

DE IDEALE CIO VOLGENS GENERAL MANAGERS EN CFO'S:

Meer support, minder strategie

WIE KENT ZE NIET? GROTE IT-PROJECTEN DIE **HET BUDGET
OVERSCHRIJDEN**, UIT DE PLANNING LOPEN EN AAN HET EIND
VAN DE RIT **NIET HET GEWENSTE EFFECT OPLEVEREN**. DE BEELD-
VORMING OVER DEZE IN **MEER OF MINDERE MATE GEFAALDE PRO-
JECTEN** HEEFT DE ROL EN HET IMAGO VAN DE CIO DE LAATSTE
JAREN **BEHOORLIJK KWETSBAAR** GEMAAKT. WAT HEBBEN AL DIE
IT-INVESTERINGEN NU **CONCREET OPGELEVERD?** EN WAT DRA-
GEN ZE BIJ AAN HET CREËREN VAN **ORGANISATIEWAARDE?**

Door André de Waal, Siep Windhorst en Petrick de Koning

Deze vragen stonden het afgelopen jaar centraal tijdens twee zogenoemde Executive Dinners voor general managers en chief financial officers (CFOs), waarbij SAS Nederland als organisator optrad. Uit de reacties van de aanwezigen, toch de belangrijkste 'afnemers' van IT-diensten in de organisatie, blijkt dat de vooruitzichten voor de CIO 'oude stijl' niet rooskleurig zijn. Is het tijd nog te keren of wordt de CIO straks ook bijgezet in de kast met andere mislukte 'C's'?

De genodigden, allen werkzaam bij grote vooraanstaande Nederlandse organisaties hebben een vrij eensgezind beeld van de rol van de CIO. Omdat juist deze groep binnen bedrijven optreedt als de klant van de CIO, doet hun mening er toe. En die mening lijkt niet erg hoopgevend voor de CIO. De algemene verwachting die deelnemers uitspraken, is dat de CIO de komende jaren alleen nog een rol van betekenis zal spelen binnen organisaties die IT als kerncompetentie hebben. Voorbeelden zijn TomTom, Apple en Dell. In andere sectoren, zoals productiebedrijven en overheden, verwachten de aanwezigen een minder strategische en meer faciliterende rol. "IT moet in deze organisaties gewoon goed werken. IT verschilt hier in wezen niet van andere facilitaire zaken als een stoel of een bureau", zoals een van de deelnemers het verwoordde. Outsourcing is dan ook een reële optie voor een groot gedeelte van deze IT-diensten binnen organisaties. In die situaties is IT niet strategisch en heeft de CIO ook geen stoel meer in de board. Innovaties op IT-vlak komen dan voort uit initiatieven van de financiële functie of vanuit de behoeften van de businessmanagers. Het aandeel vanuit de IT-kant blijft beperkt tot de technische invulling van de door de business bepaalde strategie.

Strategisch?

Die constatering van de deelnemers aan de dinners sluit aan bij het resultaat van het onderzoek naar high-performance organisations (HPO's) dat André de Waal uitvoerde. Een HPO presteert gedurende vijf tot tien jaar structureel beter dan organisaties in dezelfde sector. Daarvoor zijn vijf bepalende factoren: hoge kwaliteit van management, hoge kwaliteit van medewerkers, een open

en actiegericht cultuur, een langetermijnoëntatie, een focus op continue verbetering en vernieuwing. IT behoort dus niet tot de bepalende factoren. Deze verrassende uitkomst was het vertrekpunt voor een nieuw specifiek onderzoek naar de verbanden tussen IT-investeringen en het al dan niet worden van een HPO. Naast literatuuronderzoek werd het strategische belang van IT-investeringen voor succesvolle organisaties ook tijdens interviews voorgelegd aan CFO's en CIO's van vijftien Nederlandse organisaties.

