

● tijdschrift voor informatie en management

T I E M

www.uitgeverijtiem.nl

Interview Maarten Hillenaar,
Rijks-CIO

Gooi eigen servers en pc's
niet weg

**Projectmanagement:
stop dat project!**

Businessinnovatie met ict

CIO: redder van grote
projecten?

34

tiem 34 december 2009





Sourcingstrategieën zijn in de loop van 20 jaar langzaam geëvolueerd.

Bedrijven moeten met prioriteit hun sourcingstrategie herdefiniëren

Nieuwe technologische ontwikkelingen maken totaal andere sourcing-, acquisitie- en deliverymodellen mogelijk. Ict wordt door ontwikkelingen zoals virtualisatie, cloud computing en Software-as-a-Service, steeds meer een commodity. Computing power komt uit de 'muur'. Eindgebruikers kunnen ict-diensten zelf beheren. Hierdoor komt ict eindelijk daar te liggen waar het thuis hoort: bij de business. De ict-organisatie transformeert naar een innovatie- en kenniscentrum dat ten dienste staat van de business.

In de *struggle for life* in deze onzekere economische tijden kunnen organisaties zich niet permitteren om de boot te missen. Ze zullen hun sourcingstrategie moeten herzien en afstemmen op de nieuwe mogelijkheden. Ict-leveranciers zullen hun businessmodel moeten omvormen naar een model dat end-to-end managed ict-services aanbiedt op basis van nieuwe verdienmodellen.

door: Peter Jansen, Reinoudt van Rijkevorschel en Eric Veen

De laatste decennia hebben de huidige sourcingstrategieën zich langzamerhand aangepast en hebben deze strategieën de huidige ict-ketens helpen vormgeven. Recent heeft Gartner haar jaarlijkse analyse gepubliceerd, de 'Top 10 strategische technologieën voor 2010'. Gartner's visie van een toekomstige winnaar is een 'beheerlijke, veilige organisatie waar 'advanced analytics' en 'social media' waarschuwings- en voorspellingsystemen mogelijk maken die ontwikkelende risico's en business-trends in een vroeg stadium kunnen onderkennen'.

Een beeld waaraan de meeste organisaties heden ten dage nog lang niet voldoen. Dat komt voor een belangrijk deel omdat de huidige ict-ketens niet in staat zijn om deze businesskarakteristieken te ondersteunen. Hoe lang de weg van verandering zal zijn, moet nog blijken, maar, zoals Charles Darwin ontdekte tijdens zijn vele onderzoeksreizen: de weg van de geleidelijkheid is niet altijd de meest succesvolle weg naar een nieuw ecosysteem.

2009 Darwin jaar

Honderdvijftig jaar geleden bracht Charles Darwin de wereld in opschudding met zijn werk over de evolutietheorie: 'The Origin of Species, by means of natural selection'. 2009 is internationaal verklaard tot Darwinjaar. Een mooi moment om herkomst en ontwikkeling van de ict-structuren van vandaag te beschouwen vanuit zijn evolutietheorie.

Meestal volgt de 'vorming van nieuwe soorten' een geleidelijke weg binnen een zich geleidelijk veranderend ecosysteem. Maar toen Darwin in 1835 de Galapagos eilanden bezocht, ontdekte hij dat het daar heel anders was verlopen. In korte tijd zijn uit een betrekkelijk gering aantal soorten heel veel verschillende soorten planten en dieren ontstaan. Iedere soort claimde zijn eigen niche. Intussen weten natuurhistorici dat zulke plotselinge ontwikkelingen vaak zijn voorgekomen. Wat gebeurt er nu als zo'n plotseling ontstane groep zich weer aansluit bij het grote ecosysteem waar ze ooit uit

voortgekomen is? De subtitel van Darwin's meesterwerk geeft een hint: 'the preservation of favoured races in the struggle for life'. In het evolutionaire strijdperk overleven de soorten met de meest gunstige eigenschappen. En er zijn legio voorbeelden bekend waaruit blijkt dat de soorten met de winnende kenmerken de nieuwkomers zijn.

