

Netwerksturing bij regie van IT-uitbesteding

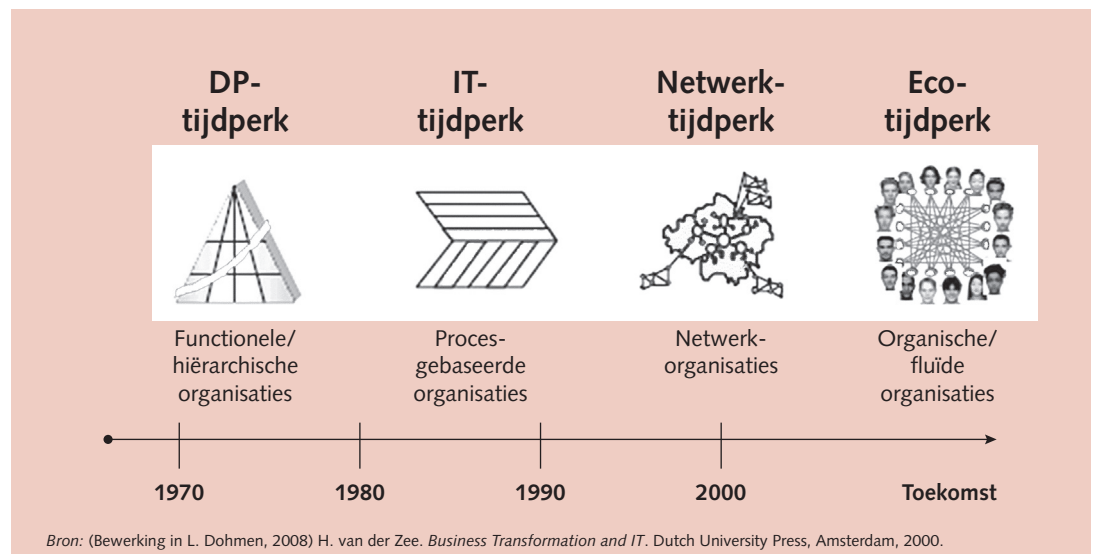
Dr. J.M.J. Baaijens is business consultant, L.H.M.T. Dohmen RI principal management consultant en mr. M.H.A. van Kooten principal management consultant bij CGI Nederland.¹

Partijen die IT uitbesteden zijn nogal eens geneigd om de nieuwe relaties in een eenzijdig opgelegd keurslijf te dwingen. Door de toenemende schaal en diversiteit van uitbesteding van IT groeit echter de behoefte aan flexibeler regiemodellen. Ook moet de regie worden uitgebreid met netwerksturing, een dimensie die aanpassingsvermogen vraagt van mensen en organisaties.

Het aanbod van IT wordt steeds groter en meer divers. Ondernemingen moeten kiezen welke technologieën ze wel en niet willen toepassen, en met welk doel.² Er zijn nu eenmaal verscheidene motieven om IT-uitbesteding in te zetten: efficiëntie, snelheid, kwaliteit, flexibiliteit en innovatie. Het gevolg van die verschillende motieven is dat bij IT-uitbesteding verschillende besturingsmodellen (regievoering) en organisatievormen naast elkaar kunnen en zullen bestaan. Het leve-

ren van een standaarddienst, zoals onderhoud en beheer van een aantal centrale computers, wordt heel anders georganiseerd en bestuurd dan het ontwikkelen en bouwen van een innovatieve applicatie. Regievoering ten aanzien van deze veelheid aan keuzeaspecten is noodzakelijk. Regie voegt waarde toe wanneer de 'regisserende' organisatie de verschillende geleverde diensten en voor die diensten gekozen besturingsmodellen met elkaar weet te verenigen. Dit vraagt om aanpas-

Figuur 1. Veranderingen in organisatievormen



1. Correspondentie via resp. joan.m.baaijens@cgi.com, leon.dohmen@cgi.com en marcel.van.kooten@cgi.com.
2. K.S. Swaminathan (2007). 'Eight trends that are redefining IT'. *Outlook* (Accenture), nr. 3.

singsvermogen van organisaties én van de individuele betrokken medewerkers. De cruciale vraag vanuit het perspectief van de uitbestedende organisatie is dan: hoe kan die benodigde regie het beste ‘in het vat worden gegoten’? Met andere woorden: hoe kan het management van de uitbestedende organisatie het complete scala van externe IT-toeleveranciers zodanig aansturen dat een gezamenlijk doel en gerichte samenwerking ontstaan?

We bespreken in dit artikel de problematiek rondom IT-uitbesteding en de regievoering daarover. Ook bieden we handvatten die zowel individuele functies en functionarissen als organisaties kunnen helpen om het voor succes benodigde aanpassingsvermogen te ontwikkelen.

