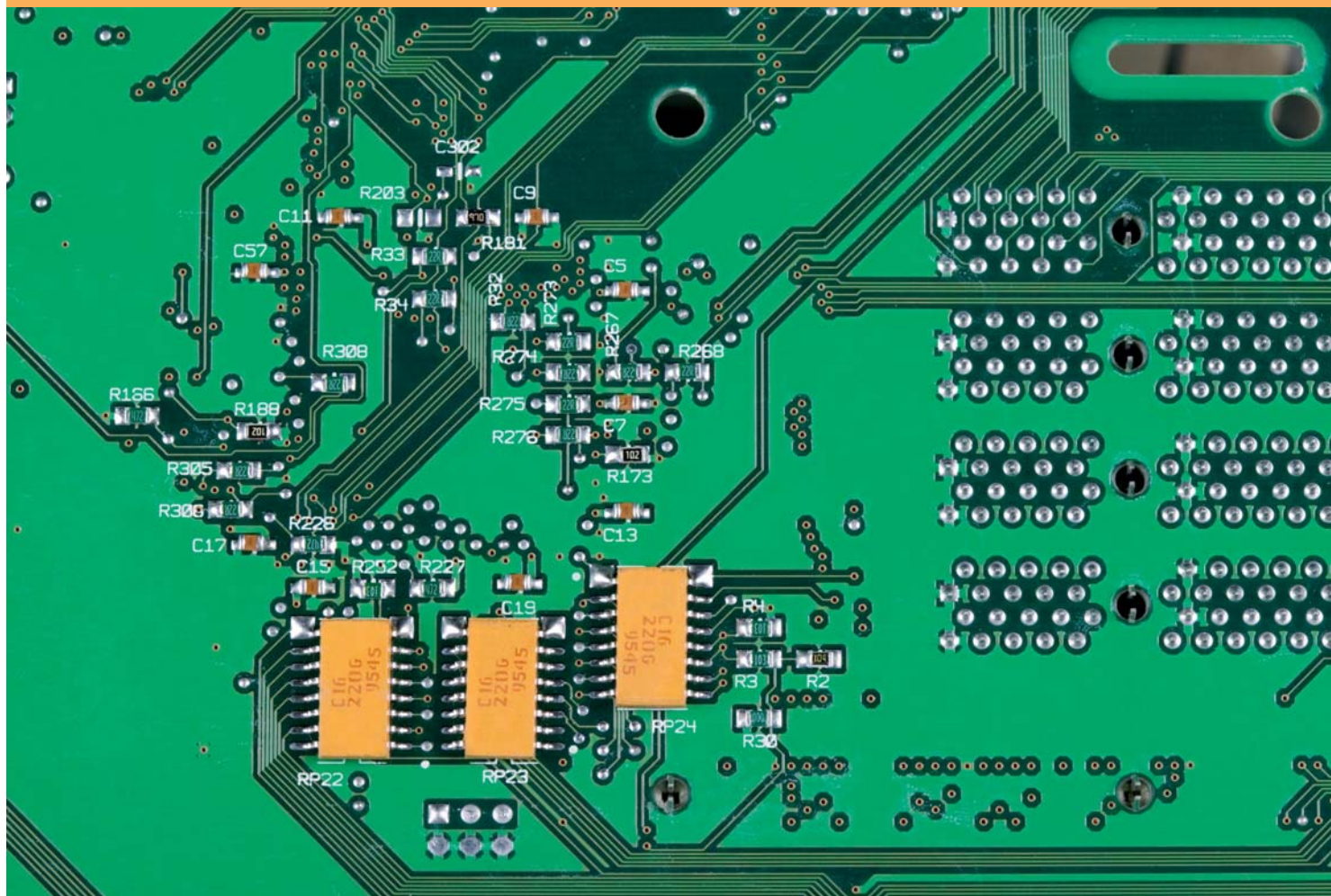


IT kán verschil maken

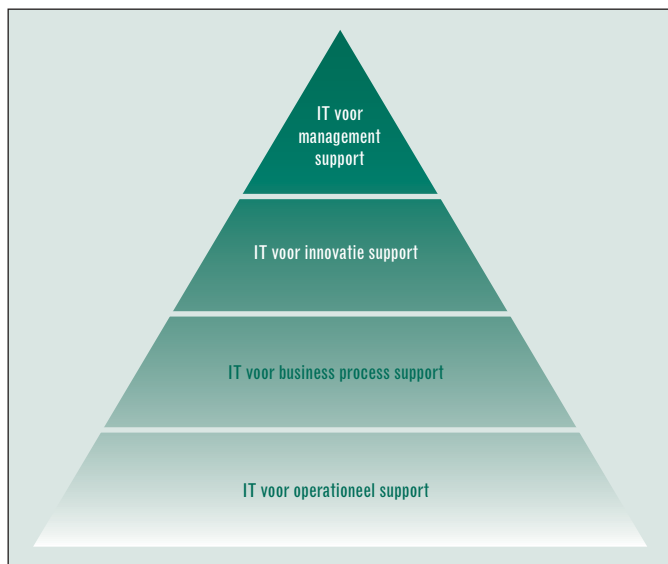
Investerings in IT dragen er niet per se toe bij om van een organisatie een betere organisatie te maken. De technische kant van IT maakt inderdaad niet het verschil. Dat ligt echter anders voor de informatiecomponent. Wanneer een organisatie erin slaagt de bedrijfsinformatie innovatief in te zetten kan het echter wel degelijk een strategische factor worden.

ANDRÉ DE WAAL EN SIEP WINDHORST



Uit een recent onderzoek (De Waal, 2008) blijkt dat een high performance organisation (HPO) – een organisatie die vijf tot tien jaar structureel betere prestaties dan vergelijkbare organisaties realiseert – zich onderscheidt op de volgende vijf factoren: ze hebben management van hoge kwaliteit, zeer goede medewerkers, een open en actiegericht cultuur, een focus op continue verbetering en vernieuwing, en zijn georiënteerd op de lange termijn. In tegenstelling tot wat veel managers denken, behoort IT niet tot deze onderscheidende factoren. Investeren in IT maken een organisatie niet per definitie tot een HPO.

Uit nieuw onderzoek, waarbij cio's, cfo's en information managers van internationale ondernemingen zijn geïnterviewd, blijkt dat het beeld genuanceerder ligt. De technische kant van IT maakt inderdaad niet het verschil. Dat ligt echter anders voor de informatiecomponent. Als organisaties er in slagen om hun