

Van service naar experience level agreement

06-07-2021 13:30



Zoek je een IT-dienstverlener die precies doet wat je vraagt? Of wil je een partner die meedenkt en ook af en toe nee zegt? Marco Gianotten van Giarte pleit ervoor om de S van service in SLA te vervangen door de X van experience. Peter Plaum van Simac IT NL gaat daarover met hem in gesprek: "Veel IT-dienstverleners spelen een spel dat ze nooit kunnen winnen."

In technologie staat de mens op de laatste plaats. Het voorbeeld daarvan is de luchtvaartindustrie. Bij de eerste generatie passagiersvliegtuigen stond veiligheid voorop. Hoe houden we de toestellen in de lucht? Bij het ontwerp van de tweede generatie draaide alles om kosten en efficiëntie. "Het moest voor de massa aantrekkelijk worden om te vliegen", vertelt Marco Gianotten. "De Dreamliner is pas het allereerste ontwerp van Boeing met de mens als belangrijkste uitgangspunt. Met als resultaat dat passagiers niet langer fysiek en emotioneel afgestompt het vliegtuig verlaten."

Marco Gianotten, oprichter Giarte:

“Service is altijd vertaald naar technische randvoorwaarden, maar het draait om de beleving.”



Noodzakelijk kwaad

Gianotten is oprichter en CEO van Giarte, een IT-onderzoeks- en adviesbureau. Volgens hem maken alle technologieën dezelfde ontwikkeling door. Eerst staat betrouwbaarheid en veiligheid voorop, gevolgd door efficiëntie. Pas als het ontwerp aan die voorwaarden voldoet, komt de mens in beeld. “Met informatietechnologie is dat niet anders. Het is niet voor niets dat IT binnen veel bedrijven nog onder de CFO hangt. Het liefst geeft die zo min mogelijk uit aan IT. Met andere woorden: IT wordt gezien als noodzakelijk kwaad, niet als iets dat waarde genereert.”

Dat is wat veel IT-dienstverleners parten speelt. Zij doen hun stinkende best om te voldoen aan de randvoorwaarden die in overleg met het bedrijf zijn vastgelegd in service level agreements (SLA's). Maar worden de eindgebruikers daar daadwerkelijk gelukkig van? Gianotten verklaart de term SLA met secrets, lies & assumptions. “De business heeft vaak geen idee wat hun IT-afdeling met de IT dienstverlener heeft afgesproken. Dat interesseert hen ook niet. Het enige wat hen wel interesseert, zijn zaken als voorraadbeschikbaarheid, doorlooptijd en klantconversie. Maar daarover staat niets in de SLA's. Met als gevolg dat IT-dienstverleners een spel spelen dat ze nooit kunnen winnen. De SLA verandert dan in een sore loser agreement: volgens het SLA heb je gelijk, maar je verliest altijd.”

Van SLA naar XLA

Netflix had dat al snel in de gaten. Zij sturen niet langer op de kwaliteit van de dienstverlening, maar op de kwaliteit van de beleving. “Worden klanten van Netflix blij omdat ze geen hinderlijke onderbrekingen bij de streaming van content ervaren? Of worden ze blij omdat ze met het hele gezin op de bank een leuke avond hebben gehad? Wij hebben in IT het woord ‘service’ altijd vertaald naar onderliggende technische randvoorwaarden, maar het draait natuurlijk om de beleving. We moeten niet sturen op output, maar op outcome. De outcome is de impact die je maakt met je dienstverlening op de klant. Daarvoor moet die dienstverlener eerst zien te achterhalen wat die klant gelukkig maakt.”

Gianotten heeft bij KLM de term XLA geïntroduceerd als spiegel voor de wereld van SLA's. XLA staat voor experience level agreement. “Het laatste wat KLM wil, is vertraging door een probleem met IT-systemen. De IT-partners voldeden aan de SLA's, maar toch was KLM niet tevreden. De bestaande SLA's worden nu overruled door een XLA die geldt voor het hele IT-ecosysteem. Centraal staat één KPI: no flight delay due to IT. Daarmee hebben we feitelijk een key proudness indicator: een KPI die mensen intrinsiek motiveert om het verschil te maken.”



