

‘Goede ICT is een kwestie van goed leiderschap’

Interview met Wouter Haasloop Werner

Wouter Haasloop Werner was tot voor kort CIO van retailconcern Maxeda. Hij neemt na de zomer een part time sabbatical om te gaan schrijven over goed leiderschap, iets waar volgens hem de ICT bij uitstek een goed werkveld voor is. “Ik raad elke jonge manager aan die carrière wil maken, om een poosje in dit speelveld mee te spelen aan de kant van IT. Daar leer je veel van.”

ICT zit weliswaar in het hart van organisaties, maar lang niet altijd al in het hoofd. Vergeet niet, stelt Maxeda-CIO Wouter Haasloop Werner, dat IT nog maar enkele decennia jong is en welke overweldigende impact het in die tijd heeft gehad. “Veel organisaties worden bestuurd door mensen die IT hebben zien binnenkomen, maar het zelf niet hebben ‘doorleefd’. Het hogere algemeen en IT-management moet veel doen aan de adoptie van innovaties en technologieën, aan de emotie die onderdeel is van beslissingen over en gebruik van technologieën en aan leiderschap aan teams en individuele medewerkers. En dit alles naast het op niveau houden van de inhoud van het vak. IT is heel integrerend en multidisciplinair en vergt veel leiderschap.”

Maxeda is met 11 formules actief in verschillende landen in Europa. Tot de retailgroep behoren warenhuizen (V&D, Bijenkorf), doe-het-zelfzaken (onder meer Praxis, Formido), kledingwinkels (Hunkemöller en M&S Mode) en overige formats zoals de La Place-restaurants. Wouter Haasloop Werner, verantwoordelijk voor de totale ICT-infrastructuur van het concern en de formules er onder, neemt na de zomer een part time sabbatical om te gaan schrijven over leiderschap, onder de vlag van zijn eigen bedrijf F/ACT MANAGEMENT (spreek uit: ‘effect’). “In mijn managementpraktijk kom ik telkens tegen dat succes is terug te voeren op goed leiderschap. Het is voor aankomende

managers moeilijk om vanuit hun functionele expertise te verbreden. Organisaties hebben goede managers wel hard nodig. Ik wil hieraan bijdragen door mijn eigen ervaringen, die van anderen en uit onderzoek op te schrijven op een gestructureerde, toegankelijke en instructieve manier. Je kunt al enkele publicaties vinden op www.factmanagement.nl.”

Kostenpost en kans voor groei en verbetering

Toen Haasloop Werner bij Maxeda begon, werd IT door het algemeen management gezien als zowel een kostenpost als kans voor groei en verbetering. Het inzicht dat IT van strategische waarde is voor een retailconcern, is echter aan het groeien. “De gehele logistiek wordt aangestuurd met IT, alle commerciële en inkoopbeslissingen worden genomen met IT, de planning van de enorme workforce in de winkels is IT, en nu worden zelfs de handel en klanten digitaal. Tegelijk is de ervaring vanuit het verleden nog vrij operationeel en facilitair. Dat wringt. De belangrijkste change agents in dit transformatieproces zijn de IT-mensen zelf. Die hebben wel versterking nodig. Succesvolle projecten, steviger governance, excellerende samenwerking, coaching. Dat vergt investeringen in mensen en teams.”

Specifiek in IT voor retailconcerns zoals Maxeda is de relatie tussen commercie, inkoop en logistiek. “Uit kostenoverweging wordt zo goedkoop mogelijk ingekocht. Dat is meestal niet dichtbij, dus je hebt een hele logistieke keten nodig om je spullen in de winkels te krijgen. Tegen de tijd dat ze daar liggen, kan het zijn dat consumenten wat anders willen. Dan heb je een heel seizoen lang te veel voorraad, daar zit te veel geld in vast en aan het eind van het seizoen moet je te veel afprijzen. Door slim de commercie in de markt, inkoop en logistiek als gehele keten te managen, is veel te winnen. Dat is wel erg

moeilijk en hiervoor is nog weinig standaard software en best practise expertise beschikbaar.”

Omdat het IT-kostenniveau al acceptabel was toen Haasloop Werner aantrad, ging hij zich vooral richten op de strategische bijdragen van IT aan groei en organisatieverbetering. Daar was genoeg in te doen. “In toenemende mate vindt concurrentie voor winkels plaats op het internet. Uit onderzoek blijkt dat de consument zelfs bij aankopen in de winkel al een hele zoektocht op het internet doorloopt. Toch zijn veel toonaangevende retailbedrijven nog niet actief in e-commerce. Daarnaast verschuift de consument van een amorfe massa in de winkelstraat naar te kennen groepen en individuen. Ook database marketing staat in de retailsector nog in kinderschoenen. Verder is er nog te innoveren in de vaak lange en complexe logistieke ketens van retailbedrijven en in de inzet van de grote aantallen mensen in de winkels.”

Het kerngebied waarop ICT tot een must geworden is, is volgens Haasloop Werner gezien zijn voorgaande uitlatingen niet onlogisch: Klanten. “Geen enkele marketeer kan meer om e-commerce en individuele klantrelaties heen. De bestaande business modellen van de meeste grote winkelbedrijven zijn gebaseerd op standaard formats, brands, klanten zonder relatie met de organisatie, volume groei en management van kosten. Dat zal wel blijven bestaan, maar e-commerce valt die business modellen stevig aan. Klanten hebben voor veel producten geen winkels meer nodig. Dus zowel in het behoud van bestaande klanten, als in werving van nieuwe zal IT steeds belangrijker worden.”

