor new service development. Voor ITON BC is dit handig om nog eens goed te kijken naar de service die ze aan het ontwikkelen zijn, zodat ze geen dingen over het hoofd zien en meer aandacht besteden aan het ontwikkelen van hun service. Moeilijkheden worden namelijk vaak ondervonden omdat de nieuw gecreëerde services niet duidelijk zijn gedefinieerd en er geen eenduidige beschrijvingen van de service inhoud, de relevante processen en de benodigde resources zijn. Als resultaat wordt de efficiënte en succesvolle implementatie van deze nieuwe services aanzienlijk belemmerd door de afwezigheid van transparantie net als interface en kwaliteitsproblemen. (Bullinger, Fähnrich & Meiren 2003).

Ontwikkeling van nieuwe service producten

Een typische service kan gekarakteriseerd worden in 3 dimensies. Met deze 3 dimensies moet rekening gehouden worden wanneer er een service ontwikkeld wordt.

- structuur dimensie (de structuur bepaalt het vermogen en bereidheid om de service te leveren)
- proces dimensie (de service wordt geleverd door of met de externe factoren die geïntegreerd zijn in processen)
- uitkomst dimensie (de uitkomst van de service heeft zekere materiele en immateriele impact op externe factoren)

De uitkomstdimensie kan gerepresenteerd worden door 'product modellen', die een definitie van de inhoud van de service en een structureel plan van de service producten omvatten. Wanneer de service redelijk complex is, is het raadzaam om deze in gedeeltelijke services op te delen. Daarmee krijgt het service aanbod een modulaire structuur. Dit is wenselijk wanneer services worden aangeboden in een soort van pakket dat aangepast is aan de wensen van de klant (customizing).

Uiteindelijk moet de uitkomst van zo'n service ontwikkeling resource modellen, proces modellen en product modellen zijn. Product modellen brengen in kaart wat een service doet. Proces modellen beschrijven hoe resultaten kunnen worden bereikt, ook een schatting van kosten hoort hierbij. De diverse processen worden gedocumenteerd om transparantie vast te stellen vanaf de concept fase en om maximale proces efficiëntie vanaf het begin te waarborgen. De term resource modellen omvat alle ontwikkelde zaken die gerelateerd zijn aan de voorziening van een service. De focus ligt hier op het plannen van resources die nodig zijn om een service aan te bieden. Dit kunnen bv. human resources, materiele resources en immateriele resources zijn.

Methoden en technieken

Om een zinvolle analyse uit te voeren en tot aanbevelingen voor ontwikkeling te komen, is het handig om karakteristieke service types te identificeren en deze als basis te nemen voor meer gedetailleerd onderzoek. Door Fähnrich et al (1999) is een benadering bedacht die kijkt naar de mate van contact intensiteit en variëteit. ITON BC valt in categorie D (hoge variëteit in de service, en hoge contact intensiteit): de uitvoering van de service noodzaakt een aanzienlijke mate van customizing, de klant is dus co-creator van de service.

Ontwikkelingsprocessen kunnen geformaliseerd worden op basis van zogeheten 'reference models'. Reference models bevatten gedetailleerde documentatie over project flows, project structuren, personen die verantwoordelijk zijn voor bepaalde projecten en zij ondersteunen hierdoor ook project planning, sturing en monitoring. Individuele activiteiten voor ontwikkeling worden samengevat in heldere gelimiteerde stappen die in het geheel de proces structuur voor service development representeren. Waterval modellen (in andere woorden: modellen die gekarakteriseerd zijn door de lineaire progressie) van individuele fases, en iteratieve modellen waar elke fase een aantal keren wordt herhaald, zijn denkbare modellen voor service development. Onderstaand modellen zijn een voorbeeld, links een waterval model, rechts een spiraal model (waar stappen meerdere malen worden herhaald).

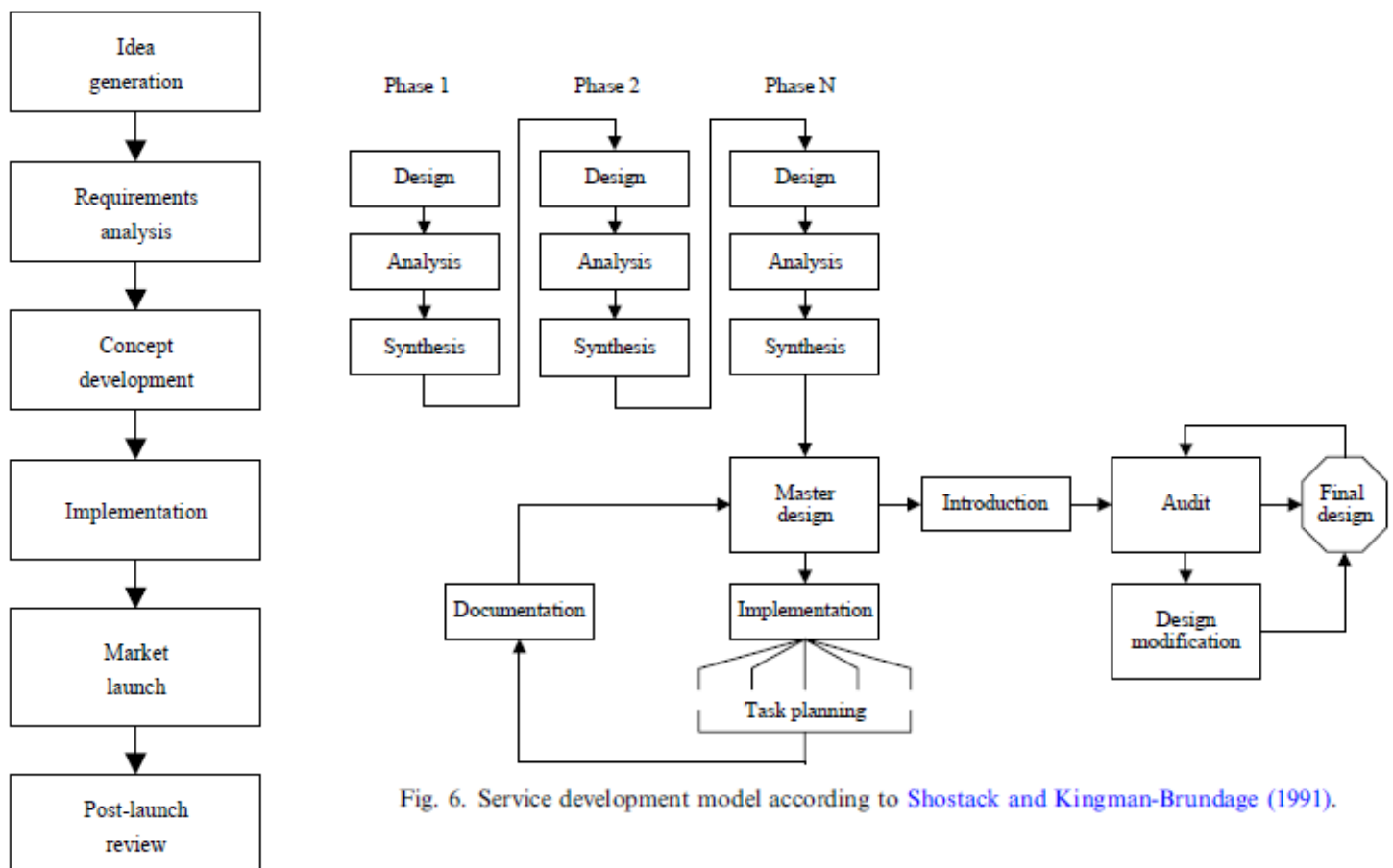


Fig. 6. Service development model according to Shostack and Kingman-Brundage (1991).

Deze modellen zijn stappen die globaal gevolgd kunnen worden, en dit is ook gelijk het grootste nadeel van die modellen. Ze hebben een ontoereikend level van detail. Ze beschrijven de 'higher-level' proces stappen, maar geen concrete activiteiten of methoden die ingezet kunnen worden. Dit komt omdat er nog is weinig over geschreven in de literatuur. (Bullinger, Fähnrich & Meiren 2003).

7.5. Wetenschappelijke relevantie

De toegevoegde waarde van dit onderzoek voor wetenschappelijk onderzoek komt terug op een aantal dingen. Ten eerste bevestigt dit onderzoek dat het IHIP-paradigma van Zeithaml, Parasuraman en Berry (1985) niet meer volstaat als paradigma die het verschil tussen producten en services laat zien. Lovelock en Gummesson (2004) schreven dat een service niet langer per se intangible, heterogeen, inseperable en perishable is, maar dat het kenmerken bevat die juist het omgekeerde laten zien: dat een service wél tangible, heterogeen, seperable en niet-perishable kan zijn. Dit is in de praktijk getest tijdens dit onderzoek, en in de resultaten wordt de theorie van Lovelock en Gummesson inderdaad bevestigd. Services kunnen dus in totaliteit, of per punt meer gestandaardiseerd worden in tegenstelling tot wat eerder gezegd werd door het onderzoek van o.a. Parasuraman, Zeithaml en Berry. Het onderzoek wat zij gedaan hebben is nog steeds waardevol voor beginnende studenten, maar moet wat genuanceerder bekeken worden wanneer er diepte in wordt gegaan. Geen enkele service of product kan 'in een hokje geplaatst worden' is maar weer gebleken. Standaardisatie van een service is dus wel degelijk mogelijk. Er is nog weinig over geschreven en dus interessant voor vervolgonderzoek.

