

>>> Quicksan

- ALIGNMENT
- OUTSOURCING
- YMERE, ING
- VOLWASSENHEID
- ONDERZOEK

Penny wise, pound foolish



Nog steeds groeit het belang van IT in de samenleving. Maar zelfs na dertig jaar hebben organisaties en hun IT-managers nog twee belangrijke discussies lopen: kiezen we voor business & IT-alignment (BIA) om de effectiviteit te verbeteren of gaan we toch maar voor het uitbesteden van het probleem dat IT heet? Tekst Barry Derksen



BIA gaat over de effectiviteit van de ICT-inzet. De achterliggende gedachte is: hoe beter ICT en bedrijfsvoering op elkaar zijn aangesloten, des te beter de effectiviteit van het geheel (1+1=3, oftewel pound wise). In figuur 1 is dit zichtbaar gemaakt door de lacune. Om de lacune zo klein mogelijk te maken/houden, worden acties verricht onder de noemer van business & IT-alignment. Helaas beschouwen velen alignment nog als een ongrijpbaar fenomeen waarvan de effecten nog niet zijn aangetoond.

Om diverse redenen, kwalitatief en kwantitatief, maar zeker ook met het oog op de (soms alleen gepercipieerd) hoge ICT-kosten werd en wordt de ICT-functie in toenemende mate ge-outsourced. Zowel in het bedrijfsleven als ook in de wetenschap draait het hierbij meestal om de transaction costs. Dergelijke businesscases worden meestal wel gerealiseerd, maar tegelijkertijd geven veel organisaties te kennen dat de lacune na de uitbesteding alleen maar breder is geworden. Sourcing is dan in elk geval penny wise te noemen... Maar is het nu pound foolish of niet?

Bedrijven werken hard aan verbetering van de inzet van ICT via de interne als ook de externe IT-leveranciers. Intern door de rol van informatiemanagement uit te bouwen en CIO's te positioneren, terwijl ten behoeve van de externe ICT-leveranciers een regievoering wordt gerealiseerd. De diverse acties om de BIA te verbeteren kenmerken zich meestal door een interne focus. De algemene lijn lijkt te zijn om te kiezen voor een focus op alignment (effectiviteit) dan wel op outsourcing (veelal kosten). De overwegingen die momenteel binnen vele organisaties spelen, zijn:

- Welke aansturing of besturing (governance) werkt het beste?
- Moet ik ICT in huis voeren of uitbesteden?
- Welke inrichting van informatie en de daarbij behorende technologie moet worden toegepast?
- Welke competenties moeten de medewerkers binnen ICT hebben?
- Gaat de organisatie wel effectief en efficiënt om met ICT?
- Welke acties kan de organisatie inzetten om de alignment en daarmee de return on IT investment dan wel de klanttevredenheid te verbeteren?

Een lopend promotieonderzoek van de auteur richt zich op beantwoording van deze vragen. Dit artikel is gebaseerd op een grootschalig on-

derzoek op het gebied van business & IT alignment sourcing (BIAS), dat momenteel wordt uitgevoerd. We gaan allereerst in op de 'modekreet' business & IT-alignement, vervolgens op het onderzoek, en ten slotte wordt ingegaan op enkele recente resultaten op dit gebied wereldwijd en in Nederland.

BIA, TREND OF HYPE?