Uit het nieuwe onderzoek komt naar voren dat IT wel degelijk van invloed is op bepaalde karakteristieken die een HPO-factor bepalen, maar op een indirecte wijze, doordat er sprake is van een 'time lag'. Na een investering duurt het meestal een periode – en dit kan oplopen tot drie jaar – voordat de business de concrete resultaten ervan gaat merken. Tijdens de SAS dinners herkenden deelnemers dit verschijnsel zeker. Maar er werd direct aan toegevoegd dat juist de negatieve effecten vaak wel meteen duidelijk zijn. Als deze negatieve beleving niet afgewogen wordt tegen de opbrengsten op langere termijn bestaat het risico dat de stekker te vroeg uit de IT-oplossing getrokken wordt. Anderen schreven de vertraging primair toe aan technische oorzaken. IT kan niet bouwen wat de business wil, omdat de eisen en wensen van de business niet duidelijk genoeg zijn. En waar dat wel het geval is, veranderen deze nog regelmatig tijdens het proces. Dit gebrek aan aansluiting tussen IT en de business is ook een beperkende factor op zich. In projectteams ontbreekt vaak de match tussen business en IT en de overdracht is niet zelden ontoereikend. Een succesvolle implementatie vereist dan ook een vorm van massage en voorbereiding. De organisatie moet de kans krijgen aan een IT-infrastructuur te wennen en de voordelen ervan om te zetten in business relevante resultaten.

Uit het onderzoek blijkt verder dat de bijdrage van IT aan de business afhangt van de verschillende functies die IT vervult (figuur 1). Op het basisniveau is IT puur voor operationele ondersteuning, om te zorgen dat activiteiten (zoals kantoorautomatisering) efficiënt kunnen plaatsvinden. Het tweede niveau ondersteunt het beheer van processen en mensen. ERP-, CRM- of SCM-systemen

dekken de onderste twee lagen af. Het derde niveau ondersteunt innovatie. IT maakt het uitvoeren van nieuwe ideeën of aanpassingen mogelijk, bijvoorbeeld door analyse en procesverbetering. Het vierde en hoogste niveau behelst IT ter ondersteuning van de besluitvorming door het management. Hoewel de juiste systemen op de juiste plek in de organisatie het functioneren van een bedrijf positief kunnen beïnvloeden, leiden IT-investeringen in de onderste twee lagen niet per definitie tot een HPO.

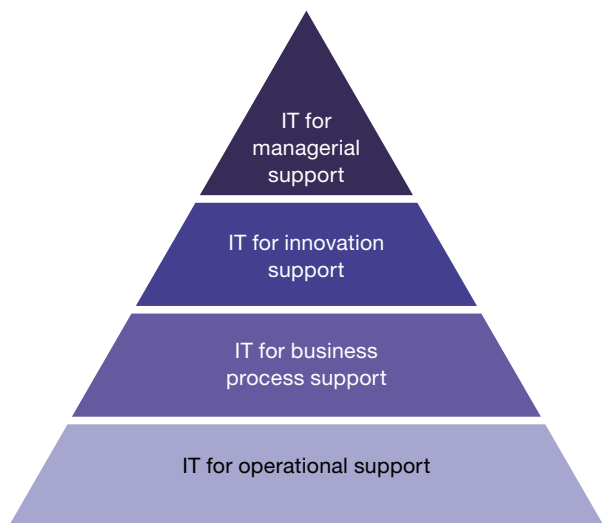
Kopiëren

Op het vlak van 'IT for operational and business support' erkennen de deelnemers aan de Executive Dinners zeker dat investeringen in IT een aanzienlijke bijdrage aan de verbetering van de efficiency en effectiviteit van de processen leveren. Tegelijkertijd zijn de benodigde investeringen in IT-systemen redelijk eenvoudig te kopiëren, waardoor ook de concurrentie ze relatief snel kan inzetten en benutten. Hoewel de investeringen in deze technische middelen dus nauwelijks tot geen onderscheidend vermogen opleveren, kan een organisatie het zich niet permitteren om niet in IT te investeren. Dat zou leiden tot het einde van het bedrijf. Het gaat hier om software- en hardware-upgrades, maar ook ERP-oplossingen vallen hieronder.

