

Business &amp; IT Alignment, deel 4

# Hoe gaat u partnerships aan?

## Als Al Capone of als Seneca?

Door: Barry Derksen

Het aangaan van solide partnerships is essentieel voor de afstemming van IT en business. De vraag is wat daarbij het meest effectief is: vuistdikke SLA's samenstellen of een aanpak, waarbij 'een man een man, een woord een woord' het uitgangspunt is. Kiest u voor de benadering van Al Capone? Of voor die van de Romeinse wijsgeer Seneca?



### Wie heeft er gelijk?

### Wat vindt u?


**Seneca:**

"Als je iemand vertrouwt, maak je hem betrouwbaar"

**Al Capone:**

"You can get more with a kind word and a gun, than with a kind word alone"

Bart Stofberg stelde me ooit de vraag als weergegeven in onderstaand figuur. Tja gelijk gaan de hersenen dan kraken. Mijn levenspartner kiest voor de weg van Seneca, die vertrouwen als uitgangspunt neemt, maar er zijn heel wat it-leveranciers, die de voorkeur geven aan de aanpak van Al Capone, die ooit opmerkte dat je met een vriendelijk woord plus een wapen meer bereikt dan met een vriendelijk woord alleen.

Gek genoeg gaf Bart hier ook direct de kern van het probleem weer. We maken duimdikke Service Level Agreements met daarin flinke bonus-malussystemen gebaseerd op zeer specifieke KPI's omdat

we wel willen 'partneren', maar elkaar onvoldoende vertrouwen. De SLA's met bonus-malus zijn het hedendaagse equivalent van het geweer van Al Capone.

In mijn jarenlange praktijk ben ik een keer tegen een it leverancier aangelopen die werd gecontroleerd op het voldoen aan die SLA's, KPI's en het bonus-malus-systeem. Het bijzondere aan deze it-leverancier was dat deze bewust overwoog wat slimmer was: de KPI halen of de malus nemen? Wat is het goedkoopst? Maar dat was nu net niet de bedoeling van de druk bediscussieerde 'partnership'. Aan de andere kant Seneca geeft ook iets van een unheimisch gevoel. Iets in de trant van: jawel, vertrouwen is

goed... maar controle is beter. Voor uw organisatie is dit de uitdaging.

Waar bevindt zich uw business-IT partnership? Ergens tussen deze twee uitersten in? Of in lijn met de benadering van Seneca, dan wel die van Al Capone?

### Partners? Kan ik IT wel vertrouwen?

In 2003 schreef Nicholas Carr het artikel 'IT doesn't matter' in Harvard Business Review. Zijn advies luidde:

- Spendeer minder en minder op IT
- Probeer niet voorop te lopen met IT aspecten, maar volg
- Probeer niet te innoveren met IT

Een mooi handvat om die it-managers eens onder druk te zetten. Maar ondertussen weten we wel beter. De belangrijkste innovaties wereldwijd zijn dankzij IT. Google en Apple hebben gehakt gemaakt van deze uitspraken en social media bedrijven evenals Apple en Google zijn momenteel de grootste en machtigste bedrijven aan het worden. Helaas, Carr heeft zijn verhaal zo'n jaar of twintig te vroeg geschreven.

Maar goed, hoe ga je als it-leverancier partnerships aan met CIO's? Hiervoor is een langdurige samenwerking nodig en aangezien de gemiddelde CIO maar

4,32 jaar op zijn post zit kan rustig worden gesteld dat het in die vier jaar vooral over Total Cost of Ownership en de nieuwste Microsoft upgrade ging. Ook dat ondermijnt natuurlijk een goede partnership. Overigens doet de Nederlandse it-baas - ondanks ontslagbescherming - minder lang dienst dan zijn collega's in Europa (4,5 jaar) of wereldwijd (5,1 jaar) (zie taartdiagram)

Vanuit de it-organisatie wordt gemerkt dat het niveau van vertrouwen in de expertise van de it'er wel aanwezig is, maar dat de commitment van de businesspartner beperkt is. In Nederland durven inmiddels de meeste it'ers wel het T-shirt met een tekst als 'Trust me, I'm IT' aan te doen, maar zij beseffen ook dat zij daarmee vaak nog in een hokje worden geplaatst.