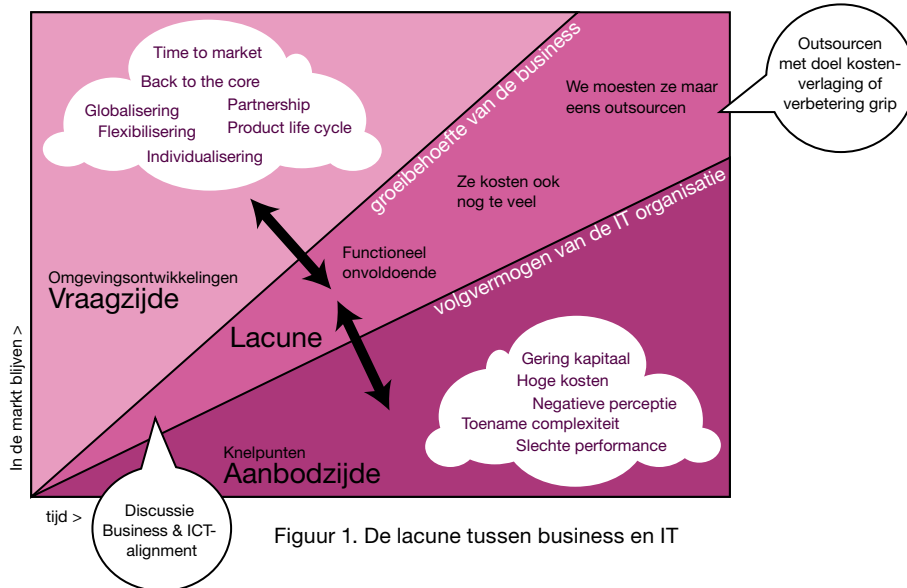
Er is niets nieuws onder de zon. Bijna twintig jaar geleden, in 1992, schreven Henderson & Venkatraman (Henderson, 1992)⁵ de introductie in het concept BIA. Zij ontwikkelden het 'Strategic Alignment Model'. Deze naam wordt eveneens gebruikt door Luftman (Luftman, 2003)⁶. Het ontwikkelde model is bedoeld voor het conceptualiseren en aansturen van strategisch management van IT.

In het model zoals weergegeven in figuur 2 (volgende pagina) wordt gekeken naar vier dimensies (de blokken) waarbij Henderson & Venkatraman tevens vier invalshoeken van alignmentrealisatie definieerden (de pijl geeft de richting weer in het figuur):

- Uitvoering van bedrijfsstrategie
- Transformatie door technologie
- Benutting ICT-potentieel
- Optimaliseren ICT-service



HELAAS
BESCHOUWEN
VELEN
ALIGNMENT
NOG ALS EEN
ONGRIJPBAAR
FENOMEEN



Figuur 1. De lacune tussen business en IT

Laten we dit model concretiseren aan de hand van een vergelijking met actuele ontwikkelingen bij woningbouwcorporatie Ymere. Arjan van Dijk, manager Informatisering, geeft een toelichting op de gekozen werkwijze binnen Ymere, die sterk lijkt op de richting van 'Transformatie door technologie' (bron: Derksen, 2009)².

Om binnen een woningcorporatie, zoals Ymere, ingrijpende verbeteringen in de informatiehuishouding tot stand te brengen is een drietal strategische, voorwaardenscheppende speerpunten te onderscheiden:

1 Het opzetten van een organisatiebreed ingebed gegevensmodel.
2 Het gebruiken van een meerlagen architectuur, waarin softwaretoepassingen gescheiden zijn van dataopslag en presentatie (service oriented architecture).

3 Inzetten van portalfunctionaliteit voor uniforme ontsluiting van applicaties aan in- en externe gebruikers (klanten en/of partners).

Het gebruik van deze hoogwaardige technologieën biedt Ymere kansen om op eenvoudige wijze processen te vernieuwen, procesondersteuning ingrijpend te verbeteren, internet effectief te gebruiken en de bedrijfsvoering daarmee efficiënter en effectiever te maken. Dit komt tot uiting in onder andere:

- Optimale procesondersteuning omdat procesapplicaties per bedrijfsproces vrijelijk kunnen worden gekozen ('best of breed').
- Eenduidige en centrale vastlegging van basisgegevens.
- Eenduidige managementinformatie.
- Gebruik van internet voor (klant)transacties.
- Ketenintegratie.
- Verschuiven van werkzaamheden in de waardeketen.
- Het delen van intellectueel eigendom van de organisatie.