IT is in deze lagen dus duidelijk een *strategic necessity*. Dat is anders in de twee bovenste lagen, IT for managerial support en innovation support. Hierbij ligt de aandacht meer op de informatiecomponent van IT. De beschikbaarheid van de juiste informatie voor de juiste mensen op het juiste moment levert een flinke bijdrage aan het verbeteren van de processen rondom besluitvorming en uitvoering. Daar is niet alleen innovatieve inzet van technologie van belang. Het zwaartepunt ligt meer bij het creëren van een cultuur waarbinnen mensen in staat zijn om op

‘ DE CIO
HEEFT ALLEEN
EEN ROL ALS
IT EEN KERN-
COMPETENTIE
IS, ZOALS
BIJ TOMTOM,
APPLE EN
DELL ’

Figuur 1. Het HPO IT Practices Capability Framework.



een nieuwe manier naar bestaande informatie te kijken en deze in te zetten. Door niet alleen op kosten te focussen, maar bijvoorbeeld via scenario's te zoeken naar andere effecten dan kostenverlaging of tijdsbesparing.

Analytics en andere kwantitatieve methodes stellen organisaties in staat om businesscases anders in te steken en een completer beeld van specifieke ontwikkelingen te krijgen. Dat leidt vervolgens tot beter gefundeerde beslissingen. Het kost meer tijd om zo'n informatie-omgeving en -cultuur op te zetten, maar deze is in ieder geval niet of nauwelijks te kopiëren. Juist in de transformatie naar innovatief omgaan en inzetten van informatie om besluitvorming en de strategie te bepalen ligt het strategisch voordeel van IT. Daarmee vormen deze lagen een strategische voorwaarde (een 'strategic precondition') om een HPO te worden.

Chief Intelligence Officer

Zoals gezegd, de deelnemers herkennen het verschijnsel 'time lag' zeker, maar dit werd niet gezien als een verzachtende omstandigheid voor de CIO. Vertraging of niet, zonder concrete resultaten ontstaat het beeld dat CIO's veel geld besteden aan speeltjes. Het vaststellen van het juiste uitgavenniveau aan IT is dan ook een uitdaging bij gebrek aan concrete opbrengsten. Onder de genodigden varieerden de er-

varingen van pure projectmatige financiering tot een budget ter grootte van een vast percentage van de omzet. Er werden wel vraagtekens bij deze laatste op kostengebaseerde werkwijze gesteld. De vraag is of een bedrijf dan wel innovierend genoeg kan zijn. Er is dan namelijk sprake van een dempend effect op de toegevoegde waarde van IT-investeringen

op de onderste niveaus van het capability framework (figuur 1). Onder andere omdat deze vorm van IT eenvoudig te kopiëren is door de concurrentie. Maar

ondanks deze haken en ogen moet een bedrijf wel investeren in dergelijke systemen om te functioneren.

