

Maak IT integraal onderdeel van de business

IT-modernization is géén IT-feestje

|||| In elke branche moeten bedrijven concurrerend blijven en klanten, aandeelhouders en regelgevers tevreden houden. Daarvoor zijn flexibiliteit, feilloze processen en uitgebalanceerde proposities nodig. En dat liefst zonder hogere kosten! Een naadloos passend en ondersteunend IT-landschap is daarbij essentieel. Maar lukt dat ook?

Uit meerjarig onderzoek ('Voice of Our Clients', CGI, 2015) blijkt dat IT-modernization hoge IT-prioriteit heeft onder 965 executives binnen business en IT in zeventien landen en tien industrieën. De eerste resultaten van het onderzoek voor 2016 laten zien dat moderniseren van IT intussen de allerhoogste IT-prioriteit is. Dat betekent niet alleen dat er hoge eisen worden gesteld aan de dienstverlening, ook de prijs moet concurrerend zijn. Daarnaast is er ook sprake van globalisering: organisaties moeten het niet alleen opnemen tegen lokale aanbieders, maar tegen bedrijven uit de hele wereld. Het klassieke kiezen voor product leadership óf operational excellence óf client intimacy volstaat niet langer. Om succes te hebben moet je een prima product aanbieden, volledig toegespitst op de klant en tegen de meest gunstige prijs. En dat is alleen realiseerbaar met een optimaal ondersteunend IT-land-

schap. Allemaal redenen om aan de slag te gaan met het onder de loep nemen en optimaliseren van dat landschap: het moderniseren van de IT.

Ook andere factoren kunnen aanleiding zijn om IT-modernization en in het bijzonder (applicatie)portfoliomanagement op de agenda te zetten. Je ziet bijvoorbeeld vaak dat organisaties die binnenkort overgenomen gaan worden, of juist zelf op overnamepad zijn, hun zaakjes goed voor elkaar willen hebben. In beide gevallen is transparantie essentieel. Het moet duidelijk zijn dat het IT-landschap goed georganiseerd is, kosteneffectief en gereed voor de noodzakelijke integratie of afsplitsing. Met het in kaart brengen en waar nodig aanpassen wordt het een kwestie van 'plug & play': de bedrijfsprocessen en de onderliggende IT schuiven naadloos in, dan wel uit elkaar.

De eerste stap: waarom lukt dat niet?

Maar hoe realiseer je dat? Hoe blijf je als bedrijf efficiënt en wendbaar? Simpel: door op basis van businessbehoeften de IT doorlopend aan te passen en te optimaliseren. Het lijkt zo voor de hand te liggen. Waarom vinden veel ondernemingen het dan zo moeilijk om de eerste stap te zetten? In het CGI 'Voice of Our Clients'-onderzoek noemen de executives een top 3 van kernoorzaken van uitstelgedrag. Als eerste wordt een onoverzichtelijk en **complex IT-landschap** genoemd,

de automatiseringserfenis van de afgelopen decennia. Daarnaast ontbreekt het aan vertrouwen om de eerste stap te zetten. "Waar moet ik beginnen?"

"Als ik dan begin, hoe weet ik dan of ik wel de juiste stappen neem?"

De continuïteit van de bedrijfsvoering is in hoge mate afhankelijk van het complexe IT-landschap. Veranderen lijkt dus risicovol – wie durft?

Ten slotte is er **onvoldoende geld beschikbaar**. Het IT-budget gaat grotendeels op aan het in stand houden van het IT-landschap ('keep-upactiviteiten', nodig om een bedrijf te laten functione-