Het netwerkijdperk

Als gevolg van de ontwikkelingen in de IT hebben organisaties sinds de jaren zeventig verscheidene transformaties doorlopen (zie figuur 1). Vanaf de jaren tachtig werd een verandering ingezet van rigide en weinig flexibele ‘piramides’ naar een inrichting gebaseerd op processen. Vervolgens deed de snelle opkomst van internet in de jaren negentig de fysieke grenzen van organisaties steeds meer vervagen: organisaties gingen via virtuele netwerken op nieuwe manieren samenwerken met hun klanten en leveranciers.

In ieder netwerk – dus ook bij IT-uitbesteding – spelen knooppunten en relaties een cruciale rol.

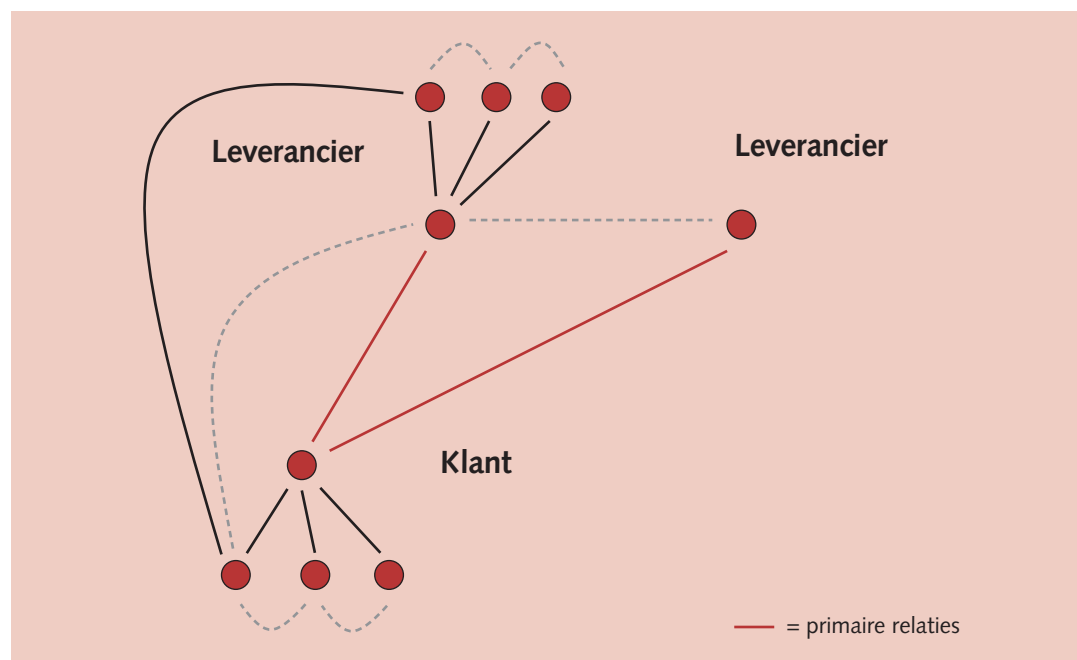
Wanneer een organisatie een externe IT-dienstverlener in de arm neemt, wordt daartoe een overeenkomst of contract gesloten. Door dit contract ontstaat er een *primaire*

Relatie- en levermodellen kunnen worden afgestemd op verschillende classificaties voor leveranciers

of *directe* relatie tussen de leverancier en de klant (de groene, gesloten lijn in figuur 2). In een uitbestedingstraject zijn er echter ook *secundaire* of *indirecte* relaties tussen actoren die met de klant en de leveranciers verbonden zijn (zie opnieuw figuur 2). Deze combinatie van directe en indirecte relatiepatronen en knooppunten biedt een nieuw aangrijpingspunt voor de sturing van (of regie over) IT-uitbesteding.

In het netwerkijdperk wordt IT-uitbesteding gekenmerkt door een ontwikkeling van ‘single sourcing’ naar ‘multi sourcing’ (vanuit klantperspectief) en van ‘single client’ naar ‘multi client’ (vanuit het perspectief van leveranciers); zie opnieuw figuur 1. Zo gaan klanten en leveranciers op in steeds grotere en ook steeds meer verschillende netwerken of configuraties. Dat betekent dat netwerksturing als nieuwe dimensie aan regievoering wordt toegevoegd. DSM, bijvoorbeeld, anticipeert op deze trend door leveranciers te classificeren als ‘strate-

Figuur 2. Topografie van primaire relaties en overige relaties



gisch', 'preferred' of 'commercieel'. Daarbij wordt per categorie zowel een ander relatiemodel als

