

HOOFDSTUK 1

IT-inspanning en bedrijfsprestatie

Informatietechnologie, de verantwoordelijkheid van businessmanagers

Welke ervaringen heeft uw organisatie met informatietechnologie? Hoogstwaarschijnlijk zijn uw ervaringen op zijn minst wisselend, en vaak zelfs ronduit teleurstellend te noemen. Projecten die in uw opdracht een informatiesysteem moeten opleveren, overschrijden regelmatig hun budget en opleverdatum. Uw medewerkers geven aan dat de systemen waarmee zij werken niet de ondersteuning bieden die eigenlijk nodig is om het werk goed uit te voeren. Wijzigingen en aanpassingen worden door de IT-afdeling van uw onderneming chaotisch en onbeheerst uitgevoerd. Storingen in de onderliggende infrastructuur hebben nadelige gevolgen voor uw bedrijfsprocessen en in de kwaliteit van de dienstverlening aan uw klanten. In veel organisaties wordt serieus getwijfeld of informatietechnologie wel daadwerkelijk de beoogde bijdrage aan de bedrijfsprestaties levert. Kijk eens naar uw eigen organisatie en hoe daarin met IT wordt omgegaan. Kunt u aantonen dat de bedragen die uw organisatie in informatietechnologie heeft geïnvesteerd, hebben geleid tot een rendabeler klantrelatie, een verhoging van de omzet, lagere kosten of een verbetering in de kwaliteit van uw producten en diensten? Kortom, heeft de IT-inspanning van uw onderneming geleid tot een betere bedrijfsprestatie? Met deze vragen in ons achterhoofd onderzochten wij welke van de top 50-ondernemingen in Nederland de beste bedrijfsprestaties neerzetten, om vervolgens te bekijken op welke wijze deze best presterende bedrijven informatietechnologie inzetten en toepassen in hun organisatie. Wellicht kunt u wat van ze leren. Welke ervaring heeft u met IT'ers, de analisten, de architecten, de ontwikkelaars en de beheerders van de informatiesystemen in uw organisatie? IT'ers zijn berucht om het gebruik van technisch jargon en een vaak gehoorde klacht is dat ze bedrijfsvraagstukken benaderen vanuit de logica die ten grondslag ligt aan hun informatiesystemen.

Vraagstukken worden eerst, en vaak alleen, beantwoord met deze 'IT-bril' op. Een veelgehoorde wens luidt dan ook dat IT'ers zouden moeten denken en werken vanuit het perspectief van de businessmanager. Maar kijk ook eens naar uw communicatie met IT'ers. Weet u zeker dat u hen begrijpt? Kunt u erop vertrouwen dat zij u begrijpen? Doet u wel moeite?

*IT behoort tot de integrale verantwoordelijkheid van de
businessmanager*

De boodschap van *IT zonder hoofdpijn* is simpel. Wanneer informatietechnologie een kritieke factor is voor de prestaties van uw organisatie, dan moet u als businessmanager voldoende kennis van IT hebben om deze optimaal in te zetten. Alles wat van strategisch belang voor een organisatie is, behoort immers tot de integrale verantwoordelijkheid van de businessmanager. Oplossingen voor bedrijfsvraagstukken kunt u delegeren, maar u bent en blijft de probleemeigenaar. Dat geldt ook wanneer deze vraagstukken gerelateerd zijn aan informatietechnologie. Een manager in een olieraffinaderij kan zich niet afwenden wanneer de specialisten scheikundige termen en begrippen bezigen; iemand met verantwoordelijkheid bij een financiële dienstverlener mag zich niet onkundig houden van boekhoudkundig jargon. Olieraffinage is een scheikundig proces, banken zonder boekhouders gaan bankroet. Zo ook met informatietechnologie. IT wordt ingezet bij bijna alle aspecten van uw organisatie en behoort daarmee tot het domein van de businessmanager.

