

De survival of the fittest is in volle gang

# Sourcing in tijden van digitale disruptie

Door **Marcel Sommeling**, Vice President Business Engineering bij CGI Nederland

**ROTTERDAM** - Voor bijna alle ondernemingen op de grootzakelijke markt is informatietechnologie een aanjager voor verandering en groei. IT is cruciaal om te kunnen voortbestaan. In een complex en gefragmenteerd digitaal landschap betekent dat opschakelen met de eigen bestaande IT-organisatie en samenwerking zoeken met geschikte partners en leveranciers. Strategic sourcing draait om focus op de kernprocessen en de juiste balans tussen het managen van kosten, het borgen van businesscontinuïteit en innovatie. Gouden tip: wie de slimste verbindingen legt in het internationale netwerk van leveranciers en samenwerkingspartners, wint.

Door de onstuimige en grensoverschrijdende technologische ontwikkelingen worden voortdurend nieuwe markten ontsloten. Bedrijven krijgen steeds makkelijker toegang tot een breder netwerk van leveranciers en potentiële partners. Maar er is tegelijkertijd ook een tegengestelde ontwikkeling. Zo lijkt er momenteel sprake van een culturele verschuiving naar protectionisme (onder andere 'America First'), waarbij landen hun

grenzen 'ophogen' voor buitenlandse goederen en diensten. Zo heeft een aantal Indiase 'pure players' in de IT flinke klappen gekregen, omdat Amerikaanse bedrijven steeds vaker kiezen voor onshore levering. De arbeidscomponent in IT staat onder druk, maar niet louter als gevolg van politieke besluitvorming. Ook door apolitieke ontwikkelingen als digitalisering, robotic process automation en, hiermee samenhangend, nieuwe competenties en expertisegebieden rondom datascience, cybersecurity, digitale strategie en engineering.

## "We zien een culturele verschuiving naar protectionisme"

### Managen van complexiteit

Hoe geeft een bedrijf succesvol vorm aan strategic sourcing op een speelveld dat uitermate complex is? Er zijn verschillende opties. Slimme ondernemers maken gebruik van de kennis en middelen die ze zelf niet in huis hebben (of willen hebben). Sommige projecten vergen een te grote

investering om alleen voor eigen gebruik te ontwikkelen, de terugverdientijd is domweg te lang. Als de buitenwereld razendsnel verandert, kan het bovendien lastig zijn om de mensen te vinden die beschikken over de juiste specialistische kennis en kunde.

### Aanjager

Technologie transformeert steeds meer van een middel naar een aanjager van verandering en disruptie. Nieuwe technologiebedrijven schieten als paddenstoelen uit de grond. Het vraagt om diepgaande kennis van een industrie en slimme samenwerking binnen een keten van partijen, om met de juiste product-marktcombinatie te kapitaliseren op de mogelijkheden die de technologische ontwikkelingen bieden.

Feit is dat er veel bij komt kijken om binnen een complexe ketensamenwerking vorm en inhoud te geven aan nieuwe producten en diensten. Het betekent elkaar uitdagen, exploreren en bouwen aan duurzame waardepromissies voor klanten, met een slim ingerichte bedrijfsoperatie en een netwerk van strategische partners en leveranciers.

### Spagaat

Meer traditionele IT-organisaties verkeren in een lastige spagaat tussen interne bedrijfsvoering en externe ontwikkelingen. Enerzijds moeten zij de continuïteit van

bestaande IT garanderen en de kosten en risico's laag houden, anderzijds moeten ze innoveren en snel inspelen op verandering. De transitie naar een 'digital first'-cultuur roept op de werkvloer vaak weerstand op, waardoor de CIO in de rol van veranderingkundige moet kunnen kruipen om intern draagvlak te creëren.

### Digitale organisatie

Natuurlijk zijn er genoeg organisaties die zich comfortabel voelen bij toenemende complexiteit en makkelijk schakelen tussen meerdere versnellingen. Met hun eigen team, serviceleveranciers en klantgedreven bedrijfsvoering pakken ze de regio over verandering en innovatie. Maar er zijn ook bedrijven die vastlopen of er niet aan toekomen. Precies daar zien we bijvoorbeeld de nieuwe functie van chief digital officer (CDO) ontstaan. De CDO is zowel regisseur van de 'digital journey' als coregisseur van strategische samenwerkingsverbanden met leveranciers en opdrachtgevers. In de IT-sector verandert veel dankzij procesautomatisering, agile softwareontwikkeling, datascience, blockchain, hybride-cloud-dienstverlening et cetera. Naast risico's levert dat ook kansen op die vragen om aandacht en wendbaarheid van de eigen IT-functie. Nu steeds meer (tech)start-ups de digitale transformatie versnellen, ontstaat onvermijdelijk een survival of the fittest!

