



EVOLUTIE VAN IT VRAAGT OM ANDER BESTURINGSMODEL

De CIO als ondernemer

Als moderne CIO kom je er niet meer met het leveren van een helpdesk, netwerk, laptops en een ERP-system; in deze tijd zijn de IT-uitdagingen meer divers en complexer. Daarbij is een hoge reactiesnelheid meer dan gewenst. Kortom, er wordt ondernemerschap gevraagd van de moderne CIO. Dat betoogt Iutility-CEO Peter Schepers, in 2014 uitgeroepen tot meest innovatieve leider van Nederland en bekroond met een TIM Award.

IT-business is inmiddels overal. Informatietechnologie druppelt steeds meer binnen in elk product of dienst. De component software wordt daarbij steeds groter: overall is een app voor. Via internet probeert alles te praten met iets anders. We geloven dat 'big intelligence' onze concurrenten gaat verpletteren. De data is er, nu nog de analyse en bijsturing op ons product of dienst. Deze bewegingen zijn nog maar net gestart en beloven ongelooflijk veel businessmogelijkheden voor de CIO. Willen we hiervan profiteren, dan zal ondernemerschap essentieel blijken voor de nieuwe IT-afdeling. Hierbij hoort een niet te stoppen focus op onze klanten, continu innoveren, en daarbij tegelijk ook de huidige operations op peil houden.

Focus op klanten

Klanten zijn er in soorten en maten. Elke CIO zal onderkennen dat zijn klantenkring divers is. Kwaliteitseisen variëren sterk; de dynamiek in de demand-supplyprocessen eveneens. De CIO herkent twee problemen: zijn demand-supply is zelden onder controle, en de uitvoer van implementatietrajecten verloopt moeizaam. De fabriek functioneert dus niet altijd even voorspelbaar. Ondertussen spelen twee variabelen een rol: groeiende consumptie, en nieuwe verzoeken vanuit de business.

De eerste betreft het stijgende gebruik van applicaties en resources zoals bandbreedte, rekenkracht en opslag. Traditioneel proberen we deze honger naar IT te stillen middels harde quota-grenzen. Dit kan ook anders: de gebruiker zelf laten meesturen in plaats van het handhaven van quota-grenzen. Met big data en analytics kijk je naar businessverbruik en betekenisvolle patronen. Vervolgens koppel je dit realtime terug en stuur je geautomatiseerd bij daar waar mogelijk. Hier ligt een kans!

De tweede dynamiek wordt gevormd door de nieuwe verzoeken vanuit de business waarmee de IT-afdeling wordt overspoeld. Een stevig CIO-perspectief voorkomt dat een eenzijdige focus op de individuele businesscases leidt tot een lappendeken aan IT-oplossingen. Tegelijkertijd ligt hier een kans om het IT-landschap te moderniseren en transparant te houden, zodat het de business blijft ondersteunen en klaar is om verder op te schalen. Het demand-supplymanagement is hier zelden 'in control'. De CIO heeft te weinig interne 'consultative selling'-kracht voorhanden, waarmee de interne klant al

vroeg in de ideevorming met kennis ondersteund kan worden. Dat is ook lastig, want de diversiteit aan vragen groeit – en parallel ook de doe-het-zelfmogelijkheden. Daarnaast ontbreekt het de IT-afdeling aan een catalogus van bouwblokken. Toch biedt ook dit alles kansen. Het helpt daarbij om de IT-functie te zien als een onderneming: om meer business te genereren, moet je je duidelijk profileren, soms specialiseren en je producten en diensten proactief verkopen middels een catalogus. En als je zaken doet, heb je direct een leveruitdaging.