Qua vervolgonderzoek wordt dit verder nog nodig geacht voor andere onderwerpen. Over o.a. 'new service development' is nog weinig geschreven, terwijl voor een bedrijf een goed gekozen strategie voor het opzetten van een service erg belangrijk is. Ook in de praktijk getoetste voorbeelden zijn nog weinig beschikbaar.

7.6. Beperkingen

Het onderzoek dat gedaan is kent een aantal beperkingen. De gekozen cases is een hiervan. Omdat ITON BC nog maar een jonge organisatie is, was er nog niet veel casemateriaal beschikbaar. Zo kon er bijvoorbeeld geen SharePoint, of Business Intelligence case toegevoegd worden aan de casestudie, omdat dit nog niet eerder gedaan was, ook niet in eerdere werkervaring van de business consultants. Dit bedreigt enigszins de validiteit van het onderzoek maar omdat in de case studie triangulatie werd toegepast, lijkt deze bedreiging niet afdoende te zijn. Triangulatie omvat namelijk het verzamelen van informatie uit verschillende bronnen, gericht op het bevestigen van vastgestelde fenomenen of feiten. Elke bevinding of conclusie is daarom meer overtuigend en accuraat wanneer het gebaseerd is op meerdere informatiebronnen. (Yin, 2009). In dit onderzoek is bijvoorbeeld gebruik gemaakt van verschillende informatiebronnen (interviews en documenten) en verschillende invalshoeken (case studie, business consultants zelf vragen, interviews over de 5 verschillende takken). Omdat de bevindingen grotendeels overeenkwamen, kan daarom gezegd worden dat de bevindingen betrouwbaar genoeg zijn.

Een andere beperking is dat de resultaten niet bij de klant gecheckt konden worden. Nu is alleen vanuit de consultants van ITON zelf de service bekeken en een conclusie getrokken over wat zij voor service leveren. Het betrekken van de waarde perceptie van de klanten van ITON bij dit onderzoek zou erg waardevol zijn geweest, omdat dan ook gecheckt had kunnen worden of de business consultants ook daadwerkelijk hetgeen leveren wat zij denken en had het wellicht meer inzicht verschaft over wat de klant verwacht van een business consultant van ITON BC.

Een verdere beperking is dat de accountmanagers niet betrokken zijn bij het onderzoek, terwijl gemerkt is dat er wel een probleem ligt bij de accountmanagers. Deze beperking biedt

daarom een mogelijkheid tot vervolgonderzoek. De service zou vanuit het perspectief van de accountmanagers bekeken kunnen worden, en de resultaten zouden kunnen worden vergeleken om verschillen te identificeren. Deze verschillen zijn verbeterpunten waaraan gewerkt zou kunnen worden voor een optimale samenwerking en klantbenadering.

8. Referenties:

Aken, J. van & Berends, H. & Bij. H. van der (2007). *Problem Solving in Organizations*. Cambridge: Cambridge University Press

Bullinger, H.J., Fähnrich, K.P., Meiren, T., (2003). Service Engineering – methodical development of new service products. *International Journal of Production Economics* 85: 275-287.

Fähnrich, K.P., Meiren, T., Barth, T., Hertweck, A., Baumeister, M., Demuß, L., Gaiser, B., and Zerr, K., (1999). Service Engineering: Ergebnisse einer empirischen Studie zum Stand der Dienstleistungsentwicklung in Deutschland, IRB, Stuttgart.

Grönroos, C., (1982). *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Helsingfors: Swedish School of Economic and Business Administration

ITON. (2012). *About*. Opgeroepen op April 25, 2013, van ITON: <http://www.iton.nl/>

Kotler, P., (2003). *Marketing Management*, 11th ed Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Kotler, P, Wong, V., Saunders J. & Armstrong, G. (2005) *Principles of Marketing: 4th edition*. Prentice Hall

Lovelock, C.H., & Gummesson, E., (2004). Whither Services Marketing?: In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research* 2004 7: 20.

Lovelock, C.H. & Wirtz, J. (2004). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 5th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall

Oliva, R., & Kallenberg, R., (2003). Managing the transition from products to services. *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), 160-172.

Ravald, A., (2008). *How does value emerge for the customer?* Swedish, Hanken School of Economics, Helsinki.

Ravald, A., (2010). "The customer's process of value creation". *Mercati e Competitivita*. Vol:1 No.1, pp 41-51.

Shostack, G., (1977). "Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 44 (April), 73-80

Shostak, L. & Kingman-Brundage, J., (1991) How to Design a Service, in: C.A. Congram, ed., *The AMA Handbook of Marketing for the Service Industries* (AMACOM, New York) 243-261.

Smith, A. (1776) *The Wealth of Nations*, London: Penguin Books

Silvestro, R., Fitzgerald, L., Johnston, R., Voss, C. (1992) Toward a classification of service processes. *International Journal of Service Industry Management*. Vol 3. 62-75.

Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*.

Zeithaml, V.A. (1981) "How Consumer Evaluation Processes differ between Goods and Services", *Marketing of services*.

Zeithaml, V. and Bitner, M.J. (2003), *Services Marketing :Integrating Customer Focus across the Firm*, 3rd ed. New York: McGraw-Hill

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., & Berry, L.L., (1985). A conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Vol 49. 41-50

Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1994)., "Strategy as Field of Study: Why Search for a New Paradigm?" *Strategic Management Journal*, 15

Wild, P.J. (2007) 'Review of service design definitions'. *IPAS Deliverable I15.6 Report*, University of Cambridge, Cambridge.

Woodruff, R.B. and Gardial, S. (1996) *Know Your Customers – New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell, Oxford.

Yin, R.K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4th edition. Thousand Oaks: Sage Publications.

Andere referenties:

<http://vandale.nl/opzoeken?pattern=consultant&lang=nn> retrieved 13-05-2013

http://www.iconsulting.org.uk/membership/what_consulting retrieved 13-05-2013

<http://www.theconsultancygroup.nl/consulting/ict-consultancy> retrieved 13-05-2013

<http://www.consultancy.nl/adviesbranche/consulting-markt>

9. Bijlages

Bijlage 1: Interview met consultant 1 inzake processen van ITON BC (21-05-2013)

Hoe ziet het BC proces er in zijn geheel uit? (de verschillende deelstappen)

Op het moment dat de klant een concrete vraag heeft of tegen een bepaalde problematiek aanloopt. Dit zijn vaak vragen of problemen als: ze hebben geen kennis en ervaring met implementatieprojecten om te weten waar de valkuilen zitten, om te zorgen dat al hun doelstellingen gerealiseerd worden en niet alleen het feit dat er een nieuw ict-pakket staat, maar ook dat er consistentie is in al hun deelprojecten.

Vervolgens gaat ITON BC kijken naar: wat zijn die deelprojecten? Hoe gaan ze daar mee om? Waar lopen ze tegen aan? Welke mensen hebben ze nodig? Wat kunnen ze wel, wat kunnen ze niet?

Er wordt dus begonnen met de omgeving van de opdracht in kaart te brengen en een scopebepaling te maken. Daarbij geeft ITON BC een visie waarin ze vertellen hoe ze de klant kunnen ondersteunen. Er wordt een voorstel gedaan in hoofdlijnen hoe ze dat zouden gaan doen. Het is ongeveer: op deze manier kunnen we jullie ondersteunen, hierbij hebben we dit en dit nodig, en dan kunnen we dit en dit doen. Op 2 of 3 A4tjes wordt dit bij de klant neergelegd. Omdat er al is gesproken met de klant en het vertrouwen is gewekt, leest de klant die visie/globale aanpak en weten ze hoe hun probleem opgelost gaat worden. Door het vertrouwen dat er al is zetten ze er een handtekening onder.

Na de handtekening komt pas de feitelijke opdrachtbevestiging. Er ligt dan nog geen detailplan, want wanneer ze het plan in detail uitwerken gebruiken ze kennis en worden er uren gemaakt, en dat is geld waard. Daar leven ze van.

Vervolgens (het hangt heel erg af van de opdracht die ze krijgen) wordt er vanuit ITON BC zijn initiatief en hun expertise in detail een aantal sessies met de klant gepland om in die stappen informatie te verzamelen in een soort workshopachtige setting om bij elkaar te krijgen wat ze nodig hebben. Aan de hand van die informatie bepalen ze hun advies en werken deze uit. Dat is een iteratief proces waarbij de klant komt met een vraag, waar ITON BC een aanpak neerzet en uit die aanpak vragen heeft die ze beantwoord moeten zien om uiteindelijk tot de aanbevelingen komen of te zorgen dat dingen voor elkaar komen (resultaatverplichting). Met die vragen gaan ze dus terug naar de klant, verzamelen informatie d.m.v. een workshop of ze krijgen documentatie die ze door gaan lezen. Daar komt weer een volgende sessie met vragen en detaillering uit en dan komen ze uiteindelijk tot de bevindingen die ze nodig hebben om conclusies te trekken.