Wat is het belang van informatietechnologie voor uw organisatie? Elk bedrijf is een informatiebedrijf,² maar is daarmee alle informatietechnologie van dusdanig belang dat het u als businessmanager raakt? Wanneer u deze vraag aan IT'ers stelt, is het voorspelbare antwoord dat de informatietechnologie waar zij zelf mee bezig zijn van strategisch belang is, in hun ogen. Maar wat is het belang van IT-toepassingen als tekstverwerking, elektronische post en toegang tot internet? Deze basisfuncties zijn tegenwoordig standaard aanwezig op nagenoeg iedere werkplek van organisaties van enige omvang. Het zijn hulpmiddelen die niet meer weg te denken zijn in de dagelijkse communicatie tussen medewerkers en organisaties. De inzet van deze standaardtoepassingen levert een lastig aantoonbaar concurrentievoordeel op. Toch zijn juist via deze standaard-IT-toepassingen organisaties kwetsbaar voor computervirussen en andere elektronische dreigingen. Zelfs aan standaard-IT kleven belangen die te maken hebben met bijvoorbeeld informatiebeveiliging en toegankelijkheid. Stelt u zichzelf wel eens de vraag welke informatietechnologie van kritiek belang is voor uw succes?

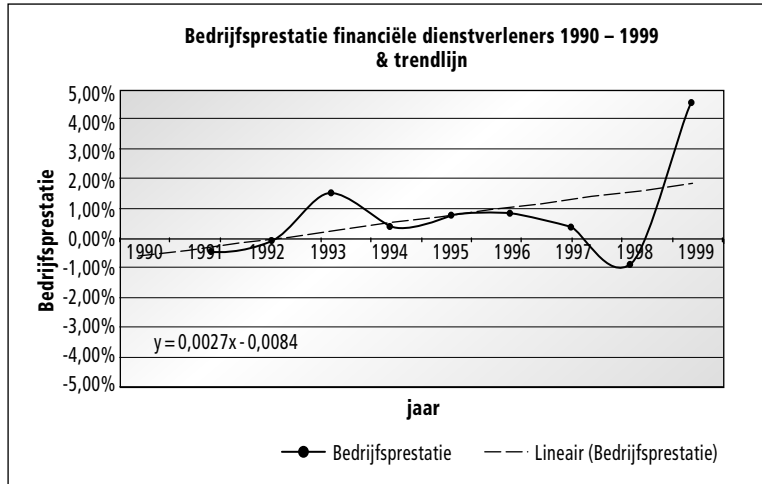
Hoe heeft u in uw organisatie het alignmentproces georganiseerd; hoe vindt de afstemming tussen bedrijfsstrategie en IT-planning plaats? Bedrijfsplannen hebben een gemiddelde levenscyclus van een paar jaar, en voor uw budgettering zijn de planningscycli nog korter. IT-infrastructuren worden daarentegen gemiddeld voor acht jaar neergelegd, en in veel ondernemingen zijn nog systemen operationeel van meer dan twintig jaar oud. In de meeste organisaties wordt nieuwe technologie aan de reeds aanwezige IT-middelen toegevoegd, omdat het moderniseren van deze *legacysystemen*³ te veel kost. Het gevolg is dat de IT-infrastructuren bestaan uit een diversiteit aan IT-middelen die houtje-touwtje aan elkaar zijn geknoopt. De exploitatiekosten van de IT-organisatie stijgen daarmee exponentieel, en de stabiliteit en beheersbaarheid van dergelijke IT-infrastructuren is bedroevend. Wanneer u de beoordeling van IT-investeringen in ogenschouw neemt, kijkt u dan alleen naar de IT-kosten die direct zijn gerelateerd aan het bouwen van het systeem, of betreft u de impact op de gehele organisatie bij uw afweging?

Wanneer businessmanagers worden geconfronteerd met vragen over hun betrokkenheid bij informatietechnologie, dan is hun reactie vaak ontwijkend. Dat businessmanagers terughoudend zijn om betrokken te raken bij IT, is vaak niet omdat zij hun verantwoordelijkheid voor IT willen ontlopen. De meeste managers hebben oprecht kopzorgen over de inzet van informatietechnologie in hun organisatie. Het komt ook niet doordat de technische aspecten van IT zo akelig complex zijn dat zij het begripsvermogen van businessmanagers ontstijgen. De belangrijkste reden waarom IT-vraagstukken onbeantwoord blijven is dat de businessmanagers die antwoorden zoeken eerst moeten toegeven, aan zichzelf en anderen, dat ze de gevolgen van IT-beslissingen niet kunnen overzien. Beslissingen over IT-investeringen raken organisatorische dilemma's, waaruit moet worden gekozen in een continu spanningsveld met ontbrekende onderbouwing, fundamentele onzekerheid en tegengestelde belangen. Ontwikkelt u een IT-systeem dat past bij de organisatie, of past u de organisatie aan aan het nieuwe IT-systeem? Koopt u een standaardoplossing die niet alle functionaliteit biedt die u nodig heeft, of laat u een maatwerksysteem ontwikkelen waarbij ook de basisfuncties opnieuw worden gebouwd? Deze vragen oppakken en beantwoorden, wordt na lezing van *IT zonder hoofdpijn* een stuk eenvoudiger.