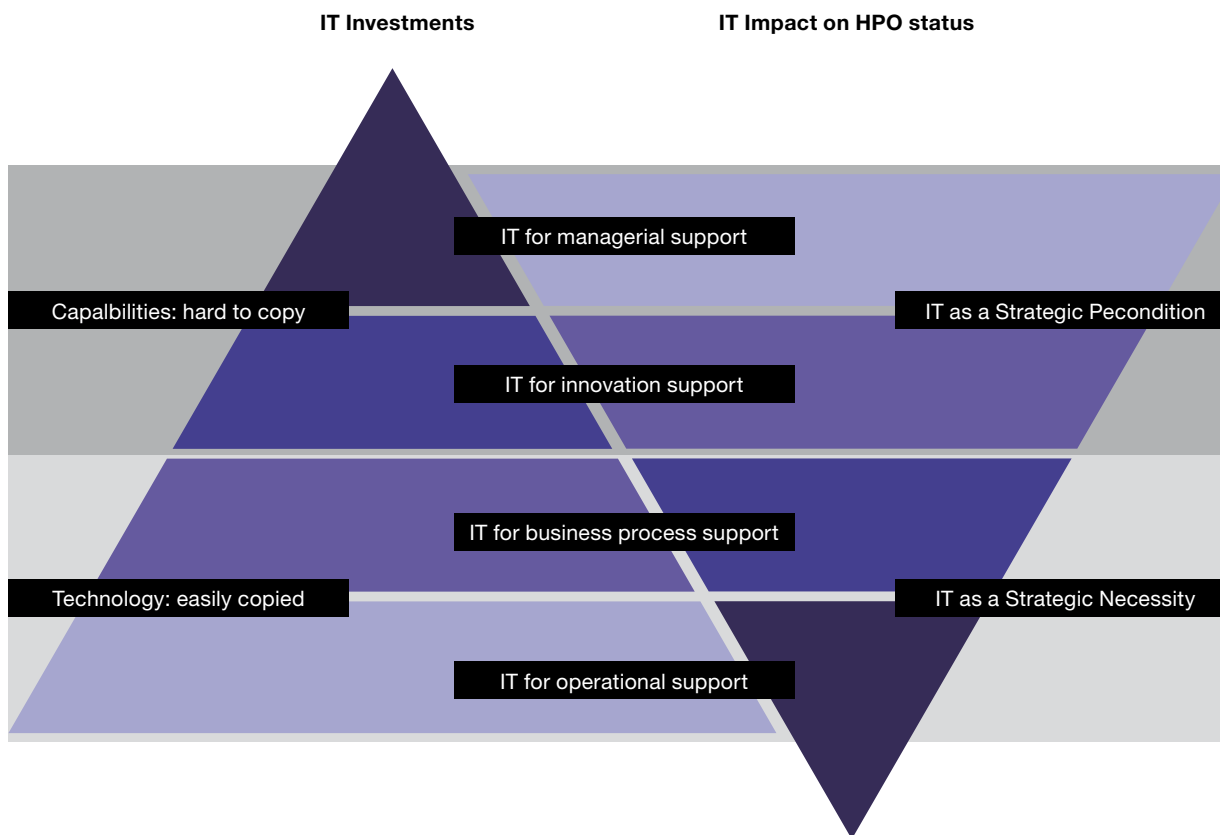
Op dat vlak kwamen tijdens de executive dinners diverse voorbeelden aan bod. Zoals een bedrijf met een facilitaire afdeling die onder andere verantwoordelijk was voor inkoop. De afdeling en bijbehorende kosten groeiden mee met de organisatie. Maar niemand stelde de vraag: wat doen ze nu precies? Toen dat wel gebeurde, bleek de afdeling een doorgeefluik van informatie. Medewerkers beantwoordden vragen, maar voegden zelf niets toe in het bedrijfsproces. Met een eenvoudige softwareoplossing was dezelfde informatie direct toegankelijk voor alle interne klanten. De medewerkers konden informatie nu zelfstandig vinden. Standaardsoftware bood de oplossing. Er moet overigens wel een cultuur zijn waarin mensen deze vraag kunnen en durven stellen. Tijdens de discussie kwam ook een andere aanpak naar voren. Een bedrijf neemt een jaar de tijd om vrij te experimenteren met BI. Na dit proces van 'trial & error' worden pas knopen doorgemaakt over de inzetbaarheid voor de organisatie.