De evolutie van ict-ketens

Onze huidige sourcingstrategieën en de daaruit voortvloeiende demand- en supplyketens hebben zich gedurende de laatste twintig jaar langzamerhand geëvolueerd. Ict-organisaties zijn sterk gericht op het aangaan van strategische leveranciersrelaties (sourcing) en het onder controle houden van de totale ict-keten. Aanvankelijk kozen organisaties voor 'winner takes all'-oplossingen waarbij de complete ict-organisatie werd overgedragen aan de serviceleverancier. Het daarbij behorende sourcingmodel werd voornamelijk door de leverancier bepaald: 'Zij zijn de experts, het is hun core business', werd er geroepen. Uitbesteding paste goed bij de businessstrategie om niet-kernactiviteiten af te stoten. Aandeelhouders reageerden daar doorgaans enthousiast op en dat vertaalde zich weer in de waarde van het aandeel, voor veel organisaties een strategisch doel op zich.

Waardecreatie met een beter werkende ict-keten was niet per se het doel. Na overdracht van personeel en activa aan de uitbestedingspartner bleef de dienstverlening immers in wezen onveranderd. De uitbestedingspartner betaalde zijn klant voor de waardeoverdracht en berekende vanaf dag één een gunstig tarief. Daarmee nam hij een voorschot op de te realiseren besparingen. Contracten werden voor langere tijd afgesloten, zodat er tijd was om efficiëntieverbeteringen te realiseren en de investering terug te verdienen. De parameters waarop de performance van de service werd beoordeeld, service-niveaus en kosten, waren niet veel anders dan wat de klant gewend was. Kwaliteitsverbetering was incrementeel en werd pas bereikt als de partner de bestaande dienstverlening had weten te transformeren. Significant waren die verbeteringen vaak niet.

Het is dan ook niet verrassend dat dergelijke samenwerkingsvormen niet altijd leidden tot de verwachte resultaten. Bijvoorbeeld omdat tijdens de contractperiode de business veranderde en de keten niet in staat was daarop in te spelen. Of omdat de gekozen contract- en/of financieringsvorm veranderingen in de contractuele afspraken belemmerden. Dit leidde tot aanpassingen van de sourcingmodellen. Geleidelijk ontstonden nu variaties op het thema. Organisaties stapten af van 'winner takes all'-contracten. Ze lieten zich door externen begeleiden in het vaststellen van een alternatieve sourcingstrategie. Uitbestedingen werden ondergebracht in meerdere kavels. Soms werd er een strategische kavel gereserveerd voor een service integrator. Selective sourcing, multi-sourcing, co-sourcing en andere varianten zijn ontstaan als gevolg van een beter begrip van hoe je succesvol kunt zijn in de uitbesteding van ict-diensten.

Een survey

Ook deze sourcingmodellen hebben blijkbaar het Ei van Columbus niet geleverd. Recent onderzoek van eXcellerate Consulting laat zien hoe afnemers en leveranciers hun samenwerkingsrelaties ervaren. Uit een survey onder honderden leveranciers en afnemers blijkt dat leveranciers denken dat in 7 procent van de gevallen de outsourcingdoelstellingen van hun klanten niet worden gerealiseerd. De afnemers zelf vinden dat dit in 29 procent van de gevallen speelt. Klanten ervaren als grootste problemen dat hun leveranciers niet snel en adequaat handelen bij veranderingen (47 procent), dat zij ineffectief management hebben (40 procent), dat zij hun afspraken niet nakomen (38 procent), en geven aan daarom een grotere behoefte te hebben aan monitoring en control (49 procent). Leveranciers vinden dat hun klanten hen niet als strategische partner zien (63 procent), de capabilities niet hebben om outsourcingrelaties te managen (59 procent) en onduidelijk zijn over hun doelstellingen (54 procent). Verder beklagen leveranciers zich over een te lange besluitvorming bij de klant (43 procent) en menen dat het daardoor erg lastig wordt om proactief in te spelen op hun wensen (42 procent). Beide partijen vinden dat er over en weer weinig helderheid is over rollen en verantwoordelijkheden (klanten 43 procent, leveranciers 51 procent) en dat er onvoldoende samenwerking en afstemming is tussen de partners (klanten 42 procent, leveranciers 49 procent). Van de afnemers meent 68 procent dat er 10 tot 40 procent op hun operationele kosten bespaard kan worden met een betere samenwerking. Van de leveranciers denkt 79 procent dat besparingen van 10 tot 50 procent haalbaar moeten zijn.