Minder duidelijke behoeften waar snel op moet worden ingespeeld vragen om een flexibeler sturingsconcept

een ander levermodel gehanteerd.³ Organisaties functioneren dus binnen verschillende relatie- en levermodellen. Dit vraagt om flexibiliteit en aanpassingsvermogen, zowel van individuele medewerkers als van organisaties. Door de toenemende schaalgrootte en diversiteit van uitbesteding ontstaan er ook verschillende vormen van regie. Oude vormen van *topdown*-sturing en processturing en een nieuwe vorm als netwerksturing gaan door elkaar heen lopen. Verschillende formele en informele sturingsmechanismen raken met elkaar verweven. De medewerkers die de uitbesteding in de dagelijkse praktijk tot een succes moeten maken regelen onderling vanuit hun positie in het netwerk de afstemming en coördinatie.

Knooppunten bij IT-uitbesteding

Processturing en *topdown*-sturing passen goed bij het leveren van standaardproducten en -diensten vanuit een catalogus. Voorgeschreven protocollen, goedkeuringen en processtappen vormen de basis van deze sturingsconcepten. Deze (rigide) sturingsconcepten schieten echter te kort wanneer de behoefte minder duidelijk is en er ook nog eens snel en ad hoc moet worden geleverd. Dan is een ander – flexibeler – sturingsconcept nodig. Netwerken

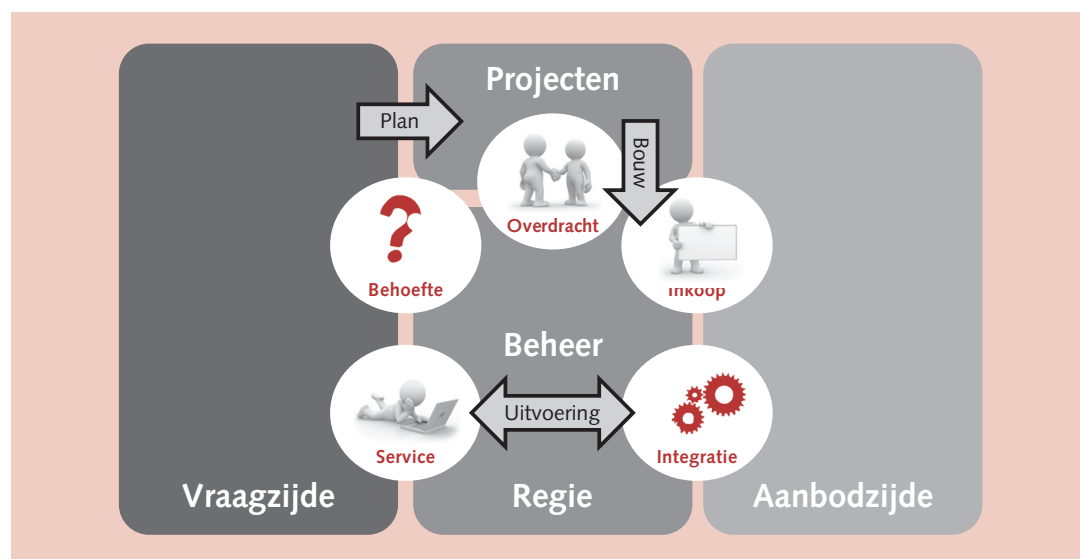
functioneren niet op basis van rigide afspraken. *Knooppunten* vormen, samen met *relaties*, de basisbouwstenen waaruit netwerken zijn opgebouwd. De configuratie van knooppunten en relaties daartussen vormt het sturingsnetwerk in kwestie.

Met betrekking tot knooppunten onderscheiden we vier basistypen:⁴

- *Isolatie* – een knooppunt zonder verbinding met andere knooppunten, dat dus eigenlijk geen knooppunt meer is
- *Zender* – een knooppunt met enkel uitgaande relaties
- *Ontvanger* – een knooppunt met enkel inkomende relaties
- *Drager* – een knooppunt met zowel inkomende als uitgaande relaties.

