

Onderzoek door Nyenrode, SourcingExchange en WhiteBridge

DIGITALE TRANSFORMATIE VERGT MEER VAN OUTSOURCINGSRELATIES

Digitale transformatie heeft op alle sectoren en de overheid een enorme impact. Daarnaast dragen serviceproviders nauwelijks bij tijdens de herkenning en erkenning van deze transformatie bij hun klanten. Die conclusie kon getrokken worden uit de korte enquête die Whitebridge Consulting, samen met SourcingExchange en Nyenrode Business Universiteit, uitvoerde tijdens het Jaarcongres Strategic Sourcing.

‘**T**he Journey to Digital’ was dit jaar het thema van het drukbezochte Jaarcongres Strategic Sourcing. Tijdens dit event van afgelopen juni voerden WhiteBridge Consulting, SourcingExchange en Nyenrode een enquête uit naar digitale transformatie in relatie tot sourcing. Digitale transformatie heeft een allesbepalende en allesveranderende impact op de markt, bedrijven en organisaties. Elk bedrijf heeft, zo werd duidelijk, een eigen reis en eindpunt in gedachten op het vlak van digitale transformatie. Zo betekent digitale transformatie voor het ene bedrijf een app voor klantbeleving en voor het andere bedrijf het ervoor zorgen dat medewerkers vanuit huis op een beveiligd netwerk kunnen werken. De enquête omvatte drie thema’s. Het eerste thema adresseerde sourcingsuitdagingen

ten aanzien van de digitale transformatie binnen de organisaties. Het tweede thema ging over de rol die de serviceproviders en andere externe partijen spelen bij deze transformatie. Het laatste thema focuste op de veranderende rol van IT binnen organisaties. Meer dan twintig bedrijven uit verschillende sectoren en overheidsorganisaties gaven hun visie op deze thema’s, waar duidelijk de verschillende ideeën rondom digitale transformatie, de rol van de serviceprovider en de situatie bij de organisaties naar voren kwamen.

DIGITALE TRANSFORMATIE EN IMPACT ORGANISATIES

De ondervraagden zagen allemaal dat IT steeds belangrijker wordt binnen de eigen organisatie. Daarbij is het op een juiste manier beschikbaar stellen van data een belangrijk aspect van IT, maar ook het faciliteren dat men (wereldwijd) eenvoudiger kan samenwerken via platformen. Op zich zijn deze aspecten niet anders dan aan het einde van de vorige eeuw, toen een aantal bedrijven met dezelfde transformatie bezig was. Destijds werd het automatisering genoemd, nu digitale transformatie. Het grote verschil is dat tijdens de fase van automatisering een IT-organisatie ontstond, die losstond van de business. Bij deze fase van digitale transformatie wordt IT strategisch en ‘beweegt’ IT de business in en vice versa. Alle bedrijven en overheidsinstanties die

deelnamen aan deze enquête gaven aan in mindere of meerdere mate geconfronteerd te worden met deze beweging. Ook werd duidelijk dat er al een aantal sectoren is waar organisaties bijna volledig digitaal zijn. Met name in de retail- en de bancaire sector is dat het geval.

Er zijn dus grote verschillen in de fase van digitale transformatie bij bedrijven. Bij een bedrijf in de afvalsector gaat digitale transformatie bijvoorbeeld over het simplificeren van de datasets. Bij een bank gaat het echter al veel meer over de digitale transformatie van de gehele bank, waarbij de klant bijna volledig online haar bankzaken regelt. Maar ook ziekenhuizen transformeren richting de digitale wereld, doordat nieuwe technieken onderdeel worden van de behandelingen. Platformen zorgen ervoor dat medewerkers waar ook

Steeds meer partijen zien het nut van cosourcing

ter wereld sneller kennis kunnen delen, onder meer met behulp van analyse van beschikbare data. Bovendien maken medewerkers plaats voor apps op de smartphone, bijvoorbeeld in de vervoerssector.



Wat is digitale transformatie?

Uit het onderzoek kwam naar voren dat digitale transformatie een breed begrip is. Voor de ene partij gaat het over het digitaliseren van formulieren, voor de andere over de veranderende rol van ict binnen de gehele organisatie. Er zijn niet zo veel bruikbare definities te vinden over digitale transformatie. Stolterman en Fors geven de volgende definitie:¹ "Digitale transformatie verwijst naar de veranderingen die gemeoid gaan bij de toepassing van digitale technologie in alle aspecten van de samenleving." Deze definitie is nogal breed inzetbaar en voor het bedrijfsleven mogelijk te vaag. Solis en collega-onderzoekers van de Altimeter Group definiëren digitale transformatie als de herpositionering van, of het investeren in technologie en businessmodellen om effectiever digitaal met klanten (B2B en/of B2C) in contact te komen, gebruikmaken van elk contactmoment tijdens de klantreis om de klantbeleving optimaal te faciliteren.²