Wanneer er een functioneel ontwerp geschreven moet worden, zullen de eerste sessies gaan over wat is nou proces de scope-afbakening is van hetgeen dat in het functioneel ontwerp moet komen te staan. Het ligt ook aan de grootte van de opdracht hoeveel sessies er zijn. Een functioneel ontwerp is: het beschrijven van wat er in de eindoplossing moeten zitten, eisen, wensen en behoeften (bijvoorbeeld: wat moet er allemaal in het pakket zitten? wat moet er geregeld worden?). Hoe dat alles gerealiseerd moet worden staat in het

technisch ontwerp. Die gaat in op de implementatie van de software. Het functioneel ontwerp stuurt het technisch ontwerp.

Iton BC doet projectmanagement bij bedrijven zoals bedrijf 5. Hierbij gaan ze een implementatieplan schrijven en zorgen ze dat de kerngroep leden aangestuurd worden. In zo'n groot project is het moeilijk aan te geven welke stappen er zijn en zo doorlopen moeten worden tot wanneer ze klaar zijn. Het ligt eraan in welk segment je zit, of er überhaupt een globaal stappenplan is.

Op welke takken richt ITON BC zich?

- Informatieprojecten: Daar ben je óf projectmanager bij implementatie, of stuurgroep lid of programma-manager. Dit zijn takken waarbij je directie moet voeren. Het is een wat minder concreet proces. Het hangt af van kennis en ervaring met dat soort projecten. Je bent in bepaald continue proces en uiteindelijk is het doel het project te doen slagen. Het is moeilijk daar een stappenplan voor te hebben. Het is namelijk anders om een ERP systeem te implementeren dan een CRM systeem. Maar altijd zul je globaal stappen vinden als: eerst ontwerpen, daarna inrichten, vervolgens testen, rapporten bouwen, en daarna live gaan. Als stuurgroep lid of projectmanager doorloop je die stappen zelf niet, maar het project doorloopt die stappen. Jij stuurt het alleen aan. Je gaat niet ontwerpen hoe je jouw projectmanagement gaat doen, en hoe je dat gaat inrichten. Dat zijn dingen waar je mee bezig bent in het project. Wat zij dan doen is projectmanagement, en niet de stappen die eronder zitten. Dat zit op een ander abstract niveau.

Wie doen dan wel die onderliggende stappen? Dat doen bijvoorbeeld mensen van bedrijf 5 (het bedrijf) zelf, of de leverancier van de software. Daar worden teams van gemaakt die je aanstuurt om dat werk te doen.

- Governance Risk & Compliance (GRC): Hier gaat het om advies of implementatie om de klant te helpen aan bepaalde wetten en aan regelgeving te laten voldoen in hun product of productieproces (bv: DigiD-eis, HKZ-eis). Er is een standaardaanpak gedefinieerd waarbij je bij de klant gaan kijken: Wat is je doelstelling (bv: welke wet)? Wat is het raamwerk wat daarbij hoort (hoe hangen de verschillende eisen samen met de processen, organisatieonderdelen, systemen, applicaties in het bedrijf)? Hoeveel risicomanagement zit daarbij (wat kan er fout gaan en hoe groot is die bedreiging)? Wat heb je al gedaan en wat kan je doen om die risico's af te dichten? Hoe toets je dit intern? Hoe rapporteer je dit?

Die stappen worden gedaan in workshops met de klant, waarin wordt gedocumenteert hoe het proces werkt, en dat wordt bijvoorbeeld geïmplementeerd in Sharepoint. Daarbij worden er stappen doorlopen van eerst een ontwerp (workshops om het proces in beeld te krijgen) vervolgens ingericht in Sharepoint, een testfase, vervolgens de tekortkomingen erop aanpassen en daarna wordt het opgeleverd. Het is dus meer een systeemimplementatie die ze uitvoeren.

- Business Intelligence: Doorloopt min of meer dezelfde stappen. Klant heeft bijvoorbeeld een probleem met rapportages (wildgroei aan excel bestanden) en wil hier meer structuur in. In workshops met de klant gaan ze kijken: wat is de scope, hoe moeten we dit gaan inrichten, hoe moeten de rapporten eruit zien. Dat wordt dan gebouwd, of geholpen te bouwen en vervolgens ingericht. Vervolgens wordt het getest, worden er mensen in getraind en dan wordt het opgeleverd. BI is meer op rapportage gericht, GRC meer op processen.

- IT alignment: Het gaat hier meer om ad-hoc vragen van een klant. Bijvoorbeeld: Wat is onze stip op de horizon over 3 jaar? Waar moeten we dan met onze IT-huishouding staan? Wat voor beleid en strategie moeten we daarop voeren? Wat voor projecten moeten we de komende paar jaar in gang zetten om te zorgen dat we komen waar we willen zijn, en welke prioriteiten zitten daarin? Het gaat veel om de gebruikerskant: Het functioneel ontwerp wordt hierbij veel gebruikt. Het gaat namelijk om de 'wat?' vraag. Dus: wat heeft de klant nou eigenlijk nodig? Die vraag willen bedrijven uitgewerkt hebben en daar helpen ze mee. Dat is vaak zo ad-hoc en per klant verschillend dat er moeilijk gezegd kan worden: dit is de aanpak. Maar er zijn altijd een aantal iteraties met de klant, waarin ze het probleem gaan uitwerken, waarin ze besprekingen houden om de informatie te verzamelen die ze nodig hebben, zodat ze daarmee aanbevelingen kunnen documenteren en vastleggen en kunnen implementeren als dit een deel van je opdracht is.

-Welke deelstappen zijn er? Kunnen deze gebundeld worden? (plaatje tonen)

Er zijn dus niet per se deelstappen Er zijn een aantal iteraties met de klant: informatie verwerking en verzameling (bijvoorbeeld een workshop), documentatie, reviewen van informatie en documentatie en aanbevelingen. Dit volgt dan een aantal iteraties (afhankelijk van de opdracht). Daarna wordt er advies geschreven, in wat voor vorm dan ook. Het liefst niet in word (dat verdwijnt ergens in een la), maar het gaat wel om het vastleggen van de aanbevelingen en daarna kunnen ze eventueel weer helpen om te implementeren. Dan worden weer dezelfde stappen doorlopen die zojuist ook beschreven zijn.

Wat voor producten leveren jullie precies als BC? Wanneer is de ontkoppeling van informatie inwinnen en advies geven/aanbevelingen doen naar het overhevelen naar de ICT?

Die overheveling vind nooit plaats, met af en toe een uitzondering.

Ze implementeren wel eens dingen bij de klant (bv: sharepoint), maar het product dat zij leveren is veelal een advies. Dat krijgt handen en voeten in bv een powerpoint presentatie, of een meeting bij de klant waarin je dat bespreekt of een worddocument desnoods. Maar niet zozeer een systeem, applicatie of server.

Proberen jullie het in te richten naar de producten van ITON ICT? Of houdt het op bij jullie advies?

Je ziet de relatie het sterkst bij het schrijven van een functioneel ontwerp, want daarna is er een IT project dat gaat volgen. Eerst moet dan bekend zijn waar de eindoplossing aan moet voldoen. Dat is ook de uitzondering die net beschreven werd. Het functioneel ontwerp wordt dan namelijk afgestemd met een technisch consultant van ITON ICT, die het technisch ontwerp kan gaan maken.

Er is dus 1 uitzondering: alleen wanneer er een functioneel en technisch ontwerp geschreven moet worden, vind de overheveling plaats.

Ze kunnen bijvoorbeeld een tool adviseren aan de klant die ITON ICT helemaal niet levert. Het is niet altijd een logisch vervolg. Wel is het zo dat wanneer ze een opportunity spotten, ze dit doorgeven aan de ICT. (bv: Erwin is nu bezig met een project bij bedrijf 5 en weet dat over 3 maanden daar een heel wifi-systeem nodig is, hij geeft dit dan aan bij de accountmanagers, die hier op in kunnen gaan om dit proberen voor ITON ICT binnen te halen. Het kán zijn dat bedrijf 5 het uiteindelijk bij een heel andere leverancier koopt, dit komt niet heel vaak voor, maar het kan wel).

Het kan dus zo zijn dat BC een aanbeveling doet, waar voor ITON ICT niets in zit. Bijvoorbeeld: Alleen de bedrijfsprocessen van de klant opnieuw inrichten waarna de opdracht klaar is. Het kan ook zo zijn dat BC een opdracht heeft waar ook voor ICT iets uit volgt, maar ook kunnen er projecten zijn van ICT waar ze BC voor nodig hebben, of waar BC uit volgt.

Wat kunnen jullie qua materiaal aanbieden aan de klant?

