

Een Total Economic Impact™-
onderzoek van Forrester

In opdracht van
Microsoft

Projectdirecteur:
Liz Witherspoon

Projectbijdrage van:
Adrienne Breslin

Oktober 2015

Total Economic Impact™ van Microsoft Office 365

Midden- en kleinbedrijf

FORRESTER®

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Toelichtingen	8
TEI-raamwerk en methodologie	9
Analyse	10
Financieel overzicht	35
Microsoft Office 365: Overzicht	36
Bijlage A: Beschrijving van samengestelde organisatie	37
Bijlage B: Total Economic Impact™ - overzicht	38
Bijlage C: Forrester en het tijdperk van de klant	39
Bijlage D: Woordenlijst	40
Bijlage E: Eindnoten	41

OVER FORRESTER CONSULTING

Forrester Consulting biedt onafhankelijk en objectief, op onderzoek gebaseerd advies om leiders te helpen succesvol te zijn in hun organisatie. De consultancydiensten van Forrester variëren van een korte strategiesessie tot aangepaste projecten. U wordt rechtstreeks in contact gebracht met onderzoeksanalisten die deskundige inzichten toepassen op de specifieke zakelijke uitdagingen van uw bedrijf. Ga voor meer informatie naar forrester.com/consulting.

© 2015, Forrester Research, Inc. Alle rechten voorbehouden. Niet-geautoriseerde reproductie is streng verboden. Informatie is gebaseerd op de beste beschikbare resources. De opinies geven de beoordeling op het betreffende moment weer en kunnen veranderen. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave, RoleView, TechRadar en Total Economic Impact zijn handelsmerken van Forrester Research, Inc. Alle andere handelsmerken zijn het eigendom van hun respectieve bedrijven. Ga voor aanvullende informatie naar www.forrester.com.

The logo for Forrester, featuring the word "FORRESTER" in a white, serif font inside a dark green oval shape.

Samenvatting

Microsoft heeft Forrester Consulting opdracht gegeven voor een Total Economic Impact™-onderzoek (TEI) en om te onderzoeken wat de potentiële ROI-waarde is voor organisaties van het implementeren van Office 365. Het doel van dit onderzoek is om lezers bij MKB-bedrijven (één tot 250 gebruikers) een kader te bieden om de potentiële financiële impact van Office 365 op hun organisaties te evalueren.

Om een beter inzicht te krijgen in de baten, kosten en risico's die zijn verbonden aan de implementatie van Office 365, heeft Forrester met vier bestaande klanten gesproken die een aantal jaar ervaring hebben met Office 365 en een online enquête gehouden onder 204 organisaties die ook met de oplossing werken. Office 365 is de SaaS-versie (software-as-a-service) van zakelijke Microsoft-producten zoals Office Professional Plus, Exchange, Skype for Business, SharePoint, Yammer en OneDrive.

Vóór Office 365 werkten deze klanten met een combinatie van lokale hulpmiddelen voor e-mail en productiviteit, weboplossingen voor samenwerking en het delen van bestanden. Toen hun bedrijven groeiden, werd de grens voor het ondersteunen en onderhouden van deze hulpmiddelen bereikt en raakten werknemers gefrustreerd door de trage verbindingen en de beperkte mogelijkheden om ook onderweg productief te zijn. De bedrijven kregen te kampen met dubbele kosten omdat IT-ondersteuning strategische tijd gebruikte voor het oplossen van technische problemen. Deze beperkingen werden groeipijnen, met bijvoorbeeld medewerkers die hun eigen logingegevens gebruiken voor het delen van bestanden en chatten, en het ontbreken van een uniforme, verantwoorde presentatie aan klanten met consistente hulpmiddelen. Met Office 365 kunnen klanten de software eenvoudig laten meegroeien, met hogere productiviteit en meer samenwerking voor hun mobiele medewerkers en het voorkomen van infrastructuurkosten en uitval. Volgens de VP van een landschapinrichtingsbedrijf: "De sfeer was niet best omdat de oude technologie op sterven na dood was en de medewerkers waren gefrustreerd omdat ze hun werk niet konden doen. Het was bijna zover dat ik hierdoor personeel kwijt zou raken, omdat de klanten hen onder druk zetten. Technologie was het probleem, met een grote impact op het bedrijf."

Microsoft Office 365 zorgde meteen voor een oplossing van de technische groeiproblemen bij MKB-bedrijven. Ook namen de productiviteit en tevredenheid van het mobiele personeel toe en daalden de technologiekosten.

De belangrijkste voordelen van Office 365 zijn:

- **Hogere productiviteit van mobiele medewerkers, ter waarden van in totaal \$ 76.000 in drie jaar tijd.**
- **Besparing van \$ 40.000 door niet gemaakte hardwareupgrades en softwarekosten.**
- **Een daling van 19% in kosten voor software en services van derden.**

OFFICE 365 LEIDT TOT LAGERE TOTALE BEDRIJFSKOSTEN EN VERBETERT DE PRODUCTIVITEIT VAN MOBIELE EN IT-MEDEWERKERS

Uit onze interviews met vier klanten en uit de antwoorden op de enquête van 204 MKB-bedrijven die Office 365 hebben geïmplementeerd en de daaruit volgende financiële analyse, bleek dat voor een samengestelde organisatie met 90 medewerkers en 35 gebruikerslicenties het risicogecorrigeerde ROI en de baten gelden die in Figuur 1 worden getoond. ¹ Zie bijlage A voor een beschrijving van de samengestelde organisatie.

FIGUUR 1

Financieel overzicht van risicogecorrigeerde resultaten over drie jaar

Overzicht van voordelen

Op basis van interviews, enquêtes en gegevensverzameling concludeert Forrester dat Office 365 de volgende financiële baten heeft voor een organisatie met één tot 250 gebruikers:

**ROI 154%**
Terugverdiëntijd
5,1 maanden
**NCW \$ 103.651**

Het TEI-onderzoek heeft bovendien gekeken naar de voordelen en samenhangende kosten voor vijf gebieden:

Netto contante waarde:
 ANALYSE OVER DRIE JAAR

Baten:
\$ 170.816
Kosten:
\$ 67.164
**Technologie****\$ 89.789**

Besparingen op hardware, software en IT-arbeidsloon

**Mobiliteit****\$ 76.098**

Efficiency van medewerkers met toegang op elk gewenst moment

**Controle en compliance****\$ 4.929**

Lagere kosten voor compliance

**Business intelligence****17%**

Kortere beslistijd sinds implementatie van Office 365

**Sociale bedrijfsmedia****\$ 9K**

Gemiddelde reductie kosten van webconferencing en internationale telefoongesprekken door Office 365

Bron: Forrester Research, Inc.

FIGUUR 2

Belangrijkste voordelen door Microsoft Office 365



Office 365

Belangrijkste voordelen



Technologie

Omvat besparingen op hardware en software en minder IT-werkzaamheden. Betreft ook betere beschikbaarheid, noodherstelvoorzieningen en IT-beveiliging.



Mobiliteit

Kijkt hoe de efficiency van werknemers verbetert doordat ze altijd en overal toegang hebben tot informatie, wat leidt tot een kortere time-to-market.



Controle en compliance

Probeert de kosten en inspanningen voor compliance te verlagen door geïntegreerde industriestandaarden en best practices.



Business intelligence

Onderzoekt mogelijkheden om betere beslissingen te nemen door tijdiger toegang tot gegevens uit verschillende opslagplaatsen. Kortere beslistijden kunnen leiden tot hogere productiviteit van medewerkers.



Real-time communicatie

Evaluatie van hoe Skype for Business en andere voorzieningen in Office 365 de samenwerking hebben verbeterd, bedrijfsprocessen hebben gestroomlijnd en de productiviteit hebben verhoogd.

Bron: Forrester Research, Inc.

› **Gekwantificeerde baten.** De volgende risicogecorrigeerde baten waren het resultaat voor de samengestelde organisatie, zoals aangegeven door de ondervraagde bedrijven:

- **Technologie:**

- **Verbeterde bedrijfscontinuïteit, voorkomen van verlies van factureerbare uren ter waarde van \$ 15.000 per jaar.** De samengestelde organisatie werkt aan projecten die worden gepland en gefactureerd tegen een uurtarief per project. De organisatie bestaat deels uit consultancyprofessionals die op locatie bij de klant werken en voor wie de factureerbare uren ophouden als het werk stopt. Met Office 365 kan de organisatie aangeven welke inkomsten verloren gaan, omdat de bedrijfsactiviteiten niet meer worden onderbroken door de gebruikelijke problemen met backend-infrastructuur en netwerk. Volgens de oprichter van een firma voor consultancyservices: "In de tijd dat we werkten met een oplossing op basis van servers, ging het mis als de server uitviel. Als er nu problemen zijn, heeft het niets te maken met Office 365 en ook niet met onze hardware. De enige uitval waarmee we te maken hebben, is als internet niet goed werkt en dan gebruiken we tethering op onze telefoons."

- **Dat scheelt \$ 18.000 aan hardwareupgrades, inclusief een server en laptops.** Klanten melden dat Microsoft 365 het BYOD-beleid heeft bevorderd zodat jaarlijks minder laptops hoefden te worden geüpgraded. De reden is dat sommige medewerkers hun eigen hardware gebruiken en dat Office 365 ook met oudere laptops werkt. De productiviteitshulpmiddelen bevinden zich immers in de cloud en hoeven niet compatibel te zijn met de computer waarop ze werken. Bovendien hoefden klanten hun kantoorserver niet meer te upgraden na de overstap naar een cloudoplossing. De IT-manager van een energiebedrijf verwoordde het zo: “Mensen brengen hun eigen apparaten mee met hun eigen voorkeursinstellingen en ze hebben soms tamelijk grote vooroordelen. We hebben een mix van Macs en pc's en niet alle pc's zijn van hetzelfde merk. En er zijn gebruikers met Apple, iPhone en Android. Ik vind het prima omdat Microsoft een goede reputatie heeft om alles te laten samenwerken.”
- **Een afname van \$ 8.100 voor software en services van derden per jaar.** De meeste MKB-bedrijven beginnen met een lappendeken van software van derden, zowel lokaal als via internet, en met een combinatie van licentieovereenkomsten voor gerichte oplossingen. Met Office 365 kunnen ze alle licenties samenvoegen en toegang krijgen tot meer functionaliteit dan ooit tevoren, terwijl ze tegelijkertijd kosten besparen. Volgens de oprichter van een consultancyfirma: “We hadden een bedrijfsaccount voor het delen van bestanden waarin we documenten neerzetten die door andere medewerkers konden worden opgehaald. Sommige medewerkers hadden ook eigen accounts voor het delen van bestanden. Nu we SharePoint en OneDrive hebben, gebruiken we die hulpmiddelen niet meer.”
- **Een reductie voor IT-ondersteuning met 19%.** Bij kleine bedrijven ligt de verantwoordelijkheid voor IT-ondersteuning vaak bij een eigenaar met een technische inslag of één IT-medewerker. In beide gevallen hebben hun werkzaamheden betrekking op meerdere onderdelen van het bedrijf en niet alleen het onderhoud van de productiviteitsuite. Omdat Office 365 een cloudproduct is en de meeste MKB-bedrijven ervoor kiezen om de implementatie en het beheer over te laten aan een partner, kan de IT-ondersteuning worden teruggebracht.
- **Mobiliteit:**
 - **Hogere productiviteit van mobiele medewerkers, met een besparing van 45 uur per mobiele medewerker.** De gemiddelde mobiele medewerker bespaart dagelijks circa 15 minuten bij het onderweg openen, delen en synchroniseren van bestanden. Dit had een grote impact voor de verkoop- en consultancyprofessionals die offertes voor klanten opstellen. Volgens de eigenaar van een consultancyfirma: “De productiviteitswinst is het belangrijkste pluspunt voor mij van Office 365. Hierdoor is iedereen productiever en als er hardware defect raakt, ga je gewoon op een andere plek werken, een ander bureau, een ander kantoor of bij Starbucks.”
 - **De nieuwe definitie van 'bureau' is een locatie waar dan ook ter wereld met een café of een mobiele verbinding.** Sommige klanten noemden de mogelijkheid om productief te zijn, of je nu onderweg bent, op een andere locatie, bij een klant of waar dan ook. Omdat ze toegang hebben tot Office 365 vanaf in totaal zes apparaten, zijn ze productief ongeacht de fysieke locatie. Bovendien volgt de 'aanwezigheidsindicator' hen overall, zodat ze verbonden blijven en ook onderweg altijd bereikbaar zijn voor collega's en klanten. Volgens een IT-manager: “We vinden het prettig dat Skype for Business de geïntegreerde berichten koppelt aan Outlook en een aanwezigheidsindicator geeft. Deze indicator geeft nu bijvoorbeeld aan dat ik met u in gesprek ben en dus niet beschikbaar voor anderen. Of als ze willen chatten, een e-mail willen versturen of willen langskomen, weten ze dat ik nu in bespreking ben. Dat gebeurt steeds wanneer ik aan de telefoon ben, mijn huidige status wordt automatisch bijgewerkt.”

- **Controle en compliance:**

- **Een reductie van beveiligings-, risico- en compliancekosten van \$ 4.929 in drie jaar.** MKB-klienten beginnen gewoonlijk zonder specifieke wensen of zorgen omtrent het beveiligen van hun gegevens of het voldoen aan bepaalde voorschriften. Maar als ze groeien kunnen de hiaten in de beveiliging snel hun succesvolle groei ondermijnen. Ze waarderen de beveiliging en betrouwbaarheid van het merk Microsoft en voorkomen zo dat ze per jaar een paar duizend dollar kwijt zijn aan gegevensbeveiliging en compliance. Volgens een Microsoft-partner: "Kleine bedrijven willen gegevens en documenten opslaan om de werkzaamheden te versnellen en productiever en efficiënter te zijn. Ze willen het niet op een lokale server, maar hebben liever een back-up en kopie op een andere locatie met ondersteuning van Microsoft. Ze willen een nieuw netwerkontwerp en daarbij de cloud inzetten voor bedrijfscontinuïteit en samenwerking."