bedrijfsinformatie innovatief in te zetten voor de ondersteuning van de besluitvorming en strategiebepaling, dan kan IT wel degelijk een strategische factor voor de HPO-status worden. Dit vraagt wel om investeringen die zich niet alleen richten op IT-systemen, maar juist op het opbouwen van een informatiehuishouding en bedrijfscultuur die beschikbare informatie creatief en innovatief benut.



Figuur 1. Het IT practices capability framework

Strategische noodzaak

Uit het onderzoek komt naar voren dat IT op vier verschillende lagen binnen een organisatie wordt ingezet. Dit is verbeeld in het IT practices capability framework (figuur 1). In de onderste laag van het framework biedt IT primair operationele ondersteuning en zorgt het ervoor dat de bedrijfsactiviteiten effectief en efficiënt plaatsvinden. Kantoorautomatisering is hiervan een voorbeeld. De tweede laag biedt ondersteuning aan het management van bedrijfsprocessen en mensen, intern en extern. Te denken valt aan erp- of crm-systemen. Ict die innovatie ondersteunt en de creativiteit en invulling van nieuwe ideeën mogelijk maakt, bevindt zich in de derde laag. Tot slot is er de IT voor de ondersteuning van de besluitvorming van het management. Als een onderneming al deze lagen invult met relevante

IT-middelen en systemen, nemen de efficiency en effectiviteit van de organisatie toe. Hierin investeren betekent echter niet dat een organisatie doorgroeit naar een HPO.