In algemene zin kan men zeggen dat de huidige ict-ketens complex zijn, onvoldoende transparant, moeilijk te managen en daarom vanuit de principes van monitoring & control worden beheerst. Deze ketens bezitten niet de capabilities die genoemd worden in Gartners visie van 'agile', 'secure', ingericht op 'early warning' en het voorspellen van 'emerging business trends'. In de komende jaren zullen de ketenrelaties verder onder druk komen te staan. De economie blijft krap, budgetten zullen zwaar bevochten moeten worden en bedrijfsstrategieën zullen met toezicht en beleid moeten worden geïmplementeerd. Er gaat beslist het nodige veranderen. Maar wat dan, en hoe?





In relatieve stilte ontstaan in rap tempo nieuwe technologieën als cloudcomputing.

Technologische ontwikkelingen: de evolutie van de cloud

In relatieve stilte, op de Galapagos eilanden als het ware, ontstaan in snel tempo nieuwe technologieën. Deze evolutie kende aanvankelijk ook zijn mislukkingen: ten tijde van de internethype kwamen Application Service Providers (ASP) met beloften om software als een dienst te leveren en gaandeweg interne ict-organisaties overbodig te maken. Het ASP-model bleek niet over 'de meest gunstige eigenschappen' te beschikken: de internetbubbel is geknapt. In de tweede helft van dit decennium kwam Service Oriented Architecture snel opzetten. Het perspectief om software snel, betrouwbaar en kostenbewust te kunnen bouwen met 'servicecomponenten' begon in de software-industrie zelf. Applicaties worden gebouwd op webtechnologie. Cloud computingmodellen doen hun intrede en dankzij de al rap toenemende beschikbaarheid van bandbreedte en gevirtualiseerde computerkracht, verschijnen steeds meer op cloud computing gebaseerde ict-diensten. Diensten die uit bundels van hardware, software, en communicatiediensten bestaan en tezamen een compleet werkende functionaliteit 'uit de muur' leveren. Ict wordt op deze manier meer en meer een 'commodity'. Infrastructure-as-a-Service, Platform-as-a-Service,

Software-as-a-Service, Everything-as-a-Service! En de optie ligt weer open om de businessgebruiker zelf de sourcingbeslissingen omtrent commodotized ict-diensten te laten nemen, budgetten te bewaken en het beheer voor eigen rekening te nemen.

Het perspectief van een nieuwe ict-keten

Luidt het Darwin-jaar het begin in van de transformatie van onze bestaande acquisitie-, demand- en supplyketens? Economische factoren spelen een katalyserende rol. Door de kredietkrapte zijn de outsourcingproposities van weleer niet te financieren. 2009 was het slechtste jaar ooit voor de ict-industrie. De wedloop om straks in *pole position* uit de crisis te voorschijn te komen, noopt tot actie. Het potentieel van kenniswerkers moet beter worden benut. Flexibiliteit en aanpassingssnelheid moeten continu verbeteren. Kosten moeten worden bespaard. Nieuwe technologieën komen beschikbaar die dit kunnen helpen verwezenlijken en de business neemt steeds vaker zelf beslissingen om deze in te zetten. Adviesbureau McKinsey wijst er fijntjes op (The McKinsey Quarterly, Eight business technology trends to watch (december 2008)) dat om efficiëntieverbeteringen te behalen die er écht toe doen, bedrijven niet teveel meer moeten zoeken in de verdere stroomlijning van hun productie- en transactionele processen. De domeinen waarbinnen managers gewoontegetrouw naar verbeteringsmogelijkheden plegen te zoeken. Significante efficiëntieverbeteringen zijn wel te realiseren door toepassingen te implementeren waarmee kenniswerkers eenvoudiger toegang tot kennis kunnen krijgen, elkaar eenvoudig kunnen vinden en zonder de tussenkomst van ict met elkaar samenwerkingsverbanden kunnen opzetten.