IT als organisatievraagstuk

In essentie gaat IT als organisatievraagstuk over het ontwikkelen van business- en IT-vaardigheden bij alle beslissers in uw organisatie. Het

Wat is 'trendpositie'? Wat is 'trendrichting'?



Figuur 1.4 Bedrijfsprestatie financiële dienstverleners 1990 – 1999

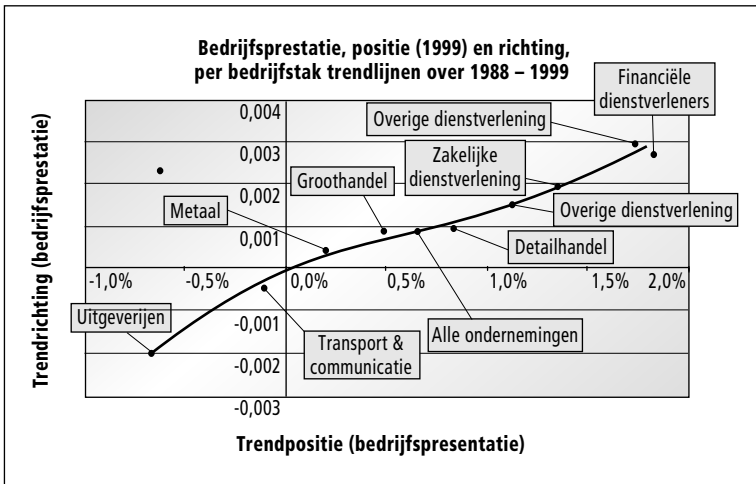
De trendpositie geeft weer wat in het jaar 1999 of 2000 (afhankelijk van de beschikbaarheid laatste jaardata) het eindpunt is van de trendlijn per branche. Aan de hand van een voorbeeld zullen we dit toelichten.

Als voorbeeld nemen we de financiële dienstverleners. In deze branche ontwikkelt de bedrijfsprestatie van de branche als geheel (zolang eerder gesteld is dit het verschil tussen omzet- en kostengroei per medewerker) zich van 1990 – 1999 van $-0,53\%$ naar $4,57\%$ in 1999. Het eindpunt van de lineaire trend tussen dit begin- en eindpunt eindigt in 1999 op bijna 2% (dit is de trendpositie). Dit geeft aan dat de wig tussen omzet en kosten trendmatig in 1999 2% groter is geworden. Dit is echter maar een deel van het verhaal. Een branche (of later een bedrijf) kan erin slagen om deze wig te laten toenemen, maar als dat gelukt is terwijl men startte vanuit een grotere wig in de voorafgaande jaren dan is de trendrichting negatief. Het is wel een positieve prestatie, maar deze wordt jaarlijks slechter; het gaat nog goed, maar ieder jaar een beetje minder goed. Met andere woorden: de richting van de trendlijn is neerwaarts. Dit wordt uitgedrukt met een getal dat in feite de hellingshoek weergeeft van de trendlijn; in het geval van de financiële dienstverleners is dit $0,0027$. Concluderend kunnen we stellen dat hoe hoger de trendpositie en de trendrichting zijn, des te beter!

Op basis van dezelfde bronnen kunnen de trendlijnen voor de bedrijfsprestaties per bedrijfstak van alle branches worden bepaald. In figuur 1.5 is weergegeven wat de trendmatige bedrijfsprestaties zijn

van diverse bedrijfstakken in Nederland en in welke richting deze bedrijfsprestaties zich ontwikkelen.

Vergelijken we de branches in Nederland met elkaar, dan valt op dat de dienstverleners (financiële, zakelijke en overige) het beter doen dan het gemiddelde, evenals de detailhandel en de chemie-/olie-/kunststofbranche. Alle overige branches doen het slechter dan het gemiddelde.

