

Met techniek scoor je niet bij de RvB

Bedrijfsafhankelijkheid van IT: een lastig perspectief

Er is een nieuwe graal: zonder IT geen business. De laatste jaren verschijnen er steeds meer geluiden dat IT toegevoegde waarde heeft of zou moeten hebben voor de business. Veel organisaties kennen een groeiende verstrengeling van de interne primaire bedrijfsprocessen met IT en dus met de kernactiviteit van hun organisatie. Denk aan de telecombranche, de banksector, de entertainmentbranche, de nutssector en de vastgoed. De 'business' is in sterke mate afhankelijk van de IT-voorzieningen. Echter zonder deze business heeft een IT-afdeling geen bestaansrecht. Men is tot elkaar veroordeeld. Hoe gelukkig is dit huwelijk? Is het afwijkende perspectief van het business- en IT management wel te overbruggen?

Er bestaat een grote kloof tussen de beloften van IT en de dagelijkse operationele praktijk. Ook al voltrekken zich IT-ontwikkelingen razendsnel, sommige verschijnselen zijn blijkbaar van alle tijden. Er lijkt steeds meer te kunnen, maar het wordt steeds lastiger om dit daadwerkelijk in de praktijk te realiseren. In toenemende mate uiten topmanagers hun gevoel van onbehagen rondom de vermeende wonderen van de informatietechnologie. Topondernemers die zelf doorgaans onvoldoende kennis van IT hebben om de managementverantwoordelijkheid voor de aansturing van IT te kunnen dragen en zich afhankelijk voelen van IT-specialisten die hun taal niet spreken. Daarbij komt dat de resultaten van een organisatie in toenemende mate voor een groot deel afhangen van het gebruik van IT. Door dit alles ervaart het topmanagement dat ze onvoldoende grip hebben op de situatie. Als topondernemers praten over "markt- of klantgericht opereren", over een "integrale strategische aanpak", over "e-business" dan praten ze impliciet ook over IT.

Verstrengeling

Alhoewel men spreekt over een *business/IT alignment* blijkt daar in de praktijk en uit onderzoek nog bitter weinig van. Hoe belangrijk men IT strategie vindt is terug te vinden in het trendrapport "Top management en IT" van Giarte uit 1999. Zeven van de acht betrokken organisaties verklaarden een IT strategie te hebben. Maar het hebben van een IT strategie is één ding, het in staat zijn om de IT strategie te integreren met de businessstrategie is een ander, laat staan de resultaten te kunnen meten. Slechts vijftig procent verklaarde een geïntegreerde strategie te hebben. Volgens dit trendrapport is men zich nog te weinig doordrongen van het belang van IT voor de business en worden teveel beslissingen voor IT investeringen enkel door kosten gedreven -- zoals het IT budget -- in plaats van door mogelijke toegevoegde waarde van IT voor de business. Een IBM Advanced Business Institute studie, waarbij 800 bedrijven aan deel hebben genomen concludeert: "slechts 50% van de 800 deelnemende bedrijven is overtuigd van het feit dat ze een goed werkende relatie tussen IT en de business hebben bewerkstelligd". Als remmende factoren worden beschouwd "gebrek aan een nauwe samenwerking tussen business en IT", "slechte priorisering van IT projecten" en "slecht IT-leiderschap". Een Nolan-Norton onderzoek onthult dat 60% van de IT managers verklaart dat senior business managers niet genoeg tijd en energie spenderen aan strategische IT onderwerpen zoals: "hoe kan IT ingezet worden als hefboom voor de business". Meer dan 40% van de bedrijven toetsen de verwezenlijking van de strategie niet door bijvoorbeeld de IT performance te meten.

Dat er in de praktijk nog maar weinig te merken is van een echt 'huwelijk' tussen IT en business heeft te maken met:

- gebrek aan IT-kennis bij business managers
- gebrek aan overzicht en 'duiding' van de IT-trends bij IT managers voor de business
- het algemene beeld over IT als een 'commodity'
- een verschil in planningshorizon.