Gemeentes en digitale transformatie

Verschillende gemeentes gebruiken IT om de gemeente zelf te vernieuwen. Een voorbeeld is een app voor Koningsdag. Feestvierders kunnen deze app downloaden voor een overzicht van de stad. Deze geeft realtime aan waar het druk is en welke routes mensen het beste kunnen nemen om zo snel mogelijk bij een locatie aan te komen. Een ander voorbeeld is dat gemeentes hun afval door middel van IT monitoren; de containers worden digitaal beheerd en geven een sein als ze vol zijn. Verder proberen ze alle IT in één loket onder te brengen. Door een digitaal loket te creëren bieden ze hun burgers snelle, accurate en overzichtelijke informatie.

Ziekenhuizen en digitale transformatie

Ziekenhuizen transformeren steeds meer naar de digitale wereld. Op dit moment is digitalisering bij veel ziekenhuizen nog kleinschalig, dus per afdeling georganiseerd. Wel is er een beweging gaande van digitalisering van het gehele ziekenhuis. Zo worden er bijvoorbeeld apps gebruikt voor verschillende doeleinden. Er zijn apps die de patiënt kunnen afleiden tijdens een behandeling om zo de stress ervan te verminderen. Er zijn ook apps die specifieke informatie over behandelmethoden geven. Verder wordt digitale transformatie ook gebruikt in nieuwe behandelingstechnieken. De grote uitdaging is nu dat veel gegevens digitaal beschikbaar zijn waardoor security en privacy steeds meer aandacht nodig hebben.

Doordat reisoverzichten allemaal via apps beschikbaar zijn, worden medewerkers steeds vaker overbodig. Camera's zijn ook steeds vaker digitaal en doordat ze met elkaar worden verbonden en informatie uitwisselen, ontstaat er een netwerk dat met

Sourcing van innovatie staat bij kleine partijen nog niet op de agenda

data-analyse nieuwe informatie oplevert. Op verschillende manieren zijn organisaties in een aantal sectoren bezig digitaal te transformeren. Dat kan op de systemen

aan de achterkant zijn, maar vaak start de transformatie in de business, wat dan weer impact heeft op de architectuur aan de achterkant. Uit de antwoorden blijkt dat (big)data-analytics en de wens voor meer en inzichtelijkere informatie leidt tot end-to-endverandering van de business tot in de datacenters.

SOURCINGSUITDAGINGEN BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE

Verdere digitale transformatie brengt ook nieuwe sourcingsuitdagingen met zich mee. Ieder bedrijf vult deze uitdaging anders in. Zo is een organisatie bezig met de hernieuwde overweging om uit te gaan besteden, door de verdere standaardisatie van IT en de eenvoud van het afnemen van clouddiensten. Een andere partij, waar alle IT is uitbesteed, bekijkt nu welke rol de huidige serviceproviders zullen inne-

men bij de verdere digitale transformatie van de business. Daarnaast zijn er ook uitbesteders die op het punt staan voor het eerst te gaan uitbesteden in kavel, door toedoen van digitale transformatie. Zo bekijkt een IT-manager hoe het netwerk op een zo goed mogelijke manier in de markt belegd kan worden. Een andere partij wil meer uit de markt halen door verschillende kavel in één multisourcingsstrategie te hanteren. Daarbij wordt gekeken naar de impact van de sourcingsstrategie op de bedrijfsdoelstellingen.

In deze tijden van digitale transformatie bewegen bedrijven tussen de twee uitersten op het gebied van sourcingsstrategie: daar waar het ene bedrijf alles uitbesteedt, doet het andere nog voor meer dan 80 procent alles zelf. Dit lijkt sectoronafhankelijk. De keuze om het zelf te doen heeft voor enkele geïnterviewden ook



Retail en digitale transformatie

Retailers gebruiken digitale transformatie om business te innoveren. Ontwikkelingen als apps die ervoor zorgen dat mensen boodschappenlijstjes kunnen maken, boodschappen kunnen bestellen en recepten kunnen opzoeken zijn daarvoor illustratief. Ook kan een app de beste looproute aangeven in een door de klant geselecteerde winkel aan de hand van het opgestelde boodschappenlijstje. Een volgende ontwikkeling is dat de klant straks ook met de mobiele telefoon kan betalen en de producten zelf kan scannen met de telefoon.