Algemene flyers en beschrijvingen van de diensten die ze leveren, en uiteindelijk het adviesproduct (power point en word document waarin ze hun aanbevelingen doen). Binnenkort eventueel voor de GCR: demosysteem in sharepoint. Laten zien aan het de klant hoe het werkt.

Wat zijn de problemen waar jullie tegen aan lopen? (gekeken naar tastbaarheid)

Het probleem is vaak is de abstractere materie, die voor de accountmanagers al soms lastig is om te begrijpen. Zij zijn gewend in producten te denken (heb ik een HP of een Dell-server nodig?) en niet zozeer in complexere diensten. Ze vragen daarbij dus niet zo gauw door aan klanten, terwijl de klant misschien wel met een probleem zit. Bv: een klant zegt dat er een kloof zit tussen de verwachting van de IT bij de directie en wat de systeembeheerder zegt dat hij allemaal geregeld heeft. De klant kan die vraag dan moeilijk adresseren, en de accountmanagers weten wanneer de klant de vraag stelt niet hoe zij dat kunnen oplossen. Daar heeft de accountmanager ITON BC voor nodig. Het kan zijn dat de accountmanagers te weinig doorvragen, maar wat helpt zouden een aantal 'haakjes' zijn. Als in: dit is het probleem wat de klant aangeeft, vraag dan daar en daar naar. Dat is heel lastig, want het enige wat de accountmanagers moeten doen is bij een klant spotten dat ze een dergelijk probleem hebben. Het spotten van een probleem is heel moeilijk voor een accountmanager. Wat BC zou helpen is dat wanneer ze van dat soort abstracte diensten een product zouden kunnen maken in een heel versimpelde vorm. Bv: de IT graadmeter. Voor GRC: tooling en instrumenten voor wetten en regelgeving. De complexe materie in kleine producten stoppen: quickscans etc, zodat klanten sneller toehappen zonder dat ze meteen hele grote bedragen kwijt zijn

Wat vragen klanten van jullie? Aanbevelingen of producten?

Advies en aanbeveling, kennis en skills. Klanten vragen steeds meer om kennis. Het relatie aspect is cruciaal. Wanneer iemand een imago heeft als: Die vent weet alles, komen ze ook sneller bij je.

Wie zijn er allemaal bij betrokken?

Er zijn wel een aantal betrokkenheden binnen ITON. Er wordt heel veel met het sharepoint-team samengewerkt. Juridisch gezien is sharepoint geen onderdeel van BC maar het valt wel onder consultant 1 zijn verantwoordelijkheid. Want overal waar ze sharepoint voor gebruiken heeft te maken met procesinrichting van klanten, en dus met consultancy vraagstukken. Wanneer er een sharepoint project is, is dit 50% van de gevallen ook een BC project. Wanneer er een BC-implementatie is in regelgeving is dit ook bijna altijd een sharepoint project. Er is echter ook een wisselwerking die weer terug komt bij relaties. Er was een 100% BC-opdracht waarbij consultant 1 programmamanagement moest doen, maar omdat de relatie tussen de ITON ICT projectmanager met de klant zo sterk was, is de projectmanager dit gewoon gaan doen, onder aansturing van consultant 1. Er is dus wel

wisselwerking, maar engineers betrekken bij een BC project zal niet veel voorkomen.

Wat is het verschil tussen de consultants en projectmanagers?

Het belangrijkste verschil vind hij tussen units die ook services leveren (zoals ITON ICT dat beheer levert), dat het bij ITON BC gaat het om een complex vraagstuk waar de kennis en ervaring van het team dat het moet gaan doen doorslaggevend is (en of een klant daar vertrouwen in heeft ja, of nee). Cruciaal is het relatie(beheer), het gaat om het vertrouwen in de personen, niet in het product. Zonder dat er een vertrouwensbasis is, kunnen ze niets doen.

De projectmanagers van ITON ICT coördineren, plannen en sturen het ICT-project aan waar ITON ICT opdracht voor heeft gekregen. Bv: de klant belt dat ze de servers niet meer op kantoor willen hebben, maar een datacenter. Daar zijn een paar engineers voor nodig die dat gaan doen en dus heb je een projectmanager nodig die dat aanstuurt.

ITON BC is daar heel anders in. Want wat ITON ICT niet doet is bijvoorbeeld een implementatie van een ERP systeem. Dus de vraag: kan je een projectmanager leveren die dát kan, zal nooit bij ITON ICT terecht komen omdat de projectmanagers daar er helemaal geen ervaring mee hebben. Maar Erwin wel, dus het komt bij ITON BC terecht. In een ideaalplaatje in de toekomst zou zijn dat er projectmanager op gezet kan worden ongeacht welke BV.

Wat is het verschil tussen de BC-projecten en de projecten van de projectmanagers?

Voor eigen klanten. ITON BC is helemaal niet met techniek bezig, en de projectmanagers bijna altijd. Dat zijn bijna altijd techniek projecten. Bv: de servers worden buiten de deur geplaatst, specifiek de IT-servers. Dus de bekabeling en techniek moet anders ingericht worden. Hardcore ICT is dat. ITON BC is op die manier niet met techniek en ICT bezig, maar veel meer met informatie en de gebruikerskant van het verhaal. Bij ITON ICT ligt er al meer een concrete vraag, en bij BC is het zoeken naar de vraag: wat hebben ze nou echt nodig?

Bijlage 2: Interview met consultant 2 inzake processen ITON BC (22-05-2013)

Hoe zie jij het proces van ITON BC, welke stappen worden er genomen?

Zijn visie van BC is: van niets naar iets gaan. Het hele proces is op vertrouwen gebaseerd. Het begint met het kennen van je klanten, ze moeten weten wat er speelt bij de klant zodat ze daarna kunnen aansluiten op de onderwerpen die in die organisatie spelen.

Op het moment dat ze het gesprek met de klant aan kunnen gaan, zijn ze in een fase van probleemdefinitie. Veel klanten weten namelijk niet wat er op ze af komt, maar kunnen wel een aantal symptomen of pijnpunten opnoemen. Dan is het aan de consultants om dit uit te vragen en daar een scherpe probleemdefinitie uit te halen. Pas als de probleemdefinitie scherp is, kan er gericht naar een oplossing toe gewerkt worden. De probleemdefinitie is een belangrijk onderdeel. Deze moet niet te klein zijn, want dan krijgt de klant het idee dat de consultants niet begrijpen wat er in hun organisatie gebeurt. Deze moet echter ook niet te groot zijn: dan overstijgt het hun volwassenheidsniveau en denken ze: zo werken wij niet. De belangrijkste vaardigheid voor een consultant is kunnen luisteren, laat de klant vertellen waar ze last van hebben. Wanneer een klant voor zichzelf de probleemdefinitie al heel scherp heeft kunnen zij hun dienstportfolio hier op laten aansluiten om te laten zien wat zij als consultants kunnen, en om te laten zien hoe zij het probleem dat de klant heeft beschreven zullen oplossen. Dienstportfolio's kunnen wat generalistisch ontwikkelde thema's zijn. Je zou ook scans of assessments kunnen bedenken die gerelateerd zijn aan het thema's (of de 4 peilers).

Dat is soms moeilijk (ook voor accountmanagers): hoe maak je aan de klant duidelijk dat het nuttig en noodzakelijk is dat hij/zij er mee aan de slag gaat? Ze wijzen de klanten de weg naar de oplossing toe, daarna kan dit meer geconceptualiseerd worden → bestaat die weg uit kiezelsteentjes of keien? Veel klanten willen vooraf al weten wat het kost, dit is als BC lastig te bepalen en gevaarlijk om een uitspraak over te doen.

Het kan gebeuren dat de vraag van de klant verandert tijdens het project. Dit komt omdat je in de eerste gesprekken alleen de symptomen achterhaalt, maar niet de oorzaak. Daarom is het belangrijk om te zoeken naar de vraag achter de vraag en dit op tijd duidelijk te krijgen. Het komt wel eens voor dat de klant zegt: Ik wil mijn verlofaanvragen digitaliseren, terwijl zijn uiteindelijke doel is: het transparant krijgen van al zijn processen. Dan verandert de vraag van de klant dus opeens. Het is dus voor BC heel belangrijk om te zoeken naar de vraag naar de vraag.

Wanneer de vraag en probleemstelling scherp is, komen er workshop achtige sessies. Dan worden de behoeften van de klant echt duidelijk. Wanneer dit scherp is, heb je de eerste kaderstelling (dit noemt hij van het niets naar het iets) en om dit te concretiseren heb je vaak een functioneel ontwerp nodig. Dit laat zien wat de wensen van de organisatie zijn. Hij maakt de vertaling van de wens naar een concrete oplossing. Wanneer die fase voorbij is, kunnen de techneuten een technisch ontwerp maken. Het voortraject (het vergaren van de informatie) is dus essentieel om iets op te leveren waar iedereen blij van wordt.