Het perspectief ontstaat van een ict-ecosysteem waarin innovatieve businessprocessen met de beschikbaarheid van een groot aantal Software-as-a-Service-toepassingen in een paar muisklikken kunnen worden ingericht. Omgekeerd is het, als het in onbruik raakt, net zo snel weer af te stoten. En dat alles tegen lagere kosten en zonder kapitaalbeslag. Deze ontwikkeling maakt totaal andere sourcing-, acquisitie- en deliverymodellen noodzakelijk. De rollen die betrokken zijn bij het beheren van ict-diensten kunnen meer en meer uit de ict-organisatie worden gehaald en in de business zelf worden belegd. Immers het beheer is een integraal onderdeel aan het worden van de toepassing. De Googles van deze tijd leveren niet alleen de toepassingsfunctionaliteit, maar zorgen er ook voor dat de service continu beschikbaar is, veilig is en zich verder ontwikkelt.

De huidige interne ict-afdeling en de regiorganisaties zullen als budgettaire veelvratens verdwijnen. Met een migratie naar de cloud verdwijnen aspecten zoals capaciteitsmanagement, applicatiemanagement en serviceprovisioning. De business draagt hier zelf de verantwoordelijkheid voor op het moment dat ze de dienst direct gaat sourcen. De nieuwe ict-organisatie gaat zich meer en meer gedragen als ict-innovatie- en kenniscentrum dat ten dienste staat van de business. Ict zorgt dat standaard ict-servicecomponenten worden geïntegreerd in nieuwe, innovatieve businessoplossingen.

Ook de businessmodellen van ict-serviceleveranciers zullen in snel tempo veranderen. Nieuwe aanbieders

dienen zich aan. De gevestigde orde stelt zich hierop in door te komen met op cloud computing gebaseerde alternatieven voor hun bestaande diensten, die zich kenmerken met een 'on premises'- of 'private, single tenent'-architectuur. Capaciteits- en continuïteitsvraagstukken zijn steeds minder een punt van zorg en de ict-serviceleveranciers hebben de eerste oplossingen voor security- en compliancevraagstukken al productierijp. Private, hybride of public cloudmodellen die alle kunnen profiteren van een toenemende variatie aan end-to-end managed services met een nieuw prijsmodel. Commodity services die te bestellen zijn met een corporate account en een paar muisklikken.

2009 was een slecht jaar voor de ict-industrie, maar voor 2010 wordt een groei van meer dan 3 procent voorspeld. Investerings in hardware en infrastructuur zullen daar niet van profiteren. De omzet van ict-diensten en software zullen daarentegen met meer dan 4 procent toenemen. De nieuwkomers, zoals ook door Darwin was geconstateerd op de Galapagos eilanden, lijken de meest gunstige eigenschappen te bezitten om hiervan te profiteren.

Voorbeelden van organisatorische verandering

De verdringing van bestaande componenten door op cloud computing gebaseerde diensten is nog niet in alle hevigheid losgebarsten, maar alom aanwezig en wint langzaam aan vaart. Persberichten geven een beeld van de mogelijkheden die organisaties hebben gevonden om complexiteit te reduceren en het innovatievermogen te versterken. Een drietal voorbeelden:

Beveiligingsexpert Rentokil-Initial heeft Google gecontracteerd om een bijdrage te leveren aan de vermindering van de complexiteit van zijn ict-infrastructuur. Als gevolg van strategische overnames van meerdere kleinere organisaties was een web van 'on-premises'-platforms gegroeid dat slecht geïntegreerd en moeilijk te beheren was. Door *en groupe* te migreren naar een op cloud computing gebaseerde oplossing van Google hebben nu 35.000 gebruikers toegang tot een online communicatieplatform voor e-mail, instant messaging, video en andere collaboratiegereedschappen. Ook de buitendienstmedewerkers, die nog niet verbonden zijn, zullen te zijner tijd met handheld devices toegang krijgen tot de Google service. Een 40-tal serviceplatforms, waaronder enkele Microsoft Exchange platforms hebben het veld geruimd.