### Meten van partnership

In het Luftman-model wordt partnership gemeten aan de hand van een aantal factoren. Deels zien we Al Capone en deels zien we Seneca daarin terug. Dit heeft natuurlijk alles te maken met de zoektocht naar de juiste balans:

- Organisatie perceptie over waarde van ICT
- Rol van ICT in strategische planning

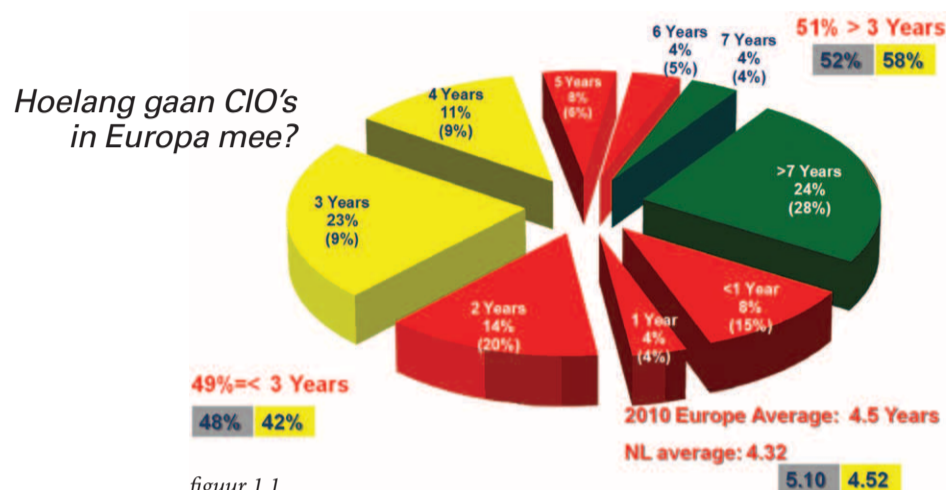
- Gezamenlijke doelstellingen (risico's, beloningen, afrekening)
- IT programma management
- Stijl van relatie / vertrouwen
- Bedrijfsponsor / voortrekkers'

### Partnership realiseren

Terugkomend op Seneca en Al Capone, de tabel hierboven komt uit Luftman's presentatie. Het geeft goed weer hoe je een balans kan vinden tussen Seneca (trouw, vakmanschap) en Al Capone (betrouwbaarheid, wantrouwen) als weergegeven in de kolommen. In de rijen worden diverse aspecten weergegeven als



cluster, randvoorwaarden, drijfveren, etc. Wat verwacht u van de it-organisatie of de it-leverancier? Of wat wilt u zijn als it-manager? Wellicht goed om dit eens



figuur 1.1

peoples republic  
interim IT professionals

www.peoplesrepublic.nl • info@peoplesrepublic.nl • 076 -7370073

E-MAIL in de cloud      DESKTOP in de cloud

Veilig en snel werken in de cloud is nu mogelijk!

Neem nu contact op voor gratis  
30 dagen test of uitgebreide  
Proof of Concept.

goSaaS.nl  
moving ICT to the cloud  
088 999 5 999



Arjen van Berkum

Column



## Inkopers partneren niet

**Dit keer een bekentenis. Op basis van mijn jarenlange inkoopervaring ga ik u vertellen dat 'wij inkopers' niet partneren, want dat kunnen we niet.**

Inkopers willen de laagste prijs voor de ingekochte dienst of product. Dat is ons werk. We gunnen de gemiddelde verkoper geen marge, want marge is diefstal. Zeker als het over het inkopen van mensen gaat, want dan berekenen we de kostprijs en vergelijken we dat ook graag met bijvoorbeeld onze eigen resources. Daar verzinnen we mooie termen voor als *kostprijs plus* of *vastgestelde uplift*. En zo gaat het al jarenlang. Elke keer weer over de prijs per uur van een ingezette resource. Een onzinnige discussie.

*"Bedrijven die inkopen op basis van total cost zijn zeldzaam"*

Het gaat er uiteindelijk om dat het maximale resultaat wordt bereikt tegen minimale kosten, binnen de gestelde tijd en het afgesproken risicoprofiel. Maar welke inkoper snapt nu werkelijk waar het om draait? Inkoop succes is een resource inkopen van 15 euro. Dat die resource er dan 20 keer langer over doet dan iemand van 17,50 is niet belangrijk. De business wil vooral dat er een goede vent of vrouw komt. Groot verschil dus: inkopen op stukprijs of werken op basis van de total cost.

Ze zijn er overigens wel hoor, bedrijven die inkopen op basis van total cost, maar ze zijn zeldzaam. Net als verkopers die het snappen en begrijpen dat ze meer voor resultaat bij de klant moeten gaan dan voor het plaatsen van een resource. Maar het vereist aan beide kanten een volwassen inkopende en verkopende organisatie. Daar kun je komen, maar dan moet je elkaar vertrouwen. En daar gaat het dus ook weer mis. De relatie tussen inkoop en verkoop is ronduit zuur door al die opgelegde tariefsreducties, eenzijdige aanpassingen van betaaltermijnen, opgelegde vakanties aan het einde van het jaar en dergelijke.