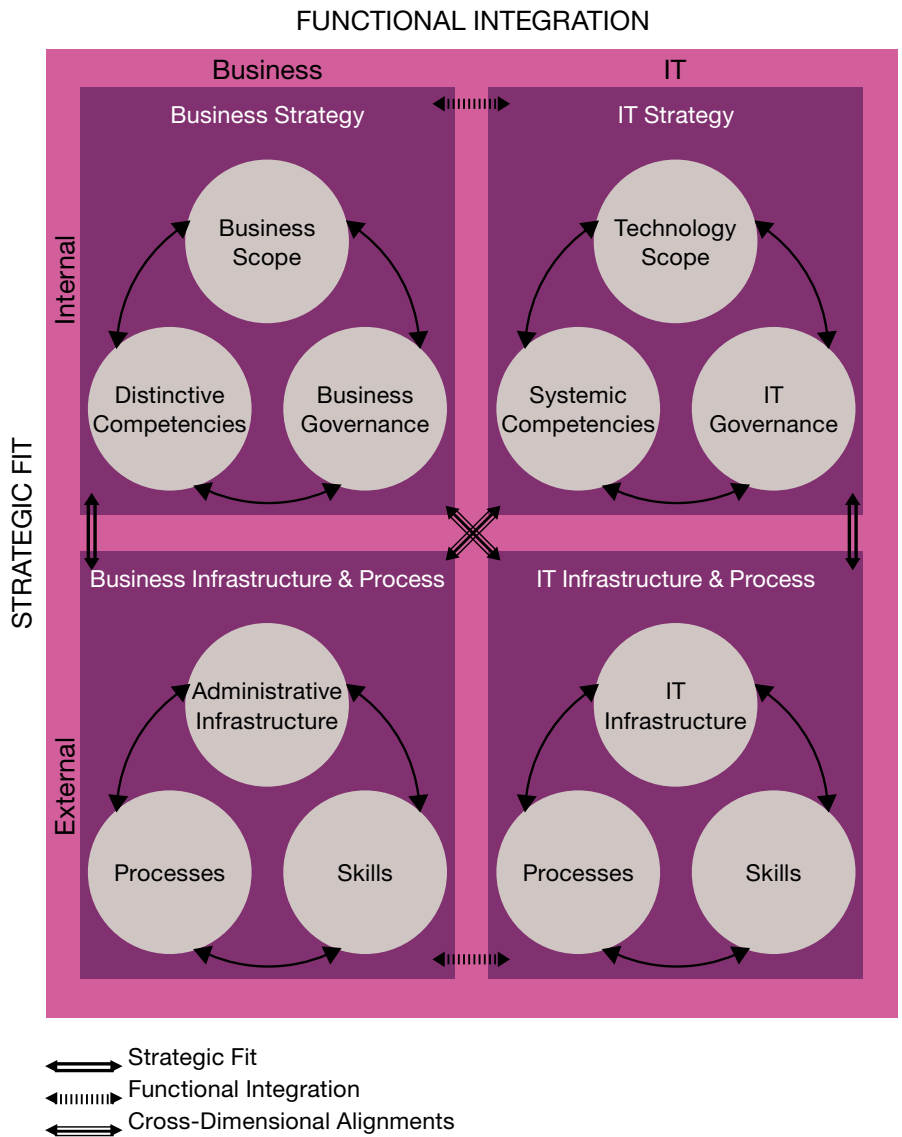
Realisatie van deze visie op de informatiehuishouding is een meerjarig groeitraject, waarbij de invoering van de speerpunten voorlopen op inpassing van overige (lopende) initiatieven.

In de eindsituatie in 2010 zijn alle voorziene functionele eisen en wensen van de (kern-)processen op een efficiënte en effectieve wijze ondersteund, is (elektronische) dienstverlening aan de klant op een kwalitatief hoog niveau mogelijk, kunnen werkzaamheden in de keten buiten Ymere worden belegd en wordt maximaal gebruikgemaakt van de bij Ymere beschikbare kennis en ervaring. Dit komt tot uiting in:

- Eenduidige vastlegging en gebruik van basis- en transactiegegevens.
- Effectieve ondersteuning van een efficiënte en beheerste uitvoering van elk bedrijfsproces.
- Eenduidige, tijdige en relevante sturings- en verantwoordingsinformatie op elk niveau van de organisatie.
- Internettoepassingen met (potentiële) klanten en leveranciers op transactieniveau.
- Geïndividualiseerde dienstverlening aan klanten.
- Vergaande elektronische samenwerking met ketenpartners, inclusief invulling van de regiefunctie.
- Bibliotheek met het verzamelde intellectuele eigendom van Ymere.