Na het eerste gesprek waarin ze de klant hebben uitgevraagd, gaan ze terug met een voorstel voor een mogelijk oplossing (een voorstel voor de weg). Gericht op zijn probleemgebied geven ze dit terug aan de klant. Ze zetten in een voorstel uit wat ze gehoord

hebben en geven hierbij een mogelijke oplossing (zo zouden wij het voor je kunnen aanpakken) en het resultaat. Er zit op dat moment nog geen financiële verantwoording bij. Soms wordt er gebruik gemaakt van praatplaatjes. Klanten willen namelijk niet veel lezen, en aan de hand van praatplaatjes kunnen dingen goed duidelijk gemaakt worden. De kans is groot dat wanneer er een voorstel is geschreven, dit nog niet helemaal aansluit bij de klant en hij nog aangeeft: ik mis dit, en dat. Ze gaan dan nog een keer met de klant praten om de probleemdefinitie echt scherp te krijgen. Het is namelijk bijna onmogelijk om in 1 gesprek de probleemdefinitie scherp te krijgen, dus je hebt een aantal iteraties met de klant nodig voordat het voorstel is gemaakt.

Accountmanagers willen de consultants op zich wel meenemen om een voorstel te maken, maar zij vragen zelf de klant het liefst uit. Terwijl mensen van ITON BC veel sneller mee moeten, omdat de kennis en ervaring van de consultants ook zit in het doorvragen en de vinger op de zere plek te leggen. In de ideale situatie zouden de accountmanagers en BCs samen optrekken om de uitvraag te doen.

Vervolgens (preferen ze) maken de consultants een projectplan. Het voorstel is: de weg er naar toe, het projectplan koppelt daar ook hetgene wat nodig is aan vast (bv: voorstel zegt: we gaan linksaf, en het projectplan zegt of ze dat met de auto, fiets of tractor doen en wie op de fiets zit en hoelang het duurt totdat je er bent). Dit geeft voor de klant ook een houvast om de voortgang te toetsen omdat het soms een vaag onderwerp kan zijn.

Bij ITON wordt dit al wel betaald omdat dit veel denkwerk kost. De investering zit al in het uitvragen (die krijg je niet betaald). Andere bedrijven doen dit soms anders Dit ligt er ook aan hoe goed het voorstel al in elkaar zit. Wanneer de klant daar al vertrouwen in heeft, zetten ze sneller de handtekening. Het draait volgens Aris echt om vertrouwen. Daarom is de persoon die het doet ook zo belangrijk en is het belangrijk dat de BCs snel met de klant mee gaan. De klant ziet dan al de man die het gaat doen. Zo worden de opportunity's dus het best gespot en vertrouwen het meest gekweekt.

Na het voorstellen van het projectplan kiezen ze voor de manier van implementatie: gaat een projectmanager het uitvoeren of de BC zelf. Het kan echter ook stoppen na het advies/aanbeveling.

Nadat het akkoord er is, en de handtekening is gezet gaan ze pas het echte werk doen en adviezen geven, zodat niet een bedrijf kan zeggen: bedankt jongens, we weten nu wat we nodig hebben en we doen het zelf. In het voorstel wordt daarom de oplossing in een nog relatief vage omschrijving weergegeven. Je hebt als klant het idee wát er moet gebeuren, maar nog niet precies hoe.

De klant mag later kiezen of ze ook willen dat ITON ICT het implementeert (afhankelijk van wat vooraf is afgesproken: of het advies of advies+implementatiedienst). Voorkeur is natuurlijk dat ITON ICT het ook implementeert, de klant committeert zich dan aan ITON.

Wanneer ze projectmanager zijn, sturen ze de implementatie. Bv: ze sturen mensen aan die het implementatieproces doen

Waar loop jij soms tegen aan? (qua tastbaarheid? Accountmanagers?)

Hij mist nu concretisering. De mensen van BC zijn gewend om op conceptueel niveau te denken met abstracte termen (de weg er naar toe, de stip op de horizon). Klanten snappen die termen vaak niet.

Het is voor de accountmanagers heel moeilijk aan te geven wat BC nou precies is en uit te leggen wat zij doen en kunnen aan de klanten. Concrete antwoorden zijn moeilijk te geven. Het is een uitdaging om uit te leggen waarom het relevant is voor een klant.

Doordat het moeilijk uit te leggen is, zorgt dat voor minder opdrachten. Tevens worden ze minder snel meegevraagd door de accountmanagers, omdat zij niet snappen waarom het goed is voor hun klant en waarom het hen helpt. Terwijl de consultants graag willen dat de accountmanagers ze meenemen.

Hij vindt het de taak van BC om aan de accountmanagers duidelijk en inzichtelijk te maken wat zij doen zodat accountmanagers ze ook sneller meenemen. Dat is nu een probleem. Wanneer BC binnenkort een paar projecten af zou kunnen ronden en voorbeelden hebben, dan hebben de accountmanagers misschien de toegevoegde waarde van de dienst gezien. Dat is nu namelijk nog niet zichtbaar voor de accountants. Het is voor hun nog onvoldoende zichtbaar aan te geven wat de BC's op kunnen leveren voor een bedrijf. Wellicht een oplossing volgens Aris: vragenlijste opstellen voor accountmanagers zodat ze sneller doorhebben wat er speelt. Of per thema een aantal vragen opstellen die accountmanagers kunnen stellen aan de klant. Wanneer de klant niet precies de term business intelligence in zijn mond neemt, moet de accountmanager wel weten dat het om zo'n probleem gaat.

Voor de klant is het resultaat + de kosten daarvan soms een beetje vaag. Ze willen graag van te voren weten wat het resultaat is en wat het kost. Hij zegt dat dit daarom weer terug komt op vertrouwen dat de klant in hen moet hebben om te tekenen voor het voorstel.

Wat zouden verbeterpunten zijn voor jou?

Wanneer er keuze is tussen een aantal hulpmiddelen. Bepaalde methodiek of structuur aangereikt krijgen om de zichtbaarheid te vergroten. Nu is alles nog heel reactief (horen wat mensen onderling zeggen en daar op inspelen), maar het zou makkelijker zijn wanneer hier een standaard proces voor zou zijn (tussen consultants en accountmanagers).

Je hebt triggers nodig om de opportunity bij een klant te spotten. Maar je hebt ook een balans nodig tussen de accountmanagers en de consultants. Balans tussen opportunity's spotten door accountmanagers en de BC's. Je mag de relatie met de klant namelijk echter niet in gevaar brengen. Nu wordt dat gedaan door het voeren van gesprekken met de accountmanagers: wat hebben ze gezien bij een klant (en is dit een opportunity).

Bijlage 3: IT-alignment: Interview met consultant 2 10-06-2013

Wat is IT-alignment? (in het algemeen)

In een notendop: de brugfunctie tussen business en IT. Als bedrijf heb je een aantal bedrijfsdoelstellingen die je wilt behalen en om dat te kunnen doen heb je een informatievoorziening nodig met daaronder allerlei IT-componenten. Het komt vaak voor dat de brug tussen doelstellingen en ICT niet meer efficiënt is ingericht, en als business consultant kan je daar een analyse over uitvoeren. Consultants denken na over hoe de bedrijfsdoelstellingen en de strategie, samenhangen met hoe het informatiesysteem is vormgegeven. Vervolgens kan er een conclusie worden getrokken over hoe dit beter, of anders kan, of dat wanneer het bedrijf er op die manier mee doorgaat er meer risico's aan vast zitten. Bijvoorbeeld: het bedrijf moet de komende jaren die en die projecten starten om een goede afstemming te creëren tussen de doelstellingen en de informatiesystemen. Er kan ook een klant bij een accountmanager komen met de boodschap dat hij bepaalde dingen wil vervangen. Dan gaan BC's kijken of dat nog wel bij de klant past

Er zijn 2 soorten klanten merken ze: klanten met niet zoveel behoefte aan strategie (vaak kleinere klanten), omdat het veel geld kost en ze aan het einde van de rit 'nog niet écht iets hebben'. Maar ook klanten die door het strategie-element juist getriggerd worden, omdat ze al last hebben van het feit dat afstemming niet optimaal is.

Klanten die via accountmanagers binnenkomen kunnen een mooie aanleiding zijn voor consultants om het gesprek aan te gaan: om te kijken hoe de klant het doet. Maar het kan ook zijn dat de klant zelf concludeert dat zijn applicatielandschap een rotzooi is, en naar ITON BC zelf toe komt. Wat BC dan doet is het rationaliseren van applicatielandschappen (vragen klanten zelf niet vaak vanuit zichzelf naar). Ze denken dan samen met de klant na over welke bedrijfsdoelen ze willen bereiken, welke bedrijfsactiviteiten ze daarvoor uitvoeren en welke applicatie dat ondersteunt. De analyse laat vervolgens vaak zien dat bepaalde applicaties hetzelfde bieden als andere. De vraag is waarom je ze dan allebei hebt. Klanten kunnen namelijk veel geld kwijt zijn aan licenties die ze niet of nauwelijks (goed) gebruiken. Applicatielandschap rationaliseren is dus niets meer dan kijken naar: wat heb ik nodig.