Peter Plaum, commercieel directeur, Simac IT NL:

“Als een klant zich ontwikkelt en wij daar niet in meegaan, ontstaat scheefgroei.”

Drie W's

Peter Plaum, commercieel directeur van Simac IT NL, herkent zich in het verhaal van Gianotten. “Wij doen het goed, maar merken dat klanten steeds meer verwachten van Simac. Onze klanten veranderen en wij willen met hen meeveranderen. Daarom hebben we Giarte gevraagd om ons wegwijs te maken in het XLA-denken, zodat we kunnen doorgroeien naar een hoger niveau van dienstverlening.”

In het XLA-denken staan drie W's centraal. De eerste W is van waarde. Wat genereert waarde voor het bedrijf? Wat is het doel waarmee het bedrijf ooit is opgericht? De IT moet dat ondersteunen en bijdragen aan de waardecreatie.

De tweede W is van wendbaarheid. Kunnen en willen bedrijven wel veranderen? Gianotten: “Wij kennen allemaal de grote ERP-projecten waarin we veel tijd en geld steken. Als het project niet succesvol is, steken we er nog meer tijd en geld in, met als gevolg dat we heel lang aan de geïmplementeerde ERP-systemen blijven vasthouden. Maar leveren die nog echt waarde op? In veel gevallen niet. Daarom is wendbaarheid nodig.”

De derde W is van warmte. “Warmte gaat over de samenhang tussen mensen. Begrijpen ze elkaar echt? Om dat te realiseren, is het nodig dat mensen een gemeenschappelijk doel hebben. Wat willen ze bereiken?”

Wrijving

In de praktijk ontbreekt het met name vaak aan warmte. In veel bedrijven is een ongezonde relatie tussen de business en de IT ontstaan. De business hanteert het credo ‘ik betaal dus ik bepaal’, terwijl de IT opereert vanuit de gedachte ‘als ik wil ligt alles stil’. “Het respect voor elkaar is soms ver te zoeken. Terwijl de business en IT samen het bedrijf vormen. Ze zijn wederzijds van elkaar afhankelijk en hebben in feite een gemeenschappelijk doel”, vertelt Gianotten.

Gianotten is niet tegen een stevige discussie tussen business en IT. “Integendeel. Binnen elk bedrijf dat stuur op waarde, ontstaan conflicten. Die zijn nodig om vast te stellen wat waarde oplevert en wat zin en onzin is. Maar dat zijn constructieve, creatieve conflicten. Warmte ontstaat door wrijving. En die wrijving is echt nodig.”

Warm hart

Als een IT-dienstverlener zich wil ontwikkelen tot een volwaardige partner, is een cultuuromslag nodig. Plaum beaamt dat: “Wij hebben onze klanten altijd op de voet gevolgd. We hebben ons best gedaan om zo goed mogelijk te voldoen aan hun wensen en eisen. Maar soms brengt die houding ons op termijn in de problemen. We moeten soms ook nee durven te zeggen, bijvoorbeeld als we niet inzien hoe iets waarde oplevert voor de klant. Wij moeten opkomen voor onze eigen dienstverlening.”

Veel relaties van IT-dienstverleners met hun klanten hebben een dienend karakter, merkt Gianotten. “Maar een

echte partner kan niet alleen maar dienend zijn.” Plaum herkent dat. “Als een klant zich ontwikkelt en wij daar niet in meegaan, ontstaat scheefgroei. Dat is ook het geval als wij ons wel ontwikkelen terwijl klanten blijven stilstaan. De uitdaging is om de juiste balans in de relatie te vinden.”

Wat volgens Gianotten helpt, is dat Simac een Brabants familiebedrijf is. “Een bedrijf dat van nature een heel warm hart heeft. Die warmte ontstaat omdat mensen trots zijn: trots op hun werk, op hun team en op hun klanten. De vraag is hoe we deze warmte zo goed mogelijk kunnen aanwenden.”