|||| Executives hebben een top 3 van kernoorzaken van uitstelgedrag

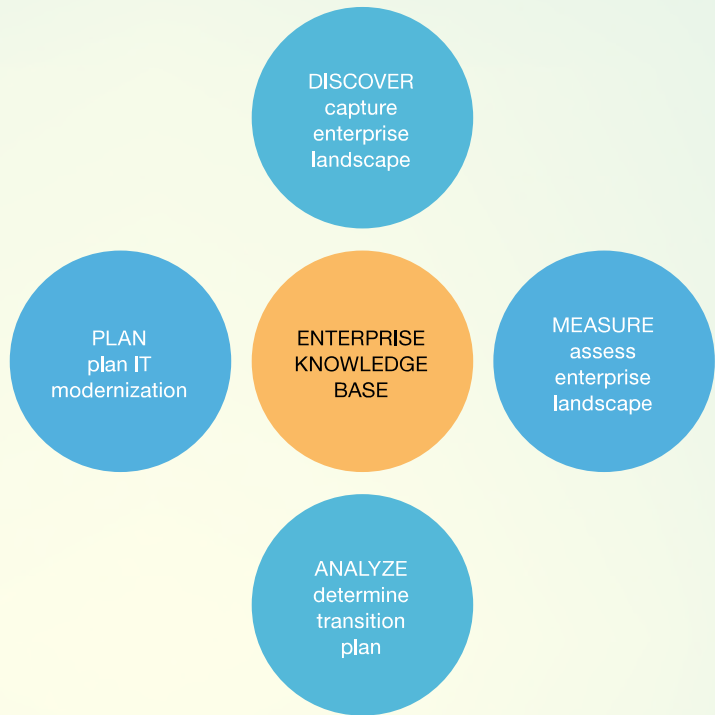
ren). De budgetdruk op IT-afdelingen laat weinig tijd om rustig na te denken over hoe innovaties het verschil kunnen maken bij het realiseren van de businessstrategie ('step-upactiviteiten' die belangrijk zijn om bedrijven zich te laten onderscheiden). Ook zien we vaak dat er druk staat op individuele afdelingshoofden, wier slagkracht beperkt is tot de eigen afdeling, terwijl een van de grootste uitdagingen juist is om de samenhang te borgen en IT integraal aan te pakken.





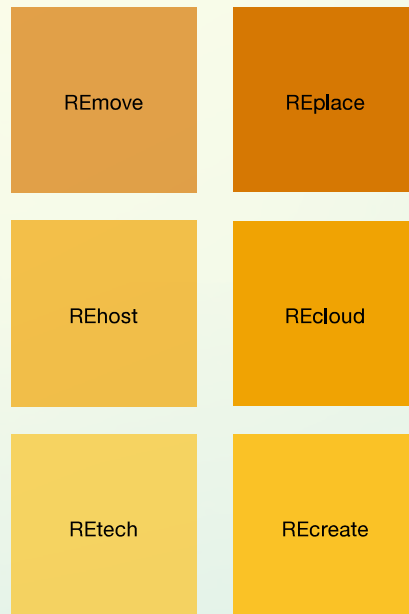
MODERNIZATION STRATEGY

Bepalen moderniseringsstrategie van het enterpriselandschap, op basis van uw businessprioriteiten.



TRANSFORMATION PROGRAM

Transformatie naar flexibel IT-landschap



Figuur 1

Scherpe bijlen, makkelijke bomen

Stel: er is een groep houthakkers die een bos moet omhakken. Niet alle bijlen zijn even scherp, sommige zijn misschien zelfs vrijwel onbruikbaar. Toch zullen ze waarschijnlijk niet de tijd nemen om eerst alle bijlen te slijpen; die bomen moeten zo snel mogelijk om... Zou het niet slimmer zijn om eerst eens na te gaan welke bijlen het scherpst zijn en welke bomen het makkelijkst kunnen worden geveld? Terwijl een aantal alvast daarmee aan de slag gaat, kan de rest ondertussen het gereedschap op orde brengen om daarna samen als één team de allergrootste bomen om te hakken.

Lastig dus, die eerste stap, maar daarom niet minder essentieel. Om die stap te gaan nemen, moeten we de drempels wegnemen. We moeten de complexiteit inzichtelijk maken. Zo kunnen we zonder onnodige risico's modernisatietrajecten in gang zetten, waarbij budget wordt vrijgemaakt. Dat vraagt om planning. Wat moeten we van het business- en IT-landschap weten? En waar kunnen we die informatie halen? Wat wil de businesskant? Welke doelen kunnen er nu al gerealiseerd worden en welke nog niet? Welke processen zijn bedrijfskritisch en hoe gezond is de ondersteunende informatievoorziening? Worden ze wel ondersteund?