Centraal aansturingpunt

Met de verankering van ICT in alle facetten van de retailorganisatie Maxeda is het belang van een centraal aansturingpunt belangrijker geworden. “Communicatietechnologie, industriële automatisering zoals robotica: al die werelden groeien technisch naar elkaar toe, dus moet dat organisatorisch ook gebeuren. Maar ook de managerial scope is gegroeid.

Het inkopen van grote IT-contracten voor projecten of meerjarige partnerships kan niet eenzijdig door procurement worden gedaan. De CIO moet die processen leiden, omdat zij of hij degene is die de verantwoordelijkheid na de deal draagt. Ik heb veel ellende meegemaakt door een eenzijdige aanpak, dat is waardevernietiging. Een laatste uitbreiding is het managen van IT op toegevoegde waarde. Daarvoor moet je als CIO de bedrijfsprocessen begrijpen.”

Toch pleit Haasloop Werner er niet voor om alle ICT-verantwoordelijkheid op één punt te concentreren. “IT zit overal. Trek de stekker er uit, en je hele organisatie ligt stil. Om die reden moet IT-kennis en -verantwoordelijkheid altijd verdeeld zijn in je organisatie. De vraag die het vakgebied al sinds het ontstaan bezighoudt, is: hoe verdeel ik? Dat is dus maatwerk. Toch is er inmiddels interessant onderzoek naar best practices gedaan. Daaruit en uit de praktijk blijkt dat een strategische verankering in het bedrijf essentieel is. Dus niet de ‘u roept, wij draaien’-aanpak.”

Generaliserend kun je volgens Haasloop Werner zeggen dat de meer technologische beslissingen binnen IT liggen. De beslissingen met impact op klanten, bedrijfsprocessen, teams en medewerkers moeten worden genomen in een of andere vorm van samenwerking binnen de organisatie. “Noem het governance, noem het demand – supply. Volgens mij draait het hier precies om dat onderwerp waar ik een persoonlijke fascinatie voor heb, namelijk leiderschap. Ik raad elke jonge manager aan die carrière wil maken, om een poosje in dit speelveld mee te spelen aan de kant van IT. Daar leer je veel van.”

Onderscheid maken

Er is de afgelopen jaren veel veranderd op ICT-gebied: convergentie, outsourcing, cloud computing, een explosie van breedband internet en de opkomst van zakelijke sociale netwerken, mobiel en thuiswerken. “Qua technologie is internet zo fundamenteel, daar hebben we het einde nog niet van gezien. Gebakken lucht zijn veel drie-letter-quasi

innovaties die in delen van de industrie worden bedacht om producten en diensten te slijten. Ik stoor me niet zozeer aan het ondernemerschap van leveranciers, maar wel aan vakgenoten die er blind achteraan hollen. Waar ik met smart op zit te wachten is technologie die de database overbodig gaat maken, en een internetbrowser die het menselijke denken benadert. Zal nog wel even duren, denk ik..."

Ook de wijze waarop de ICT-discipline zelf aankijkt tegen wat het kan en moet leveren, is veranderd, stelt Haasloop Werner. Het hogere IT-management is er zich steeds meer van bewust dat zij degenen zijn die IT management even strategisch moeten integreren in de bedrijfsvoering als de andere bedrijfsfuncties. "Dat is een goede ontwikkeling. We hebben de afgelopen decennia veel technologische veranderingen gezien, maar deze leiden niet altijd tot waarde. Bij het vak hoort dus het onderscheid maken tussen goede en minder goede vernieuwingen. Ik ben erg voor levensduurverlenging, dat is op alle fronten waardevol. Totdat de kennis opraakt, de markt zich van het product afwendt en beheerlasten die van vernieuwing overstijgen. Timing is essentieel. Dat kun je niet overlaten aan leveranciers of dienstverleners, daar moet je zelf heel goed in zijn. Hiervoor is het belangrijk om een goed netwerk te hebben met anderen. Om die reden ben ik betrokken bij CIO.net als voorzitter van de Advisory Board."

Leiderschap

De belangrijkste les op ICT-gebied is de boodschap die Haasloop Werner ook tijdens zijn sabbatical wil uitdragen: leiderschap. "Er wordt steeds meer van ons gevraagd. Om op termijn niet te belanden in de hoek van het enkel en alleen facilitair beschikbaar houden van infrastructuur, moeten wij excelleren in strategierealisatie. De sleutel tot het succes in de toekomst is leadership. Het goede nieuws is dat we er nu al alles voor in huis hebben." Leiderschap omvat ook het beste halen uit je mensen. Goed personeel blijft schaars, meent Haasloop Werner, zeker als je wilt dat ze

breed kunnen denken en werken. De aanpak is een mix van opleiden en coachen van je eigen mensen en het inhuren van specifieke expertise of van volledige teams zoals bij outsourcing. "Overigens moet je voor het managen van outsourcing ook weer goede eigen mensen hebben, zeker als je ook met offshoring werkt. Ik ben er een voorstander van om grote IT projecten op te nemen in algemene management development programma's. Dus als we een toekomstige logistiek manager opleiden, moet die ook een groot IT project in zijn vakgebied leiden en wel vanuit de IT afdeling. Op die manier vloeit er veel IT expertise het bedrijf in en heb je jonge eigen managers binnen IT."

Profiel Wouter Haasloop Werner

Afkomst: Nederlands

Carrière: mergers, acquisities & allianties, management van informatie en technologie, interim general management

Levensmotto: leven in de breedte, veel meemaken, making waves

Te lezen boek: te veel om op te noemen, misschien het mijne zodra het af is

Vraagt zich af: waarom samenwerken voor velen zo moeilijk is, terwijl mensen als sociale dieren het ingebakken hebben in hun biologie.

Voor uitgebreid profiel zie:
www.factmanagement.nl

(CIO.nl, juli 2009)