- **Business intelligence:**

- **Een reductie van 17% voor de tijd die nodig is voor besluitvorming.** Dit werd voornamelijk bereikt door het inzetten van SharePoint voor het opslaan, beheren en bijwerken van belangrijke bedrijfsdocumenten in een betrouwbare, centrale locatie met de juiste machtigingen. Dit betrof HR-documenten, winst-/verliesanalyses, spreadsheets met voorraadbeheer en officiële verkoop- en contractmaterialen. Een eigenaar van een retailbedrijf gaf dit commentaar over het gebruik van SharePoint voor voorraadbeheer: "We gebruik SharePoint om onze Excel-sheets met voorraadgegevens op een wekelijkse basis op te slaan, te volgen en te beheren. Als de managers op zondag de gegevens controleren, gaan ze als eerste naar SharePoint." Een van de respondenten en klant van Office 365 zei het volgende: "We kunnen de offertes en prijsopgaves voor onze klanten veel sneller afwerken dan voorheen. Bovendien kunnen we de klant een veel nauwkeuriger schatting geven als de variabelen veranderen."

- **Real-time communicatie:**

- **Verbeterde samenwerking en het delen van vertrouwelijke informatie.** Klienten noemen het geïntegreerde communicatieplatform van Office 365, met spraak, chatten en video, een belangrijke verbetering voor hun samenwerking en cultuur. Een klant meldt: "Door virtuele meetings en het delen van gegevens blijven medewerkers op de hoogte, of ze nu bij een vergadering aanwezig zijn of niet." Een andere klant meldt: "Gegevens, meetings, e-mail en chatten zitten allemaal op één plek, waardoor de groepen letterlijk dichterbij elkaar komen." Bovendien biedt SharePoint voorzieningen voor het delen van bestanden, versiebeheer en automatische updates, maar met toegangsbeheer zodat eigenaren van kleine bedrijven de informatie efficiënt kunnen verdelen. Dit is met name handig als nauw wordt samengewerkt met klanten en externe consultants, wat vaak het geval is in het MKB. Volgens een IT-manager: "We hebben consultancypartners die onze producten verkopen. We willen niet dat zij alles zien en dus plaatsen we hun informatie bij elkaar, wat makkelijk kan met de SharePoint-infrastructuur."

› **Kosten.** De samengestelde organisatie had de volgende risicogecorrigeerde kosten:

- **Softwarelicentiekosten van \$ 12,50 voor Business Premium-licenties.** Dit zijn maandelijks terugkerende kosten die aan Microsoft of een partner moeten worden betaald voor toegang tot Office 365.
- **Doorlopende kosten voor cloudmanagement van circa \$ 10.000 per jaar.** Dit zijn jaarlijks terugkerende kosten die aan een Microsoft-partner moeten worden betaald voor permanente ondersteuning van de Microsoft Office 365-cloudomgeving.
- **Kosten vooraf van interne implementatiewerkzaamheden van circa \$ 17.000.** Dit omvat interne kosten voor het opzetten van licenties, opleiden van medewerkers en het plannen van de implementatie van de SharePoint-omgeving met de Microsoft-partner.
- **Initiële installatiekosten van circa \$ 9.000.** Deze kosten omvatten de eenmalige consultancykosten die aan de Microsoft-partner worden betaald voor het opzetten van SharePoint, gegevensmigratie van e-mail en bestanden, en een lokale server voor het synchroniseren van de inloggegevens voor de cloud.

Toelichtingen

De lezer dient zich bewust te zijn van het volgende:

- › Het onderzoek is verricht in opdracht van Microsoft en uitgevoerd door Forrester Consulting. Het is niet bedoeld als een vergelijkende analyse.
- › Forrester doet geen uitspraken over de potentiële ROI voor andere organisaties. Forrester adviseert lezers nadrukkelijk om binnen het raamwerk dat dit rapport biedt, hun eigen schattingen te gebruiken om de geschiktheid van een investering in Microsoft Office 365 te bepalen.
- › Microsoft heeft het onderzoek bestudeerd en heeft Forrester van feedback voorzien, maar Forrester behoudt de redactionele controle over het onderzoek en accepteert geen wijzigingen in het onderzoek die strijdig zijn met de bevindingen van Forrester of die de betekenis van het onderzoek verhullen.
- › Microsoft heeft de namen van klanten voor de interviews aangeleverd maar niet deelgenomen aan de interviews.

TEI-raamwerk en methodologie

INLEIDING

Op basis van de informatie uit de interviews heeft Forrester een TEI-raamwerk (Total Economic Impact) opgezet voor organisaties die Microsoft Office 365 willen implementeren. Dit raamwerk is bedoeld om de kosten, de baten, de flexibiliteitsaspecten en de risicofactoren op een rijtje te zetten die van invloed zijn op de investeringsbeslissing. Bovendien geeft het raamwerk organisaties inzicht in hoe ze van specifieke voordelen kunnen profiteren, kosten kunnen verlagen en algemene zakelijke doelstellingen kunnen verbeteren zoals het winnen, bedienen en behouden van klanten.

BENADERING EN METHODOLOGIE

Forrester heeft een meerstappenplan toegepast om de mogelijke impact van een Microsoft Office 365 op een organisatie te evalueren (zie figuur 2). Dit stappenplan was als volgt opgebouwd:

- › Forrester-analisten hebben marketing- en verkoopmedewerkers, partners en consultants bij Microsoft geïnterviewd om gegevens te verzamelen met betrekking tot Office 365 en de markt voor Office 365.
- › We hebben vier organisaties die Microsoft Office 365 gebruiken geïnterviewd om gegevens te verzamelen met betrekking tot de kosten, de baten en de risico's.
- › We hebben een online enquête gehouden onder 204 organisaties die Microsoft Office 365 gebruiken en die tussen één en 250 licenties hebben, om gegevens te verzamelen met betrekking tot de kosten, de baten en de risico's.
- › Er is een samengestelde organisatie ontworpen op basis van de karakteristieken van de geïnterviewde organisaties (zie bijlage A). Er is een financieel model geconstrueerd op basis van de interviewgegevens met behulp van de TEI-methodologie. Het financiële model is gevuld met de kosten- en batengegevens die zijn verkregen via de interviews en die zijn toegepast in de samengestelde organisatie.
- › Op het financiële model is een risicocorrectie toegepast op basis van problemen en zorgen die zijn aangegeven door de ondervraagde organisaties. Risicocorrectie vormt een belangrijk onderdeel van de TEI-methodologie. De ondervraagde organisaties geven schattingen van de kosten en de baten. In sommige categorieën zijn de antwoorden echter zeer uiteenlopend of zijn verschillende externe factoren van kracht die de resultaten mogelijk hebben beïnvloed. Daarom zijn bepaalde kosten- en batentotalen risicogecorrigeerd. In de desbetreffende secties wordt hierop nader ingegaan.

Forrester gebruikte vier fundamentele elementen van TEI in de beoordeling van Microsoft Office 365: baten, kosten, flexibiliteit en risico's.

Ondernemingen beschikken over steeds geavanceerdere mogelijkheden voor ROI-analyse met betrekking tot IT-investeringen. De TEI-methodologie van Forrester is bedoeld om een compleet beeld te geven van de totale economische impact van aankoopbeslissingen. Zie bijlage B voor aanvullende informatie over de TEI-methodologie.

FIGUUR 3

TEI-benadering



Bron: Forrester Research, Inc.

Analyse

SAMENGESTELDE ORGANISATIE

Voor dit onderzoek heeft Forrester een enquête gehouden onder 204 klanten van Microsoft en vier gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van de volgende bedrijven die gevestigd zijn in de VS en klant van Microsoft zijn:

- › Een detailhandel voor voedsel en dranken uit Zuid-California met winkels op drie locaties. Het bedrijf heeft in totaal 90 medewerkers en 12 Office 365-licenties. Deze licenties worden primair gebruikt door kantoormedewerkers en winkelmanagers. Vóór Office 365 had de organisatie moeite om een passend versiebeheer te realiseren voor belangrijke documenten, het juiste toegangsniveau te bepalen voor gevoelige bedrijfsgegevens en een interface met productiviteitshulpmiddelen op te zetten waarmee medewerkers en partners graag wilden werken.
- › Een energiebedrijf in Illinois met 20 medewerkers en 15 Office 365-licenties voor kenniswerkers en consultants. Verder waren er vijf externe consultants met een beperkte licentie en een e-mailadres van het bedrijf. Deze organisatie was op zoek naar een nul-voetafdruk en een cloudoplossing waarmee minder tijd en geld zouden worden besteed aan infrastructuur voor telefonie en productiviteitshulpmiddelen.
- › Een landschapinrichtingsbedrijf met twee kantoren en 100 medewerkers in Oregon. Het bedrijf heeft 31 Office 365-licenties: 80% wordt gebruikt door managers en 20% biedt beperkte toegang voor productiegerichte medewerkers die alleen een zakelijk e-mailadres nodig hebben. Deze organisatie wilde de productiviteit vergroten en het moreel onder het personeel verbeteren door de verouderde oplossing te vervangen door een cloudversie.
- › Een grote onafhankelijke scheepsmakelaar en maritiem consultancybureau voor Azië met 35 Office 365-licenties voor alle medewerkers in de organisatie. Deze organisatie was op zoek naar betrouwbaarheid, veiligheid en noodherstelvoorzieningen die kunnen worden geleverd door de Microsoft-suite. Het bedrijf waardeerde ook de mogelijkheid om gelijktijdig te werken aan documenten omdat de medewerkers allemaal verkoop- en consultancyprofessionals zijn die on-site werken verspreid over de hele wereld.

Op basis van de interviews maakte Forrester een TEI-raamwerk, een samengesteld bedrijf en een bijbehorende ROI-analyse ter illustratie van de financieel betrokken gebieden. De samengestelde organisatie die door Forrester uit deze resultaten is afgeleid, staat voor een organisatie met de volgende kenmerken:

- › Het is een klein particulier servicebedrijf met twee kantoorlocaties.
- › Dit bedrijf heeft circa 80 medewerkers, waaronder 35 kantoormedewerkers en managers met Office 365-licenties. Vijf licenties zijn goedkopere versies met beperkte toegang waarmee partners en consultants een zakelijk e-mailadres krijgen.

“Vóór Office 365 werkten we met een lappendeken aan programma's en software. De sfeer was niet best omdat de oude technologie op sterven na dood was en de medewerkers waren gefrustreerd omdat ze hun werk niet konden doen. Het was bijna zover dat ik hierdoor personeel kwijt zou raken, omdat de klanten hen onder druk zetten. Technologie was het probleem, met een grote impact op het bedrijf.”

~ VP, landschapinrichtingsbedrijf

- › De medewerkers van deze organisatie reizen regelmatig voor hun werk tussen beide kantoorlocaties (circa 2 uur totale reistijd) en naar klanten die over de hele wereld zijn verspreid.
- › Het bedrijf heeft beperkte personeelsinzet voor IT; de eigenaar moet vaak invallen om de medewerkers te helpen bij het oplossen van problemen.

Na een lastige periode waarin het groeiende kantoor moest werken met een combinatie van lokale servers, e-mail, bestandsservers en hulpmiddelen van derden voor het delen van bestanden en samenwerking in de cloud, besloot de samengestelde organisatie één vertrouwde leverancier te kiezen: Microsoft. Een Microsoft-partner ging helpen bij het implementeren van Office 365:

- › De eerste fase van de implementatie bestond uit het samenwerken met een Microsoft-partner om de projectbehoeften van de organisatie te bepalen en te analyseren. Ze bespraken bijvoorbeeld hoeveel gegevens en bestanden moesten worden overgedragen, het gebruik van SharePoint voor documentbeheer en machtigingen voor de gebruikers van Office 365.
- › De volgende fase betrof het aankopen en opzetten van licenties voor 36 gebruikers.
- › De derde fase omvatte de gegevensmigratie van bestaande e-mail- en bestandsopslagsystemen naar OneDrive, SharePoint en Exchange Online.
- › De vierde fase was de 'go live'-fase met bijbehorende training en ondersteuning van de helpdesk. De samengestelde organisatie besloot de twee systemen gedurende één week naast elkaar te gebruiken voordat volledig werd overgestapt op Office 365.
- › Tot slot werkte de eigenaar nog drie maanden samen met de partner aan het definiëren van de vereisten en het ontwerpen van SharePoint om het gebruik te optimaliseren. Omdat dit afhankelijk was van het nieuwe procesontwerp, was de bedrijfseigenaar bereid om tijd en resources te spenderen om een maximaal effect te verkrijgen.

“We zetten het bedrijf op met een op de cloud gebaseerde strategie en een nul-voetafdruk. Alles is in de cloud. We hebben geen e-mailservers, geen domeinservers en geen IT-infrastructuur behalve de netwerkkapparatuur waarop de lokale netwerken draaien en een Wi-Fi- en snelle verbinding met internet. Aangezien dat onze kernstrategie is, hebben we gekozen voor Office 365.”

~ IT-manager, energiebedrijf

HOOGTEPUNTEN UIT INTERVIEWS

Het besluit om Office 365 te implementeren was de uitkomst van een situatie waarin veel MKB-bedrijven verkeren: groeipijnen.

Situatie

De samengestelde organisatie begon als een klein particulier bedrijf met twee eigenaren. In de eerste jaren dat het bedrijf bestond, hoefden ze niet na te denken over investeringen in een robuuste productiviteitsoplossing. Een oude versie van Microsoft Office en een mobiele telefoon volstonden. Gelukkig gingen de zaken goed en namen het aantal klanten, het projectvolume en het werknemerbestand toe. Omdat een van de eigenaren zich op de universiteit ook had beziggehouden met netwerken en technische ondersteuning, besloot hij een server op te zetten zodat de medewerkers bij hun bestanden en e-mail konden. Het eerste jaar ging dat goed, maar vervolgens werd de server steeds trager en konden de medewerkers niet meer snel documenten inzien als ze onderweg waren. Ze konden ook niet eenvoudig documenten delen en wijzigingen aanbrengen zonder eerst een VPN op te zetten (wat ze niet leuk vonden). Vervolgens moesten ze minuten wachten om toegang te krijgen tot de bestanden, ze downloaden en later weer uploaden met de wijzigingen (als ze dat niet vergaten). De samenwerking met de andere teamleden had daaronder te lijden en ze probeerden een paar keer week een telefonische vergadering of een ontmoeting te regelen. De twee locaties liggen op een uur reizen van elkaar en de reistijd voor vergaderingen was een aanslag op de beperkte uren en budgetten van de managers.