### Dus wat is de praktijk?

Inkoop krijgt goede manteltarieven en de verkopende partij levert alleen maar senior functies die eigenlijk door junioren worden ingevuld. Bekt lekker, levert niets op.

Verkopers moeten veel dieper de business in om te kunnen verkopen en daarom heeft een detacheerder meer verkopers nodig voor hetzelfde resultaat. Uiteindelijk komt dat terug in de prijs. De business sluit allerlei deals buiten inkoop om omdat ze niet krijgen wat ze willen. Maar aangezien ze geen goede inkopers zijn wordt met name in het zogenaamde *maverick buying* vaak wel zeer veel teveel betaald.

Alleen als inkoop zich weer ten dienste gaat stellen van het resultaat en niet van louter de kosten kunnen we weer praten over partnership. Maar ik vrees dat we voorlopig nog heel wat duwwerk blijven zien.

■ Arjen van Berkum is managing director van de Betula Group. Als adviseur werkt hij in binnen- en buitenland op het snijvlak van ICT, HR en Business

Bron: Bart Stofberg (Wellinton Redwood)

	Trouw	Vakmanschap	Betrouwbaarheid	Wantrouwen
Cluster	Vertrouwen Meedenken	Vertrouwen Meedenken	Afspraakdiscipline	Afspraakdiscipline
Randvoorwaarden	Gezamenlijk beeld van succes, duidelijke verantwoordelijkheden	(Behoeft aan) Vakmanschap	Duidelijke afspraken	Overkoepelend geaccepteerd gezag
Drijfveer	Gezamenlijk succes	Kwaliteit	Afspraakdiscipline	Eigenbelang
Type	Lokaal ondernemerschap	Co-creatie & innovatie	Ketens en processen, herhaling	Transacties, strijd
PSV-driehoek	Partnerschap	Vakmanschap	Synergie	-
Loyaliteit	Heel hoog	Naar kwaliteit (FFP)	Naar afspraken	Geen
Volwassenheid	Hoog	Hoog	Beetje	Geen
Transparantie	Alles weten van elkaar	Weten waar het voor is	Alle afspraken kennen	Alleen om te confronteren
Focus van de samenwerking	Toekomst	Toekomst	Heden	Verleden
Sfeer	Gezamenlijke ambitie	Echte kwaliteit leveren	Afspraak = afspraak	Onderhandelen en escaleren
Wanneer	Hoge dynamiek	Hoge complexiteit	Eenvoudige dynamiek	Als je precies weet wat je wilt

te bespreken en vandaar uit die SLA nog eens te overwegen als ook de TCO metingen e.d.? Tot slot, enkele interventies die kunnen bijdragen:

- Overweeg te stoppen met een separate it strategie, dit zou een hoofdstuk moeten zijn in de bedrijfsstrategie. Eentje waarbij de business u vraagt om hieraan mee te doen
- Overweeg te stoppen met de rol van informatiemanager als bijrol. Het is een voltijd baan en als u dat al geregeld heeft: hoe komt het dan dat de controller (financiële stroom van de waardeketen) wel bij het MT zit en de informatiemanager (de digitale stroom van de waardeketen) niet?

Op [www.bitti.nl](http://www.bitti.nl) kunt u de benchmark vragenlijst invullen voor uw eigen organisatie (volledige alignmentmeting).

Een volledige meting tussen business & IT binnen een organisatie betreft deelname van een aantal business & IT managers.



Auteur, Barry Derksen, MSc MMC CISA CGEIT RI, directeur research bij het Business & IT Trends Institute (BITTI.nl).  
Twitter: @BITTI.nl

Uw organisatie meten? Kijk op [www.bitti.nl](http://www.bitti.nl)

### Business & IT Alignment (BITA) in zeven artikelen.

In de eerste ICT /Magazine is ingegaan op Business & IT alignment en de stand van zaken in Nederland (zie ICT Magazine 1, blz. 10-11).

In zes vervolgartikelen behandelen we de onderdelen van het model van Luftman.

Achtereenvolgens gaan we in op:

1. Communicatie
2. Toegevoegde waarde
3. Governance
4. Partnership
5. Architectuur
6. Competenties

**Breecom**

De outsource partner waarmee u verder komt!

[www.breecom.com](http://www.breecom.com) - tel. 0180-626782

ROTTERDAM - AMSTERDAM - BRUSSEL - DÜSSELDORF - DUBAI