Bij uitbesteding van IT zijn vraag, regie en aanbodzijde via minstens vijf knooppunten met elkaar verbonden (zie figuur 3). Bij het *behoefte-knooppunt* inventariseren vraagzijde en regie de product/dienstbehoefte en de leverwensen van de vraagzijde (planfase). Die behoeften en leverwensen worden vervolgens bij het *inkoopknooppunt* vertaald naar een passende bijdrage (bouwphase) van leveranciers (aanbodzijde). Het *overdracht-knooppunt* is het knooppunt tussen projecten (planfase-bouwphase) en beheer (uitvoering). Het *serviceknooppunt* biedt een loket (bijvoorbeeld via internet, intranet of telefonische helpdesk) waar gebruikers aan de vraagzijde storingen kunnen melden en terecht kunnen voor klachten en vra-

Figuur 3. Speelveld en knooppunten van IT-dienstverlening



3. F. Schlechtriem (2012). 'DSM brengt inkoop dichterbij de business.' *Outsource Magazine*, december.
4. S. Wasserman & K. Faust (1994). *Social Network Analysis, Methods and Applications*. Cambridge: Cambridge University Press, p. 128.

gen – en waar de aanbodzijde dan de juiste expertise voor levert (uitvoeringsfase). *Service-integratie* is erop gericht dat leveranciers zich niet te geïsoleerd en onafhankelijk gedragen; dat zou slecht zijn voor de samenwerking en leidt tot waardeverlies en vertraging van levering. De vijf beschreven knooppunten zijn typische dragerknooppunten. Dit type knooppunt benadrukt de verbindende schakelfunctie die voor de regievoering van IT-uitbestedingstrajecten belangrijk is.

Knelpunten bij IT-uitbesteding

Sinds het midden van de jaren negentig is grote nadruk gelegd op standaardisatie; IT-dienstverlening moe(s)t immers goedkoop zijn. Parallel hieraan is veel IT-dienstverlening uitbesteed aan externe leveranciers. Operationeel excelleren en efficiëntie zijn hierbij sleutelwoorden. Veel levermodellen van IT-uitbesteding en -regie zijn *top-down* en op basis van ITIL-processtandaarden⁵ en helpdesk-*tooling* ingericht. Deze eenzijdige specialisatie gericht op levering van goedkope en standaarddienstverlening heeft, zoals eerder aangegeven, ook een keerzijde. Is de IT-behoefte aan de vraagzijde complexer (bijvoorbeeld doordat er meer maatwerk bij komt kijken) en de vraag dynamischer (bijvoorbeeld doordat deze moeilijk valt te plannen en snelle levering vereist), dan kan daar niet aan worden voldaan met een basisconstructie bestaande uit standaarddienstverlening en goedkoop leveren. Zowel klanten (vraagzijde en regie) als leveranciers (aanbodzijde) van IT-dienstverlening signaleren knelpunten die zijn terug te voeren op een gebrek aan aanpassingsvermogen: de flexibiliteit om met nieuwe en wisselende levermodellen om te gaan. Die flexibiliteit is nodig om de dienstverlening naar behoefte te kunnen in- en aanpassen en veranderen, zowel in de organisatie van de klant als die van de leverancier. Dienstverlening op maat impliceert een relatie waarbij partners zowel 'plooibaar' als efficiënt ten opzichte van elkaar staan. Aanpassingsvermogen wordt zowel gevraagd van de medewerkers afzonderlijk (individueel of persoonlijk niveau) als van de hele organisatie (organisatorisch of collectief niveau).⁶ Individueel aanpassingsvermogen heeft betrekking op de competenties van afzonderlijke medewerkers, en meer nog op de mate van professionaliteit en de specifieke deskundigheid van teamleden. Collectief of organisatorisch aanpassingsvermogen manifesteert zich eerder in de structuur en routines van de organisatie. Deze twee vormen van aanpassingsvermogen zijn het

fundament voor het antwoord op de eerder gestelde vraag: hoe is aanpassingsvermogen te beïnvloeden of te managen?

Verderop in dit artikel werken we een en ander uit aan de hand van twee perspectieven, te weten: netwerkrelaties tussen individuen respectievelijk organisaties.

Een organisatie die maatwerk en hoogwaardige dienstverlening verwacht van leveranciers zal als 'georganiseerde collectiviteit' in staat moeten zijn om nieuwe kennis op te nemen en toepassingen daarvan te verwerken in de eigen procedures en routines. Tot dit vermogen om kennis te verwerven en toe te passen behoort ook het vermogen om samen te werken met externe partners en professionals. In de tabel in figuur 4 staan actuele en veel voorkomende klachten over het aanpassingsvermogen in de dienstverlening rondom de vijf eerder genoemde knooppunten. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen klachten van klanten enerzijds en leveranciers anderzijds.