Een ander voorbeeld geeft meer uiting aan 'uitvoering van bedrijfsstrategie' dat afkomstig is

van Hans Tesselaar, Directeur Sourcing, Innovatie en Governance bij ING Divisie Intermediair (bron: Derksen, 2009)².



Figuur 2. Alignmentmodel (bron: Henderson & Venkatraman, 1992)³

Om te innoveren met IT hoeft men het vaak niet in de extremen te zoeken, de oplossingen liggen vaak binnen handbereik. Het kijken naar andere bedrijfstakken en van daaruit terug te denken aan de eigen organisatie, kan al tot heel innovatieve oplossingen leiden, binnen de eigen bedrijfstak. Waarom zijn standaardbedrijfsprocessen in de (petro-)chemische industrie al jaar en dag gemeengoed en vinden wij dat bij financiële dienstverleners een bijna onvoorstelbaar beeld? Immers, al onze producten zijn heel divers, onze klanten willen we graag maatwerk verkopen, etc. Door naar de industrie te kijken en de industriële procesontwerpprincipes te hanteren, maken we een eerste stap. Als we daarna naar de in de industrie gebruikte (IT)-hulpmiddelen kijken,

IS OUTSOURCING
 NU POUND
 FOOLISH OF
 NIET?

Hieruit kan in elk geval worden geconcludeerd:

- De mate van volwassenheid in alignment is meetbaar, hiervoor kan het Luftman-model worden toegepast.
- Er is een positieve relatie tussen de mate van volwassenheid in alignment en de effectiviteit van IT-inzet (ROI).
- Er is een aantal interventies te onderscheiden dat de mate van alignment verbetert.
- De pound wise binnen organisaties kan door alignment worden verbeterd.

EN OUTSOURCING?

De vraag blijft staan of outsourcen dan overeenkomt met penny wise, pound foolish. Luftman heeft zich geconcentreerd op de wereldwijde Fortune 1000-organisaties en Poels concentreerde zich op de banken en verzekeraars in Nederland. Het lopende promotieonderzoek van de auteur van dit artikel concentreert zich op BIAS (de combinatie van alignment en sourcing), met als doel te bepalen of hier sprake is van penny wise, pound wise dan wel van penny wise, pound foolish. In andere woorden: hoe staat het met de alignment bij organisaties die met outsourcing op hun transactiekosten besparen? Er wordt dus gekeken naar de keten van ICT-levering: de wijze van organiseren, de regiefunctie bij outsourcing en diverse andere elementen. Hierbij kan worden gedacht aan het volledig in huis uitvoeren van IT-activiteiten, (de)centraal of via een shared-servicecenter, tot het volledig uitbesteden van IT. Belangrijke vraag hierbij is wat beter werkt voor de mate van alignment en dus voor de effectiviteit van IT-inzet binnen een organisatie. Ook gaat het om de vraag wat er dient te gebeuren om te genieten van de penny en de pound.

HET ONDERZOEK

Helaas kan ik in dit artikel nog niet het antwoord geven op de vraag hoe het met de penny en de pound gesteld is. Dit artikel is ingegaan op twee belangrijke discussies: alignment, uitbesteden of beide? Het onderzoek (BIAS-onderzoek) dat nu loopt, moet hierop antwoorden geven. Het BIAS-onderzoek gaat in op de afstemming tussen vraag en aanbod en maakt daarbij gebruik van het eerdergenoemde Luftman-model, in combinatie met sourcing-vraagstukken.

Wel kunnen we refereren aan een eerder uitgevoerd onderzoek (zie figuur 4). In dit onderzoek uit 2008 van het onderzoeksbureau BITTI.nl, uitgevoerd onder ruim 2000 respondenten uit diverse organisaties, worden rapportcijfers over ICT gegeven op een schaal van 1 tot 10. Hieruit

kan worden geconcludeerd dat op het vlak van technisch beheer en het gebruik van standaarden boven de 6 wordt gescoord. Hieruit valt mogelijk te concluderen dat ITIL heeft geholpen IT volwassen te maken. Echter, er blijkt ook nog veel terrein open te liggen.