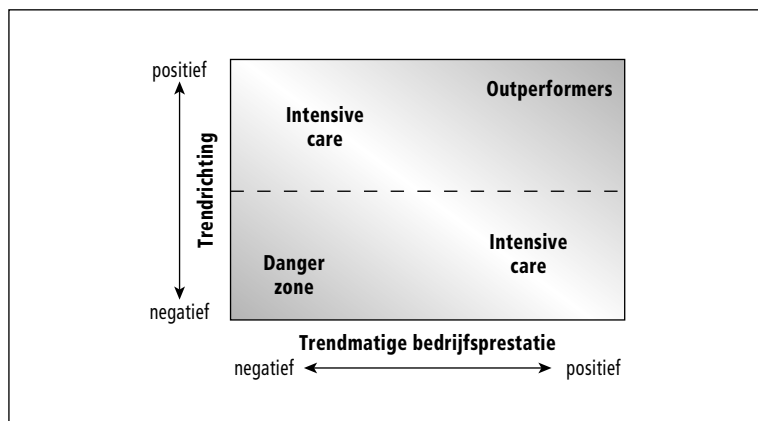


Figuur 1.5 Bedrijfsprestaties per bedrijfstak, bron CBS – Statline

Wat kunnen we leren van deze best presterende branches en de bedrijven die daarin het beste presteren? Welke ondernemingen zijn nu de drijvende kracht achter deze prestaties? Om deze bedrijven te selecteren, pasten we dezelfde ordenende methodiek toe op de top 50 van de beurs. Bedrijven kunnen dan worden geordend naar hun bedrijfsprestatie, zowel op het gebied van trendpositie als trendrichting. Zijn er *outperformers* in deze branches of zijn er ook winnaars in de slechter presterende branches? Ons onderzoek was erop gericht om die bedrijven te selecteren met de beste bedrijfsprestatie, de *outperformers* op de Nederlandse markt. Hiertoe hebben we de bedrijfsprestaties van deze top 50 beursgenoteerde ondernemingen geassocieerd in *outperformers*, *intensive care*, en de *danger zone*.

Outperformers zijn ondernemingen die jaarlijks in staat zijn om hun bedrijfsprestatie met meer dan het gemiddelde (van alle ondernemingen in de CBS database) te verbeteren, en zich daarin ook nog positief ontwikkelen.

Bedrijven hebben intensieve zorg nodig (*intensive care*) wanneer ze in staat zijn om hun bedrijfsprestatie meer dan gemiddeld te verbeter-



Figuur 1.6 Prestatie-indeling

ren, maar daarin jaarlijks minder goed worden of wanneer zij hun bedrijfsprestaties ten opzichte van het gemiddelde negatief ontwikkelen, maar zich nog wel in de juiste richting verbeteren. Als bedrijven niet alleen hun prestaties minder dan gemiddeld ontwikkelen, maar daarbij ook de ontwikkelingsrichting (ten opzichte van het gemiddelde) negatief is, bevinden zij zich in de gevarenzone (*danger zone*).

Op grond van het bovenstaande model hebben wij de AEX/MID-KAP ondernemingen beoordeeld naar de mate waarin zij business-IT-excellence (BITE) realiseren, en kunnen ze als volgt worden geschikt in onze BITE-ranglijst.²⁴

BITE-ranglijst

De top 10 in Nederland bestaat voor een groot deel uit bedrijven met een lange en rijke historie in industriële omgevingen; Philips, Shell, DSM en Akzo. Alle bedrijven waar het beheersen van technologie reeds vele jaren is verankerd in de genen. Naast deze oude bekenden wordt de top met name gevuld door bedrijven uit de semi-conductor-industrie (BESI, ASML, ASMI), ook weer een bedrijfstak waar het beheersen van technologie is uitgeroepen tot de kern van de onderneming. Het is opvallend dat de bedrijven die het meest zouden moeten profiteren van de stijgende vraag naar informatie, communicatie en technologie, verschijnen aan de onderkant van de lijst; waarschijnlijk is het net zoiets als de schoenmaker die zelf op versleten schoenen loopt. De laatste vraag die ons resteert is wat de relatie is tussen deze bedrijfsprestaties en de uitgaven in IT.