Kennis bij de business managers

Er wordt al jarenlang beweerd dat business managers niet weten wat ze met IT aan moeten. Veel managers zien IT nog steeds als noodzakelijk kwaad, als een oncontroleerbare, lastige en kostbare investering die gepaard gaat met onvermijdelijke beheerproblemen, en vragen zich af hoe ze in vredesnaam de explosieve

kosten kunnen beheersen. Uit recent onderzoek¹ blijkt dat weer eens: er zijn nogal wat business managers met computerangst. Wat te denken van een topmanager van een multinational die niet eens wist dat hij op kantoor over e-mail beschikte waardoor duizenden mededelingen hem niet hadden bereikt. Raad van Bestuur-leden die nauwelijks overweg kunnen met een tekstverwerker of voor wie Internet een bijna onbekend fenomeen is.

Waarom zijn zo veel business managers zo weinig bereid zich met IT bezig te houden? In de eerste plaats wordt IT niet altijd als een volwaardige discipline gezien. IT wordt door hen gezien als iets technisch, wat het totaal niet is. En met techniek scoor je niet in de Raad van Bestuur. Daarbij komt een verkeerde houding ten opzichte van IT. In veel gevallen hebben topmanagers IT-gereedschap of kennis van IT niet direct nodig, of denken ze het niet nodig te hebben. Ze gaan er vaak zelfs prat op dat ze er geen kaas van gegeten hebben. Ze beschikken namelijk vaak over een tweede man die wel op de hoogte is en dus delegeert hij aan hem de 'moeilijke' taken. In veel organisaties zit het hoofd van automatisering of IT manager niet in het hoger management of de raad van bestuur of is commissaris. Expertise in de mogelijkheden van IT is zodoende niet geborgd in het orgaan dat de bedrijfsstrategie bepaalt.

Dat is vreemd om verschillende redenen. Waarom? Omdat steeds meer bedrijfsprocessen afhankelijk zijn van het functioneren van IT. Vaak is een IT-proces synoniem met 'business-critical'. Het functioneren van een bedrijfsproces is synoniem geworden met het functioneren van de IT, denk aan de pinautomaat aan de Dorpsstraat, de check-in desk op Schiphol. Er wordt in dit licht wel eens smalend gedaan door business managers over kantoorautomatisering. Daar zou deze IT-afhankelijkheid minder belangrijk zijn. Maar stel dat het kantoorstelsel (tekstverwerker, mailfaciliteiten en elektronische agenda's, enz.) van uw organisatie het opeens niet meer doet? De organisatie komt knersend en piepend tot stilstand, productiviteit keldert en de frustratie stijgt. Of een backupprocedure wordt niet zorgvuldig gevolgd, de server crasht en dagen werk moet overnieuw.

Een andere reden waarom deze houding van business managers vreemd is, is omdat IT nieuwe kansen geeft voor innovatie, nieuwe producten en diensten of het aanboren van nieuwe markten. Het ontbreken van kennis over de mogelijkheden van IT bij business managers kan dan verlamdend werken op de besluitvorming in de top van het bedrijfsleven. In tegenstelling daarmee zie je dat daar waar in de top van een organisatie die IT-kennis wel voorhanden is, zoals bij enkele nieuwe Internetbedrijven, er wel nieuwe markten worden aangeboord, nieuwe diensten worden verwezenlijkt en sommigen in zeer korte termijn reeds op de beurs genoteerd zijn. De huidige business manager bevindt zich in de weinig benijdenswaardige positie dat hij nieuwe kansen en mogelijkheden voor de business tracht te verwezenlijken en risico's tracht te beheersen door nog meer inzet van IT die op zichzelf risicovol zijn en waar hij/zij weinig verstand van heeft.