Positief

IT-investeringen in de bovenste niveaus hebben de meeste positieve gevolgen voor de HPO-status (zie figuur 2). IT kan daar immers bij de ondersteuning van innovatie en de besluitvorming voor het management een belangrijke rol spelen. Hierbij staan de toepassing van informatie en leren van het verleden, centraal. Het gaat erom waar en hoe gegevens worden ingezet om processen te verbeteren of te ontwikkelen. Zo kan een bedrijf nieuwe methodes en zienswijzen ontwikkelen. Ook het anticiperen op markt- of productontwikkelingen wordt dan eenvoudiger. Naast de juiste middelen vraagt dat overigens ook om een innovatieve bedrijfscultuur. Aangezien een cultuur aanzienlijk lastiger te kopiëren is, krijgt een zo ingebedde IT een meer strategisch karakter en leidt het tot concrete voordelen; het wordt een strategische randvoorwaarde. Tegelijkertijd worden deze investeringen in de bovenste twee lagen binnen organisaties vaak niet gezien als echte IT-investeringen en is de CIO er daarom maar in beperkte mate bij betrokken. Het is dus van belang dat

**AMAZON.COM
EN BOL.COM
ZIJN ERIN GESLAAGD OM IT
IN TE ZETTEN
ALS **COMPETITIEF WAPEN****

Figuur 2. De impact van IT-investeringen op de HPO-status van een organisatie.



de CIO zijn innovatieve verantwoordelijkheid neemt en deze rol ook claimt. De Chief Information Officer wordt de Chief Intelligence Officer.

De uitdaging is geschetst. Maar hoe kan een CIO zijn mogelijkheden effectief benutten en inzetten voor het vergroten van de concurrentiekracht van de organisatie? Dat lukt niet in de rol van volger en beheerder van de systemen. De CIO moet de uitdaging aangaan en een *driver* voor innovatie worden. Een deelnemer gaf aan dat een CIO allereerst verkenner moet zijn, dan communicator en vervolgens aanjager. Dat vraagt om een bundeling van vak-kennis en een scherp oog voor wat er in de business nodig is. Een andere deelnemer gaf aan dat hij een CIO wil die de business en het businessmodel goed kent en vervolgens in staat is om de vertaling naar de juiste oplossingen te maken. De aanpak is daarbij bepalend. De business voortdurend bestoken met ideeën voor verbeteringen vanuit de technologie, achtten de deelnemers niet functioneel en niet wenselijk. Door te zorgen dat de systemen en informa-

tiehuishouding op orde zijn, ontstaat er een platform voor innovatie.

CIO of the Year

Tot slot kwam uit de dinners een werkbare kader voor de CIO naar voren. De focus van dat kader ligt vierenvolfe dag per week bij de IT-operatie. De vrijdagmiddag is dan gereserveerd voor het stellen van kritische vragen en om in nauwe samenhang met businessverantwoordelijken te kijken waar verbeteringen mogelijk zijn. Google past dit model al enige jaren toe en het levert naast concrete innovatieve oplossingen ook een groot enthousiasme op bij de medewerkers. In dit kader verdiept IT zich dus in businessaspecten en is de business nieuwsgierig naar IT-aspecten. Het is belangrijk om deze partijen samen te brengen, want veel nieuwe businessoplossingen zijn gebaseerd op een nieuwe toepassing van al beschikbare IT-middelen. De CIO moet, vanuit zijn gecombineerde business- en IT-kennis, in staat zijn om zowel de business- als de IT-concepten en ideeën op waarde te schatten. Hij kan de priori-

teiten zodanig stellen dat er ook iets gebeurt met de nieuwe ideeën. Het is nodig om dit zichtbaar te maken, anders vervliegt de energie die nodig is voor innovaties. Als de CIO in staat is om dit proces goed op gang te krijgen, dan levert deze een concrete strategische bijdrage. De toenemende beschikbaarheid van informatie en oplossingen biedt daartoe alle kansen. Met meer oog voor de informatiecomponent en innovatie is de houdbaarheid van de functie CIO in ieder geval met jaren verlengd. Dan lonkt bovendien het perspectief om als IT-functie een belangrijke bijdrage te hebben geleverd aan de transitie van de organisatie naar een HPO. De titel CIO of the Year komt in zicht!

ANDRÉ DE WAAL is associate professor aan de Maastricht School of Management en academic director van het Center for Organizational Performance. Zijn laatste boek heet *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie.* (Van Duuren Management, 2008). **SIEP WINDHORST** is senior business solution consultant bij SAS Nederland.