De knelpunten die in de tabel in figuur 4 worden genoemd zijn het resultaat van een onderzoek rond drie uitbestedingstrajecten. In het onderzoek waren ongeveer veertig managers en medewerkers van twee klantorganisaties en twee leveranciersorganisaties betrokken. De geconstateerde ontevredenheid had vooral betrekking op het uitvoeren van wijzigingen in de bestaande dienstverlening en de uitvoering van projecten. De tevredenheid bleek het grootst te zijn over het operationeel beheer (de uitvoeringsfase); de stabiliteit en degelijkheid van het beheer werden zeer gewaardeerd. De in dit onderzoek geconstateerde knelpunten komen overeen met de knelpunten die in een andere studie zijn genoemd.⁷ Daarin werd gewezen op een toenemend spanningsveld in de IT-dienstverlening tussen industrialisatie en maatwerk, en op het effect dat die spanning heeft op de relatie tussen klant en leverancier. Een interessant aspect hierbij is dat (sommige) technici en professionals van de leverancier het lastig bleken te vinden om hun collega's aan de klantzijde aan te spreken op verkeerd handelen of slecht vakmanschap. 'Het is immers de klant', zo luidde het motief voor die terughoudendheid.

De genoemde knelpunten zijn niet gemakkelijk op te lossen. De eerder genoemde eenzijdige gerichtheid op standaardisatie en goedkoop leveren is immers een gevolg van enerzijds jarenlange

De trendbreuk van ketenregie naar netwerkregie vraagt om een herziening van de constructies van IT-uitbesteding en -regie

5. ITIL (*Information Technology Infrastructure Library*) is een 'best practice'-methode voor het inrichten van IT-beheerprocessen.

6. A.Y. Lewin, S. Assini & C. Peeters (2011). 'Microfoundations of Internal and External Absorptive Capacity Routines'. *Organization Science*, vol. 22, no.1, pp. 81-98.

7. J. Baaijens & M. van Kooten (2012). 'Regie vanuit een relationeel perspectief'. *Outsource Magazine*, november, pp. 90-93.

eensluitende ontwikkelingen in de IT-dienstverlening en anderzijds meer traditionele opvattingen over regievoering en IT-uitbesteding. Klantorganisaties hebben zich aangewend om vooral te sturen op financiële zekerheid (goedkope dienstverlening). Leveranciers, op hun beurt, zijn zich vooral gaan richten op het beperken van leverrisico's en behoud van marge. Dit vraagt om een herziening van de constructies voor IT-uitbesteding en -regie. Het hele netwerk, inclusief de knooppunten tussen vraagzijde, regie en aanbodzijde, zal opnieuw moeten worden ingericht. In die nieuwe constructie zal aanpassingsvermogen een kerncompetentie moeten zijn. Dit aanpassingsvermogen heeft dan twee aangrijpingspunten:

- Organisaties en individuen zullen zich de principes van het functioneren binnen een netwerk – als nieuwe dimensie van regie – dienen eigen te maken.
- Bovendien zullen zij met verschillende – enigszins conflicterende – levermodellen en relatie-modellen moeten kunnen omgaan.

Dit veronderstelt dat de netwerkdynamiek is ingebouwd in de regievoering, die daarmee een nieu-

we expliciete vorm van netwerksturing met zich brengt. Effectieve netwerken trekken zich niets aan van hiërarchieën of voorgeschreven procesroutes. Netwerken hebben een eigen dynamiek, en in een netwerk kunnen individuen met elkaar te maken krijgen die op verschillende organisatorische niveaus opereren. Bestaande managementstructuren of (*topdown*-)beloningsmechanismen kunnen echter een belemmering vormen voor het effectief en efficiënt functioneren van een netwerk. Hoewel organisaties ook 'actoren' in een netwerk kunnen zijn, zijn het vrijwel altijd individuen die de relaties aangaan en onderhouden als vertegenwoordiger van hun organisatie.

In de volgende paragraaf werken we, kijkend naar de eerder benoemde knooppunten, twee (elkaar aanvullende) manieren uit om de knelpunten aan te pakken die aanpassingsvermogen in de weg staan. Om te beginnen proberen we de individuele functies (of functionarissen) effectiever en efficiënter met elkaar te laten samenwerken; daartoe analyseren we de structuur van het onderliggende relatiepatroon tussen deze functies. Bij deze netwerkrelaties tussen individuen staat het handelen van individuele functionarissen centraal. Daar

Figuur 4. Knelpunten bij uitbesteding en regie vanuit klant- en leveranciersperspectief

