

Van tech-gedreven naar business-gestuurd: een nieuwe kijk op IT-sourcing

Bij een IT-project is het verleidelijk om de IT leidend te laten zijn. Er zijn immers tal van technische oplossingen op de markt, die vele voordelen bieden. Maar wie zegt dat die oplossing ook is wat de business nodig heeft? Om ICT succesvol uit te besteden, moet men starten met de zakelijke vraagstelling. Met andere woorden: tech moet gesourced worden vanuit de business. Sterker nog, tech en business vallen steeds meer samen.

Veel ICT-serviceproviders ontvangen nog altijd ICT-gerelateerde vragen, zoals: 'Wij willen naar de cloud', 'we willen een app voor onze winkel', 'wij willen een nieuw ERP-systeem'. Een gemiddelde serviceprovider draait er zijn hand niet voor om. En voor je het weet staat er een prachtige nieuwe omgeving of app, met allerlei toeters en bellen die het leven van werknemers eenvoudiger kunnen maken.

Maar wie zegt dat dit ook was wat de business voor ogen had? Wie zegt dat de werknemers ook behoefte hebben aan al die nieuwe foefjes? Misschien zijn zij wel helemaal niet zo technisch onderlegd en snappen ze weinig van hoe die nieuwe

programmatuur werkt. Misschien ben je wel aan het doel voorbijgegaan of er mijlenver vanaf gebleven. Wat business nodig heeft en wat IT maakt, daar kan best een flinke kloof tussen zitten.

Daar zijn meerdere problemen voor aan te wijzen. De business kan niet goed uitleggen wat hun behoefte nu eigenlijk is. Of ze hoorden ergens over 'de cloud' en dachten 'dat moeten wij ook', zonder te weten wat dat nu eigenlijk inhoudt. Misschien is er wel helemaal niet aan werknemers gevraagd waar zij nu eigenlijk behoefte aan hebben. Aan de andere kant kunnen IT'ers in hun enthousiasme soms wat doorschieten in alle mogelijkheden die ze toevoegen aan een product – vaak met alle goede bedoelingen. Of begrijpt IT niet goed wat de business precies uitlegde. Met andere woorden, ICT en de business zijn onvoldoende geïntegreerd met elkaar. Dat maakt dat de twee delen van een bedrijf een andere taal spreken.

Tech sourcing vanuit de business

Om deze problemen te voorkomen, wil je eigenlijk aan de slag met een andere aanpak: tech sourcing vanuit de business. Oftewel, de business bepaalt wat er nodig is.

Deze aanpak begint bij de fundamenteën van de organisatie. Wat is de businessstrategie en visie van de organisatie? De ICT-strategie zou een directe afgeleide moeten zijn van deze businessstrategie. Pas daarna komen de sourcingsbeslissingen: wat doe je zelf en wat besteed je uit?

Een strategische serviceprovider kan hierin meedenken vanuit de bestuurskamer. Het digitale component van organisaties is inmiddels zo groot dat de strategische discussie over technologie op het hoogste niveau moet plaatsvinden. Daarbij is het essentieel dat de focus ligt op het dienen van businessdoelen, en niet op technologie als doel op zich.

Besluit je dan zaken uit te besteden, dan komt systemisch sourcen en co-sourcen om de hoek kijken. Systemisch sourcen betekent dat de samenhang van het geheel bekeken wordt. Besteed je de werkplek uit, kijk dan eens goed wat er nu eigenlijk allemaal in die werkplek zit en wat de samenhang met andere domeinen is. Co-sourcen is dat je vervolgens veel meer integraal met marktpartijen gaat samenwerken, vanuit die

samenhang. Wat wordt gebruikt en waarom? Wie heeft allemaal toegang nodig tot die applicaties? Vanaf waar moeten die beschikbaar zijn? En wat zijn de kritieke applicaties, die écht niet om mogen vallen? Wat speelt er nog meer? Is dit wel het beste moment voor een migratie?

Maak IT Business en Business IT

Als er daadwerkelijk wat wordt uitbesteed, bestaat de kans dat je vervalt in de traditionele aanpak. Business geeft zijn lijstje met wensen en eisen door, IT gaat daarmee aan de slag en als het klaar is, kom je weer bij elkaar terug.

De tijd van 'one size fits all' in IT-oplossingen is voorbij. Moderne organisaties werken steeds vaker in ecosystemen samen, waarbij verschillende partijen met specifieke expertise bijdragen aan een gezamenlijk doel. Dit ecosystemisch samenwerken betekent co-creatie tussen business, IT en externe partners.

In plaats van alles zelf te willen doen of één grote leverancier voor alles in te schakelen, werken organisaties samen met gespecialiseerde partijen die excellent zijn in hun niche. Dit vereist een andere mindset: een waarin er vanuit gezamenlijkheid bepaald wordt van wat nodig is. De business levert expertise vanuit functionaliteit terwijl IT en externe partners de expertise leveren om dit te realiseren.

Bij tech sourcing vanuit de business smelten ICT en business bij voorkeur samen en wordt de tech partner vanaf het begin aan tafel gezet. Laat tech onderdeel zijn van het businessvraagstuk. Hoe voeren mensen hun werk uit? Wat hebben ze nodig en waarom? Waar lopen ze tegenaan? Door op je op die manier in te leven in de ander, krijg je een beter beeld van wat er écht nodig is. Misschien wel meer dan wanneer er alleen een wensenlijstje en projectomschrijving wordt gegeven. Mensen realiseren zich immers niet altijd wat ze nodig hebben of tegen welke obstakels ze oplopen. Of dat zo'n obstakel weggenomen kan worden. Door met hen mee te kijken en te lopen, kunnen nieuwe wensen en eisen geïdentificeerd worden of concreter gemaakt worden.

Tegelijkertijd is het juist de ICT-afdeling die kan uitleggen waarom bepaalde oplossingen niet kunnen of niet optimaal zijn. Zij kennen de tech door en door, en weten wat de beste oplossingen zijn voor een probleem. Dat geldt bij uitstek voor ICT-leveranciers, die hier onderdeel van moeten zijn om hun expertise.

Succescriteria opstellen

Succesvolle tech sourcing vanuit de business vereist een concrete aanpak. Een effectieve methode is om succescriteria op te stellen samen met alle

stakeholders - van bestuurders tot eindgebruikers. Wat moet de technologie bereiken? Wanneer is de beoogde doelstelling geslaagd?

Deze succescriteria moeten functioneel beschreven worden in een taal die voor alle betrokkenen begrijpelijk is. ICT'ers hebben hier een belangrijke verantwoordelijkheid: ze moeten complexe technologische concepten vertalen naar begrijpelijke termen voor de business. Andersom moeten businessmensen kunnen aangeven wat ze écht nodig hebben, zonder zich te verliezen in functionele details.

Ten slotte is het belangrijk om de impact van de technologie meetbaar te maken. Creëer KPI's die aantonen hoe de gekozen oplossing bijdraagt aan de businessdoelen. Dit helpt niet alleen bij het evalueren van de technologie, maar versterkt ook de positie van IT binnen de organisatie - van kostenpost naar waarde creërende afdeling.