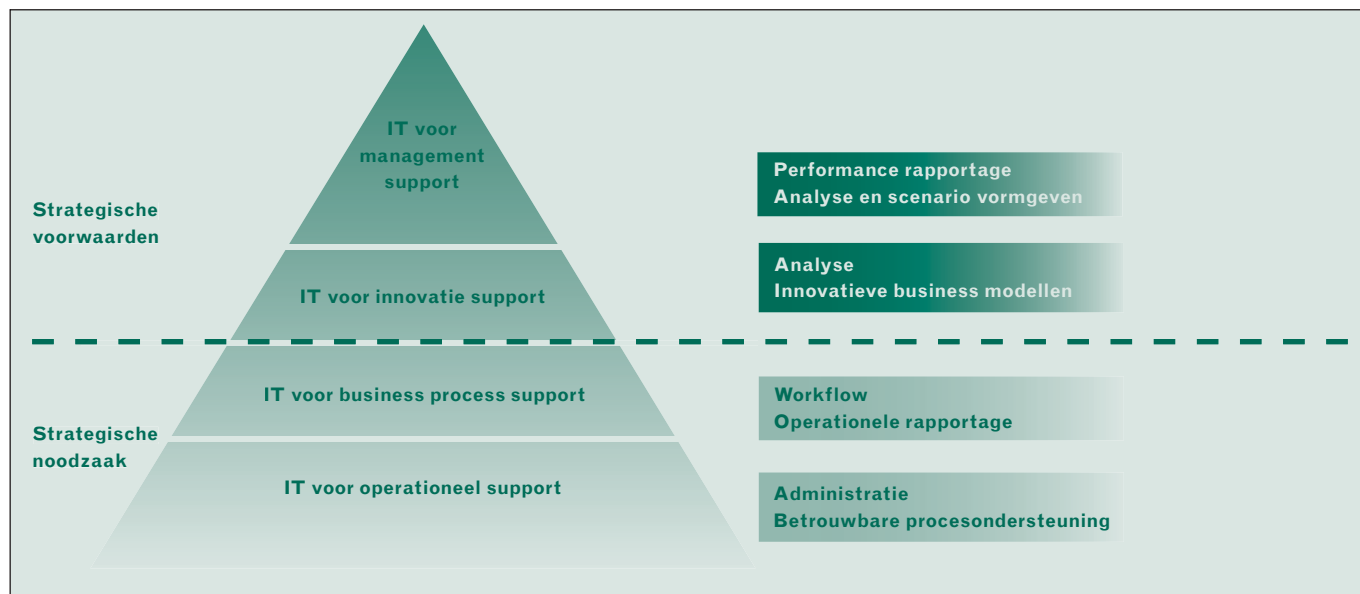
‘Een innovatievecultuur is moeilijk te kopiëren’

Om een reëel beeld te krijgen van het effect van IT-investeringen en ook waar deze investeringen plaats moeten vinden, is het nodig om te bepalen welke HPO-factoren door IT beïnvloed worden en of er een relatie bestaat tussen IT-investeringen en positieve effecten op de HPO-status. Om dit beeld te krijgen is eerst een uitgebreide literatuurstudie gedaan. In deze studie zijn vooral wetenschappelijke praktijkonderzoeken bestudeerd. De resultaten van de literatuurstudie werden vervolgens getoetst in de Nederlandse praktijk, in interviews met cio's, cfo's en information managers van organisaties als ABN AMRO, ABP, Albert Hein, Capgemini, CZ, GTI, KLM, Sanoma, SAS Nederland en Schiphol Group. Het onderzoek laat zien dat IT zeker positieve effecten heeft op specifieke karakteristieken die een HPO-factor bepalen. Een voorbeeld is de HPO-factor continue verbetering en vernieuwing, waar IT zowel operationeel als op het vlak van managementondersteuning en product- en procesinnovatie positief aan bijdraagt.