IT-halfabricaten

De omslag van 'make' naar 'buy' is al jaren een topic. We waren even afgeleid doordat we dachten dat we alles zouden oplossen door de huissleutel aan de integrator te geven. We hadden als IT'ers echter beter naar de maakindustrie kunnen kijken: daar weten ze hoe je op basis van ingekochte halfabricaten slim en snel een nieuw eindproduct assembleert. Halfabricaten zien we in IT ook ontstaan: de publieke cloud toont ons voorbeelden in de vorm van applicaties, databases, middleware, opslag, rekenkracht of netwerkcomponenten. Binnen onze wereld zal een catalogus met geselecteerde halfabricaten helpen de dialoog met de klant te versnellen. Niet wachten op requirements, maar direct (virtueel) *prototypen* vanuit de catalogus. Die laatste helpt ons sneller te implementeren en voortdurend met hoge beschikbaarheid en performance te leveren. En als je de catalogusitems kunt inkopen, waarom niet?

Het voortdurend zoeken naar geschikte halfabricaten om toegevoegde waarde mee te realiseren, zal een expertise blijken: iedere keer de 'make or buy'-discussie, vervolgens de geselecteerde halfabricaten verzamelen in de IT-catalogus. Laten we aannemen dat de R&D voor IT te vinden is bij onze hardware-, software- en cloudleveranciers. Dan hoeven we eigenlijk niets anders te doen dan het produceerbaar maken en samenvoegen van de halfabricaten tot een eindproduct voor onze IT-klanten. Het is niet eenvoudig om de juiste halfabricaten te kiezen, te assembleren en dus te integreren. Hier zit meer innovatie in dan gedacht.

Continu innoveren

Innovatie doe je in het klein. In 'stealth'-modus, zoals de start-ups in Silicon Valley dit noemen. Je hebt ruimte nodig om te onderzoeken wat er echt gebeurt, in de zin van

meten en analyseren; verzamelen van feiten, conclusies trekken, simuleren en verbeteren. Een prototype ontwikkelen in een greenfieldsituatie, productierijp maken en parallel nieuwe releases definiëren.

Vaak wordt innovatief vermogen verward met in-huis-maatwerkoplossingen bouwen. Niets is minder waar. Innovatie moet erop gericht zijn om op basis van standaard ingekochte halfabricaten een dienst samen te stellen middels slimme configuratie en integratie. Opnieuw een les uit de maakindustrie: configuratiemanagement doet ook zijn intrede in de IT. Innovatie betekent bovendien afscheid nemen. Het is belangrijk om producten tijdig als legacy te bestempelen en van de (onderhouds)roadmap te halen. En om daarnaast parallel greenfield te starten met innovaties: klein en dicht bij de business voordat het in productie gaat. Het integraal benaderen van deze innovatiecyclus is voor veel IT-afdelingen lastig: de legacy-druk en tijdsbesteding is (te) hoog, en grote traditionele IT-projecten worden oncontroleerbaar. Het gevolg is een haperend innovatieproces.

Onderneming

Het voorspelbaar leveren van IT-diensten verdwijnt niet. De uitdaging voor de CIO is echter zijn leverfabriek uit de malaise te houden op basis van de genoemde innovatie. Het productieproces gezond houden is lastig en kost een CIO vaak nog 80 procent of meer van zijn tijd. Juist hier zitten vaak grote kansen. Onder kosten- en kwaliteitsdruk automatiseren we steeds meer in de IT-productielijn. Denk aan de inzet van orkestratie-oplossingen of bijvoorbeeld configuratiemanagementtools zoals Puppet en Chef. Maar het gaat langzaam en er zijn geen algemene richtlijnen.

De evolutie naar 'IT als onderneming' vraagt om een ander besturingsmodel. Een model waarin data verzamelen centraal staat, vervolgens komen analytics, voorspellen en uiteindelijk bijsturen in het spel. Het besturingsmodel is daarbij gericht op zowel consumptie als op innovatie. Aan het stuur staat de ondernemende CIO, die de lijnen zal uitzetten naar een nieuw businessmodel met hulp van de juiste partnerships, zowel aan klant- als aan leverancierskant.

PETER SCHEPERS is CEO van Iility, dat zich richt op het configureren en besturen van cloudomgevingen voor de enterprise. Het bedrijf versnelt hiermee de stap naar een businessgerichte IT-onderneming.