BITE-ranglijst					
'90 - '00	Positie 2000	Richting	Danger zone	Intensive care	Outperformer
BESI	15,90%	9,57%			✓
ASMI	8,72%	1,16%			✓
Shell	8,37%	4,10%			✓
ASML	5,52%	2,35%			✓
Philips	5,02%	1,52%			✓
PinkRocade	1,61%	0,67%			✓
Buhrmann	1,29%	0,76%			✓
DSM	1,23%	0,23%			✓
Akzo Nobel	1,12%	0,13%			✓
Fortis	0,89%	0,18%			✓
ING	0,77%	0,02%		✓	
OCE	0,59%	0,14%		✓	
Nutreco	0,55%	0,00%		✓	
ABN AMRO	0,42%	-0,14%		✓	
Heineken	0,38%	0,01%		✓	
Aegon	0,37%	0,03%		✓	
Ahold	0,29%	0,02%		✓	
Landis	0,05%	0,13%		✓	
Vedior	-0,01%	-0,15%		✓	
Hagemeyer	-0,17%	-0,03%		✓	
Randstad	-0,36%	-0,05%		✓	
Numico	-0,38%	-0,31%		✓	
KLM	-0,98%	-1,95%	✓		
Ordina	-1,05%	-0,83%	✓		
Wolters Kluwer	-1,12%	-0,50%	✓		
Getronics	-1,23%	-0,13%	✓		
CMG	-1,44%	-0,62%	✓		
IHC Caland	-1,51%	-0,20%	✓		
Laurus	-1,64%	-2,01%	✓		
VNU	-1,66%	-0,56%	✓		
Unilever	-3,31%	-1,27%	✓		
Unit4	-7,47%	-2,59%	✓		
Libertel	-11,07%	-19,38%	✓		

Tabel 1.2 BITE-ranglijst van AEX-MIDKAP in Nederland, 1990 – 2000, bron: jaarverslagen beursgenoteerde ondernemingen

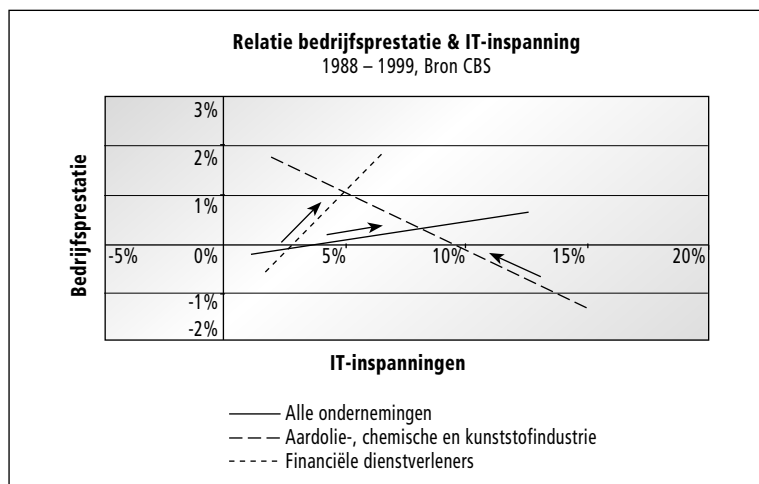
IT-inspanningen in Nederland

Zoals ook al eerder is geconstateerd, zijn ondernemingen in Nederland in de periode 1988 – 1999 aanzienlijk meer gaan uitgeven aan

informatietechnologie.²⁵ Op eenzelfde wijze als de bedrijfsprestatie kan de IT-inspanning van ondernemingen worden uitgedrukt in de ontwikkeling van de uitgaven aan IT per medewerker. Ook de structurele IT-inspanning kan vervolgens worden weergegeven met behulp van een trendlijn. Ook uit ons onderzoek is niet gebleken dat de IT-inspanning van bedrijven direct verband houdt met de bedrijfsprestatie. Er kan eigenlijk alleen maar worden geconstateerd dat volgens de trend de structurele IT-uitgaven per medewerker in 1988 jaarlijks stegen met 1,1% en in 1999 jaarlijks stegen met 12,6%.

IT-uitgaven per medewerker groeien in 1999 met 12,6%

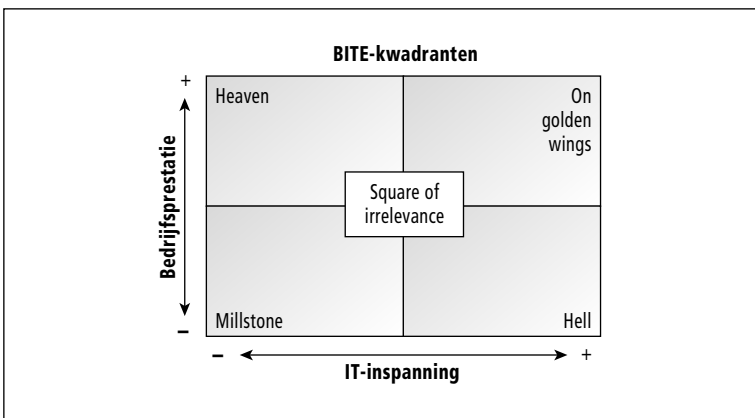
Dit zijn de prestaties van de 'BV Nederland', maar zijn er verschillen per bedrijfstak? Zijn er verschillen te constateren tussen branches met een goede verhouding IT-inspanning en bedrijfsprestatie en met een slechte verhouding? Zoals hiervóór aangetoond heeft de 'BV Nederland' haar prestatie maar beperkt kunnen verbeteren in het afgelopen decennium, terwijl ze aanzienlijk meer is gaan investeren in IT. Statistische puristen kunnen zeggen dat, omdat de prestatie verbeterd is en er meer in IT geïnvesteerd is, er vanuit statistisch perspectief een positieve correlatie bestaat. Wij constateren dat de prestatieverbetering uiterst bescheiden is geweest en de groei in IT-investeringen aanzienlijk en zijn van mening dat dit voldoende reden is om ernstige zorg te hebben over het nut, de noodzaak en de kwaliteit van executie van veel IT-investeringen in Nederland. Gedurende langere tijd kunnen organisaties deze disjuncte groeipatronen niet volhouden.