Coca Cola heeft een complex netwerk van communicatiediensten en infrastructuren afgestoten door te migreren naar de cloud van Microsoft Online Services. Coca Cola-medewerkers hebben nu via een nieuw intranet, direct toegang tot de corporate kennisdatabases en tot hun 72.000 collega's en diverse partners. Allen maken gebruik van het cloud-based collaboratieplatform inclusief unified messaging en Office-applicaties. Security-eisen waren daarbij geen probleem meer toen bleek dat Microsoft alle online services vanuit Microsofts eigen datacenters kon leveren. Om de SOX compliance-eisen van Coca Cola te waarborgen worden alle datacenters door externen geaudit en worden de verworven SAS70-certificaten aan Coca Cola overlegd. Na ingebruikname van de Sharepoint Online service ontstonden spontaan allerlei dwarsverbanden van medewerkers die zich groepeerden in projectportals die door

de gebruikers zelf werden opgezet en beheerd zonder verdere tussenkomst van ict.

De farmaceut Eli Lilly gebruikt de Elastic Compute Cloud (EC2) van Amazon voor wetenschappelijke samenwerking en rekenkracht om de innovatiekracht van R&D te bevorderen. Tegelijkertijd wist Amazone administratieve eenvoud te bieden met zijn prijsmodel: op iedere rekening worden de kosten gespecificeerd van het ict-verbruik per project. Amazon stuurt zelf de deelfacturen rechtstreeks naar de persoon of groep die verantwoordelijk is voor het project.

Het zijn toepassingen die tot de verbeelding spreken. Maar aan de aanloop naar zo'n overeenkomst gaat een belangrijke fase vooraf. In de exploitatiefase van een cloudservice heeft de afnemer geen controle meer op de waardeketen van de dienst. Dus moeten organisaties op een andere manier doelstellingen, risico's en service performance kunnen managen. Dat vraagt om nieuwe structuren voor management en bestuur. Het vraagt om veranderende competenties op het gebied van, onder andere, relatie-, service-, en performancemanagement. Aspecten die in een sourcingstrategie moeten worden geadresseerd.

Conclusies

Als we in 2015 terugblikken op 2009, zal misschien niemand zich nog herinneren dat het toen het Darwinjaar was. Wel bedenkt men misschien dat toen een andere opzienbarende evolutie zich heeft ingezet. Op dit moment staat de complexiteit van onze huidige sourcing-, acquisitie- en deliverymodellen innovatie, flexibiliteit en kostenefficiëntie in de weg. Nieuwe ict-diensten gebaseerd op virtualisatie, cloud computing en Software-as-a-Service-modellen bieden mogelijkheden om ict-diensten als commodity direct door de business te laten sourcen en beheren. De verandering zal echter met de nodige voorbereiding en denkwerk gepaard moeten gaan. Trial en error hoort daar ook bij. Om goed beslagen ten ijs te komen zullen organisaties in ieder geval als eerste stap hun sourcingstrategie moeten herzien en herijken. Deze sourcingstrategie moet voorzien in het 'hoe' van de realisatie van bedrijfsstrategische aspecten van kostenbeheersing, complexiteitsvermindering, innovatieversterking en organisatorische verandering. Aan de hand van de sourcingstrategie zal men in staat moeten zijn om de gehele life cycle van cloud computingservices te integreren in de totale keten van ict-dienstverlening. Daarmee stellen zowel klanten als leveranciers zichzelf in staat om blijvend de regie te voeren over de voortdurend veranderende demand en supply van 'agile', flexibele, schaalbare en elastische ict-diensten in dit nieuwe sourcingstijdperk. ■



Over de auteurs:
Peter Jansen, Reinoudt van Rijkevorsel en Eric Veen zijn partners bij Excellerate Consulting

Voetnoot

Gartner duidt haar visie als volgt: 'an agile, secure enterprise where advanced analytics and social media identify early warning signs of failure and predict emerging business trends'. Agile duidt op het vermogen van een organisatie om zich snel en soepel te kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. De definitie voor het woord 'agility' in de context van ict luidt: *Agility – IT readiness models that focus on the mobility and flexibility of an IS organization to adapt to business and technological changes. Agility is essential to the transformation of an enterprise and translates directly into competitive advantage for many enterprises. Advanced analytics is the verzamelterm voor technologieën die met real time data-analyse veiligheidsincidenten en risico's kunnen constateren, voorspellingen kunnen doen of scenario's simuleren.*