Wat doet ITON BC in het gehele IT-alignment?

Ze kijken nu vooral nog naar: waar is er nu vraag naar, en aan de hand daarvan ontwikkelen ze nu producten verder. Ze hebben dus nu niet 10 of 15 producten. Maar er is al wel nagedacht over bijvoorbeeld een zoals boven beschreven applicatie portfolio analyse, of een stip op de horizon dienst (waar moeten we op letten de komende 5 jaar). Ook denken ze over een migratiestrategie om naar de cloud heen te gaan: welke cloud diensten heb ik nodig voor mijn strategie? Of een pakketselectie: helpen om een systeem te selecteren.

Heb je een aantal concrete voorbeelden?

- Pakkeselectie: helpen om een systeem te selecteren. De applicatie of het systeem moet passen bij wat de klant wil. Klanten zijn zich vaak niet van bewust van de risico's als een dergelijke afstemming er niet is, maar kiezen zomaar een nieuw systeem.
- Applicatieportfolio analyse: worden de juiste applicaties gebruikt, en ook de balans daartussen.
- Regie op projecten: overzicht bewaken over de (it-gerelateerde) projecten die organisaties uitvoeren. Samenhang tussen projecten. (Anders dan informatieprojecten, daar begeleidt je een project en hier kies je uit welke wel of niet handig zijn om te doen)
- Volwassenheidscaan: kijken naar of de alignment tussen de IT en organisatiedoelen goed is.

Verskil met informatieprojecten:

IT-alignment is de dienst om samenhang te borgen, de informatieprojecten is meer het leiden van projecten binnen bepaald budget en scope. Onder informatieprojecten kunnen wel kleine deeltjes IT-alignment vallen.

Op welke organisaties richt IT-alignment zich vooral?

Bij kleine MKB's kunnen ze een summier product leveren, die maar uit een paar dagen werk bestaat en waarbij ze bijvoorbeeld aangeven welke doelen door welke middelen worden gefaciliteerd. Vaak te duur voor MKB-bedrijf.

Bij zorginstellingen, gemeentes, (semi) overheid, waterschappen zijn er veel kansen. Er is steeds minder budget en de volwassenheid op automatiseringsgebied is laag heeft hij gemerkt. Dit betekent dat de IT de business niet echt ondersteunt en vaak al 10 tot 15 jaar bestaat met weinig doorgevoerde veranderingen. De focus bij alignment ligt op voornamelijk op grotere instellingen.

Wat voor problemen lost IT-alignment voor de klant op? (doorvragen)

- Budgetbesparing.
- Verlaging van hoeveelheid wijzigingen (bv: van word 2007 naar 2010) in je IT omgeving omdat je deze nodig hebt omdat het oude niet meer voldoet, en zorgen dat het wendbaarder/flexibeler is om eventueel te wijzigen.
- Reductie van complexiteit
- Betere beheersbaarheid (grip op je applicatieportfolio)
- Verlaging van time-to-market → concurrentievoordeel mee te behalen

Wat voor voordelen biedt het aan de klant?

- Geld: kostenbesparing of een investeringsmogelijkheid waardoor je meer omzet kunt halen
- Kwaliteit
- Risico's verkleinen
- Snelheid
- Efficiëntie

Dit alles is wel afhankelijk van de organisatie, de grootte daarvan etc.

Wat biedt een consultant aan de klant?

- Vertrouwen is cruciaal (eerste mindset van Aris: klant gaat er al vanuit dat hij kennis heeft, daarna is vertrouwen het allerbelangrijkst.)
- Kennis
- Begrip van de omgeving van de klant.
- Ontzorging

Bijlage 4: Interview consultant 3 inzake Business Intelligence 11-06-2013

Wat is BI? (in het algemeen)

Business intelligence is het kijken naar de gegevens (vooral cijfers) die in het bedrijf aanwezig zijn: welke doelen hebben ze als bedrijf zijnde, en hoe staan ze ervoor. Die gegevens kan je op een aantal manieren meten (o.a. door mappen of grafieken). Er kunnen analyses van data gemaakt worden, en de onderliggende waarden kunnen geanalyseerd worden waarop ze later kunnen sturen. Dit kan voor de gehele organisatie zijn, maar ook per specifiek gebied.

Ze kijken dus naar wat er gebeurt, waarom het gebeurt, en hoe ze dat kunnen sturen in de toekomst om het zo neer te zetten als de klant wil en hun doelen gehaald worden.

Wanneer ze voor een opdracht bij de klant komen, bekijken ze de doelstellingen uit het verleden en het heden. Vervolgens kijken ze naar welke cijfers al beschikbaar zijn. Ze kunnen kijken naar: omzet-, klanttevredenheid-, productie- of bijvoorbeeld de bezettingsgraad cijfers. Ze maken een rapportage aan de hand van die cijfers en proberen patronen te herkennen en verbanden te zien. Hieruit trekken ze conclusies (bv: ze plotten de omzet van een bepaalde maand tegen de bezettingsgraad en halen hier informatie uit). Die rapportage kunnen ze op een eigen manier vormgeven

De klant moet het later ook zelf kunnen, zodat ze later niemand hier meer voor hoeven in te huren. Hun doel is: implementeren van BI aan de hand van software zodat de klant het later zelf kan analyseren. Ze geven geen primair advies aan de klant over wat hij moet veranderen aan zijn processen (tenzij hij erom vraagt), dat is niet het doel. De klant moet dit met cijfers zelf kunnen analyseren en ontdekken.

Wat doet ITON BC in het gehele IT-alignment segment?

Ze willen het nu eerst breed aanpakken. Omdat dit segment nog maar in zijn kinderschoenen staat, moet het nog helemaal gevormd worden. Ze gaan tools inzetten om snel inzicht te creëren.

Bedrijven sturen soms veel op gevoel en hebben geen inzicht in de bedrijfsprocessen, bij BI wordt er rationeel naar de cijfers gekeken

Tools: Pentaho, Logi Analytics, Microsoft BI → die gebruik je om alle cijfers/data in in te vullen. ITON BC is nu aan het kijken welke softwaretool ze gaan gebruiken voor BI. Ze hebben zelf nog niet de kennis van een eigen tool, maar nemen een dienst af van een ander bedrijf om eigen kennis toe te passen.

Het is een belangrijk onderdeel van consultancy (om inzicht te krijgen in je eigen organisatie). BI kan op zichzelf staand zijn, maar kan ook in combinatie met andere dingen gebruikt worden. Bijvoorbeeld in combinatie met sharepoint

Heb je een aantal concrete voorbeelden?

Nog weinig concrete issues. Een voorbeeld is wel: de klanttevredenheid van een zorginstelling testen, en die analyseren. Dit kunnen ook andere bedrijfsprocessen of onderdelen binnen een organisatie zijn: omzet, winst, prestatie indicatoren.

Op welke organisaties richt BI zich vooral?

Dit kunnen alle organisaties zijn, zolang er maar een overzicht van gegevens is, of dat bedrijven dit willen gaan toepassen in de toekomst. Het kan dus overal op toegepast worden, ook al heeft een klant nog weinig gegevens, ze kunnen dit dan helpen opzetten. Het zullen nu vooral de huidige klanten zijn waarop dit toegepast wordt. Er is nog geen specifiek segment of doelgroep, dit moet de toekomst nog uitwijzen en over nagedacht worden.

Wat voor problemen lost IT-alignment voor de klant op? (doorvragen)

- Efficiëntie: wat kan beter (hoe doe ik iets nu en wat voor resultaten krijg ik daaruit)
- Inzicht in het wat problemen voor de organisatie kunnen zijn

Wat voor voordelen biedt het aan de klant?

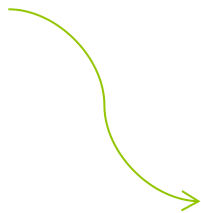
- Snel inzicht en overzicht over je organisatie en wat er precies gebeurt in je bedrijfsproces
- Informatie over je organisatie

Resulteert in (mits je er wat mee doet):

- Geld: kostenbesparing of meer omzet
- Kwaliteit (klanttevredenheid)
- Direct sturing is mogelijk
- Efficiëntie

Wat biedt een consultant aan de klant?

- Kennis: hij heeft inzichten in bedrijfsprocessen, die bedrijven zelf nog niet hebben.
- Specialisme
- Nieuwe ideeën en inzichten
- Op de hoogte van de nieuwste trends



Uiteindelijk efficiëntie, klanttevredenheid en kwaliteit bereiken

Bijlage 5: Interview consultant 1 inzake informatieprojecten (11-06-2013)

Wat zijn informatieprojecten? (in het algemeen)

Implementatie van applicatie/informatiesystemen zoals ERP systemen. Ze zijn voornamelijk project of programmamanager (verantwoordelijk voor meerdere aspecten behalve de implementatie, vooral aansturen van diverse projecten die van elkaar afhankelijk zijn), of verantwoordelijk stuurgroep lid (de directie).