Figuur 1.7 Trendlijnen bedrijfsprestatie en IT-inspanning

In figuur 1.7 zijn de trendlijnen voor bedrijfsprestatie en IT-inspanning weergegeven voor alle ondernemingen als geheel, de financiële dienstverleners en de chemische, aardolie- en kunststofindustrie. Deze laatste twee bedrijfstakken hebben over de periode 1988 - 1999 de beste bedrijfsprestatie laten zien, maar hebben zeer verschillende IT-inspanningen geleverd. Waar financiële dienstverleners steeds meer zijn gaan uitgeven aan informatietechnologie, hebben de ondernemingen in de petrochemische industrie de toename van IT-inspanning juist weten terug te brengen.

Gepositioneerd in onze business-IT-excellence-kwadranten hebben ondernemingen in de petrochemische industrie (als branche) zich richting *Heaven* ontwikkeld. Dit is het kwadrant voor de best presterende ondernemingen die tegelijkertijd hun IT-inspanning kunnen terugbrengen en hun bedrijfsprestatie verhogen. Financiële dienstverleners daarentegen positioneren zich in het kwadrant *On golden wings*. Hier bevinden zich die ondernemingen die in staat zijn naast extra inspanning in informatietechnologie ook een betere bedrijfsprestatie neer te zetten. Bedrijven in het kwadrant *Millstone* hebben IT als molensteen om hun nek. Ze geven weliswaar minder uit aan IT (per FTE) maar hun bedrijfsprestatie neemt ook evenredig af. Ten slotte zijn er bedrijven in het segment *Hell* die ondanks stijgende investeringen in IT hun bedrijfsprestaties structureel zien afnemen. Ergens in het midden bevinden zich ondernemingen in het *Square of irrelevance*, een plek waar niets gewonnen en niets verloren wordt, of, zoals in Nederland gebruikelijk is: waar het kan vriezen en het kan dooien. Dit is waar de 'BV Nederland' als geheel zich bevindt.²⁶



Figuur 1.8 Relatie bedrijfsprestatie en IT-inspanning

Beter de zekere ellende van vandaag dan de onzekere toekomst

Dit boek vertelt het verhaal van die ondernemingen die met succes de sprong hebben gemaakt naar de business-IT-*Heaven*, of naar de categorie business-IT-*On golden wings*. Een grote groep is blijven stecken in de business-IT-*Hell* of met een enorme IT-molensteen om hun nek. Zij die daaruit ontsnapten delen in de komende hoofdstukken hun inzichten en *lessons learned*. Gelukkig is gebleken dat dit geen geluk of toeval is, maar het resultaat van hard werken en veel vallen en opstaan.

Zoals Tiger Woods²⁷ antwoordde op de vraag van een journalist of zijn shot dat het balletje vanaf 150 meter in de hole deed belanden niet vooral geluk was: 'hoe meer ik oefen hoe meer geluk ik heb'. Dit moet ook de leidraad zijn voor organisaties. Niemand kan zich nog langer veroorloven om langs de kant te blijven staan en IT over zich heen te laten komen. Zoals is gebleken is IT een onderwerp van groeiend belang en groeiende zorg; menigeen ging u voor en koos ervoor om de handschoen op te pakken. Met duwen, trekken, smeken en dreigen zijn zij het pad naar business-IT-excellence opgegaan. Er is geen garantie voor succes, maar doorgaan op de huidige weg leidt in de meeste gevallen tot (nog) grotere ellende in de toekomst.