- › De eigenaren besloten een clouddaanpak te implementeren om de operationele kosten te verminderen, de ondersteuning voor de verouderde infrastructuur te reduceren en verschillende losse oplossingen onder te brengen bij één leverancier zodat hun IT-problemen alleen nog bestonden uit de snelheid van de internetverbinding. En ze wisten dat medewerkers konden vertrouwen op Wi-Fi-netwerken, tethering met hun mobiele telefoon en andere mobiliteitsopties in het geval van een internetstoring.
- › Ze wilden een 'echt' bedrijf met robuuste productiviteitshulpmiddelen, een interface en een merk dat ze kenden en vertrouwden. Bovendien wisten ze dat hun partners en klanten bekend waren met deze hulpmiddelen en de gebruiksvriendelijke interface. Dat gold niet voor het werken met klantspecifieke hulpmiddelen. In plaats van het investeren van tijd en geld om alle medewerkers op de hoogte te houden over de nieuwste software, wilden ze de updates via de cloud ter beschikking stellen.
- › Ze beseften dat de medewerkers, waaronder veel verkoop-, consultancy- en implementatie-experts een mobiele productiviteitsoplossing nodig hadden waarmee ze wereldwijd doelgericht en productief konden werken. Wat met name aantrekkelijk is aan de oplossing van Office 365, is de integratie van communicatiehulpmiddelen als e-mail, chatten, spraak en video met een aanwezigheidsindicator en de status bezet, niet op kantoor of beschikbaar. De probleemloze verbinding tussen deze onderdelen was een belangrijke reden om voor Microsoft 365 te kiezen.
- › De flexibiliteit van een cloudgebaseerde licentieregeling is ook een aantrekkelijke optie voor kleine bedrijven die bij voorkeur grote kapitaalkosten zoals de bulk aankoop van licenties vermijden, en liever maandelijkse abonnementskosten voor gebruikers betalen. De organisatie kan zo elke maand gebruikers toevoegen en verwijderen. Het werd ook als een groot voordeel beschouwd dat de waarde van deze licenties verder reiken dan één computer. Office 365 stelt gebruikers in staat om de software toe te voegen op maximaal zes apparaten en deze in en uit te schakelen wanneer de gebruiker dat wenst.
- › Aangezien de twee kantoorlocaties van de organisatie gestaag groeiden, werd het werven en aannemen van nieuwe medewerkers een steeds arbeidsintensiever en belangrijk bedrijfsproces. Dit werd sterk vereenvoudigd met Office 365. Met Skype for Business interviewde de eigenaar kandidaten via een videoverbinding in plaats van hen reiskosten te betalen. Nieuwe medewerkers kregen na hun indiensttreding meteen toegang tot alle relevante bestanden, e-mails en documentgeschiedenis.

- › Toen het bedrijf net begon, werkten de eigenaars en de medewerkers samen door bij elkaar te komen en de belangrijkste beslissingen te bespreken. Met een groeiend aantal werknemers verspreid over twee locaties wilden ze een manier om die samenwerkingsgeest te behouden zonder veel tijd kwijt te zijn aan reizen. Verbeterde samenwerkingsvoorzieningen zoals Skype for Business, SharePoint en OneDrive zijn een manier om medewerkers dichterbij elkaar te brengen ondanks de grotere afstand.

Oplossing

De samengestelde organisatie koos Office 365 als onmiddellijke oplossing voor de groeiproblemen, zodat het bedrijf kon groeien en de medewerkers de beschikking kregen over hoogwaardige productiviteitshulpmiddelen. Hiervoor waren geen infrastructuur, IT-resources of licenties nodig van verschillende leveranciers en het resultaat was lagere totale bedrijfskosten.

Resultaten

Uit het interview bleek het volgende:

- › **De productiviteit van het personeel, met name de mobiele medewerkers, nam drastisch toe.** Het belangrijkste voordeel dat de medewerkers van de organisatie ondervonden, was de mogelijkheid om hun dagelijkse taken sneller af te ronden, zoals het openen en uploaden van documenten. Dit zorgde met name voor een snellere verkoopcyclus en afronding van consultancyprojecten. Daarbij kwam dat tijdens de storingen waarmee de organisatie voorheen te maken had, ca. 2 uur per kwartaal, geen factureerbare uren meer werden uitgeschreven. In het verleden konden de medewerkers niet meer werken als het systeem uitviel. Nu kunnen ze een andere computer kiezen, tethering gebruiken op hun smartphones of naar een café met Wi-Fi in de buurt gaan zodat ze gewoon kunnen doorwerken.
- › **De samengestelde organisatie zag een directe kostenreductie en een verlaging in de kosten voor hardware en ondersteuning.** De mede-eigenaar besteedde te veel uren, soms 10 uur per week, aan het oplossen van technische, trainings- en wervingskwesties. Deze strategische, waardevolle tijd kan beter worden ingezet om het bedrijf te laten groeien voor klanten en het managementteam. Door de implementatie van Office 365 hoefde de eigenaar de lokale server niet meer te upgraden, alle licenties voor productiviteitshulpmiddelen konden worden geconsolideerd in één en er was minder tijd nodig voor technologische problemen. Een eigenaar bij de voedsel- en drankenleverancier zei: “Office 365 heeft zoveel toegevoegde waarde dat ik dat meteen aantrekkelijk vond. En zoveel meer dan de concurrentie dat het bijna appels met peren vergelijken was. Ik zat aan de limiet en de keuze was duidelijk.”
- › **Office 365 is een uitgebreide, vertrouwde oplossing die via één login toegang geeft tot alles.** De bekendheid en algemene beschikbaarheid van Microsoft Office maakt de overstap naar Office 365 tot een eenvoudige (en voor de hand liggende) keus voor de organisatie. Ze hadden wel ervaring met het delen van bestanden en samenwerkingshulpmiddelen in gangbare programma's, maar dat vereiste meerdere logins en werken met verschillende gebruikerinterfaces. Bovendien ontdekte de eigenaar dat vertrouwelijke documenten per ongeluk werden geopend en gewijzigd door het gebrek aan werkstromen en machtigingen in deze hulpmiddelen. De voedsel- en drankenleverancier: “We hebben hulpmiddelen van andere leveranciers uitgetprobeerd, maar hun werkstroom was erg beperkt en het bestandssysteem werkte met exporteren. Dat leverde niet echt de functionaliteit en het vertrouwde karakter op dat we zochten. Mensen kennen Word en Excel.”

“Mobiliteit was een van onze belangrijkste doelen toen we begonnen met Office 365. De mogelijkheid om toegang te krijgen tot verschillende programma's via je computer op het werk, je telefoon, je iPad, of op je computer thuis, zorgt dat we overal probleemloos kunnen werken.”

~ Mede-eigenaar, landschapinrichtingsbedrijf

- › **De organisatie had steeds toegang tot de laatste verbeteringen en upgrades.** Dat het werken in de cloud meteen resultaat had, kwam door de overstap naar Office 365 voor bestaande hulpmiddelen, zoals de Office-suite. Maar de eigenaar was ook tevreden over de mogelijkheid om continu updates voor de software te krijgen omdat de oplossing als een SaaS-product wordt geleverd. Bovendien omvatte de licentie aanvullende productiviteits- en samenwerkingshulpmiddelen zoals Yammer, Delve en Sway, met functionaliteit waarvan de eigenaar verwacht dat ze die in de toekomst gaan gebruiken als de organisatie groeit. Volgens de mede-oprichter van een MKB-bedrijf: “We hebben een paar medewerkers die Delve gebruiken en ik denk dat dat nuttig is voor het hele bedrijf. Ik vind het een prettig idee dat Microsoft Office 365 steeds verder wordt ontwikkeld.”
- › **De onderlinge samenwerking en de sfeer zijn drastisch verbeterd.** De medewerkers van de samengestelde organisatie waren zo gefrustreerd geraakt dat hun productiviteit en loyaliteit naar het bedrijf gevaar liepen. De jongere medewerkers waren gaan werken met allerlei verschillende hulpmiddelen en apps die de productiviteit ook niet bevorderden. Ze gebruikten sociale tools voor de communicatie met collega's en ook voor het chatten en netwerken met vrienden zonder dat het bedrijf daarover controle had. Na de implementatie van Office 365 waren de jongere medewerkers tevreden over de sociale elementen van de hulpmiddelen en de mobiele medewerkers waren enthousiast over de mogelijkheden voor delen en samenwerken. De eigenaren zagen een enorme boost bij het personeel dat werd gestimuleerd door productiviteitshulpmiddelen waarmee ze vertrouwd waren maar meer dan ze hadden verwacht. Volgens de mede-oprichter van een landschapinrichtingsbedrijf: “Office 365 verbetert de sfeer in het team. Het feit dat ze elkaar kunnen zien en horen met Skype for Business, heeft een niet nader te bepalen meerwaarde maar is goed voor de sfeer.” Een ander wijst op de gevolgen voor de bedrijfsidentiteit: “Het versterkt het bedrijf. We tellen nu echt mee. De werkgevers hebben een gevoel van trots omdat ze horen bij iets dat groter is dan voorheen.”

BATEN

De samengestelde organisatie in deze casestudy heeft een aantal gekwantificeerde voordelen ervaren die overeenkomen met de belangrijkste voordelen van Microsoft:

- › Technologie.
- › Mobiliteit.
- › Controle en compliance.
- › Business intelligence.
- › Sociale bedrijfsmedia.

Voor elk van deze punten hebben de ondervraagde bedrijven en de respondenten van de online enquête meerdere voordelen aangegeven. Forrester kwantificeerde de voordelen die de grootste impact hadden op de MKB-bedrijven en nam deze op in de ROI-analyse die onderdeel uitmaakt van dit onderzoek. Voordelen die niet konden worden gekwantificeerd of die er weinig toe deden voor de MKB-bedrijven, werden weggelaten uit de ROI-analyse maar zijn wel besproken voor elk onderdeel en de relevante resultaten van de online enquête worden gepresenteerd.

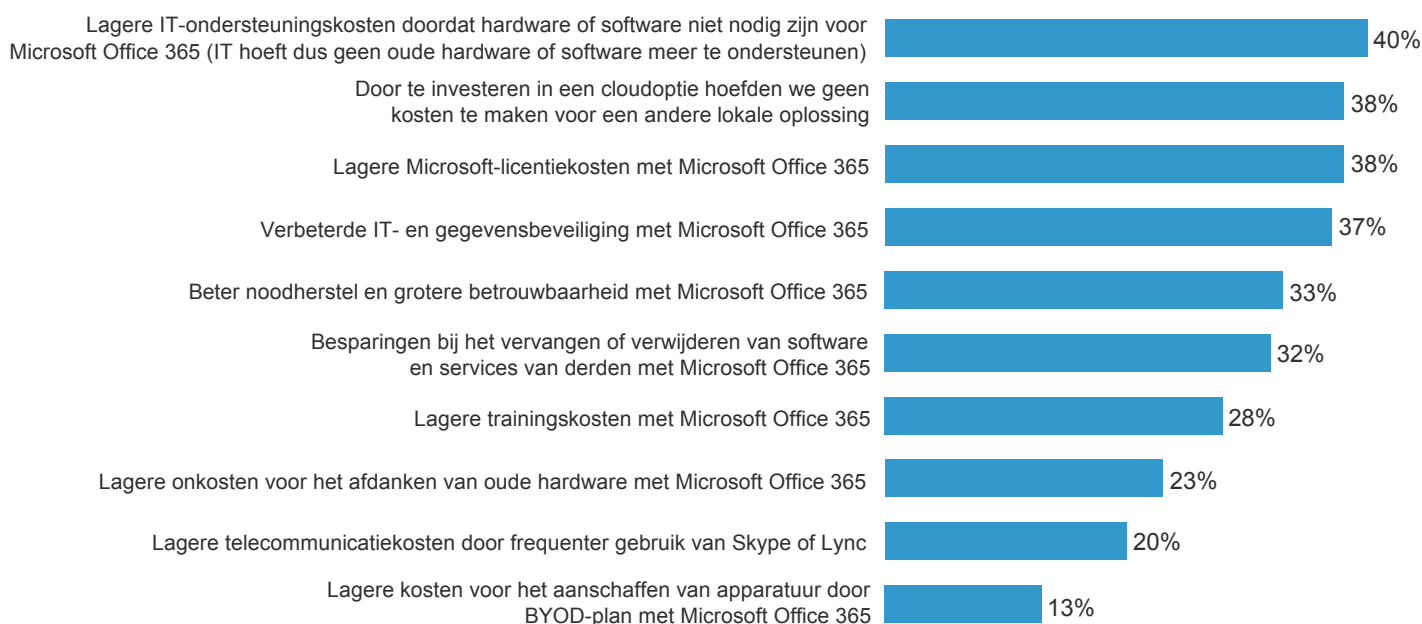
Technologie

De technologie omvat veel voordelen die samenhangen met de infrastructuur en IT-operaties. Ook benadrukt dit hoe de verbeterde technologische betrouwbaarheid die inherent is aan de cloudbaseerde oplossing van Microsoft Office 365, bedrijfsuitval voorkomt en belangrijke inkomstengenererende activiteiten bij kleine bedrijven beschermt. Figuur 4 laat de gebieden zien waarop de respondenten van de online enquête verwachten technologische voordelen te behalen.

FIGUUR 4

Technologische voordelen

“Op welk van de volgende gebieden heeft uw organisatie geprofiteerd/verwacht u te profiteren van uw investering in Microsoft Office 365?” (Selecteer alle opties die van toepassing zijn)



Basis: 204 Noord-Amerikaanse en Britse organisaties die momenteel Office 365-producten gebruiken

Bron: Forrester Research



Verbeterde bedrijfscontinuïteit

De samengestelde organisatie gaf aan dat een belangrijk voordeel van de Office 365-implementatie de betrouwbaarheid en bedrijfscontinuïteit zijn voor belangrijke medewerkers, met name inkomstengenererende verkoop- en consultancyprofessionals. Vóór Office 365 werkte de samengestelde organisatie met een trage lokale server die soms voor de grap 'de verwarming in de hoek' werd genoemd. Bij één organisatie was de toiletruimte ook de serverruimte. Als er problemen waren met het netwerk, internet of de software, lagen de werkzaamheden meteen stil. Eén eigenaar zei dat de nieuwe mobiele generatie medewerkers helemaal verlamd raakte zonder toegang tot e-mail en bestanden. In het verleden zouden medewerkers de telefoon hebben gepakt en met pen en papier hebben doorgewerkt. De jonge professionals van tegenwoordig gaan eerder hun smartphone voor amusement gebruiken tijdens het wachten op een oplossing. Hij zei: “Wij rekenen net als advocaten, per uur. Dus als ik 20 medewerkers heb die 2 uur lang niets kunnen doen, dan kun je uitrekenen wat de impact is.” De Microsoft-oplossing levert in vergelijking hiermee aanzienlijke voordelen voor de bedrijfscontinuïteit. Volgens een IT-manager: “Office 365 biedt een enorme redundantie. Ik hoef niet alles naar een noodherstellocatie te verplaatsen. Onze noodherstellocatie is in feite het dichtstbijzijnde café.”