We adviseren bedrijven om als eerste hun bedrijfsdoelstellingen helder te krijgen. Daarbij komt de vraag: hoe kan IT ervoor zorgen dat die doelen worden bereikt? En op welke manieren vormt IT juist een belemmering die moet worden weggenomen? Dus: eerst eens pas op de plaats maken. Een moment inbouwen waarop je het complexe landschap gaat ontdekken, eens rustig overziet. Pas na een adequaat assessment en analyse ga je over tot actie. Zo borg je een goede balans tussen de korte- en langetermijnbelangen. We hakken dus eerst een paar makkelijke bomen om, terwijl de rest van het team het bos verder in kaart brengt en de bijlen slijpt.

Knowledge base als randvoorwaarde

Om als bedrijf efficiënt en wendbaar te blijven zullen de businessbehoeften en de IT doorlopend aangepast en geoptimaliseerd moeten worden. Het land-

schap overzien, weten wat er in huis is, is daarvoor een randvoorwaarde. Het opbouwen van zo'n 'knowledge base' laat zien welke aspecten belangrijk zijn voor het realiseren van de businessbehoefte. Die inzichten vormen de basis



Ir. Wouter Paul Trienekens is Thought Leader IT Modernization en Director Consulting bij CGI

Eerst een paar makkelijke bomen omhakken, terwijl de rest van het team de bijlen slijpt

van een transformatiestrategie. En dat leidt daarbij tot steeds meer inzicht. Bedrijven kunnen zo voortborduren op 'good practices'. Naarmate de kennisbank groeit, wordt het maken van goede beslissingen steeds makkelijker. Natuurlijk zijn er ook kosten gemoeid met IT-modernization. Dat is een van de oorzaken van het uitstelgedrag. Toch hoeven die kosten geen onoverkomelijk bezwaar te vormen. Vaak valt het in de praktijk enorm mee. Sterker nog, door het budget voor 'keep-up' omlaag te brengen, blijft er meer over om te investeren in 'step-up'. Die keep-upactiviteiten nemen vaak zo'n 60 tot 80 procent van het beschikbare IT-budget in beslag. De inspanningen en investeringen die komen kijken bij IT-modernization zijn schaalbaar, afhankelijk van de prioriteiten voor uw organisatie. Die transformatie kan overigens snel en zonder gevolgen voor de continuïteit verlopen.

Continue verandering nodig voor continue verbetering

Het is van belang dat alle betrokkenen begrijpen dat IT-modernization geen feestje is van de IT-afdeling, maar essentieel is voor de bedrijfsvoering en het voortbestaan van de onderneming. Uit feedback van klanten blijkt dat ze IT zien als integraal deel van de business en andersom: IT is dus géén op zichzelf staand onderdeel. Naadloos ondersteunende IT is uiteindelijk het middel om de zakelijke doelstellingen te realiseren. De complexiteit en afhankelijkheid van legacysystemen beperken echter de agility. Leveranciers kunnen bijvoorbeeld stoppen met ondersteuning, waardoor de continuïteit in gevaar komt. Of met het vertrek van babyboomers verlaat noodzakelijke kennis uw organisatie. Knowhow moet dan tegen hoge kosten opgebouwd of zelfs ingekocht worden. Beheer- en onderhoudskosten kunnen hand over hand toenemen. De systemen zijn niet cloud-ready en niet toepasbaar in combinatie met moderne (mobiele) platformen en *connected devices*, kanalen en media. Transparantie en compliance laten te wensen over en het risico op securityincidenten en onbeschikbaarheid neemt toe – juist bij ogenschijnlijk zeer stabiele legacysystemen. De oplossing is de weg: de IT-modernizationstrategie bepalen op basis van de businessprioriteiten en doelen van de organisatie. Daarbij wordt stap voor stap inzicht opgebouwd in het bedrijfs- en IT-landschap. Vervolgens kunnen weloverwogen de transformatiestappen worden gekozen die de risico's en operationele kosten verminderen en naadloos ondersteunende IT dichterbij brengen. Het resultaat: legacysystemen getransformeerd naar state-of-the-art, flexibele, robuuste en kosteneffectieve IT, met de juiste mix van technologieën en *proven services* en tools. Daarnaast maakt deze aanpak het mogelijk om voortdurend de benodigde modernisering door te voeren – daardoor wint de organisatie aan vernieuwde flexibiliteit en slagkracht. Het uiteindelijke voordeel: grotere wendbaarheid en een krachtige bedrijfsvoering, waarbij IT volledig in lijn ligt met de businessprioriteiten en doelen van de organisatie: IT als integraal onderdeel van de business. ❁