Kennis bij de IT manager

Aan de andere kant hoe zit het met de kennis van IT bij de IT-managers? De levensduur van IT-producten wordt steeds korter. Het wordt dus steeds moeilijker overzicht te behouden over de belangrijkste IT-trends. Uit een KPMG-onderzoek blijkt dat 20 tot 52 procent van de respondenten aangeeft dat de snelheid in de IT-ontwikkelingen niet of nauwelijks te volgen is. Business managers hebben nooit precies geweten wat ze nu met IT moesten doen, maar nu blijkt uit deze enquête dat ook IT-mensen het niet weten, want deze enquête was uitgezet bij medewerkers met een relatief hoge 'IT-awareness', namelijk de lezers van automatiseringsbladen en geselecteerde relaties van KPMG. Slechts elf procent geeft aan dat het IT-tempo "zeer goed" te volgen is. Juist in een steeds meer internationaal opererende markt, waar organisaties het moeten hebben van innovatieve ontwikkelingen om te kunnen overleven, lijkt dit percentage erg laag. Vanuit die onzekerheid is het aannemelijk dat steeds meer bedrijven trendwatchers of andere profeten in dienst hebben of nemen die voor de directie de IT-trends op hun toegevoegde waarde voor het bedrijf moeten duiden.

Trends in IT

Dat de business met IT verbonden moet zijn zal geen enkele business en IT manager meer willen ontkennen. Zoals al gezegd laat de praktijk echter zien dat er nog geen echte integratie is. Dat heeft ook te maken met dat de toepassingen van nieuwe IT op de bestaande bedrijfsprocessen vaak op voorhand niet meteen duidelijk is. Wie vijf jaar geleden voorspelde dat half Nederland BV in 2001 een intranet zou hebben werd voor gek verklaard. Wat nu echter blijkt² is dat een intranet vooral wordt gebruikt als informatie-

¹ Onderzoek van Senior Executives' use of IT door dr. ir. Guus Pijpers

² KPMG onderzoek

uitwisselingmedium. Intranet wordt nog nauwelijks gebruikt als grafische schil voor diverse programmatuur, als middel bijvoorbeeld om de inzet van de medewerkers te plannen ('resource scheduling') of als kennisdatabase. Er wordt dus nog nauwelijks nagedacht over integratie van intranet met de primaire bedrijfsfuncties van de organisatie.

Daarnaast zijn er IT-trends die ondanks een veelbelovende start en waarvan de toepassing voor de bedrijfsprocessen bij de start duidelijk was, nu toch als verliezer moet worden gezien. Zo zijn Network Computer (NC) en videoconferencing trends waarvan men niet veel (meer) verwacht. Na de mislukte introductie van de chipknip en chipper, toch de voorlopers van smartcards, verwacht men op korte termijn ook niet zoveel meer van de smartcard. *Een IT-trend blijft vaak latent tot het moment dat grootschalige bedrijfstoeepassingen ineens duidelijk worden. Zo zou invoering van kilometerheffing wel eens een nieuwe impuls kunnen geven aan de ontwikkeling van de smartcard. Daarnaast kan een trend ook tot bloei komen als er een integratie met andere trends plaats vindt. Zo zou video-conferencing, intranet en multimedia interessant kunnen worden in combinatie met bijvoorbeeld telewerken.*

Uit het KPMG onderzoek blijkt dat de onbetwiste winnaars, als het gaat over de mate van toepassing, de IT-trends intranet, internet en groupware (waaronder e-mail) zijn. Deze trends zijn en netwerkgeoriënteerd en communicatiegericht. Waarom deze trends? Een verklaring is wellicht dat deze trends structuurloos kunnen worden toegepast. Immers de openheid van deze trends laat een gemakkelijke maar ook ongestructureerde implementatie in de organisatie toe. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat met deze IT-middelen het in principe mogelijk is de bedrijfsprocessen elektronisch met elkaar te integreren. Internet en intranet maken de ondernemer in ons wakker. Internet en intranet hebben de potentie om gelijktijdig marktpositionering, verkoop, logistiek en dienstverlening op een hoger plan te brengen en er kan, zo is de verwachting, meer geld mee verdiend worden.