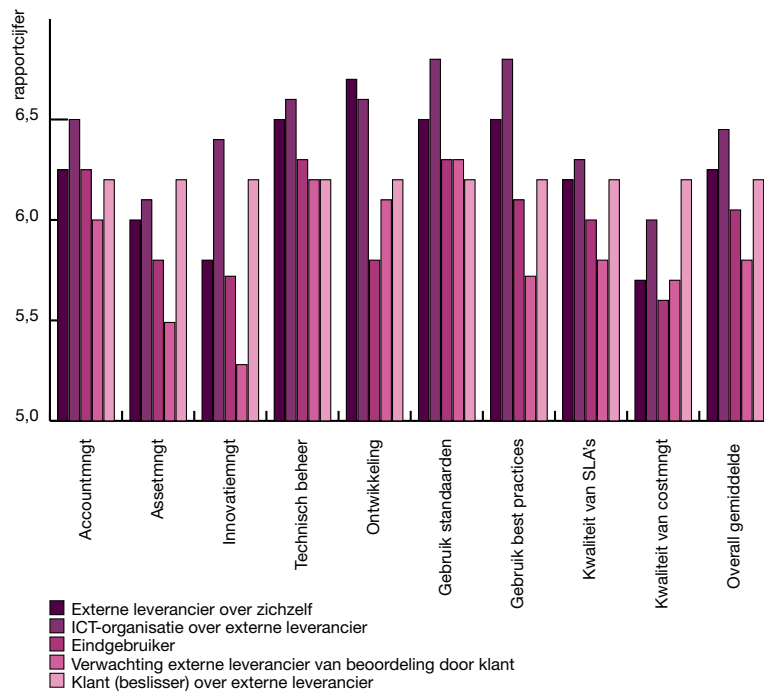
Met deze scores is een van de diverse redenen voor het verrichten van het grootschalig onderzoek gestalte gegeven.

DEELNAME ONDERZOEK

Inmiddels doet een groot aantal organisaties mee aan het promotieonderzoek, maar uiteraard is de lezer van harte welkom om eveneens (kosteloos) mee te doen. Het belangrijkste resultaat voor de deelnemende organisaties wordt gevormd door een concreet advies, waarmee de organisatie de mate van alignment kan verbeteren. Daarnaast maakt de vergelijking met branchegenoten alsmede niet-branchegenoten het mogelijk de resultaten in perspectief te plaatsen.

1. [Derksen, 2008] Derksen, B. Noordam, P. Modellen die werken, kwaliteit in bedrijf en informatievoorziening. 2e druk, Boekdrukkunst uitgeverij, oktober 2008.
2. [Derksen, 2009] Derksen, B., Noordam, P., van der Vlist, A., Trends in IT 2010-2011, Op tijd investeren in de juiste technologie. Boekdrukkunst uitgeverij, september 2009.
3. [Henderson, 1992] Henderson, J.C., Venkatraman, N., Strategic alignment: A model for organizational transformation through information technology. T. Kochan & M. Unseem, eds. Transforming Organisations, Oxford University Press, NY, 1992.
4. [Henderson, 1993] Henderson, J.C., Venkatraman, N. (1993), 'Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations', IBM Systems Journal vol 32 no1, blz. 4 t/m 16.
5. [Henderson, 1999] Henderson, J.C., Venkatraman, N., 'Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations', IBM Systems Journal, vol. 32, no. 1, 1999.
6. [Luftman, 2003] Luftman, J.N., Competing in the information age, align in the sand. 2nd edition, Oxford University press, 2003.
7. [Luftman, 2007], Luftman, J.N., Kempaiah, R., 'An update on Business-IT alignment: a line has been drawn', MIS Quarterly Executive vol.6. no. 3., pp. 165-178 /September 2007
8. [Poels, 2006] Poels, R. Beïnvloeden en meten van business – IT alignment. Proefschrift, september 2006.

Figuur 4. Mate van tevredenheid over IT-leveranciers. (De eindgebruiker scoort steeds een 6,2 omdat hem niet is gevraagd de afzonderlijke onderdelen te scoren.)



Barry Derksen MSc MMC CISA CGEIT RI (B.derksen@bisnez.com / Barry.derksen@bitti.nl) is managementadviseur bij Bisnez Management (www.bisnez.com) en trekker van het onderzoeksbureau Business & IT Trends Institute (www.bitti.nl).