

SOFTWAREONTWIKKELING MAAKT STAP NAAR BUITEN

De belangrijkste uitdaging voor softwarehuizen is aangehaakt te blijven bij een ongekend heftige marktdynamiek. Ook in technologisch opzicht verandert er veel. Het ontwikkelproces onderbrengen bij een gespecialiseerde producent helpt softwarebedrijven focus te houden op de zaken die echt belangrijk zijn. Succes begint bij weten wat je wel en niet zelf moet doen.

Tekst: Yonder, Ramon Zanders

Software maken was lange tijd overzichtelijk. Technologische ontwikkelingen en marktveranderingen vielen binnen de scope van het softwarehuis en de marktpotentie werd veelal goed benut. Tot de wereld ingrijpend veranderde. Nieuwe technologische ontwikkelingen en mogelijkheden volgen elkaar snel op en het wordt steeds belangrijker om snel in te spelen op de marktverandering. Softwarehuizen die hierin meegaan, hebben enorme groeikansen, maar wie vast blijft zitten in traditionele patronen en technologieën heeft het nakijken. Innoveren en flexibiliseren gaat niet vanzelf. Softwarebedrijven proberen met nieuwe ontwikkelmethoden en technologieën weliswaar effectiever in te spelen op een dynamische markt, maar het kost vaak moeite om oude gewoonten en processen los te laten. Bovendien vormen beperkte resources en een gebrek aan focus vaak een hinderpaal. Inhuur van externe ontwikkelaars is veelal niet de oplossing. Het leidt vaak tot lange recruitmentprocessen en hoge kosten. Offshoring van taken en processen vereist op zijn beurt het overbruggen van tijdzones, culturele verschillen en vakkundig management op afstand.

DE VERSCHUIVING

Waar nog niet zo lang geleden de infrastructuur als commodity ingekocht kon worden, gaat het nu met software-

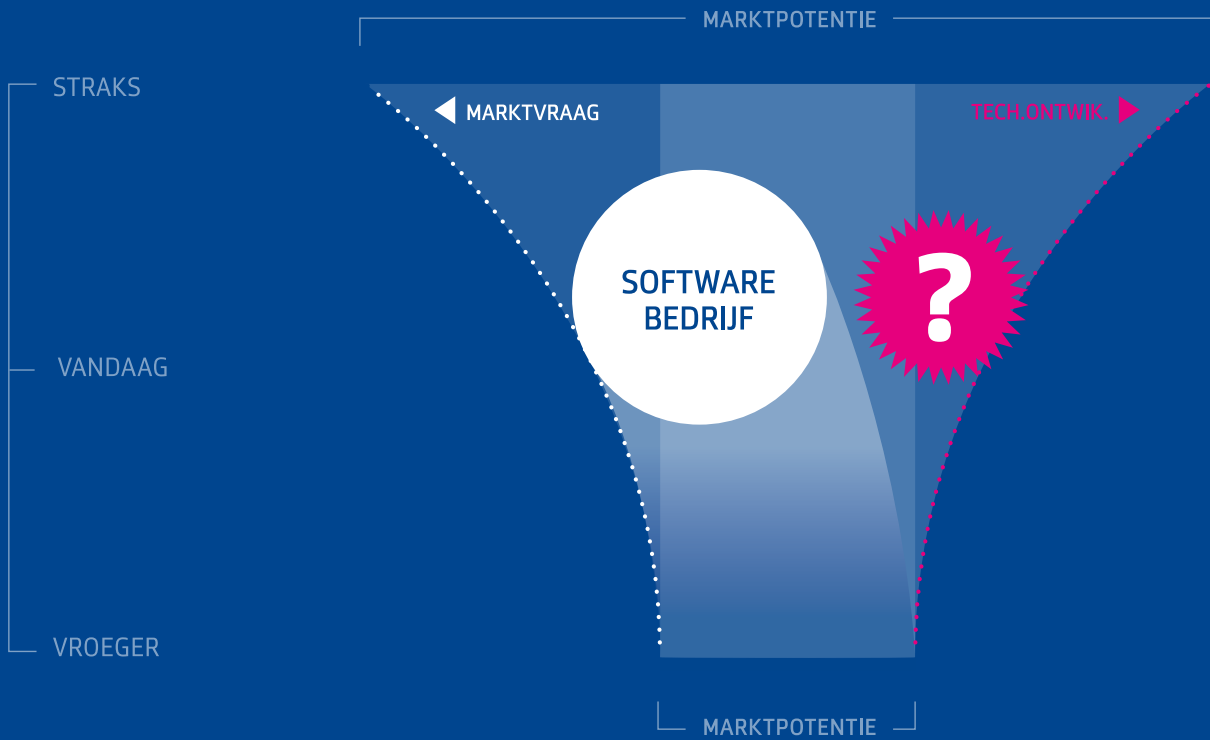
ontwikkeling dus dezelfde kant op. In de toekomst zal het voor leveranciers steeds minder relevant worden in welke taal hun producten zijn ontwikkeld. Het gaat vooral om de functionaliteit, de propositie naar de gebruikers, alsmede de flexibiliteit en schaalbaarheid van het product om snel op veranderingen te kunnen inspelen. Het (ten dele) uitbesteden van de softwareontwikkeling aan een gespecialiseerde producent biedt niet alleen voordelen op het gebied van processen, kosten en competenties, zo'n strategisch partnerschap maakt het bovenal mogelijk te focussen op de juiste dingen. Waar het softwarebedrijf zich vanuit het domeinspecialisme kan blijven richten op verkoop, marketing en productinnovatie, zorgt de technologische partner voor (een deel van) de softwareontwikkeling. De software-industrie wordt steeds volwassen en ontwikkeling is inmiddels een proces dat goed gemanaged kan worden. Als bedrijf kun je tegenwoordig precies weten wanneer je welk product, op basis van welke technologie, tegen welke kosten naar de markt kunt brengen. Dat moet ook. Onzekere en onduidelijke creatieprocessen vormen immers een te groot risico. Moderne softwareleveranciers willen kunnen 'mappen' wat er in de markt speelt, wat hun klanten precies nodig hebben en wat de businesswaarde is van eventuele nieuwe functionaliteit. Bij softwarehuizen verschuift de na-