Knooppunt	Perspectief	Knelpunt
Behoefteknooppunt	Klant	- Projectmanagement mist één aanspreekpunt, klantstandaard voor projectmanagement wordt te weinig nageleefd - Businessplannen zijn onvoldoende duidelijk, te veel <i>ad hoc</i>-vragen - Gebrek aan innovatief vermogen bij leverancier
	Leverancier	- Behoeften zijn niet compleet, teveel onduidelijke factoren - Communicatie met klant en management van verwachtingen moet beter - Te weinig tijd voor het behandelen van niet-standaard- of <i>ad hoc</i>-vragen.
Overdrachtknooppunt	Klant	- Duidelijkheid en communicatie over overdracht naar beheer zijn onvoldoende - Kwaliteit van overdracht naar beheer is onvoldoende
	Leverancier	- (Geen dominant knelpunt gemeld bij overdracht)
Inkoopknooppunt	Klant	- Kennis van de IT-oplossing is te weinig verspreid, afhankelijkheid van beperkt aantal experts bij de leverancier is te groot
	Leverancier	- Er is een gebrek aan resources en een gebrek aan tijd bij de leverancier - Het contract is niet goed afgestemd op de wensen van de klant - Het is onduidelijk wie het primaire klantaanspreekpunt is
Integratieknooppunt	Klant	- Service-integratie door leverancier wordt onvoldoende proactief uitgevoerd - De leverancier is te weinig flexibel en proactief - Technische integratie is onvoldoende
	Leverancier	- Klantmandaat ontbreekt om proactief diensten te integreren
Serviceknooppunt	Klant	- Processen zijn te rigide, teveel stappen in de leverketen
	Leverancier	- Teveel nadruk op kostenbesparing

voegen we vervolgens het aspect van 'contingenties' aan toe: de specifieke omstandigheden in de klantorganisatie en de daaruit voortvloeiende specifieke eisen die de klantorganisatie stelt aan de levering. Bij deze netwerkrelaties staan het doel (bijvoorbeeld een goedkope levering, een snelle levering of een levering van een specifiek product) en de samenwerking tussen organisaties centraal. Tot besluit bekijken we voor de netwerkrelaties tussen organisaties (tussen klanten en leveranciers) wat voor invloed die specifieke organisatorische omstandigheden hebben op het functioneren van de knooppunten in en tussen de organisaties in een netwerk.

Netwerkrelaties tussen individuen

Laten we eens kijken naar het patroon van individuele relaties tussen functionarissen (of functies) zoals eerder omschreven. Aan de vraagzijde werkt het model optimaal wanneer de functie Architectuur op basis van business-kennis of de intrinsieke logica van de business op proactieve wijze adviseert over organisatieontwikkeling, en wanneer Informatiemanagement primair op basis van de visie van het business-management de vraag naar diensten in kaart brengt. Wanneer Architectuur en Informatiemanagement onderling geen directe individuele relatie onderhouden, is de kans groot dat ze met elkaar gaan wedijveren. Immers, deze twee actoren zijn structureel equivalent, hetgeen inhoudt dat ze directe individuele relaties onderhouden met dezelfde andere actoren, te weten

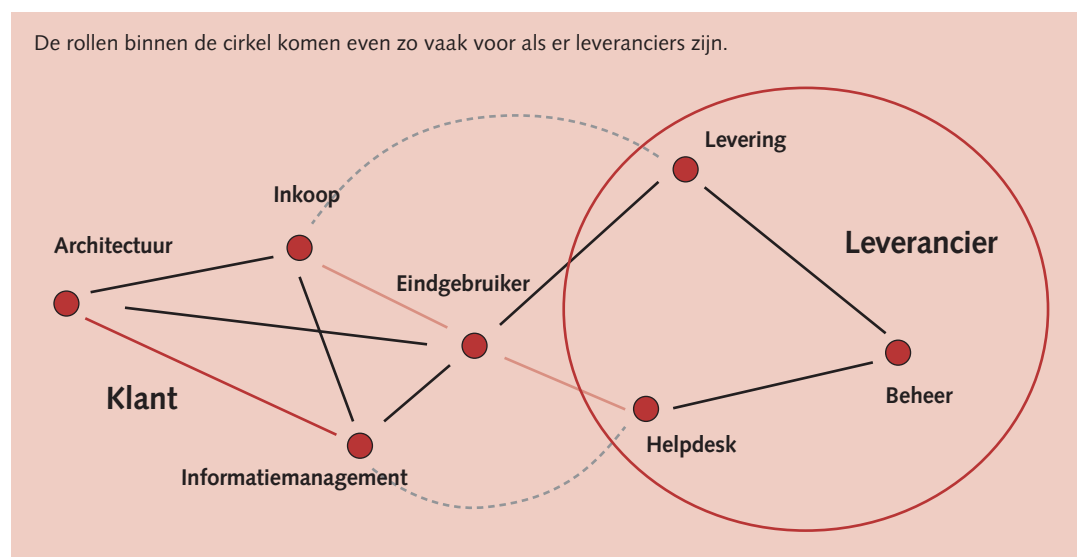
Inkoop en Eindgebruiker. Om zich van elkaar te onderscheiden, zullen Architectuur en Informatiemanagement geneigd zijn om elkaar te beconcurreren. De oplossing hiervoor is om ze ook onderling, met elkaar, een directe individuele relatie te laten aangaan. Dan kan er een onderlinge taakafbakening komen die de onderlinge wedijver matigt – en die ervoor zorgt dat Architectuur en Informatiemanagement elkaar eerder aanvullen dan overlappen, met als eindresultaat een betere dienstverlening aan de klant.