Typisch IT-alignment: we gaan de hele service infrastructuur veranderen waar we 5 jaar mee vooruit kunnen. Jullie gaan bekijken wat we daarvoor nodig hebben en wat we moeten doen. Daar moet een advies uitkomen. Typisch informatieproject: Er is een ERP-systeem, dat willen we implementeren en iemand moet die kar trekken.

Wat doet ITON BC in het gehele informatieprojecten segment?

Voornamelijk project- of programmamanager (meerdere aspecten behalve de implementatie, aansturen van diverse projecten die van elkaar afhankelijk zijn), of verantwoordelijk stuurgroep lid (de directie). Mogelijk kunnen er kleinere projectjes zijn voor andere takken van ITON BC.

Heb je een aantal concrete voorbeelden?

Lid van stuurgroep bij bedrijf 4: mensen daar scherp houden op valkuilen en risico's. Het is heel veel hetzelfde: vooral implementeren van ERP-systemen.

Op welke organisaties richten informatieprojecten zich vooral?

Op dit moment de commerciële markt en grotere organisaties, maar dit is meer toevallig en niet bewust. Bij de overheid zijn namelijk meer projectmanagers van henzelf al. Bij zorg speelt dit ook. Vanuit die twee is er dus minder vraag.

Wat voor problemen lossen informatieprojecten voor de klant op? (doorvragen)

- Gebrek aan kennis, ervaring en urencapaciteit
- Toevoeging van een onpartijdige projectmanager. De ERP-implementatiepartner heeft namelijk altijd ook nog zijn eigen belang. Daar willen ze een onpartijdig iemand tegenover hebben staan.

Wat voor voordelen biedt het aan de klant?

- Objectieve kijk is nodig
- Ervaring
- Het project is succesvol afgerond (ERP projecten gaan vaak mis, doelstellingen niet gehaald) op een goede manier, zoals hun het willen.

Wat biedt een consultant aan de klant?

- Kennis en ervaring
- Resultaatgerichtheid
- Zekerheid (gericht op GRC)
- Oplossingsgerichtheid
- (bij informatieprojecten: belang van de klant, fixed price voor bedrijf 5. Gebeurt geregeld)

Bijlage 6: Interview consultant 1 inzake GRC (11-06-2013)

Wat is Governance & Risk compliance? (in het algemeen)

Jaren geleden: externe audit/controle. Ging soms fout → corruptie en fraude. Bouwfraude, Ahold. Er moest wat nieuws komen om meer grip te krijgen, directie aanspreken op moreel gedrag. Meer beheersing en besturing van organisatie op een manier dat het transparanter eerlijker en betrouwbaar werd. Sarbayns en Oxley wet (Amerikaanse wet): van het management van een beursgenoteerde onderneming moet ieder kwartaal een verklaring uitbrengen, persoonlijk ondertekend die zegt dat er geen fraudes etc zijn geweest en dat de maatregelen hebben gefunctioneerd. Wanneer er dan toch fraude is geweest → hoge straffen.

Bestuur & risk naleving. Naleven wat in de wetten en regels staat. Er is heel veel wirwar aan wetten. Audit is veranderd: ze toetsen of de ondernemingen zelf al controle heeft uitgevoerd op zijn dingen. Vervolgens: kijken naar management control. Uiteindelijk: Risk based approach: Waar zitten de risico's in de onderneming? Hoe houden ze zeggenschap over de onderneming? Zijn allerlei raamwerken voor: Coso. Hoe kan je GRC inrichten in ondernemingen. Risk management: hoe manage je de belangrijke risico's in je organisatie? Het interne control framework en beheersmaatregelen.

Dienstverlening is gericht op tooling (ondersteuning in sharepoint) en methodologie (hoe richt je zo'n proces nou in) hoe dat te doen. Helpen om te laten zien dat een bedrijf aan die externe wetten, eisen en regelgeving kan voldoen. Het zichtbaar maken als ze al aan die regels voldoen

Wat doet ITON BC in het gehele GRC segment?

Adviseren in GRC proces, helpen om processen in te richten, bekijken aan welke regels ze moeten voldoen, zodat de belangrijkste risico afgedekt zijn en ze aan de wet en regelgeving voldoen.

Ten tweede (wat ze willen doen, nog niet altijd gedaan) dit proces implementeren in sharepoint. Bij kleine klanten hoeft sharepoint niet per se, bij complexere wel.

Heb je een aantal concrete voorbeelden?

- Bedrijf 5: implementeert een heel nieuwe ERP systeem, zijn eisen voor etiketten. Helpen voldoen aan die regelgeving
- Lufthansa: tooling ingezet om methodologie te stroomlijnen
- HKZ: regelgeving over kwaliteit van zorgprocessen. Staan eisen in over hoe ze dingen moeten inrichten. Zij helpen om daarbij een proces in te richten voor internal control. Risico's managen en monitoren.

Op welke organisaties richt GRC zich vooral?

Zorg, overheden en grotere commerciële bedrijven. Bij MKB's komen ze niet in beeld, daar is er zelf nog grip op.

Wat voor problemen lost GRC voor de klant op? (doorvragen)

- Bewustwording van risico's, en manieren hoe ze dat kunnen oplossen
- Er wordt extern iets opgelegd: hoe moeten ze dit doen?
- Hoe pak ik zaken aan zodat ik de juiste certificatie krijg?
Inzoomen:
- Het kunnen voldoen aan externe opgelegde eisen (waarvandaan dan ook)
- Hoe ze een administratieve last zo efficiënt mogelijk inrichten -> kosten verminderen.

Wat voor voordelen biedt het aan de klant?

- Efficiëntie
- Herhaalbaarheid (wat er al bestaat kan hergebruikt worden, geen nieuwe processen)
- Transparantie

Bijlage 7: Interview met consultant 4 inzake Sharepoint (11-06-2013)

Wat is SharePoint? (in het algemeen)

Het is een online, dynamisch platform van Microsoft (een product) wat ingezet kan worden voor verschillende doeleinden. Het wordt vaak vergeleken met een Zwitsers zakmes, omdat het zo veel functionaliteiten heeft en voor elke doelstelling wel een oplossing gemaakt kan worden in SharePoint.

Het is een applicatie die zelf ingericht kan worden met de functionaliteiten die een bedrijf wil (vanuit een geïdentificeerde behoefte of pijnpunt). Het kan bijvoorbeeld samenwerking tussen medewerkers verbeteren door documentdeling, het kan registratie verbeteren door digitalisering van formulieren, of digitaal vergaderen mogelijk maken d.m.v. ITON meeting. Het is een 'single point of acces' voor alle medewerkers.

Een van de functionaliteiten van SharePoint is ook Business Intelligence. De data die ingevoerd wordt in SharePoint qua documenten wordt in de SharePoint database opgeslagen. Deze data kan worden geanalyseerd, daar is niet altijd een extra (externe) tool voor nodig. SharePoint is dan het middel voor publiceren. Sharepoint wordt vaak uitgelegd in kleine deeltjes, omdat het zo makkelijker te begrijpen is.

Wat doet ITON BC in het gehele SharePoint segment?

Wanneer na een aantal gesprekken is bepaald dat het gebruik van SharePoint bedrijfsactiviteiten kan ondersteunen, kunnen alle functionaliteiten van SharePoint toegepast worden op de klant.

Heb je een aantal concrete voorbeelden?

- Iton meeting
- documentdeling
- digitalisering van formulieren
- informatieportalen: intranet/blackboard

Op welke organisaties richt SharePoint zich vooral?

Bijna alle organisaties. Van klein tot groot, commercieel tot niet commercieel. Vaak komen klanten nu uit de zorgsector, maar dat komt doordat ITON zelf vaak daar opereert.

Wat voor problemen lost Sharepoint voor de klant op? (doorvragen)

Dit kan erg verschillen, omdat SharePoint voor veel ingezet kan worden. De volgende zaken komen vaak voor:

- Samenwerken in projecten
- Efficiënter werken rondom specifieke processen
- Makkelijke dataopslag etc.

Wat voor voordelen kan het bieden aan een klant? (afhankelijk van wat het bedrijf wil)

- Efficiëntie
- Digitalisering (van o.a. formulieren)
- Verbeteren van informatievoorziening
- Verbeteren van samenwerking
- Verbeteren van kwaliteit van de processen (bereiken dmv standaardisering)
- Borgen dat een proces op een bepaalde manier gebeurt
- Verbetering van registratie
- Het nieuwe werken (SharePoint is een middel daartoe)
- Standaardisatie voor de klant

Wat biedt volgens jou een consultant aan de klant?

- De klant helpen bij zijn beeldvorming, dingen vertalen naar wat de klant wil en iemand zijn die het implementatietraject ook doet: ontzorgen
- Kennis in huis halen die de klant zelf niet heeft.
- Zaken aanvoelen: bv. of de klant de controle zelf wil behouden, of dat hij deze misschien wil overgeven.
- Essentie boven tafel halen, weten waar het klant om draait.
- Vertrouwen winnen op basis van kennis, of overtuigingskracht. De klik met de klant is belangrijk: de klant gaat relatie aan met jou als persoon.