Tour de France en digitale transformatie

Elke serviceprovider kan wat voorbeelden geven over de interessante projecten die ze doen voor klanten tijdens hun digitale transformatie. Een voorbeeld van een aansprekend project gaat over sensoren die gebruikt worden voor de renners in de Tour de France. Deze sensoren geven allerlei data over de fysieke staat van de renners door; hoe snel ze gaan, hoeveel druk ze plaatsen op de trappers en hoeveel vocht ze verliezen. Het grootste probleem hiermee is dat de data goed beschermd moeten worden. Als andere ploegen deze gegevens van een renner zouden krijgen, zou dit het hele spel veranderen. Het zou dan mogelijk zijn om met het analyseren van data te voorspellen wanneer bijvoorbeeld de prestaties van bepaalde renners minder worden, ook al zijn er nog geen zichtbare signalen.

een historische reden, zoals heel slechte ervaringen met outsourcing. Ook als er uitbesteed is, verandert momenteel het speelveld. Was er eerst een beweging naar minder IT-serviceproviders, nu lijkt het IT-landschap weer te exploderen met grote en kleine IT-contracten (serviceproviders). Wel zien steeds meer partijen het nut van cosourcing. Veel partijen geven aan dat uiteindelijk toch het beheersbaar maken van het IT-landschap de reden is om stappen te zetten binnen de digitale transformatie. Daarnaast is het houden van regie op dit steeds groter en complexer wordende landschap een belangrijke reden. Volgens een geïnterviewde is het de uitdaging om alle verschillende (cloud)diensten weer samen te pakken tot één pakket, de risico's daarbij in kaart te brengen en zo te voldoen aan de behoeftes zoals medewerkers thuis gewend zijn.

ROL SERVICEPROVIDERS BIJ DIGITALE TRANSFORMATIE

Steeds meer uitbestedende organisaties zien dat ze qua IT-landschap niet uniek zijn. Met de eenvoud van het afnemen van clouddiensten transformeren steeds meer bedrijfsonderdelen. Uiteindelijk is er voor samenbrengen van al deze diensten wel een service-integrator ofwel een serviceprovider nodig. Ze kunnen het daarom voor een aantal gedeeltes uitbesteden. Wel zijn er hier veel verschillen te vinden op het gebied van speelruimte die serviceproviders krijgen. Sommige ondersteunen alleen bij kleine projecten rondom de transformatie. Andere hebben bijna alle IT uitbesteed, zodat deze partijen ook een sleutelrol spelen bij deze veranderingen. Ook gaven enkele aan dat tools en systemen ingekocht worden om digitaal te transformeren.

Al deze transformaties van bedrijven zorgen voor een nieuwe rol van serviceproviders. Steeds meer bedrijven komen erachter dat ze niet uniek zijn in hun soort en dat daarom ook de IT-omgeving, die uniek gemaakt is en passend op de organisatie, gestandaardiseerd kan worden. Gestandaardiseerde omgevingen die door steeds meer nieuwe IT-dienstverleners aangeboden worden, zoals SaaS en cloud, vergemakkelijken dit. De traditionele IT-dienstverleners zien dat ook en worstelen vaak met deze ontwikkeling.

Verder blijkt dat partners nog steeds niet innovatief genoeg zijn. Vraag is natuurlijk hoe volwassen de relaties zijn en of het aan de relatie ligt of aan de serviceproviders. Wel wordt aangegeven dat de iets kleinere serviceproviders niet de capaciteiten hebben om te innoveren. Veel partijen staan toch ook nog aan het begin van de transformatie, waardoor sourcing van innovatie nog niet op de agenda staat.

CONCLUSIE

Digitale transformatie lijkt op het eerste gezicht automatisering in een nieuw jasje. Toch gaat deze transformatie veel verder dan automatisering; het gaat om fundamentele veranderingen van organisaties. Daarbij kunnen IT-partners een belangrijke rol spelen, maar dan zullen ze hiervoor de ruimte moeten krijgen en tegelijkertijd met deze verantwoordelijkheid om moeten kunnen gaan.

Bart van der Linden is PhD-student aan de Nyenrode Business Universiteit. Hij doet onderzoek bij een aantal multinationals aangaande sourcing voor IT-gerelateerde innovatie. Daarnaast is hij partner bij Whitebridge Consulting en community manager bij de SourcingExchange.

Sarah Flören is onderzoekster aan de Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is ze masterstudent Public Health aan de Columbia University in New York City.

NOTEN

- 1 Erik Stolterman, Anna Croon Fors, 'Information Technology and the Good Life', in: B. Kaplan et al., *Information systems research: relevant theory and informed practice*, 2004, ISBN 1-4020-8094-8, p. 689.
- 2 Brian Solis, Rebecca Lieb, Jaimy Szymanski, 'The 2014 state of digital transformation', 2014, Altimeter website.