#cloud

Cloud-capabilitymaturitymodel biedt organisaties handvatten voor verbetering

## Achter de wolken schijnt de zon

Door **Michael Chin**, sourcing director, en **Sytse van der Schaaf**, research consultant, beide werkzaam bij METRI

**SCHIPHOL-RIJK** - In de begindagen greep de business uit onvrede over de IT-ondersteuning nog weleens naar de cloud (en de creditcard). De term schaduw-IT was geboren en donkere wolken paktten zich samen. Maar elke wolk heeft een zilveren randje. Tegenwoordig werken business en IT optimaal samen aan de adoptie van clouddiensten.

Een cloud-capabilitymaturitymodel biedt waardevolle input voor een gezamenlijke en bedrijfsbrede aanpak en een doordachte roadmap voor cloud. Zo'n model is een middel om de eigen organisatie optimaal af te stemmen op het on-demandleveringsmodel en meer structuur te brengen in de sourcing van clouddiensten. We staan stil bij vijf essentiële punten die meer structuur kunnen brengen in het cloudgebruik.

### 1.

Kern van de vraag is altijd: waarom cloud? De reden heeft vaak te maken met het ontwikkelen van nieuwe verdienmodellen in een tijdperk van digitalisering en het

verkorten van de time-to-market. Daarin kan cloud een cruciale rol spelen. Uit een recente survey van het Uptime Institute onder duizend datacenterspecialisten blijkt dat een derde van de ondervraagden een serieuze hoeveelheid IT-infrastructuurdiensten naar de cloud gaat verhuizen. Belangrijkste redenen zijn het wendbaarder maken van de IT-dienstverlening en optimalisatie van de inzet van infrastructuur. Daarnaast is de vraag veranderd. Alle nieuwe ontwikkelingen vinden grotendeels plaats op public-cloudplatformen.

### 2.

Cloudadoptie vraagt om nieuwe capabilities. Capabilities zijn een optelsom van processen, tooling en kennis van mensen, die ervoor zorgen dat de organisatie in een bepaalde toepassing of expertise bekwaamheid verwerft. Doordat bij een overstap op cloud processen en tooling zo sterk veranderen, is er bijna altijd sprake van een organisatie-ontwikkeltraject. Een voorbeeld is kostentoeerkening. Wordt cloud veel gebruikt, dan is een zo specifiek mogelijke kostentoeerkening een belangrijk middel om de kosten onder controle te houden. Voordat organisaties zover zijn dat er een gedetailleerde rekening naar de businessunits gaat, moeten de meeste or-

ganisaties een aantal stappen zetten. Vaak worden bedrijfskosten periodiek verzameld en toegewezen aan IT-kosten. Een eerste stap zou kunnen zijn om IT-consumenten (businessunits) hun afgenomen diensten en bijbehorende kosten in een management-dashboard te laten controleren.

## "Veel organisaties gebruiken SaaS-software op ad-hocbasis"

### 3.

Elke vorm van cloud (meest bekend: IaaS/PaaS/SaaS) vraagt om andere, specifieke capabilities. Veel organisaties gebruiken SaaS-software op ad-hocbasis, omdat het hun in een specifiek domein relevante functionaliteit biedt. Worden deze softwarediensten substantieel afgenomen, dan is een gedegen informatiearchitectuur zinvol om samenhang tussen informatievoorziening, security en privacy te borgen.

De inzet van IaaS vraagt juist weer andere capabilities. Zo zullen veel ontwikkelaars IaaS-diensten in de vorm van een gevirtualiseerd serverplatform willen inzetten om niet-cloudapplicaties naar de cloud te kunnen verhuizen, ook al is een groot gedeelte van de applicatiestack daar meestal niet geschikt voor. Maken ze meer gebruik van IaaS-diensten, dan ligt het voor de hand om de afgenomen servercomponenten verregaand te standaardiseren.

### 4.

Welke aanvullende capabilities nodig zijn, hangt ook af van de rol van de cloud in de sourcingsmix. In de praktijk zullen on-premise, traditionele vormen van sourcing, private cloud en public cloud naast elkaar blijven bestaan. Een generieke beheermethodiek voor deze diverse voorzieningen vraagt aanvullende kennis, vaardigheden en tooling.

### 5.

Overstappen van reactief naar proactief beleid vraagt om een nieuwe aanpak. Het is belangrijk om te benadrukken dat de donkere wolken zijn overgawaaid. De zon schijnt: business en IT omarmen elkaar en gaan hand in hand samenwerken.