De circa 2 uur per maand dat de organisatie een netwerkstoring had, kostten ongeveer \$ 16.000 per jaar aan verloren omzetmogelijkheden voor verkoop- en consultancyprofessionals. Verder vertrouwde de organisatie zwaar op eerder geleverde producten en oude e-mails als methode voor het creëren van nieuwe. Doordat deze bestanden en e-mails niet gemakkelijk en betrouwbaar toegankelijk waren, werd de productiviteit bemoeilijkt. Het resultaat was dat de samengestelde organisatie een netwerkstoring niet zonder direct verlies van inkomsten kon doorstaan. En bij een kleine organisatie tellen elk uur en elke dollar omdat het een kleinere financiële buffer heeft dan grotere organisaties. Met een gemiddelde van 2 uur netwerkuitval per kwartaal en 20 inkomstengenererende en factureerbare medewerkers die \$ 200 per uur verdienen voor het bedrijf, bedraagt het totale voordeel voor verbeterde bedrijfscontinuïteit gedurende drie jaar \$ 39.790, oftewel circa \$ 1.989 per gebruiker.

De mate waarin de locatie van de organisaties gevoelig is voor netwerk- en internetstoringen, het niveau van back-up- en herstelvoorbereidingen en de uurtarieven en gegenereerde inkomsten voor hun medewerkers verschillen. Om dit te compenseren werd op deze baten een risicocorrectie van 5% toegepast. De totale risicogecorrigeerde baten als gevolg van de verbeterde bedrijfscontinuïteit over drie jaar bedroegen \$ 37.800 aan contante waarde of ongeveer \$ 1.890 per gebruiker. Zie de sectie over risico's voor meer details.

TABEL 1

Verbeterde bedrijfscontinuïteit

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
A1	Uren uitval per kwartaal — vóór Office 265	B1*4		2	2	2
A2	Factureerbare kosten per uur			\$ 200	\$ 200	\$ 200
A3	Aantal factureerbare medewerkers			20	20	20
A4	Percentage gerealiseerd voordeel			50%	50%	50%
At	Verbeterde bedrijfscontinuïteit	A1*A2*A3*A4	\$ 0	\$ 16.000	\$ 16.000	\$ 16.000
	Risicocorrectie	↓ 5%				
Atr	Verbeterde bedrijfscontinuïteit (risicogecorrigeerd)		\$ 0	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200

Bron: Forrester Research, Inc.



Niet-uitgevoerde hardwareupgrades

De samengestelde organisatie gaf aan dat een belangrijk voordeel van de Office 365-implementatie was dat de bestands- en e-mailserver niet hoefde te worden geüpgraded omdat de infrastructuur werd vervangen door de cloudoplossing van Microsoft. Er kon in plaats daarvan worden gewerkt met goedkopere gesynchroniseerde serverlogins voor de cloud. De rest werd overgelaten aan de Microsoft-oplossing. Dit was een tijdige en belangrijke beslissing omdat een aantal klanten de server beschreef als 'op sterven na dood' en toe aan een complete revisie. De noodzaak van het upgraden van de server was vaak de aanleiding om op zoek te gaan naar een andere cloudoplossing. Ook was een aantal medewerkers in afwachting van nieuwe laptops omdat het hun beurt was. En nog meer medewerkers konden niet met hun persoonlijke apparaten toegang krijgen tot zakelijke bestanden en e-mail omdat hun hardware niet compatibel was met die van het bedrijf. Ten gevolge hiervan bedroegen de hardwarekosten voor het bedrijf \$ 18.000 in vergelijking met de licentiekosten voor Office 365 die zouden zorgen voor infrastructuur, software en ondersteuning op verschillende persoonlijke en zakelijke apparaten. Na de overstap naar Office 365 merkte het bedrijf meteen de afname van de stress vanwege de server die steeds langzamer werd en elke dag kon crashen. Bovendien kon de organisatie de aanschaf van circa vijf laptops voor bestaande en nieuwe medewerkers voorkomen doordat de medewerkers in plaats daarvan toegang kregen tot Office 365 op hun eigen personal computers of bestaande zakelijke apparaten. Voor veel medewerkers werd dit gezien als een voordeel omdat ze de voorkeur gaven aan het merk en de interface van hun apparaat. Het bedrijf kon toestaan dat deze apparaten werden gebruikt en hoefde zich geen zorgen te maken over het upgraden ervan bij elke OS-wijziging. De totale, risicogecorrigeerde baten als gevolg van niet gemaakte kosten voor hardware-upgrades bedroegen \$ 22.000 over drie jaar.

Aangezien het type hardware dat nodig is om aan de eisen van het bedrijf te voldoen, varieert per ondervraagd bedrijf, is een risicocorrectie van -10% toegepast op de baten. Niet elke organisatie zal een BYOD-beleid implementeren voor medewerkers en mogelijk blijven ze wel investeren in hardwareupgrades op basis van een geregelde vernieuwingscyclus. De totale, risicogecorrigeerde baten als gevolg van niet gemaakte kosten voor hardware-upgrades bedroegen \$ 20.624 aan contante waarde.

TABEL 2

Niet-uitgevoerde hardwareupgrades

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
B1	Gemiddelde kosten per serverupgrade - hardware			\$ 10.000		
B2	Kosten van serverinstallatie — uitbesteed aan partner			\$ 5.000		
B3	Gemiddelde kosten per laptopupgrade			\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
B4	Aantal nieuwe laptops per jaar	Gebaseerd op de aanname van een driejarige vernieuwingscyclus		5	3	3
Bt	Niet-uitgevoerde hardwareupgrades	B1+B2+B3	\$ 0	\$ 20.000	\$ 3.000	\$ 3.000
	Risicocorrectie	↓ 10%				
Btr	Niet-uitgevoerde hardwareupgrades (risicocorrectie)		\$ 0	\$ 18.000	\$ 2.700	\$ 2.700

Bron: Forrester Research, Inc.



Opzeggen van software en services van derden

Net als andere kleine bedrijven heeft de samengestelde organisatie de eerste jaren overleefd door verschillende oplossingen te combineren, zoals webconferencing en bestanden synchroniseren en delen om te voldoen aan de samenwerkingsvereisten. Maar deze oplossingen hadden een prijskaartje en de meeste omvatten geen passende bestandsbeveiliging en machtigingen die nodig zijn om vertrouwelijke bedrijfsinformatie te beveiligen. Bovendien kon webconferencing niet in de hulpmiddelen voor bestanden delen en samenwerken worden geïntegreerd zoals dat kan met Skype for Business en SharePoint. Medewerkers maakten gebruik van deze hulpmiddelen vanwege persoonlijke en zakelijke redenen. Dit gaf problemen voor hun productiviteit omdat ze met vrienden buiten de organisatie gingen chatten. De organisatie was veel geld kwijt aan roamingkosten om de mobiele werknemers over de hele wereld te ondersteunen. Met Office 365 kon de samengestelde organisatie de kosten voor internationale, roaming- en webconferencingoplossingen reduceren en gebruikers hebben meer geplande en ad-hocvergaderingen hebben. Bovendien kon de samengestelde organisatie de algehele uitgaven verlagen door de licenties bij derde leveranciers te consolideren in één volledig door Microsoft gehoste oplossing. Deze onkosten voor software en services van derden bedroegen in totaal \$ 9.000 per jaar en liepen snel terug met de Office 365-implementatie. De totale, risicogecorrigeerde baten als gevolg van het opzeggen van software en services van derden bedroegen \$ 22.382 (netto contante waarde) over drie jaar.

Niet elke organisatie kan het contract met derde leveranciers van software en services gemakkelijk en snel opzeggen, dus als compensatie daarvoor is een risicocorrectie van -10% toegepast. De totale, risicogecorrigeerde baten als gevolg van het opzeggen van software en services van derden bedroegen \$ 20.144 (contante waarde).

TABEL 3

Opzeggen van software en services van derden

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
C1	Jaarlijkse kosten van opgezegde oplossingen voor webconferencing en synchroniseren en delen van bestanden			\$ 3.000	\$ 3.000	\$ 3.000
C2	Niet-gemaakte kosten voor internationale telefoongesprekken			\$ 6.000	\$ 6.000	\$ 6.000
Ct	Opzeggen van software en services van derden	C1+C2+C3	\$ 0	\$ 9.000	\$ 9.000	\$ 9.000
	Risicocorrectie	↓ 10%				
Ctr	Opgezegde software en services van derden (met risicocorrectie)		\$ 0	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100

Bron: Forrester Research, Inc.



Minder IT-ondersteuning

In de beginperiode van de samengestelde organisatie speelde een van de eigenaren een dubbele rol als operationeel directeur en hoofd van de IT-ondersteuning. Andere geïnterviewde organisaties vertrouwden deze rol toe aan partners, maar tegen aanzienlijke kosten voor de organisatie. De mede-eigenaar, of de partner, besteedde iets meer dan 500 uur per jaar aan het ondersteunen van hun technologie-omgeving. Dit omvatte onderhouden en upgraden van technologie, probleemoplossing voor medewerkers en trainen van nieuwe medewerkers in het gebruik van de technologie. De samengestelde organisatie gaf aan dat door de implementatie van Office 365 het gemiddelde aantal uren voor het ondersteunen van de bedrijfstechnologie met 19% afnam. Dit gold zowel voor de mede-eigenaar als voor de externe leverancier maar in beide gevallen betekende het verlies aan productiviteit en dus aan inkomsten. Ook werd de bedrijfseigenaar afgeleid van belangrijker werk, zoals het opzetten van de bedrijfsstrategie, het verkopen van nieuwe deals en het verbeteren van het product. De eigenaar van de samengestelde organisatie schat dat de organisatie \$ 4.500 per jaar bespaart aan IT-ondersteuning. Door het reduceren van de werklast kan hij bovendien services met meer waarde aan de organisatie leveren. Hetzelfde geldt voor de externe leverancier. In beide gevallen levert dit meer winst op. De totale, risicogecorrigeerde baten als gevolg van minder uren voor IT-ondersteuning bedroegen \$ 11.813 (netto contante waarde) over drie jaar.

Elk klein en middelgroot bedrijf heeft een andere regeling voor het ondersteunen van de technologische infrastructuur. In sommige gevallen is het een speciale IT-professional en in andere gevallen is het een medewerker met meerdere rollen. In andere organisaties dekt het partnercontract alle ondersteuning, ongeacht het aantal incidenten. Om deze verschillen te compenseren werd op deze baten een risicocorrectie van -5% toegepast. De totale, risicogecorrigeerde baten als gevolg van minder uren IT-ondersteuning bedroegen \$ 11.222.

TABEL 4

Minder IT-ondersteuning

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
D1	Gemiddeld aantal uren voor ondersteuning — vóór Office 365			500	500	500
D2	Gemiddeld aantal uren voor ondersteuning — na Office 365	Respondenten in enquête melden een reductie van 19%		405	405	405
D3	Gemiddelde kosten per uur voor ondersteuningspersoneel (intern of uitbesteed)	\$100.000/(250 werkdagen*8 uur per dag)		\$ 50,00	\$ 50,00	\$ 50,00
Dt	Minder IT-ondersteuning	(D1-D2)*D3	\$ 0	\$ 4.750	\$ 4.750	\$ 4.750
	Risicocorrectie	↓ 5%				
Dtr	Minder IT-ondersteuning (risicogecorrigeerd)		\$ 0	\$ 4.513	\$ 4.513	\$ 4.513

Bron: Forrester Research, Inc.

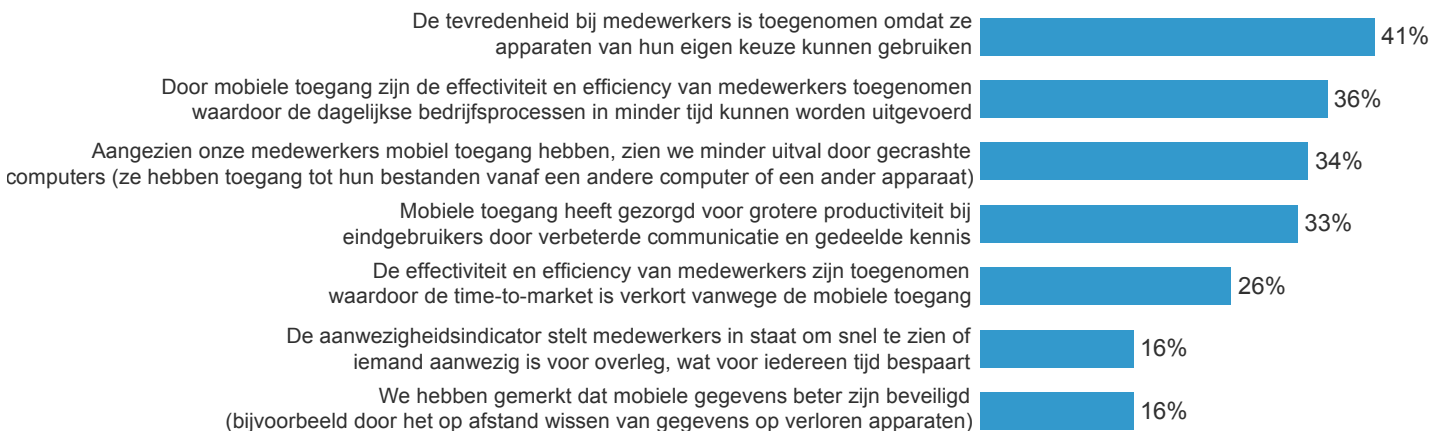
Mobiliteit

Office 365 biedt aanzienlijke voordelen voor mobiele medewerkers doordat ze toegang hebben tot informatie en collega's van welhaast elke locatie. Figuur 5 geeft de mobiliteitsopties voor Office 365 weer die volgens klanten de meeste voordelen opleverden.

FIGUUR 5

Mobiliteitsopties leveren veel voordelen op voor de organisatie

“Met welke van de volgende beweringen bent u het eens als het gaat om mobiliteitsopties die beschikbaar zijn met Microsoft Office 365?” (Selecteer alle opties die van toepassing zijn)



Basis: 204 Noord-Amerikaanse en Britse organisaties die momenteel Office 365-producten gebruiken

Bron: Forrester Research, Inc.