druk van het intern ontwikkelen van software (supply), daarmee steeds meer naar de vraagzijde (demand). Voorheen bewandelde men zelf het volledige ontwikkeltraject. Dat liep van ideeënfase, het formuleren van requirements en vervolgens het functionele en technische ontwerp naar de uiteindelijke development. Een toenemend aantal softwareleveranciers houdt slechts de twee stappen voorafgaand aan de ontwerpfase in eigen hand. De grens schuift daarbij steeds verder op. Zeker bij snelgroeiende bedrijven is dat vanuit businessperspectief logisch: hoe sterker het bedrijf aan de voorkant wordt, hoe beter de achterkant ingeregeld moet worden. Bedrijven die denken dat de supply hun kernactiviteit is, zullen uiteindelijk inzien dat het eigenlijk vooral gaat om de demand. Dat betekent een fundamentele mindshift.

MINDER ONZEKERHEDEN

Softwareontwikkeling gebeurt doorgaans incrementeel. Leveranciers bouwen niet in één keer een compleet softwarepakket, maar er komen stap voor stap modules bij. Er wordt gewerkt op basis van een roadmap die zich continu blijft ontwikkelen. Dit geldt zowel voor kleine start-ups als voor de bekende technologiereuzen. Op het geschetste ontwikkelpad liggen vervolgens talloze afzonderlijke beslismomenten, waarbij bepaald wordt wat de eventuele meerwaarde





Figuur 1. Uitbesteding is een manier om in te spelen op veranderende marktomstandigheden.

is van nieuwe functionaliteit. Voortdurend moet de businessopbrengst worden afgewogen ten opzichte van de te maken kosten. Op basis daarvan kunnen nieuwe producten of functionaliteit worden geprioriteerd.

Softwareleveranciers moeten bedenken wat hun product de klanten en hunzelf uiteindelijk gaat opleveren. Bovendien dienen ze een idee te hebben van de kosten. Die zijn inmiddels goed te voorspellen. Zo is een stuk functionaliteit binnen een gestructureerd ontwikkelproces uit te drukken in prijs per eenheid (bijvoorbeeld *story point*), waarmee er al één onzekere factor minder is. Bedrijven hebben de behoefte meer zelfdiscipline te ontwikkelen als het gaat om de kosten-batenvraagstukken, bijvoorbeeld door te werken vanuit businesscases. Uiteindelijk zal nieuwe functionaliteit hierdoor altijd voldoende businesswaarde bieden.