De combinatie van de onderzoeksresultaten en het IT practices capability framework levert waardevolle inzichten op, in

CEMEX: van betonleverancier tot logistiek partner

Een voorbeeld van innovatieve IT die het onderscheidend vermogen versterkt, is toegepast door internationale cementproducent CEMEX. Dit homogene product is zeer tijdgevoelig omdat het na productie meteen begint uit te harden. Voor de levering is de afstemming met de afnemer daarom cruciaal. Om zijn marktaandeel en prijzen te verhogen, investeerde CEMEX in een aanpak om beton en cement precies op tijd af te kunnen leveren. Op die manier verliezen klanten geen tijd omdat de voorbereidingen nog niet af zijn, of voorkomen ze dat het werk stagneert als het beton te laat is. Om de logistiek te verbeteren, onderzocht het bedrijf de processen van pakketdiensten en pizzakoeriers. De combinatie van cement-trucks met GPS-systemen en voorspellende business analytics rondom productie en planning bleek het gewenste voordeel op te leveren. Hierdoor kon sneller gereageerd worden op veranderingen in het tijdschema van klanten. In plaats van drie uur, werd de reactietijd teruggebracht tot twintig minuten. Met analytics verlegde CEMEX de focus van kubieke meters naar de logistieke planning. Door informatie over productie, logistiek en de afleverinfrastructuur te optimaliseren, voegt CEMEX waarde toe aan zijn product. Klanten worden op maat geholpen en zijn bereid daarvoor een hogere prijs te betalen.



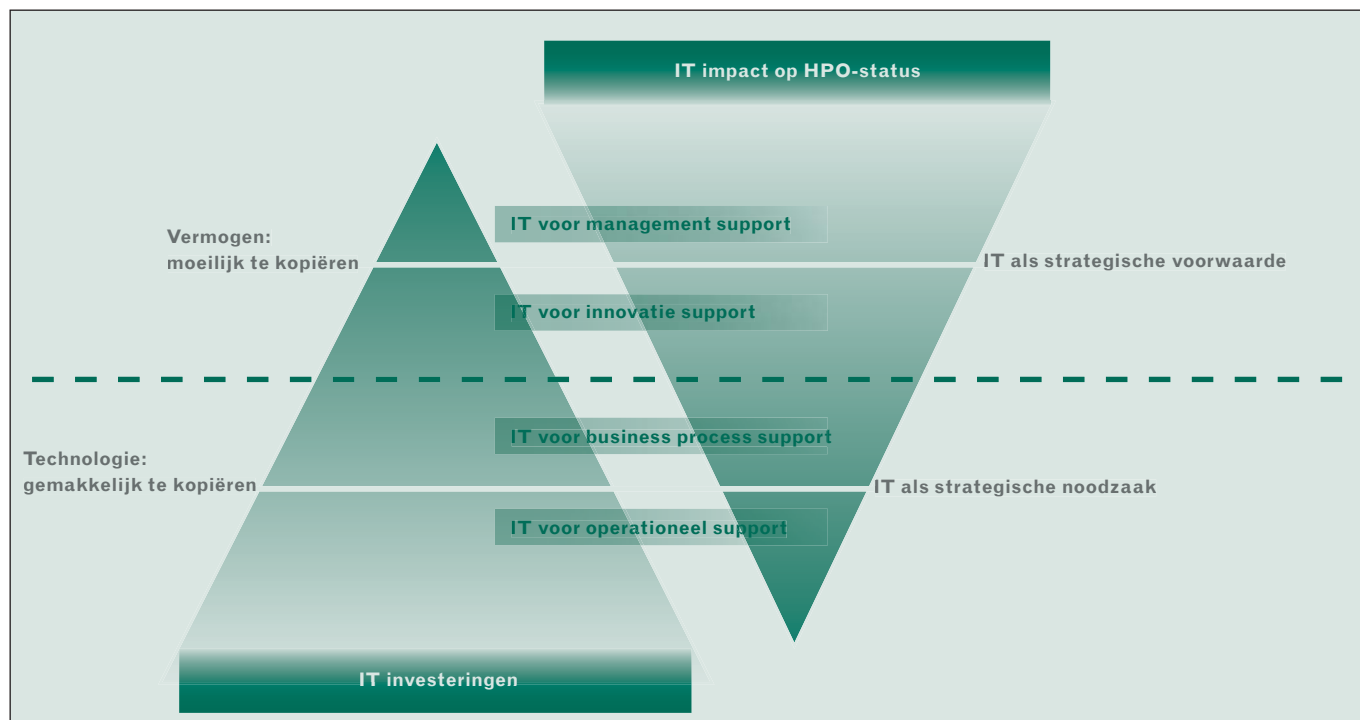
Figuur 2. Het HPO IT practices capability framework