Hogere productiviteit mobiele medewerkers

De samengestelde organisatie gaf aan dat de toegenomen productiviteit van de mobiele medewerkers een belangrijk voordeel was van de implementatie van Office 365. Vóór Office 365 moesten medewerkers die onderweg waren naar een klant of naar de andere kantoorlocatie, een VPN opzetten met het bedrijfsnetwerk en wachten op de zeer trage bestandsserver voor toegang tot belangrijke documenten voor verkoop en consultancy. Een extra complicatie hierbij was dat aan veel documenten door meer mensen werd gewerkt, zoals offertes, spreadsheets met voorraadgegevens of consultancyproducten. De vertraging bij het openen, downloaden, bewerken en uploaden van de bestanden zorgde voor uren productiviteitsverlies. Managers besteedden veel tijd aan het reizen tussen de kantoorlocaties omdat ze vonden dat ze beter persoonlijk konden vergaderen aangezien er geen efficiënt samenwerkings- en communicatiehulpmiddel was. Mobiele werkers hadden problemen met de apparaten omdat de verouderde hardware niet altijd beschikte over de laatste updates die nodig waren voor de productiviteitshulpmiddelen. Hun persoonlijke apparaten, zoals smartphones en tablets, waren niet handig, behalve voor gedownloade gebruiker-apps die niet in de hele organisatie waren toegestaan. Het resultaat was dat de productiviteit bij de samengestelde organisatie daalde en dat de kwaliteit van de producten daaronder leed omdat de medewerkers niet de laatste versies gebruikten. Bovendien klaagden de klanten over vertraagde offertes en projecten, met mogelijke schade voor de merknaam en toekomstige verkoopmogelijkheden.

Na de implementatie van Office 365 bespaarde de samengestelde organisatie bij de mobiele medewerkers meer dan 45 uur in één jaar aan verloren productiviteit, waarbij ze circa 15 minuten terugwonen per dag dat ze op reis waren. Dit had twee redenen: 1) het cloudgebaseerde ontwerp van Office 365, waardoor ze toegang hebben tot hun documenten via een webbrowser en 2) de mogelijkheid om per gebruiker zes apparaten met mobiele toegang in te schakelen voor productiviteitshulpmiddelen en apps. Een indirect voordeel, en volgens de ondervraagde klanten ook het gevolg hiervan, was de verbetering in het uiteindelijke product. Dit kwam door de mobiele medewerkers toegang hadden tot de laatste goedgekeurde documenten en ondersteuningsmaterialen via SharePoint en daaraan samen konden werken. Verder bespaarden de managers wekelijks 2 uur aan productiviteit omdat ze de rit tussen de twee kantoorlocaties vervingen door webconferenties via Skype for Business. Ze meldden voorzieningen zoals het in real-time delen van documenten, chatten en webconferencing als reden dat ze nu met Office 365 dezelfde doelen konden behalen die voorheen in persoonlijke vergaderingen werden besproken. In één voorbeeld gaf een eigenaar aan hoe zijn medewerkers productief blijven terwijl ze onderweg zijn: "Onderweg plannen ze een bijeenkomst en gebruiken ze Skype for Business om te werken aan PowerPoint-presentaties met collega's op kantoor. Ze kunnen ook de documenten zien waarover ze het hebben en met elkaar praten via videobeelden. Dat is ook zeer nuttig." Met circa 20 mobiele medewerkers en vijf managers die ook onderweg productief zijn, bespaarde de samengestelde organisatie 45 reizen per jaar en 45 minuten per dag voor de mobiele medewerkers. Met een salaris van \$ 50 per uur voor verkoop- en managementprofessionals, komen de totale baten van de toegenomen productiviteit voor mobiele medewerkers over drie jaar op \$ 89.527, oftewel \$ 2.500 per gebruiker.

Ondervraagde organisaties zijn afkomstig uit een brede reeks sectoren met verschillende typen mobiele medewerkers, zowel op kaderniveau als ambachtelijk werk. Aangezien hun uurloon varieert op basis van de locatie van het bedrijf en het type geleverde services, is een risicocorrectie van -15% toegepast op de baten. De totale, risicogecorrigeerde baten als gevolg van de toegenomen productiviteit van mobiele medewerkers over drie jaar bedroegen \$ 76.098 (contante waarde) of ongeveer \$ 2.170 per gebruiker. Zie de sectie over risico's voor meer details.

TABEL 5

Hogere productiviteit mobiele medewerkers

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
E1	Aantal managers dat wekelijks reist voor teamvergaderingen	5		5	5	5
E2	Verloren productieve uren vanwege reizen	2		2	2	2
E3	Aantal vervallen reizen per jaar vanwege Skype for Business	1 wekelijkse reis * 45 werkweken		45	45	45
E4	Gemiddeld uurloon manager	\$100.000/(250 werkdagen*8 uur per dag)		\$ 50	\$ 50	\$50
E5	Niet-gemaakte reiskosten per jaar			\$ 22.500	\$ 22.500	\$ 22.500
E6	Aantal mobiele medewerkers			20	20	20
E7	Aantal dagen onderweg	4 dagen*45 weken		180	180	180
E8	Uren bespaard per gebruiker per dag onderweg voor toegang tot en delen van documenten			0,25	0,25	0,25
E9	Uren bespaard per gebruiker per jaar voor toegang tot en delen van documenten	E7*E8		45	45	45
E10	Gemiddeld uurloon verkoop of consultancy	\$ 110.000/(250 werkdagen*8 uur per dag)		\$ 55	\$ 55	\$ 55
E11	Verloren potentieel productiviteit	E6*E9*E10		\$ 49.500	\$ 49.500	\$ 49.500
E12	Percentage gerealiseerd voordeel	50%		50%	50%	50%
Et	Hogere productiviteit mobiele medewerkers	(E5+E11)*E12	\$ 0	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
	Risicocorrectie	↓ 15%				
Etr	Hogere productiviteit van mobiele medewerkers (met risicocorrectie)		\$ 0	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600

Bron: Forrester Research, Inc.

Controle en compliance

Controle en compliance heeft betrekking op het voldoen aan regelgeving, eDiscovery, audits, beleidsbeheer en andere vergelijkbare activiteiten. Figuur 6 laat de belangrijkste voordelen voor compliance en beveiliging zien die organisaties hebben gerapporteerd naar aanleiding van het gebruik van Office 365.

FIGUUR 6

Voordelen voor compliance en beveiliging door gebruik van Office 365

“Als het gaat om controle en compliance, welke uitspraken zijn dan van toepassing op de investering van uw organisatie in Microsoft Office 365?”
(Selecteer alle opties die van toepassing zijn)



Basis: 204 Noord-Amerikaanse en Britse organisaties die momenteel Office 365-producten gebruiken

Bron: Forrester Research, Inc.



Lagere kosten voor beveiliging, risico's en compliance

Hoewel dit niet de grootste financiële impact is voor een MKB-bedrijf, vormden de lagere kosten voor beveiliging, risico's en compliance, en de toegenomen gemoedsrust door Office 365 een groot voordeel voor de samengestelde organisatie. Dit voordeel wordt nog waardevoller naarmate het bedrijf groeit. Ondervraagde klanten meldden dat het gemak waarmee beleid wordt beheerd op apparaten met Office 365, het grootste voordeel is voor controle en compliance. Ze rapporteerden ook dat de tijd die ze aan eDiscovery besteedden, met gemiddeld 15% was afgenomen. De belangrijkste factoren voor financiële baten zijn een reductie van 18% voor compliancekosten na de implementatie van Office 365 en de vermindering van het aantal inbreuken op de gegevensbeveiliging. Vóór Office 365 waren er circa 15 inbreuken op de gegevensbeveiliging per jaar. Na Office 365 daalde dit tot één keer per jaar, wat een besparing van \$ 1.400 per jaar opleverde. Samen met de ruwweg \$ 500 aan bespaarde compliancekosten, bespaarde de samengestelde organisatie in drie jaar circa \$ 5.000 door de implementatie van Office 365. De totale baten als gevolg van een lagere beveiligings-, risico- en compliancekosten bedroegen circa \$ 4.929 (contante waarde) over drie jaar.

TABEL 6

Lagere kosten voor beveiliging, risico's en compliance

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
F1	Lagere kosten voor compliance — vóór Office 365			\$ 3.094	\$ 3.094	\$ 3.094
F2	Compliancekosten — na Office 365	Vermindering van 18% Bron: Respondenten Office 365-enquête		\$ 2.537,08	\$ 2.537,08	\$ 2.537,08
F3	Gemiddelde kosten van inbreuken op gegevensbeveiliging — vóór Office 365	15 inbreuken op beveiliging		\$ 1.825	\$ 1.825	\$ 1.825
F4	Gemiddelde kosten van inbreuken op gegevensbeveiliging — na Office 365	1 inbreuk op beveiliging		\$ 400	\$ 400	\$ 400
Ft	Lagere kosten voor beveiliging, risico's en compliance	(F1-F2)+(F3-F4)	\$ 0	\$ 1.981,92	\$ 1.981,92	\$ 1.981,92
	Risicocorrectie	0%				
Ftr	Lagere kosten voor beveiliging, risico's en compliance (met risicocorrectie)		\$ 0	\$ 1.982	\$ 1.982	\$ 1.982

Bron: Forrester Research, Inc.

Business intelligence

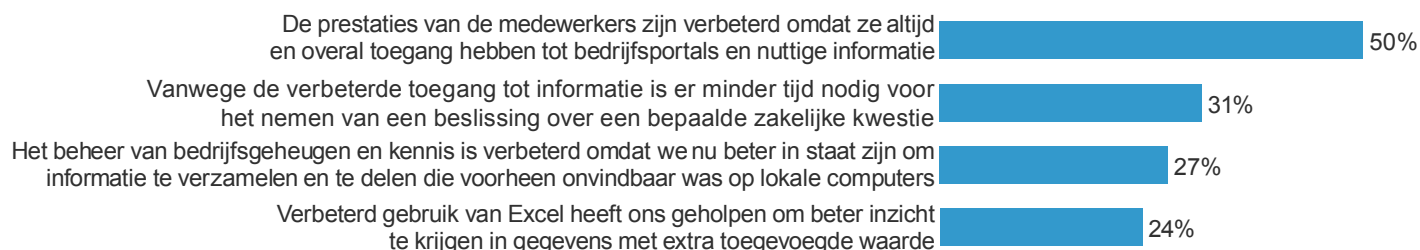
Het belang van business intelligence en de waarde van gegevens binnen een organisatie zijn de afgelopen jaren toegenomen. Grote en kleine bedrijven beseffen dat toegang tot historische en actuele informatie, met correct versiebeheer en synchronisatie, leiden tot een betere besluitvorming. Met name MKB-bedrijven profiteren omdat het volume van hun voorraad en verkooptransacties laag is waardoor kleine veranderingen een groot verschil maken in de totale bedrijfsprestaties. De bedrijven in de enquête werd gevraagd welke voordelen met betrekking tot business intelligence zij hebben gerealiseerd. De resultaten worden vermeld in Figuur 7. Respondenten meldden ook dat Office 365 gemiddeld heeft geleid tot een 17% kortere besluitvormingstijd.

FIGUUR 7

Voordelen van Business intelligence

“Als het gaat om business intelligence, welke uitspraken zijn dan van toepassing op de investering van uw organisatie in Microsoft Office 365?”

(Selecteer alle opties die van toepassing zijn)



Basis: 204 Noord-Amerikaanse en Britse organisaties die momenteel Office 365-producten gebruiken

Bron: Forrester Research, Inc.

Ondervraagde bedrijven beschrijven hoe de opheffing van meerdere opslagplaatsen en de mogelijkheid om actuele en historische informatie sneller te vinden heeft geleid tot duidelijke voordelen. Respondenten vertelden:

- › “We slaan onze Excel-sheets met voorraadgegevens op in SharePoint. Zo kunnen we de voorraad op een wekelijkse basis volgen en beheren, wat we bestellen en hoeveel we verbruiken. Managers maken vergelijkingen met historische informatie en bepalen wat ze voor de huidige week moet bestellen. Onze magazijnmedewerkers krijgen dan een melding dat een bestand is toegevoegd. Ze kunnen inloggen, het bestand bekijken en facturen maken op basis van de informatie.”
- › “De vertraging voor het ophalen van informatie en het nemen van beslissingen op basis daarvan is verminderd en de communicatie tussen onze medewerkers verloopt beter en sneller.”
- › “Voor het senior management omvat SharePoint een gedeelte voor leidinggevendenden met onze juridische documenten, contracten, informatie over kosten van verkochte goederen, vertrouwelijke recepten voor producten die we verkopen en voor toekomstige research en ontwikkeling van nieuwe producten.”
- › “Wanneer zich een probleem voordoet, reageren gebruikers snel omdat ze 24 uur per dag toegang hebben tot de gegevens en snel en efficiënt kunnen reageren op elk willekeurig apparaat.”

Sociale bedrijfsmedia

Naarmate kleine en middelgrote bedrijven groeien, gaat de nauwe samenwerking uit de begindagen van het bedrijf steeds meer verloren. Als ze uitbreiden naar meerdere locaties en hun verkopers de regio verlaten naar klanten tientallen of duizenden kilometers verderop, worden samenwerkingshulpmiddelen essentieel. Een belangrijk onderdeel van Office 365 is de mogelijkheid van sociale interacties waarmee het delen van kennis, samenwerking en productiviteit worden verbeterd vanaf elk willekeurig apparaat. Figuur 8 laat zien dat respondenten op de online enquête een aantal voordelen hebben gerealiseerd op basis van de verschillende sociale componenten van Office 365 die in de oplossingen zijn opgenomen.

FIGUUR 8

Voorzieningen voor sociale bedrijfsmedia leiden tot betere samenwerking

“Met welke van de volgende beweringen bent u het eens als het gaat om opties voor sociale bedrijfsnetwerken en samenwerking in Microsoft Office 365?”

(Selecteer alle opties die van toepassing zijn)



Basis: 204 Noord-Amerikaanse en Britse organisaties die momenteel Office 365-producten gebruiken

Bron: Forrester Research, Inc.