Bijlage 8: Overzicht Case-studie

Deze bijlage bestaat uit een excel spreadsheet-overzicht van de case studie

	IT-alignment	IT-alignment	IT-alignment
	<i>Bedrijf 1</i>	<i>Bedrijf 2</i>	<i>Bedrijf 3</i>
Probleem klant	Klant heeft te weinig inzicht in eigen projecten en of deze coherent zijn aan de strategische doelen > te weinig inzicht	Klant heeft probleem met verwerking cases. Klant wil dat onderzocht wordt hoe ondersteuningscentrum optimaal kan worden ingericht om sturing en betrokkenheid bij resultaten te vergroten + beheersbaarheid OC moet toenemen > te weinig kennis	Klant wil hulp bij pakketselectie, ze weten niet welke aanbieder het best bij hen past > te weinig inzicht en kennis
Service inspanning: aanbod/oplossing	Projectenscan: sterkten en zwakten bepalen van projecten > inzicht verkrijgen en adviseren	Globaal nieuw organisatie ontwerp opleveren om sturing en betrokkenheid bij het eindresultaat te vergroten, ook de beheersbaarheid moet hierdoor toenemen. > eerst inzicht generen, vervolgens ontwerpen en adviseren	Business cases ontwerpen, en deze laten invullen door aanbieders waarin zij hun oplossingen laten zien. Daaruit beste alternatief kiezen die TMS zijn behoeften het best kan vervullen -> ontwerpen en adviseren
Waarde generatie (voor klant)	Inzicht geven + aanbevelingen doen om projectenorganisatie te verbeteren → inzicht genereren en wat hij doet en wat beter kan > Kennis toepassen en overdragen, geven van een advies geven, zelfredzaamheid vergroten	Advies geven over inrichting van functie georiënteerd naar proces georiënteerd met voor- en nadelen. → Kennis toepassen die de klant niet heeft, coherent en objectief overzicht creëren en advies geven	Vaststellen kernprocessen en risico's en identificeren wat zij willen dat een TMS-systeem voor hen doet. → inzicht genereren voor hen, maar ondertussen ook adviseren wanneer ze iets tegenkomen: risico verlaging en regie

Tastbare aspecten	Offerte, projectplan, adviesrapportage --> verhoogde kwaliteit van projectprocessen+resultaten. Advies is opgevolgd: nu meer transparantie, kan eerder bijgestuurd worden, voorkomen van fouten, verlaging doorlooptijden, budgetbesparing+beheersing > nieuw centraal projectbureau voor meer grip op projecten/portfolio, mits opgevolgd verbeterde efficiëntie, verhoogde kwaliteit	Offerte, projectplan, globaal organisatieontwerp: advies/stappenplan voor voor meer sturing en betrokkenheid bij resultaten en beheersbaarheid > mits advies opgevolgd wordt: meer efficiëntie, beter op elkaar ingespeeld en betere integratie, verhoging kwaliteit, verlagen risicos, budgetbesparing	Offerte, projectplan, advies in pakketselectie en pakket van eisen > keuze voor een systeem
Heterogeneity	Gestandaardiseerde scan (gestandaardiseerd instrument), maar alles eromheen aangepast op wensen van de klant	Servicedienst geheel aangepast op wensen van de klant, er was geen standaardproduct	In principe is servicedienst aangepast op wensen van de klant, daar hij is ergens wel standaard omdat het stappenplan al bestond
Separable aspecten	Aantal gesprekken, vervolgens zelf uitwerken, met af en toe overleg	Eerst aantal gesprekken en interviews (iemand zat op kantoor), vervolgens alleen uitwerken	heel veel gesprekken gezamenlijk met de klant
Niet-perishable aspecten	Bewaarde documenten: het adviesrapport o.a.	Bewaarde documenten, adviesrapport	Bewaarde documenten, adviesrapport

	Informatieprojecten	Informatieprojecten	Governance & Risk compliance
	<i>Bedrijf 4</i>	<i>Bedrijf 5</i>	<i>Bedrijf 6</i>
Probleem klant	Behoeft aan advies om risico's tijdig te onderkennen bij implementeren nieuw systeem . Tevens behoefte aan hulp, coaching en ondersteuning om het project succesvol te doen slagen > te weinig kennis en ervaring bij dit soort projecten	Klant mist ervaring met implementeren van nieuwe systemen + wil dat iemand zijn belangen waarborgt → ze willen een projectmanager voor ervaring + kennis van deze projecten	Klant heeft hulp nodig bij implementeren Bwise software om aan een normering te voldoen, en vervolgens zichtbaar te maken dát ze aan die normering voldoen > te weinig kennis
Service inspanning: aanbod/oplossing	Zitting nemen in stuurgroep: bewaken van geleverde kwaliteit, doelstellingen en resultaat. Tevens signaleren, begeleiden en adviseren in allerhande zaken gerelateerd aan project. > overzicht behouden en zaken toetsen a.h.v. kennis	Projectmanager inzetten die centraal aanspreekpunt is en verantwoordelijkheid draagt voor uitvoering project naar uitgangspunten (o.a. tijd en budget) die stuurgroep heeft vastgesteld	Ze installeren de software en configureren deze naar de wensen van de klant, vervolgens wordt de software getest en in gebruik genomen. De klant kan vervolgens zelf de controleren of ze aan de normering voldoen. > kennis toepassen
Waarde generatie (voor klant)	Toepassen van kennis en ervaring in verandertrajecten > Kennis toepassen, ontzorgen	Kennis en ervaring gebruiken die klant niet heeft + als objectieve 'buitenstaander' belangen van bedrijf 5 waarborgen → ontzorging	Kennis van Bwise software toepassen om deze te implementeren bij de klant > Kennis toepassen

Tastbare aspecten	Offerte, projectplan > nieuw ERP systeem met nieuwe software in vrijwel alle processen en afdelingen in de organisatie. Tastbaar in fysieke zaken als computerschermen in het productieproces, rapportages, overzichten, etc. Gedurende het project is de projectorganisatie zelf tastbaar waarbij in- en externe medewerkers en consultants in teamverband aan het project werken in diverse workshops, vergaderingen, etc.	offerte, projectplan > nieuw centraal ERP-systeem met nieuwe software in vrijwel alle processen en afdelingen in de organisatie. Tastbaar in fysieke zaken als computerschermen in het productieproces, rapportages, overzichten, etc. Gedurende het project de projectorganisatie zelf tastbaar waarbij in- en externe medewerkers en consultants in teamverband aan het project werken in diverse workshops, vergaderingen, etc.	Offerte, projectplan > de nieuwe software is tastbaar: rapportages, nieuwe werkwijze / procedures, etc.
Heterogeneity	Aangepast aan wensen van de klant en de hard + software die de klant heeft. laterr zijn wel standaard fases die ze doorgaan.	Aangepast op wensen van de klant, en de geselecteerde hardware/software	Aangepast op wensen van de klant, eisen en regelgeving, tooling
Separable aspecten	Niet altijd aanwezig op locatie. Wel op het moment van besprekingen / stuurgroepen. Daarbij verantwoordelijkheid nemend voor wat niet separable is.	Het projectmanagement is in principe niet seperable. Werkzaamheden vinden bij de klant plaats, maar zijn ook sterk persoonsgebonden. Iemand is vervangbaar, maar die vervanging heeft grote impact op het project.	Separable: Het team kan anders worden samengesteld omdat de (uitleg van de) tooling losstaat van de personen
Niet-perishable aspecten	Bewaarde documentatie, achtergebleven kennis en natuurlijk de nieuwe hardware en software.	bewaarde documentatie, achtergebleven kennis en de nieuwe hardware en software	Bewaarde documenten, ingerichte tooling, methodologie, rapporten, etc.

	Governance & Risk compliance
Bedrijf 7	
Probleem klant	Klant moet voldoen aan extern opgelegde eisen van overheid inzake informatiebeveiliging webdiensten: ze moeten een DigiD audit afleggen. Klant heeft hulp nodig om aan deze eisen te voldoen en deze zichtbaar te maken. > Te weinig kennis
Service inspanning: aanbod/oplossing	Onderzoek naar beveiligingsnorm, vervolgens huidige situatie internet-beveiliging in kaart brengen, dit wordt vergeleken met gewenste situatie. Daarna worden aanbevelingen gedaan. > inzicht genereren en kennis toepassen
Waarde generatie (voor klant)	Aanbevelingen doen om het proces zo in te richten voor de klant dat ze aan de normering voldoen + klant bewust maken worden van risico's. → Kennis toepassen, leveren van uren capaciteit
Tastbare aspecten	Offerte, projectplan > zichtbaar maken dat ze voldoen aan eisen
Heterogeneity	Aangepast op wensen van de klant
Separable aspecten	Separable in de zin dat het alleen uitgewerkt en vervolgens afgestemt kan worden. In de praktijk is dat nooit werkbaar, omdat er dan geen rekening wordt gehouden met wat er echt speelt in het bedrijf (ivoren toren advies).
Niet-perishable aspecten	Bewaarde documenten, methodologie, tooling