Het gaat echter fout doordat softwarebedrijven nog te vaak gericht zijn op creatie in plaats van de benefits. Hierdoor lopen zulke ondernemingen het risico de controle te verliezen. Het gaat erom de juiste focus te hebben

en te houden. Uitbesteding van het ontwikkelproces kan hierbij, zoals gesteld, helpen.

SEGMENTEN

Wie goed kijkt, ziet dat verschillende softwareleveranciers veelal voor uiteenlopende uitdagingen staan. Om de markt vanuit uitbestedingsperspectief zo goed mogelijk te kunnen adresseren is het zaak deze organisaties onder te verdelen in vier segmenten:

1. start-ups en pioniers,
2. snelle groeiers,
3. traditionele spelers, en
4. klassieke helden.

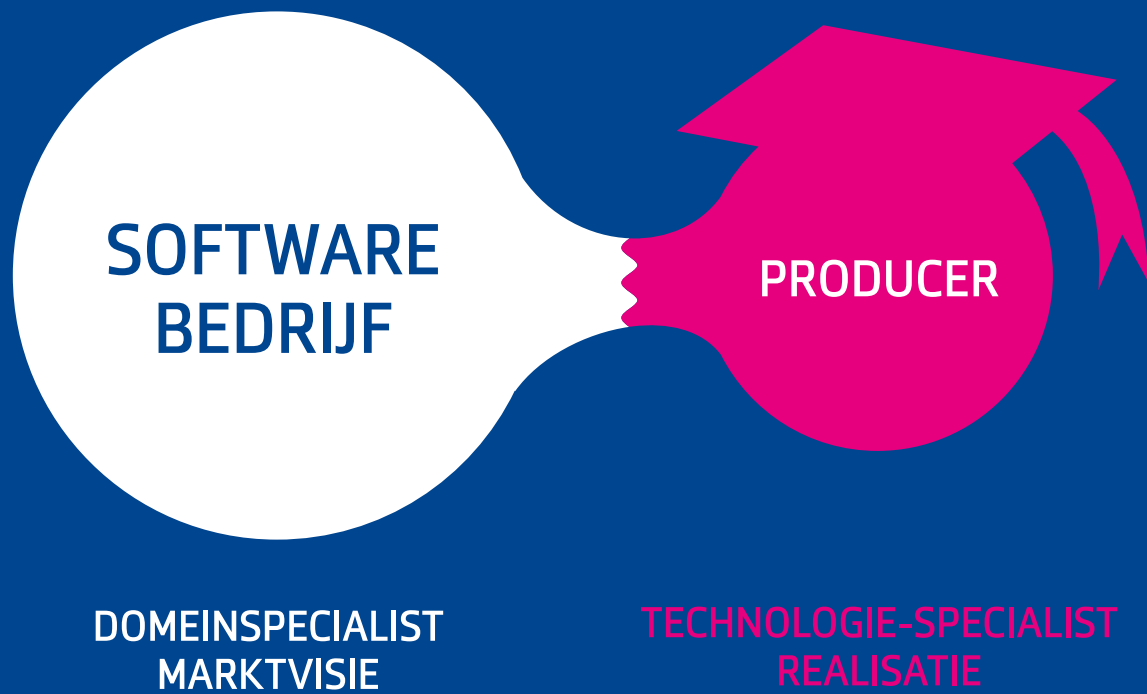
Iedere categorie vraagt daarbij om een andere aanpak of insteek.

1. Start-ups en pioniers hebben veelal vroegtijdig in de gaten gehad dat grotere softwarebedrijven ontwikkelingen om wat voor reden dan ook lieten liggen. Vervolgens hebben ze hierop ingespeeld met een spotoplossing. Deze bedrijven zijn met name actief aan de voorzijde: de demand. De feitelijke ontwikkeling van software besteden ze simpelweg uit. Kenmerkend is dat ze in korte tijd een specifieke oplossing naar de markt kunnen brengen en dit op ba-

sis van een feedbackmechanisme effectief kunnen laten doorontwikkelen. Dit vraagt om een ‘achterkant’ die kan meebewegen met de gewenste investeringen in functionaliteit.