De ondervraagde bedrijven deelden de verschillende manieren waarop de sociale en samenwerkingsvoorzieningen van Office 365 de prestaties voor hun werkplek en bedrijf verbeteren. Een van de organisaties waarmee we hebben gesproken, bestond bijvoorbeeld uit verkoop- en consultancyprofessionals die zich bezighielden met het opstellen van verkoopoffertes of het verkopen van consultancyproducten bij klanten. Deze klanten waren net als de consultants verspreid over de hele wereld, maar ze hadden allemaal toegang tot SharePoint en Lync om documenten te openen en samen te werken. Deze samenwerking leidt tot meer creativiteit, snelheid en nauwkeurigheid voor documenten, of het nu verkoopoffertes, consultancyproducten of nieuwe productontwerpen zijn.

Eén belangrijk voordeel van de real-time samenwerkingsvoorzieningen van Office is de manier waarop medewerkers daarmee werken om het bedrijf te innoveren en te laten groeien. Hieronder staat een aantal opmerkingen van respondenten over de manier waarop de innovatie snel en in samenwerking plaatsvindt:

- › “We hebben een site in SharePoint die alfabetisch is ingedeeld op klanten. Iedereen ziet meteen waar bestanden moeten worden opgeslagen en ze kunnen documenten en informatie uploaden. Ik deel heel gemakkelijk een document met een externe bron en als we iets aanpassen, zien zij dat ook. Het is echt geweldig.”
- › “Gebruikers noteren hun ideeën op hun apparaat en delen dit 24 uur per dag met hun collega's.”
- › “We hebben productontwerpers in Afrika en managers in de VS die in real-time kunnen samenwerken voor snelle innovatie.”
- › “We reageren sneller op nieuwe projecten en nieuwe gegevens worden sneller gedeeld met het team. Dit betekent geweldige efficiency voor alle onderdelen.”

De ondervraagde bedrijven noemden ook de verbeterde sfeer onder de medewerkers en de betere bedrijfscultuur als een resultaat van de investering in Office 365:

- › “We hebben medewerkers in verschillende landen dus samenwerken via Skype is vaak het enige verbale contact dat medewerkers met elkaar hebben.”
- › “Samenwerken zorgt voor een betere band tussen partners en klanten.”
- › “Gegevens, meetings, e-mail en chat zijn allemaal op één plek en brengen de groepen letterlijk dichterbij elkaar.”
- › “Vóór Office 365 was de sfeer slecht omdat de technologie slecht werkte. Nu zien en horen we elkaar, dat heeft een niet nader te bepalen meerwaarde en is goed voor de sfeer.”

Totale baten

Tabel 7 geeft een overzicht van alle baten op de zes gebieden die hierboven zijn beschreven, evenals de contante waarde (CW) met een discontopercentage van 10%. De samengestelde organisatie verwacht dat de risicogecorrigeerde totale baten over drie jaar een CW van meer dan 170.000 dollar oftewel 4.857 dollar per gebruiker zullen hebben.

TABEL 7

Totale baten (risicogecorrigeerd)

Ref.	Baten	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Totaal	Contante waarde
Atr	Hogere productiviteit mobiele medewerkers	\$ 0	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 30.600	\$ 91.800	\$ 76.098
Btr	Verbeterde bedrijfscontinuïteit	\$ 0	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 15.200	\$ 45.600	\$ 37.800
Ctr	Niet-uitgevoerde hardwareupgrades	\$ 0	\$ 18.000	\$ 2.700	\$ 2.700	\$ 23.400	\$ 20.624
Dtr	Opzeggen van software en services van derden	\$ 0	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 8.100	\$ 24.300	\$ 20.144
Etr	Minder IT-ondersteuning	\$ 0	\$ 4.513	\$ 4.513	\$ 4.513	\$ 13.538	\$ 11.222
Ftr	Lagere kosten voor beveiliging, risico's en compliance	\$ 0	\$ 1.982	\$ 1.982	\$ 1.982	\$ 5.946	\$ 4.929
	Totale baten (risicogecorrigeerd)	\$ 0	\$ 78.394	\$ 63.094	\$ 63.094	\$ 204.583	\$ 170.816

Bron: Forrester Research, Inc.

KOSTEN

De investering in de Office 365-oplossing bracht een aantal kosten met zich mee voor de samengestelde organisatie:

- › Kosten voor softwarelicenties.
- › Doorlopende kosten voor onderhoud en cloudmanagement.
- › Interne implementatiewerkzaamheden.
- › Initiële installatiekosten.

Dit is de combinatie van interne en externe kosten voor de samengestelde organisatie voor de oorspronkelijke planning, de implementatie en het doorlopende onderhoud van de oplossing.



Kosten voor softwarelicenties

Kosten voor softwarelicenties zijn maandelijks terugkerende licentiekosten per gebruiker voor Office 365 die aan Microsoft of een partner moeten worden betaald. Voor MKB-bedrijven zijn er verschillende licentietypen die in prijs en voorzieningen uiteenlopen. De samengestelde organisatie koos ervoor om de Business Premium-editie te implementeren voor het managementteam en de verkoop-/consultancyprofessionals met een bedrag van \$ 12,50 per gebruiker per maand. Voor deze mobiele, omzetgenererende medewerkers wilde de organisatie maximale toegang tot de productiviteitshulpmiddelen van Microsoft, met de nieuwste volledige versie van Office, geïntegreerde samenwerkingsservices en compliancevoorzieningen. De organisatie werkte ook met een kleiner aantal externe contractors en partners die toegang moesten hebben tot een beperkt aantal voorzieningen, met name tot e-mail. Voor deze medewerkers schafte de eigenaar vijf Business Essentials-licenties aan met terugkerende maandelijkse kosten van \$ 5 per maand. De eigenaar verwacht dat het bedrijf de komende drie jaar zal groeien en voegt in jaar 2 en 3 nog eens vijf licenties toe. De samengestelde organisatie maakt dus softwarelicentiekosten voor de Office-suite en heeft de mogelijkheid om de suite te installeren op vijf apparaten per gebruiker, met e-mail en agenda's, online conferencing en chatten, bestanden opslaan en delen, teamsites, samenwerkingsvoorzieningen en digital storytelling. Al deze voorzieningen zijn beschikbaar via het betrouwbare, veilige Microsoft-netwerk dat toegang biedt tot ondersteuning en beheerhulpmiddelen waarmee interne medewerkers sneller kunnen werken. De licentiekosten bedragen \$ 14.382 (contante waarde) voor drie jaar.

TABEL 8

Kosten voor softwarelicenties

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
G1	Aantal gebruikers met Office 365 Business Premium			30	35	40
G2	Maandelijkse licentiekosten voor Office 365 Business Premium			\$ 12,50	\$ 12,50	\$ 12,50
G3	Aantal gebruikers met Office 365 Business Essentials			5	10	15
G4	Maandelijkse licentiekosten voor Office 365 Business Essentials			\$ 5	\$ 5	\$ 5
Gt	Kosten voor softwarelicenties	$(G1*G2)+(G3*G4)*12$	\$ 0	\$ 4.800	\$ 5.850	\$ 6.900
	Risicocorrectie	0%				
Gtr	Kosten voor softwarelicenties (risicogecorrigeerd)		\$ 0	\$ 4.800	\$ 5.850	\$ 6.900

Bron: Forrester Research, Inc.



Jaarlijkse kosten voor cloudmanagement — intern of partner

De meeste MKB-organisaties kiezen ervoor om te werken met een Microsoft-partner om hun Microsoft Office 365-licentie te implementeren en te ondersteunen. Dit is met name het geval wanneer ze niet beschikken over IT-resources voor doorlopend onderhoud, beheer en training voor hun technologie. Sommige bedrijven beschikken echter over een IT-resource die de helft van de werktijd kan besteden aan het ondersteunen van de implementatie. Deze uren zullen afnemen met de overstap van een lokale oplossing naar Office 365, maar er blijft ondersteuning nodig. Dit kan betrekking hebben op doorlopende training, professionele services en op technologie die aanwezig blijft (of wordt geleverd door een derde partij) en die moet worden geïntegreerd met de Office 365-oplossing. Elk jaar krijgt de samengestelde organisatie te maken met jaarlijkse kosten voor cloudmanagement van circa \$ 10.000 die worden betaald aan een Microsoft-partner of aan een intern staflid dat hiervoor verantwoordelijk is.

Klanten hebben een aantal contractkosten gerapporteerd voor hun partner-leverancier. Sommige organisaties kiezen ervoor om het beheer van Microsoft Office zelf uit te voeren met een bestaande IT-resource. De kosten hiervoor verschillen per organisatie. Om dit te compenseren werd op deze kosten een risicocorrectie van +5% toegepast. De risicogecorrigeerde kosten voor jaarlijks onderhoud bedroegen \$ 26.112 (contante waarde) over drie jaar. Zie de sectie over risico's voor meer details.

TABEL 9

Kosten voor cloudmanagement per jaar

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
H1	Doorlopende managementkosten			\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
Ht	Jaarlijkse kosten voor cloudmanagement — intern of partner			\$ 10.000	\$ 10.000	\$ 10.000
	Risicocorrectie	↑ 5%				
Htr	Jaarlijkse kosten voor cloudmanagement — intern of partner (met risicocorrectie)		\$ 0	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500

Bron: Forrester Research, Inc.



Interne implementatiewerkzaamheden

Voordat Office 365 goed werkte, moest de samengestelde organisatie interne tijd en uren besteden aan het plannen van het project, het vaststellen van een gegevensmigratieplan, het implementeren van de technologie en het trainen van de eindgebruikers. Deze verantwoordelijkheid werd gedeeld met een Microsoft-partner, maar de eigenaar moest toch planningsuren besteden om de technologie succesvol te laten zijn. De planning voor de implementatie richtte zich met name op het ontwerpen en gebruiken van SharePoint, maar de geïnvesteerde tijd werd goed besteed aan het opzetten van belangrijke bedrijfsprocessen en het aanleveren aan de partner van een roadmap voor teamsites en het delen van bestanden. De aanvangskosten voor de samengestelde organisatie bedroegen \$ 17.220 voor het implementeren van Office 365.

Sommige organisaties krijgen mogelijk te maken met complexere inspanningen voor gegevensmigratie bij het implementeren van Office 365. Mogelijk hebben ze ook complexere bedrijfsprocessen die meer planning vereisen bij het overstappen naar deze oplossing. Om dit te compenseren werd op deze kosten een risicocorrectie van +5% toegepast. De risicogecorrigeerde kosten voor de interne implementatiewerkzaamheden bedroegen \$ 17.220 over drie jaar. Zie de sectie over risico's voor meer details.

TABEL 10

Interne implementatiewerkzaamheden

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
I1	Interne tijd en planningswerkzaamheden (met name SharePoint)		\$ 5.000			
I2	Interne tijd en implementatiewerkzaamheden		\$ 3.300			
I3	Training eindgebruikers		\$ 2.200			
I4	Interne tijd en werkzaamheden voor gegevensmigratie		\$ 5.900			
I _t	Interne implementatiewerkzaamheden	I1+I2+I3+I4	\$ 16.400	\$-	\$-	\$-
	Risicocorrectie	↑ 5%				
I _{tr}	Interne implementatiewerkzaamheden (met risicocorrectie)		\$ 17.220	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Bron: Forrester Research, Inc.



Initiële installatiekosten

De samengestelde organisatie maakte installatiekosten voor hardware en consultancyprojecten die rechtstreeks werden betaald aan een Microsoft-partner. Omdat voor het opzetten van SharePoint adviezen nodig waren voor de teamsitestructuur en het bestandsbeheerbeleid, besloot de eigenaar van de samengestelde organisatie om een specifiek project (kosten \$ 5.000) op te zetten, buiten het reguliere jaarcontract om. De partner hielp daarvoor met het ontwerpen en opzetten van SharePoint. Verder had de samengestelde organisatie ondersteuning nodig bij gegevensmigratie waarbij de interne vaardigheden tekortschoten. Voor assistentie bij de gegevensmigratie werd aan de partner nog eens \$ 3.000 betaald. Tot slot adviseerde de partner de samengestelde organisatie om een lichtgewicht server aan te schaffen voor het lokaal synchroniseren van de cloudlogins. De samengestelde organisatie betaalde als startkosten \$ 9.000 voor het plannen van de SharePoint-structuur, het migreren van de gegevens en het aanschaffen van een server voor het synchroniseren van de cloudlogins.

Klanten rapporteerden een reeks projecten waarvoor ze de opdracht aan de partnerorganisatie hadden gegeven. Sommige hadden meerdere nevenschikte projecten tijdens het contractjaar. Als compensatie voor deze reeks projecten die worden uitgevoerd via een externe provider gedurende het eerste jaar van de Office 365-implementatie, wordt een risicocorrectie toegepast van + 5%. De risicogecorrigeerde kosten voor de initiële installatie bedroegen \$ 9.450 voor het eerste jaar. Zie de sectie over risico's voor meer details.

TABEL 11

Initiële installatiekosten

Ref.	Metric	Berekening	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3
J1	Consultancykosten betaald aan partner voor installatie SharePoint		\$ 5.000			
J2	Gegevensmigratie		\$ 3.000			
J3	Server voor synchroniseren van logins in de cloud		\$ 1.000			
Jt	Initiële installatiekosten	J1+J2+J3	\$ 9.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
	Risicocorrectie	↑ 5%				
Jtr	Initiële installatiekosten (risicogecorrigeerd)		\$ 9.450	\$ 0	\$ 0	\$ 0

Bron: Forrester Research, Inc.

Totale kosten

Tabel 12 geeft een overzicht van alle kosten, evenals de bijbehorende contante waarde (CW), met een discountpercentage van 10%. De samengestelde organisatie verwacht dat de totale kosten een netto CW van minder dan \$ 67.164, zullen hebben oftewel \$1.679 per gebruiker.

TABEL 12

Totale kosten (risicogecorrigeerd)

Ref.	Baten	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Totaal	Contante waarde
Gtr	Kosten voor softwarelicenties	\$ 0	\$ 4.800	\$ 5.850	\$ 6.900	\$ 17.550	\$ 14.382
Htr	Jaarlijkse kosten voor cloudmanagement — intern of partner	\$ 0	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 10.500	\$ 31.500	\$ 26.112
Itr	Interne implementatiewerkzaamheden	\$ 17.220	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 17.220	\$ 17.220
Jtr	Initiële installatiekosten	\$ 9.450	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 9.450	\$ 9.450
	Totale kosten (risicogecorrigeerd)	\$ 26.670	\$ 15.300	\$ 16.350	\$ 17.400	\$ 75.720	\$ 67.164

Bron: Forrester Research, Inc.