de vorm van het HPO IT practices capability framework. In figuur 2 is er sprake van een splitsing in het oorspronkelijke raamwerk. In de lagen van IT for operational en business support zien de geïnterviewde managers dat investeringen in IT een aanzienlijke bijdrage aan de verbetering van de efficiëntie en effectiviteit van de processen leveren, alhoewel er soms een 'timelag' zit tussen de investeringen en het rendement (een tijdsverloop dat soms tot drie jaar kan oplopen). 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 lei-

den 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 een strategische noodzaak.

Strategische randvoorwaarde

Dat is anders in de twee bovenste lagen, IT for managerial support en innovation support. Hierbij ligt de aandacht 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 een nieuwe, innovatieve manier



Figuur 3. Relatie tussen IT investeringen en impact op een HPO

naar bestaande informatie te kijken en deze om te zetten in allerhande verbeterideeën of nieuwe producten en diensten. Analytics en andere kwantitatieve methodes stellen organisaties in staat om business cases anders in te steken en een completer beeld van specifieke ontwikkelingen te krijgen. Dat leidt onherroepelijk tot beter gefundeerde beslissingen. Het kost tijd om een dergelijke informatieomgeving en -cultuur op te zetten, maar deze is in ieder geval veel moeilijker 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 randvoorwaarde om een HPO te worden.

HPO worden en blijven

Als een organisatie in staat is om IT strategisch in te zetten, levert dat een concrete bijdrage aan het bereiken en behouden van de HPO-status. De effecten van investeringen op het operationele en procesmatige vlak maken daarbij niet het verschil. Tegelijkertijd is het noodzakelijk om betere beslissingen te nemen, kosten te verlagen, levertijden te verkorten of de klanttevredenheid te verhogen. Ondanks het gebrek aan onderscheidend effect leggen veel organisaties hier nog het zwaartepunt van hun IT-investeringen. In figuur 3 is weergegeven dat de effecten van investeringen in de bovenste laag van het HPO IT practices capability framework de meeste invloed op de HPO-status heeft. Juist daar ligt de grote uitdaging voor bedrijven. Zeker omdat investeren in

beslissingsondersteuning zoals analytics nog niet als traditionele IT-investering gezien wordt. Terwijl analytics wel een enorme invloed kan hebben op de manier waarop informatie binnen een organisatie wordt ingezet. Informatie is voor veel organisaties de kern van het onderscheidend vermogen, mits het goed wordt toegepast. Dat vereist een innovatieve cultuur waar mensen bereid zijn en over de technologische instrumenten beschikken om bestaande informatie vanuit diverse invalshoeken te benaderen. Dit vergroot de voor spelkracht van een bedrijf en maakt het mogelijk om nieuwe richtingen te ontdekken en in te slaan. Bovendien is een innovatieve cultuur, in tegenstelling tot de operationele 'technische' IT-systemen, veel moeilijker te kopiëren. Die moeten bedrijven zelf ontwikkelen en afstemmen op hun specifieke kenmerken en informatiemanagement. Als ze daar in slagen kan een organisatie niet alleen een HPO worden, maar vooral ook blijven. **-C**

Meer lezen

A.A. de Waal/SAS, *The role of information technology in the high performance organization*, whitepaper, 2008, op te vragen via www.sas.com.

A.A. de Waal, *Maak van je bedrijf een toporganisatie! De vijf pijlers voor het creëren van een high performance organisatie*, Van Duuren Management, 2008. www.hpocenter.nl.