De klant heeft natuurlijk belang bij zo'n optimalisatie. Maar als hij niet beseft hoe belangrijk het is dat Architectuur en Informatiemanagement in zijn organisatie 'hand in hand' opereren, zal hij wellicht enkel 'on the spot' sturen en acteren op de individuele relaties die op enig moment aanwezig zijn. Is de klant zich daarentegen wel bewust van de relationele context, en het belang daarvan voor de eigen situatie, dan kan hij door middel van netwerksturing invloed uitoefenen op het resultaat (de rode lijn in figuur 5).

In deze richting doorredenerend kan de klant zich voorts richten op maximalisatie van de efficiëntie en effectiviteit van het netwerk. Welke individuele relaties zijn in zekere mate overbodig? En in welke

Wanneer architectuur en informatiemanagement onderling geen directe individuele relatie onderhouden, is de kans groot dat ze elkaar gaan beconcurreren

Figuur 5. Topografie van relaties



Met de geschetste benadering kunnen zowel informele relaties als de volledige formele organisatie worden geoptimaliseerd

relaties kan het best worden geïnvesteerd om met minimale inspanning maximale opbrengst te verkrijgen? In de casus weergegeven in figuur 5 besluit de klant zich vooral te concentreren op de relaties met Inkoop en de Service Desk (de roze lijnen in figuur 5). Focus wordt des te belangrijker als er sprake is

van verscheidene leveranciers (waardoor de genoemde functies aan de leverancierskant in figuur 5 met een factor n toenemen). Het aantal leveranciers is (sterk) afhankelijk van differentiaties in de vraag (standaard versus maatwerk) en in de leverbehoefte (gepland versus ad hoc en snel).

In een complexe omgeving is een aanpak natuurlijk bij voorkeur gebaseerd op een grondige analyse van de structuur van de knooppunten en individuele relaties. Dat levert betere resultaten op dan een louter intuïtieve aanpak of sturing volgens 'oude' sturingsconcepten gebaseerd op hiërarchieën en processen. In de praktijk worden effectieve (informele) samenwerkingspatronen tussen individuen echter gemakkelijk verstoord door een formele organisatiestructuur: protocollen en formele afbakeningen van management-

verantwoordelijkheden doorkruisen dan het natuurlijke netwerkpatroon. Dit 'oude' denken gebaseerd op de managementmodellen van de vorige eeuw ondermijnt de effectiviteit en efficiëntie van acties en prestaties in netwerken.

Meer structureel kan op basis van de hier geschetste benadering ook het integrale ontwerp van de formele organisatie worden geoptimaliseerd en uitgewerkt, tot op het niveau van functie- en rolbeschrijvingen en competentiemodellen. Het vermogen om samen te werken, en niet enkel het eigen belang (van de eigen organisatie) voorop te stellen, is een verbindende competentie die voor elk individu in een netwerk van belang is. In de context van figuur 5 zal verder elke individuele functionaris – afhankelijk van zijn/haar rol of functie – dienen te beschikken over een set met kerncompetenties.⁸

Netwerkrelaties tussen organisaties

Zoals in de vorige paragraaf al is aangegeven, kan een relatie tussen individuele functies worden gehinderd of geblokkeerd door een formele organisatiestructuur die nog vaak is ingericht op basis van verouderde managementprincipes. Organisaties effectief en efficiënt laten samenwerken in een netwerkverband vraagt dan ook om een benadering die de individuele benadering aanvult.

Figuur 6. Basisconstructies van IT-uitbesteding en -regie

Waardecreatie via: goedkoop leveren	1. Constructie Standaard - (Servicemanagement-)processen zijn leidend - Organisatie en instrumenten vormen de basis van de relatie - Lage prijs van standaardproduct of dienst creëert waarde - Principes van operationeel excelleren volgen
Waardecreatie via: snelheid van leveren	2. Constructie Preferent - Levercapaciteit is leidend - Organiseren en afspraken maken over gewenste capaciteit (flexibel beschikbaar) vormen de basis van de relatie - Snelle levering creëert waarde - Principes van klantintimiteit volgen
Waardecreatie via: kwaliteit van product/dienst	3. Constructie Excellent - Vakmanschap is leidend - Attitude, kennis en vaardigheden van mensen vormen de basis van de relatie - De kwaliteit van het specifieke product of de dienst creëert waarde - Principes van productleiderschap volgen
Waardecreatie via: snelheid van leveren en kwaliteit product/dienst	4. Constructie Partner - Vakmanschap en levercapaciteit zijn leidend - Attitude, kennis en vaardigheden van mensen in combinatie met organiseren en afspraken maken over gewenste capaciteit (flexibel beschikbaar) vormen de basis van de relatie - Snelle levering en kwaliteit van het product of de dienst zijn waardecreërend - Principes van productleiderschap en klantintimiteit volgen