FLEXIBILITEIT

Flexibiliteit, zoals gedefinieerd door TEI, staat voor een investering in aanvullende capaciteit of capaciteit die kan worden omgezet in een zakelijk voordeel voor een toekomstige investering. Een organisatie krijgt hierdoor het 'recht' of de mogelijkheid om toekomstige initiatieven uit te voeren, echter zonder hiertoe verplicht te zijn. Er zijn meerdere scenario's waarin een klant ervoor kan kiezen Office 365 te implementeren en deze vervolgens later op aanvullende manieren en voor andere zakelijke kansen te gebruiken. Flexibiliteit kan ook worden gekwantificeerd wanneer het wordt geëvalueerd als onderdeel van een specifiek project. (In bijlage B wordt hierop nader ingegaan).

De meeste kleine en middelgrote bedrijven die Office 365 implementeren, gebruiken een klein gedeelte van de beschikbare functionaliteit wanneer ze beginnen. In eerste instantie willen ze overstappen naar een cloudinfrastructuur om hun directe groeipijnen te verlichten. In de loop der tijd willen ze echter het volledige aanbod van de suite benutten. Ze verwachten dat ze gaan groeien en ze weten dat ze dan meer samenwerkingshulpmiddelen en voorzieningen nodig gaan hebben.

TABEL 13

Componenten van Office 365-oplossing en flexibiliteit

Component Office 365	Indien toegevoegd	Flexibiliteitsopties
SharePoint Online	Fase twee (jaar 1)	MKB-organisaties die de tijd nemen en in de juiste planning investeren voor SharePoint, profiteren later van de verbetering in het bedrijfsproces. Een aantal klanten noemde SharePoint als de belangrijkste factor voor de gerealiseerde productiviteitswinsten. Bovendien zorgen toegang, beveiliging en versiebeheer voor bescherming van hun waardevolle IP terwijl de medewerkers ook kunnen samenwerken.
Skype for Business/ Enterprise Voice	Fase twee (jaar 1)	MKB-organisaties die kiezen voor een VOIP-oplossing met Enterprise Voice (tegen upgradelicentiekosten) vervangen mogelijk hun traditionele telefooncentrale (PBX) en proberen hun infrastructuurkosten verder te verlagen. Sommige klanten rapporteerden een extra besparing van \$ 27.000 door deze verlaging van de hardwarekosten. Ze beschikken ook over functies voor antwoorden, doorsturen, in de wacht zetten, doorschakelen, vrijgeven en parkeren.
Yammer	Fase drie (jaar 3)	Hoewel Skype for Business de eerste jaren aan de meeste samenwerkingsbehoeften voldoet, plannen de meeste MKB-organisaties in jaar 3 om verder te groeien dan de aanvankelijke 30-plus licenties omdat hun bedrijf en het aantal personeelsleden toenemen. Dit toegenomen aantal medewerkers en kantoorlocaties betekenen een grotere behoefte aan robuuste samenwerkings- en sociale hulpmiddelen die door Yammer worden ondersteund.
OneDrive	Fase één (initiële periode)	MKB-klienten waarderen de 1 TB opslag die door OneDrive wordt geboden. Ze verwachten daar consistent en constructiever gebruik van te maken naarmate hun bedrijf groeit. Niet alleen scheelt dit in licentiekosten van derden voor bestandssynchronisatie en delen maar ook biedt het een uitbreidbare infrastructuur die zonder extra kosten voldoet aan hun wensen.
Delve	Fase drie (jaar 3)	MKB-klienten verwachten dat ze de ingebouwde hulpmiddelen voor business intelligence gaan benutten om zakelijk inzicht in hun gegevens te verkrijgen. Ze rapporteerden een afname van 17% in de besluitvormingsduur dankzij Office 365 en geloven dat de productiviteit van werknemers, de besluitvormingskwaliteit en de inzichten ook gaan verbeteren.

Bron: Forrester Research, Inc.

RISICO'S

Forrester definieert twee typen risico's met betrekking tot deze analyse: 'implementatierisico' en 'impactrisico'. Het implementatierisico is het risico dat een voorgestelde investering in Office 365 afwijkt van de oorspronkelijke of verwachte vereisten, waardoor de kosten hoger worden dan verwacht. Het impactrisico is het risico dat door de investering in Office 365 niet wordt voldaan aan de zakelijke of technologiebehoefte van de organisatie, waardoor de totale baten over het algemeen lager uitvallen. Hoe groter de onzekerheid, hoe breder het potentiële bereik van resultaten voor kosten- en batenramingen.

TABEL 14

Risicocorrecties voor baten en kosten

Baten	Correctie
Hogere productiviteit mobiele medewerkers	↓ 15%
Verbeterde bedrijfscontinuïteit	↓ 5%
Niet-uitgevoerde hardwareupdates	↓ 10%
Opzeggen van software en services van derden	↓ 10%
Minder IT-ondersteuning	↓ 5%
Kosten	Correctie
Jaarlijkse kosten voor cloudmanagement — intern of partner	↑ 5%
Interne implementatiewerkzaamheden	↑ 5%
Initiële installatiekosten	↑ 5%

Bron: Forrester Research, Inc.

Kwantitatief vastleggen van het implementatierisico en het impactrisico door rechtstreekse correctie van de financiële ramingsresultaten levert betere en nauwkeurigere ramingen op en een nauwkeurigere voorspelling van de ROI. Risico's hebben over het algemeen het volgende effect: ze verhogen de oorspronkelijke kostenramingen en ze verlagen de oorspronkelijke batenramingen. De risicogecorrigeerde cijfers dienen als 'realistische' verwachtingen te worden beschouwd, aangezien deze de verwachte waarden weergeven met inbegrip van het risico.

In de analyse zijn de volgende impactrisico's met betrekking tot de baten geïdentificeerd:

- › Ondervraagde organisaties zijn afkomstig uit een brede reeks sectoren met verschillende typen mobiele medewerkers, zowel op kaderniveau als ambachtelijk werk. Aangezien hun uurloon varieert op basis van de locatie van het bedrijf en het type geleverde services, is een risicocorrectie van -15% toegepast op de baten.
- › De mate waarin de locatie van de organisaties gevoelig is voor netwerk- en internetstoringen, het niveau van back-up- en herstelvoorbereidingen en de uurtarieven en gegenereerde inkomsten voor hun medewerkers verschillen. Om dit te compenseren werd op de verbeterde bedrijfscontinuïteit een risicocorrectie van -5% toegepast.

- › Aangezien het type hardware dat nodig is om aan de eisen van het bedrijf te voldoen, varieert per ondervraagd bedrijf, is een risicocorrectie van -10% toegepast op de baten voor de niet-uitgevoerde hardwareupdates. Niet elke organisatie zal toestaan dat medewerkers hun eigen apparaten meenemen en deze organisaties blijven mogelijk investeren in hardwareupgrades op basis van een geregelde vernieuwingscyclus.
- › Niet elke organisatie kan het contract met derde leveranciers van software en services gemakkelijk en snel opzeggen, dus als compensatie voor de opgezegde software en services van derden is een risicocorrectie van -10% toegepast.
- › Elke klein en middelgroot bedrijf heeft een andere regeling voor het ondersteunen van de technologische infrastructuur. In sommige gevallen is het een speciale IT-professional en in andere gevallen is het gewoon een medewerker met meerdere functies. In andere organisaties dekt het partnercontract alle ondersteuning, ongeacht het aantal incidenten. Om deze verschillen te compenseren werd op het voordeel van verminderde IT-ondersteuning een risicocorrectie van -5% toegepast.

In de analyse zijn de volgende implementatierisico's met betrekking tot de kosten geïdentificeerd:

- › Klanten hebben een aantal contractkosten gerapporteerd voor hun partner-leverancier. Sommige organisaties kiezen ervoor om het beheer van Microsoft Office zelf uit te voeren met een bestaande IT-resource. De kosten hiervoor verschillen per organisatie. Als compensatie hiervoor werd op de jaarlijkse kosten voor cloudmanagement voor de interne organisatie of van een partner een risicocorrectie van + 5% toegepast.
- › Sommige organisaties krijgen mogelijk te maken met complexere inspanningen voor gegevensmigratie bij het implementeren van Office 365. Mogelijk hebben ze ook complexere bedrijfsprocessen die meer planning vereisen bij het overstappen naar deze oplossing. Als compensatie hiervoor werd op de kosten voor de interne implementatiewerkzaamheden een risicocorrectie van + 5% toegepast.
- › Klanten rapporteerden een reeks projecten waarvoor ze de opdracht aan de partnerorganisatie hadden gegeven. Sommige hadden meerdere nevenschikte projecten tijdens het contractjaar. Als compensatie voor deze reeks projecten die gedurende het eerste jaar van de Office 365-implementatie worden uitgevoerd via een externe provider, wordt op de initiële installatiekosten een risicocorrectie toegepast van + 5%.

Tabel 14 geeft een overzicht van de waarden die zijn gebruikt om risico's en onzekerheden te corrigeren in de kosten- en batenramingen voor de samengestelde organisatie. De lezers dienen hun eigen risicobereiken toe te passen op basis van hun eigen mate van vertrouwen in de kosten- en batenramingen.

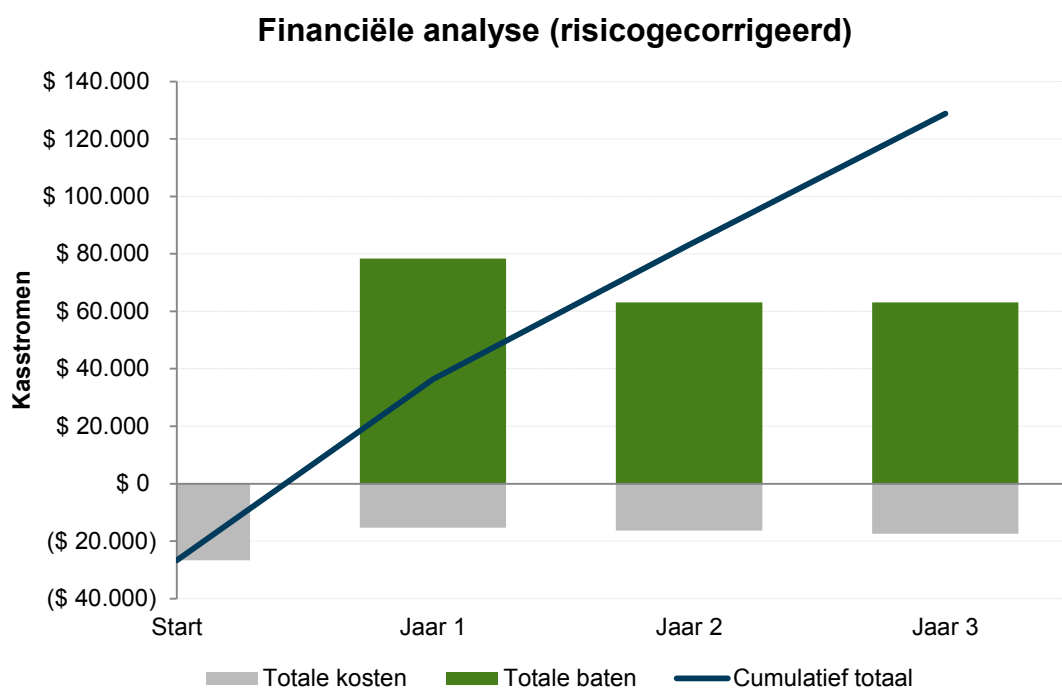
Financieel overzicht

De financiële resultaten zoals die zijn berekend in de secties over de baten en kosten, kunnen worden gebruikt om de ROI, de NCW en de terugverdientijd te bepalen voor de investering van de samengestelde organisatie in Office 365.

Tabel 9 laat de risicogecorrigeerde waarden voor de ROI, de NCW en de terugverdientijd zien. Deze waarden worden bepaald door de risicogecorrigeerde waarden uit tabel 14 in de sectie Risico's toe te passen op de niet-gecorrigeerde resultaten in elke relevante kosten- en batensectie.

FIGUUR 9

Kasstroomdiagram (risicogecorrigeerd)



Bron: Forrester Research, Inc.

TABEL 16

Kasstroom (risicogecorrigeerd)

	Start	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3	Totaal	Contante waarde
Kosten	(\$ 26.670)	(\$ 15.300)	(\$ 16.350)	(\$ 17.400)	(\$ 75.720)	(\$ 67.164)
Baten	\$ 0	\$ 78.394	\$ 63.094	\$ 63.094	\$ 204.583	\$ 170.816
Nettobaten	(\$ 26.670)	\$ 63.094	\$ 46.744	\$ 45.694	\$ 128.863	\$ 103.651
ROI						154%
Terugverdientijd						5,1 maand

Bron: Forrester Research, Inc.

Microsoft Office 365: Overzicht

De volgende informatie is aangeleverd door Microsoft. Forrester heeft geen uitspraken gevalideerd en maakt geen reclame voor Microsoft of producten van Microsoft.

Office 365 is hetzelfde als het Office-pakket dat u kent en elke dag gebruikt — met een beetje extra. Omdat Office 365 via de cloud werkt, krijgt u waar u ook bent toegang tot uw applicaties en bestanden via een pc, Mac en bepaalde mobiele apparaten. En uw gegevens zijn altijd up-to-date. Hetzelfde geldt voor updates voor voorzieningen, u ontvangt ze automatisch. Met zakelijke e-mail en agendafuncties bent u gesynchroniseerd en worden communicatiefouten voorkomen. Met zakelijke e-mail en gedeelde agenda's die u overal kunt bekijken, blijft iedereen gesynchroniseerd en op schema

Enkele specifieke voordelen:

- › **Met online conferencing weet iedereen waarover het gaat.** Met online conferencing speelt afstand geen rol. Wilt u iedereen bij elkaar hebben? Host een online meeting met real-time notitiefunctie en gedeelde schermen.
- › **Breid uw bereik uit met eenvoudige, veilige functies voor scherm delen.** Office 365 maakt het gemakkelijk om veilig bestanden te delen met collega's, klanten en partners. Werk samen aan documenten die altijd actueel zijn en op welhaast elke locatie kunnen worden geopend.
- › **Bouw aan uw online aanwezigheid, zonder hostingkosten.** Kies voor efficiënte marketing voor uw bedrijf met een openbare website die eenvoudig kan worden opgezet en bijgewerkt. U kunt dat zelf doen met online hulpmiddelen en nul hostingkosten.
- › **U krijgt een vertrouwde werkwijze, zelfs onderweg.** Met de mobiele apps van Office 365 kunt u uw Word-, Excel- en PowerPoint-bestanden en nog veel meer weergeven en bewerken op uw mobiele apparaat. En wanneer u weer achter uw bureau zit, zijn ze daar ook weer beschikbaar met alle inhoud en opmaak.
- › **Maak documenten in elke willekeurige browser.** Met de aanraakvriendelijke applicaties van Office Online maakt, bewerkt en deelt u in elke browser Office-bestanden. U deelt en bewerkt zelfs documenten tegelijk met andere gebruikers zonder problemen met versies.
- › **U krijgt beveiliging, compliance en privacy waarop u kunt vertrouwen.** Beveiliging, compliance en privacy in de cloud? Ja. En Microsoft brengt voortdurend verbeteringen aan in Office 365 om uw vertrouwen te winnen en te behouden.