2. Snelle groeiers hebben veelal goed ingeschat waaraan de markt behoefte heeft. Meestal zijn deze bedrijven enkele jaren geleden opgericht en op basis van goede initiële ideeën snel omhoog geschoten. Hun producten en diensten, veelal op basis van online-proposities, sluiten nog altijd goed aan op de vraag. Veel van deze ondernemingen lopen evenwel langzaam tegen hun beperkingen aan. Omdat de beschikbare middelen ten tijde van groei geen beperking vormden, is hier vaak te weinig aandacht geschonken aan het proces. Deze bedrijven staan voor de uitdaging het maximale uit hun investeringen te halen. Ook hier bewijst een beter georganiseerde supply zijn nut.

3. Traditionele spelers kenmerken zich door een sterke marktpositie. Ze hebben bovendien ongelooflijk veel kennis en intelligentie in huis, zowel bij de medewerkers als in de systemen zelf. Ze lopen evenwel het risico vast te lopen in de oude wereld. Deze catego-



Figuur 2. De producent kan een cruciale rol spelen bij de softwareontwikkeling.

rie softwarehuizen staat derhalve voor de uitdaging om hun 'legacy' op het gebied van technologie, cultuur, processen en businessmodellen te transformeren naar de moderne orde. Dat valt niet mee, omdat ze aan het infuus liggen van terugkerende revenuen uit verouderende verdienmodellen. Hier draait het om revitalisatie: met innovaties maximaal inhaken op de markt en door een hogere effectiviteit meer rendement en kortere time-to-market.

4. Klassieke helden hadden en hebben vaak nog een goed product, maar zijn er veelal nooit in geslaagd marktleider te worden. Ze draaien op basis van een *installed base*, al vallen er wel voortdurend klanten af. Hun voornaamste uitdaging is hun levensvatbaarheid vergroten op basis van tevreden afnemers: het kunnen leveren van de gevraagde functionaliteit en onderhoud tegen de juiste kosten. In het beste geval slagen bedrijven in deze categorie erin zichzelf na verloop van tijd opnieuw uit te vinden. De uitdaging is het behoud van klanten tegen minimale kosten, gecombineerd met een start-upachtige flexibiliteit voor nieuwe initiatieven.

MAAK RUIMTE

In alle genoemde gevallen kan een strategische sourcingspartij – een producent – een cruciale rol spelen bij het beter op de rit krijgen van de softwareontwikkeling en businessroadmap. Met name aan de achterzijde, door een betere inrichting van het totale ontwikkelproces. Maar ook met een duidelijke doelstelling ten aanzien van de voorzijde: het versterken van de marktpositie en het toevoegen van waarde, door tegen de juiste prijs precies die oplossingen en functionaliteit te leveren waar de klant om vraagt. Waar exact de verdieping wordt gezocht hangt af van de fase waarin de klant zich bevindt en de uitdagingen waar men voor staat.

Daarnaast kan er door de outsourcer met de softwareleverancier worden meegedacht over zowel de businessstrategie als de toegepaste technologie. Tevens kan men adviezen geven ten aanzien van de marktpositie. Bijvoorbeeld door inzichtelijk te maken wat de gevolgen zijn van de overstap van een licentiemodel naar on-demand dienstverlening. De sourcingspartner vervult dus zowel een

ondersteunende, adviserende als inspirerende rol. In generieke zin blijven zowel het businessmodel als de technologieroadmap echter de primaire verantwoordelijkheid van de klant. Bedrijven moeten binnen hun bestaande activiteiten ruimte creëren voor nieuwe, innovatieve ontwikkelingen.

KORTOM

Softwareleveranciers hebben een ontwikkelpartner nodig die de verantwoordelijkheid voor technologie en proces kan overnemen. Het ontwikkelproces moet weer beheersbaar, methodisch te bewijzen, kosteneffectief, toetsbaar en vooral voorspelbaar worden (via KPI's). Alleen zo kan de softwareleverancier de broodnodige 'stap naar buiten' maken. Dit resulteert in innovatieve software die schaalbaar en onderhoudbaar is, binnen budget en planning geproduceerd is en de klant helpt concurrerend te zijn. ...En dit is écht geen toekomstmuziek.

Ramon Zanders is directeur bij Yonder.