

De toekomst van de it-organisatie

Deel 1: De McDonaldisering van de IT

Door: Bart Stofberg

Treacy & Wiersema kwamen ooit met de driedeling Operational Excellence – Product Leadership – Customer Intimacy¹. Een verstandige onderneming is óf goed in standaardisatie óf in het leveren van superieure producten óf in klantspecifiek maatwerk. IT kiest vanaf de jaren 90 voor operational excellence, daartoe in 2003 nog eens extra aangemoedigd door Nicolas Carrs artikel *IT doesn't matter*.



En dus werkt IT in strak georganiseerde processen en levert IT gestandaardiseerde producten en diensten. Dat heeft tenslotte grote voordelen. Gestandaardiseerde processen maken IT gemakkelijk benaderbaar, voorspelbaar, betrouwbaar, betaalbaar, controleerbaar (compliance!), planbaar en in zekere zin ook nog eens sneller. Allemaal kenmerken die passen bij operational excellence.

McDonalds

Maar die gedetailleerde processen hebben ook nadelen. Ze maken de organisatie star, het proces zelf pas je niet zo gemakkelijk aan. Processen hebben de neiging dingen te diskwalificeren. Elementen die niet passen in het proces. In processenland is het bon ton om 20 procent van van alles en nog wat te diskwalificeren, met een verwijzing naar de 80-20-regel. 20 procent! Als daar maar niet net je concurrerend vermogen tussen zit. Processen zorgen voor een vaste, generieke kwaliteit, maar wel van het type McDonald's. McDonald's heeft wereldwijd meer dan 33.000 restaurants... en nul koks. Kwaliteit wordt gegarandeerd door het proces. Daar zijn geen vakmensen voor nodig. McDonald's levert goede hamburgers, maar als je écht lekker wilt eten...

De Librije

Bij de Librije (drie Michelin-sterren) leveren ze een heel andere kwaliteit. McDonald's levert hamburgers, de Librije een fantastische avond met heerlijk eten. Daar word je van begin tot eind met veel aandacht behandeld. En het eten is heel bijzonder. De Librije is een bijzondere mix van customer intimacy en product leadership. Daar betaal je dan ook naar. De Librije is, zacht gezegd, niet goedkoop. Bij de Librije hebben ze ook wel processen, maar die zijn veel minder strak dan bij McDonald's. Kwaliteit wordt gegarandeerd door aandacht en perfectiedrang van gedreven vakmensen. Die kunnen ook veel beter reageren op veranderingen in hun omgeving. Als je bij McDonald's een hamburger zonder augurk wil, moet je die er zelf afhalen. Bij de Librije kun je in overleg bijna alles aan je maaltijd veranderen.

Vakmanschap, aandacht, gedrevenheid

In de wereld van IT sturen we, aangemoedigd door Nicholas Carr, al jaren aan op McDonaldisering. Het moet zo voorspelbaar, goedkoop en stabiel mogelijk zijn. Wel de 80, niet de 20. Deze vorm van IT levert goede, generieke kwaliteit, maar draagt niet of nauwelijks bij aan het concurrerend vermogen van de onderneming. Organisaties hebben naast goedkope en degelijke IT, juist steeds meer behoefte aan onderscheidende IT. Het McDonald's-gedeelte helpt de kosten laag te houden, maar de onderneming heeft Librije-kwaliteit nodig om de inkomsten te verhogen.

En dan zijn processen ineens niet meer genoeg. Er is dringend behoefte aan vakmanschap, aandacht en gedrevenheid. En dat is, zacht gezegd, niet goedkoop. Dat kost veel tijd van dure mensen. Maar daar krijgt de onderneming wel wat voor terug. Vakmanschap is namelijk het beste middel tegen complexiteit. Een gedreven vakman met mandaat kan snel reageren op de dynamiek van de omgeving. Dat maakt bedrijven wendbaar, een groot goed in deze wereld.

Snel, krachtig, innovatief

Met een operational excellence strategie – goedkoop leveren dan de rest – kun je maar beter niet in West-Europa zitten. Wie toch in West-Europa wil blijven, moet zich meestal onderscheiden door de kwaliteit van de producten en het aanpassingsvermogen van de dienstverlening. De strategie moet minstens een paar product-leadershipcomponenten hebben en een paar customer-intimacyeigenschappen. En waarschijnlijk stellen die Librije-eisen aan IT. Natuurlijk moet IT ook McDonald's-kwaliteit leveren.

Dat is in de meeste gevallen precies dat stuk dat je maar beter kunt uitbesteden. Maar de toekomst van de onderneming hangt af van dat andere stuk van de it-organisatie: het Librije-gedeelte. Daar zitten de mensen die de onderneming heel goed kennen en die it-oplossingen of oplossingsrichtingen bedenken, waar de business zelf nooit aan zou denken. Mensen die it-oplossingen kunnen maken waardoor de onderneming zich kan onderscheiden van haar concurrenten. Mensen die oplossingen zo snel kunnen doorvoeren of zo gemakkelijk aanpasbaar kunnen maken, dat die snelheid de onderneming een voordeel geeft op haar concurrenten.

Goede balans

Bij het McDonald's-gedeelte vraagt het topmanagement vooral naar de kosten, terwijl managers bij het Librije-gedeelte popelen om te zien wat de baten zijn, voor de onderneming en voor de strategie. De it-organisatie van de toekomst heeft nog wel processen, maar heeft vooral ook uitstekende, gedreven en gemandateerde vakmensen. En het management zorgt voor een goede balans tussen McDonald's en de Librije. Net zoals bij mij thuis, waar geldt: hoe beter het gaat, hoe vaker ik in de Librije eet. Terwijl voor IT zou moeten gelden: hoe meer we Librije-kwaliteit nastreven, hoe beter het gaat met de organisatie.

¹Treacy & Wiersema, Harvard Review 1992: "Customer Intimacy and other value Disciplines", <http://bit.ly/ijki4Y>



Bart Stofberg is organisatieveranderaar bij Quint Wellington Redwood.

Twitter: @BartStofberg

Serie over dilemma's

We leven in tijden van grote veranderingen. De economische crises en de opkomst van de BRIC-landen (Brazilië, Rusland, Indië en China) veranderen de spelregels. Internet verandert alles, onder meer door de opkomst van social media. De dynamiek in de omgeving van ondernemingen neemt toe, evenals de complexiteit. Die omgeving stelt heel andere eisen aan ondernemingen. En die ondernemingen gaan heel andere eisen stellen aan hun it-organisaties. Steeds vaker worden aan it-organisaties tegenstrijdige eisen gesteld: voorspelbaar en wendbaar, stabiel en vernieuwend, goedkoop en innovatief. In een serie artikelen beschrijft Bart Stofberg een aantal dilemma's. In deze editie deel 1: Processen of vakmanschap.

FLEXIBELE CLOUD?

Cam IT Solutions biedt krachtige consultancy vanuit een transparante menukaart



Cam IT Solutions B.V.
Edisonbaan 6
3439 MN Nieuwegein
t +31 (0)30 6005030
f +31 (0)30 6005040
info@cam.nl
www.cam.nl

Persoonlijk betrokken

IT-SL biedt professionals voor specifieke kennisbehoeften en tijdelijke capaciteitsvraagstukken. Voor ons is het vanzelfsprekend dat wij een stap verder gaan in het met u meedenken en daarbij buiten de gebaande paden treden.

- functioneel- en technisch beheer
- analyse en systeemontwikkeling
- project- en programmamanagement.



Bel Ton Eijbergen voor een persoonlijke kennismaking: (033) 2779980



www.it-sl.nl