Bijlage A: Beschrijving van samengestelde organisatie

Voor dit TEI-onderzoek heeft Forrester een samengestelde organisatie gecreëerd om de kwantificeerbare voordelen en kosten te illustreren van de implementatie van Office 365. De samengestelde organisatie stelt een klein dienstverlenend bedrijf voor met 80 medewerkers en twee kantoorlocaties dat is gebaseerd op de kenmerken van de ondervraagde klanten.

De samengestelde organisatie heeft circa 30 management-, verkoop-, consultancy- en kantoormedewerkers met Office 365-licenties. Daarnaast heeft het samengestelde bedrijf externe consultants voor wie beperkte licenties zijn aangeschaft met een zakelijk e-mailadres en toegang tot basisvoorzieningen als Office Online, agenda's, OneDrive, SharePoint en Skype for Business.

De samengestelde organisatie wilde met het aanschaffen van Office 365 de volgende doelen realiseren:

- › Lokale oplossingen via internet en hulpmiddelen voor e-mail en productiviteit vervangen door een uitgebreide cloudgebaseerde optie.
- › Het bedrijf onmiddellijke groeimogelijkheden bieden en de problemen voor e-mail en bestanden weg te nemen die waren ontstaan door trage servers.
- › Toegang krijgen tot dezelfde productiviteitsvoordelen en functionaliteit als grotere bedrijven op meerdere apparaten met één login.
- › De beschikking krijgen over de beveiliging, het noodherstel en de reputatie van het Microsoft-merk en het IP van het bedrijf beschermen.
- › Nieuwe medewerkers binnenhalen en de groei van het bedrijf vergemakkelijken.
- › Direct toegang krijgen tot nieuwe voorzieningen doordat de hulpmiddelen via internet worden bijgewerkt.
- › Samenwerking en productiviteit binnen de organisatie en met externe klanten verbeteren zonder meer te reizen.
- › Flexibiliteit verkrijgen in de kosten voor gebruikers die maandelijks erbij komen of weggaan. Minder kapitaalinvesteringen doen voor deze gebruikers.
- › Het systeem voor documentbeheer en delen verbeteren met correct versiebeheer en toegangscontrole.
- › Een indeling voor e-mail, agenda's en documenten gebruiken die vertrouwd is voor medewerkers, partners en klanten.
- › Mobiliteit voor medewerkers ondersteunen en hen in staat stellen om vanuit huis (of een café) te werken als dat nodig is. Toegang krijgen tot mobiele apps op zes apparaten.
- › Bedrijf krijgt een professionele uitstraling voor klanten door de verschillende losse oplossingen te vervangen door een geïntegreerd product.
- › Verkopers en consultants kunnen sneller reageren en beter concurreren bij het afsluiten van deals.
- › Maakt bij kleine bedrijven tijd vrij zodat het management zich kan richten op strategische initiatieven.

Voor deze analyse is Forrester ervan uitgegaan dat de samengestelde organisatie is gevestigd in de VS, met twee kantoren op 2 uur afstand van elkaar. De klanten van de organisatie bevinden zich op verschillende locaties in de VS en overal ter wereld. De samengestelde organisatie heeft licenties nodig voor slechts een gedeelte van de 80 medewerkers: degenen die inkomsten genereren (verkopers, consultants), de managers en het kantoorpersoneel. Er wordt ook vanuit gegaan dat de organisatie geen full-time IT-medewerker heeft voor het beheren van de technologie. Degene die over de implementatie gaat, is mede-eigenaar en operationeel manager.

Bijlage B: Total Economic Impact™ - overzicht

Total Economic Impact is een door Forrester Research ontwikkelde methodologie. Deze is bedoeld om de besluitvormingsprocessen van een bedrijf op het gebied van technologie te verbeteren en om leveranciers te helpen bij het overbrengen van de waardepropositie van hun producten en services aan klanten. De TEI-methodologie helpt bedrijven bij het aantonen, rechtvaardigen en verwezenlijken van de tastbare waarde van IT-initiatieven bij het hoger management en andere belangrijke stakeholders. TEI helpt technologieleveranciers klanten te winnen, van dienst te zijn en te behouden.

De TEI-methodologie bestaat uit vier componenten voor het evalueren van de investeringswaarde: baten, kosten, flexibiliteit en risico's.

BATEN

Baten zijn de waarde die door het voorgestelde product of project wordt geleverd aan de gebruikersorganisatie (IT-afdeling en/of businessunits). Vaak wordt bij de rechtvaardiging van een product of project vooral aandacht besteed aan IT-kosten en kostenvermindering, en nauwelijks aan het analyseren van het effect dat de technologie op de totale organisatie heeft. De TEI-methodologie en het resulterende financiële model leggen evenveel nadruk op het meten van de baten als op het meten van de kosten, waarin alle ruimte is voor een volledig onderzoek van het effect van de technologie op de gehele organisatie. Bij de berekening van de batenramingen hoort ook een duidelijke dialoog met de gebruikersorganisatie om inzicht te krijgen in de specifieke waarde die wordt gecreëerd. Daarnaast vereist Forrester dat er een duidelijke verantwoordelijkheidslijn wordt bepaald tussen het meten en de rechtvaardiging van de batenramingen nadat het project is voltooid. Dit zorgt ervoor dat de batenramingen rechtstreeks worden gekoppeld aan de resultaten.

KOSTEN

Kosten zijn de investeringen die nodig zijn om de waarde, of baten, van het voorgestelde project te behalen. De IT-afdeling of de businessunits kunnen kosten maken in de vorm van arbeidskosten, kosten voor onderaannemers of materialen. Kosten omvatten alle investeringen en uitgaven die nodig zijn om de voorgestelde waarde te leveren. Daarnaast omvat de kostencategorie in TEI ook alle incrementele kosten in de bestaande omgeving voor doorlopende kosten die met de oplossing zijn verbonden. Alle kosten moeten worden gekoppeld aan de baten die worden gecreëerd.

FLEXIBILITEIT

Binnen de TEI-methodologie geven rechtstreekse voordelen één deel van de investeringswaarde weer. Rechtstreekse voordelen zijn doorgaans de primaire manier om een project te rechtvaardigen. Forrester meent echter dat organisaties de strategische waarde van een investering zouden moeten kunnen meten. Flexibiliteit geeft de waarde weer die kan worden verkregen voor een aanvullende investering in de toekomst, boven op de aanvankelijke investering die al is gedaan. Een investering in een upgrade van een kantoorproductiviteitspakket voor de hele onderneming kan bijvoorbeeld de standaardisatie verhogen (om de efficiency te verbeteren) en de licentiekosten verlagen. Een ingesloten samenwerkingsfunctie in dit pakket kan echter leiden tot een hogere productiviteit van de werknemers indien deze wordt geactiveerd. De samenwerkingsfunctie kan alleen worden gebruikt met een aanvullende investering in training in de toekomst. De mogelijkheid om dat voordeel vast te leggen, heeft een CW die kan worden geschat. Die waarde wordt vastgelegd door de flexibiliteitscomponent van TEI.

RISICO'S

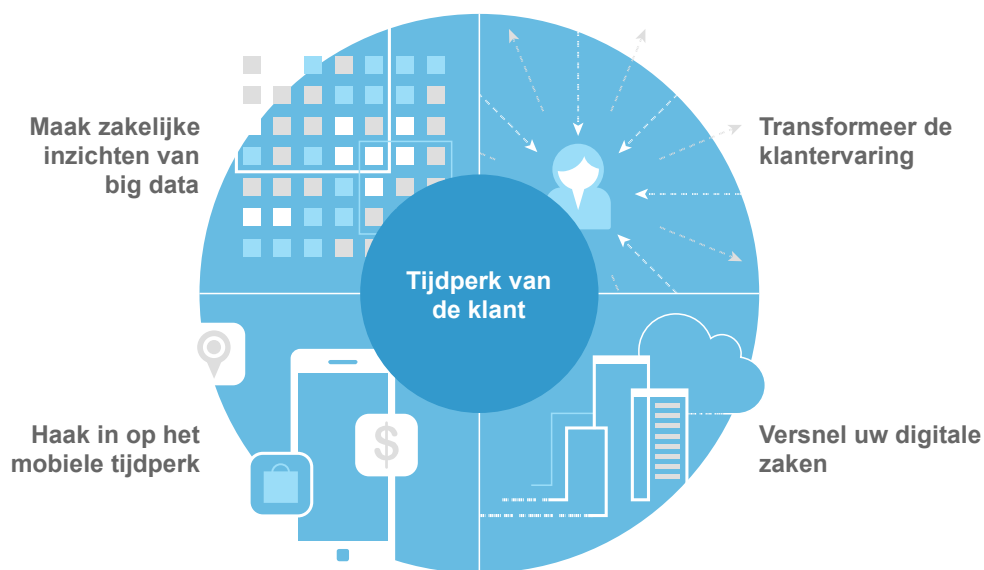
Met risico's wordt de onzekerheid gemeten van de kosten- en batenramingen voor de investering. Die onzekerheid wordt op twee manieren gemeten: 1) de waarschijnlijkheid dat de kosten- en batenramingen overeenkomen met de oorspronkelijke verwachtingen en 2) de waarschijnlijkheid dat de ramingen door de tijd heen worden gemeten en gevolgd. TEI-risicofactoren zijn gebaseerd op een waarschijnlijkheidsdichtheidsfunctie die bekend staat als 'driehoeksverdeling'. Er worden minimaal drie waarden berekend om de risicofactor voor alle kosten en baten te schatten.

Bijlage C: Forrester en het tijdperk van de klant

Uw klanten beschikken over uitgebreide technologische mogelijkheden en weten vaak meer over uw producten en services, prijzen en reputatie dan u. Uw concurrenten kunnen de stappen die u onderneemt om concurrerend te zijn, kopiëren of ondermijnen. De enige manier om klanten te winnen, van dienst te zijn en te behouden is door de klant in alle opzichten voorop te stellen.

Een onderneming die de klant de allerhoogste prioriteit geeft, spitst haar strategie, energie en budget toe op processen die de kennis over en de interactie met klanten verbeteren. Traditionele concurrentiebelemmeringen krijgen hierbij een ondergeschikte rol.

CMO's en CIO's moeten samenwerken om deze bedrijfsbrede transformatie te bewerkstelligen.



Forrester beschikt over een vierdelige blauwdruk voor de te volgen strategie in het tijdperk van de klant. Deze omvat de volgende hoofdonderdelen om nieuwe concurrentievoordelen te krijgen:



Transformeer de klantervaring om een blijvend concurrentievoordeel te behalen.



Versnel uw digitale zaken met nieuwe technologiestrategieën die de groei bevorderen.



Haak in op het mobiele tijdperk en geef klanten wat ze willen, wanneer ze dat willen.



Zet (big) data om in zakelijke inzichten door middel van innovatieve analyses.

Bijlage D: Woordenlijst

Contante waarde (CW): De contante of actuele waarde van (verdisconteerde) kosten- en batenramingen bij een rentepercentage (het discontopercentage). De CW van kosten en baten gaat naar de totale NCW van kasstromen.

Discontopercentage: Het rentepercentage dat in de kasstroomanalyse wordt gebruikt om de tijdwaarde van geld te verdisconteren. Bedrijven stellen hun eigen discontopercentage vast op basis van hun bedrijfs- en investeringsomgeving. Forrester gaat voor deze analyse uit van een jaarlijks discontopercentage van 10%. Organisaties gebruiken normaal gesproken een discontopercentage van 8% tot 16% op basis van hun huidige omgeving. Lezers wordt aangeraden met hun organisatie te overleggen om het meest geschikte discontopercentage voor hun eigen omgeving te bepalen.

Investeringsrendement (ROI): Een meting van het verwachte rendement van een project uitgedrukt als een percentage. De ROI wordt berekend door de nettobaten (baten min kosten) te delen door de kosten.

Netto contante waarde (NCW): De contante of actuele waarde van (verdisconteerde) toekomstige netto kasstromen bij een rentepercentage (het discontopercentage). Een positieve project-NCW duidt er doorgaans op dat de investering moet worden gedaan, tenzij andere projecten een hogere NCW hebben.

Terugverdientijd: De rentabiliteitsdrempel voor een investering. Dit is het moment in de tijd waarop nettobaten (baten min kosten) gelijk zijn aan de aanvankelijke investering of kosten.

OPMERKING BIJ DE KASSTROOMTABELLEN

De volgende opmerking heeft betrekking op de kasstroomtabellen die in dit onderzoek zijn gebruikt (zie de voorbeeldtabel hieronder). De kolom met de aanvankelijke investering bevat kosten die op 'tijd 0' optraden of aan het begin van Jaar 1. Die kosten worden niet verdisconteerd. Alle andere kasstromen in jaar 1 tot en met 3 worden verdisconteerd met het discontopercentage aan het eind van het jaar. Berekeningen van de CW worden gedaan voor iedere schatting van de totale kosten en baten. Berekeningen van de NCW worden pas gedaan wanneer de overzichtstabellen de som vormen van de aanvankelijke investering en de verdisconteerde kasstromen in elk jaar.

Het is mogelijk dat de berekening van de som en de contante waarde van de tabellen Totale baten, Totale kosten en Kasstroom niet helemaal nauwkeurig is, aangezien bepaalde waarden zijn afgerond.

TABEL [VOORBEELD]

Voorbeeldtabel

Ref.	Metric	Berekening	Jaar 1	Jaar 2	Jaar 3

Bron: Forrester Research, Inc.

Bijlage E: Eindnoten

¹ Forrester past een risicocorrectie toe op de samengevatte financiële meetwaarden in verband met de potentiële onzekerheid die aanwezig is in het schatten van de kosten en baten. Zie de sectie over risico's voor meer details.