8. L. Dohmen (2012). 'Adaptieve uitbesteding vergt nieuwe competenties'. *Outsource Magazine*, december; E. de Vries, F. Pannemans & P. de Bruijn (2013). 'Samenwerkend innoveren in netwerken'. *Informatie*, april.

Vraagzijde, regie en aanbodzijde en alle knooppunten daartussen moeten op elkaar zijn afgestemd. Het onderhouden en beheren van werkplekapparatuur, zoals laptops en desktops, wordt gedreven door standaardisatie en efficiëntie. IT-dienstverlening creëert dan waarde aan de vraagzijde door goedkoop te zijn, naast het leveren van gewenste standaardfunctionaliteit. Echter, een meer specifieke behoefte (niet-standaardvraag) van de business, zoals het ontwikkelen en leveren van een internetoplossing ter ondersteuning van de lancering van een nieuw product, past niet in deze basisconstructie. Afhankelijk van de complexiteit (standaardbehoefte versus specifieke behoefte) en dynamiek (ontwikkeling en levering kunnen worden gepland versus levering is ad hoc en snel) zijn vier basisconstructies te onderscheiden (figuur 6).

Trends als mobiel en flexibel gebruik van IT geven mensen de mogelijkheid om op andere manieren te communiceren en samen te werken. Ontwikkelingen als ‘mobility disruption’ (ontwrichting van bestaande samenwerking door mobiliteit) en ‘application volatility’ (applicatievluchtigheid) geven het samenspel tussen technologie, organisatie en personen nieuwe dimensies: plaats en tijd zijn niet meer zo belangrijk. Aan de vraagzijde groeit de kennis over de functionele toepassing van IT. De vraagzijde initieert steeds vaker zelf IT-gerelateerde projecten, zoals uitbesteding van de *human resource*-functie of de implementatie van systemen voor ‘customer relationship management’ (CRM) met *cloud*-oplossingen als salesforce.com. Door deze technologische ontwikkelingen worden behoeften en de vraag gevarieerder. Voor het toepassen van IT (-functionaliteit) zal de vraagzijde meer het heft in handen gaan nemen. Dit betekent dat de regie over functioneel beheer en applicatieontwikkeling meer naar de vraagzijde zal verschuiven.

Tot slot

Door de toegenomen omvang en diversiteit van uitbestedingstoepassingen voor IT worden bestaande regiomodellen gedynamiseerd en evolueren ze naar integrale regievoering, gericht op meerdere partijen en basisconstructies. Partijen zijn weliswaar verbonden in een doelgericht netwerk, maar ze hebben deels ook uiteenlopende belangen. Basisconstructies variëren, afhankelijk van wat er wordt gevraagd: het ontwikkelen en leveren van werkplekuitrusting vraagt om een basisconstructie ‘Standaard’, terwijl het bouwen van

een internetoplossing voor het begeleiden van de promotie en lancering van een nieuw product

meer baat heeft bij een basisconstructie ‘Partner’. In een basisconstructie ‘Standaard’ gelden principes als ‘operationeel excelleren’, in een basisconstructie ‘Part-

ner’ principes als ‘klantintimiteit’ en ‘productleiderschap’.⁹ Consistentie tussen knooppunten per basisconstructie is belangrijk om een constructie efficiënt en effectief te laten functioneren. Een en ander werkt ook door in de sleutelfuncties: een inkoper die op zijn best is bij scherpe onderhandelingen past mogelijk niet of minder goed bij een basisconstructie ‘Partner’, waarvoor een goede relatie tussen klant en leverancier belangrijk is. De klantorganisatie zal verscheidene basisconstructies naast elkaar (hybride) moeten hanteren om het hele scala aan IT-mogelijkheden af te dekken en de vraag en leverbehoefte goed in te vullen. ■

De regie over functioneel beheer en applicatieontwikkeling zal meer naar de vraagzijde verschuiven

9. M. Treacy & F. Wiersema (1995). *Discipline of Market Leaders*. New York: Perseus Books.