IT als commodity³

Dat de business en IT geen gelukkig huwelijk is komt wellicht ook dat een partij, IT, niet als volwaardig gezien wordt. IT manifesteert zich voor velen in de vorm van een personal computer, ook wel 'desktop computing' genoemd. Velen nemen 'pc' letterlijk: een machine die hun persoonlijk bezit is en die machine moet de programma's draaien die de gebruiker⁴ van die machine wilt dat die draait. Vaak wilt men programma's draaien die helemaal niet relevant zijn voor de functie van de gebruiker, laat staan of het nuttig of noodzakelijk is voor het bedrijf waar men werkt. Men vindt het gewoon als men een nieuwe baan heeft dat op het bureau meteen een pc voor de nieuwe medewerker klaar staat. Vaak heeft die pc standaard een netwerkverbinding zodat de gebruiker meteen kan communiceren met collega's via e-mail. Een stand-alone pc is een rariteit geworden. Steeds vaker is de pc ook uitgerust met een Internet-toegang. De vraag of al die functionaliteit noodzakelijk is wordt niet gesteld. Die vraag wordt ook door het management niet meer gesteld, want met de huidige arbeidsmarktkrapte en het groeiend verloop onder personeel is die vraag niet meer opportuun. De concurrent biedt dezelfde faciliteiten. Het gevoel dat een pc iets gewoon is geworden, een *commodity*, wordt ook in de hand gewerkt door het feit dat men tegenwoordig vrij snel een aangeklede pc besteld en geïnstalleerd heeft. Dat die pc is verbonden met een gecompliceerd netwerk van servers, een mix van besturingssystemen en een grote variëteit aan hardware is voor de pc-gebruiker niet meer zichtbaar. Computers zijn voor iedereen normaal geworden, maar de achterliggende wereld is enorm complex. De achterliggende complexiteit heeft als gevolg dat de kosten voor installatie, ondersteuning, beheer en onderhoud van pc's vaak astronomisch toenemen. Uit onderzoek blijkt dat de genoemde kosten tien keer zo hoog kunnen zijn als de aanschafprijs.

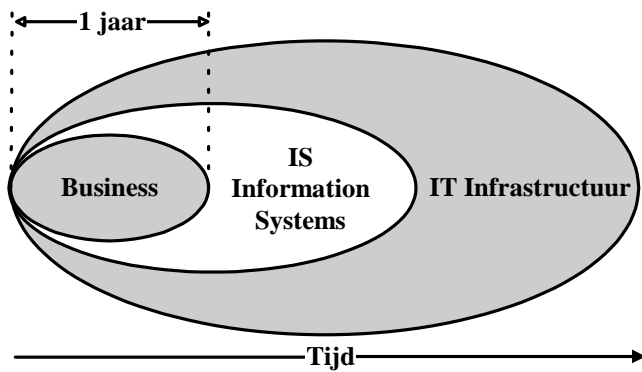
Planningshorizon

Business managers hanteren een kortere tijdscope als het gaat om het realiseren van bedrijfsveranderingen. IT behoeft vaak twaalf tot achttien maanden tijd om bepaalde veranderingen te realiseren. De IT-manager van een organisatie zal bij de planning van het netwerk en informatiesystemen op de plannen van de business vooruit moeten lopen om er voor te zorgen dat de organisatie over een IT-infrastructuur kan beschikken waarin de business groeien kan⁵. Figuur 1 geeft de relatie tussen de verschillende planningshorizonten weer.

³ Uit ITIL in de praktijk, Nick Bakker en Louk Peters, ten Hagen & Stam, 2001

⁴ De term 'gebruiker' wordt vooral gebezigd in de automatiserings- en drugs wereld. IT en drugs zijn allebei verslavend...

⁵ Uit IT Service management, een introductie, ITSMF Nederland, herziene uitgave 2001



Figuur 1 De Planningshorizon

Ieder bedrijfsonderdeel van een organisatie heeft een bepaalde doelstelling. Verkoop moet zo veel mogelijk producten en diensten verkopen, productie is er gericht zo efficiënt mogelijk te produceren, enz. Vanuit het perspectief van de business of dat bedrijfsonderdeel zal het worst zijn hoe zij door IT ondersteund worden, als ze maar ondersteund worden. Voor de IT-afdeling ligt deze situatie voltrekt anders. Een keuze voor Novell of Windows NT is voor een IT-afdeling een vrij fundamentele. De topologie van het netwerk, aanschaf van hardware, keuze voor software zijn allemaal vrij forse investeringen die een impact over meerdere jaren hebben. Een infrastructuur ontwikkelen kost nu eenmaal tijd en het feit dat informatiesystemen en business afhankelijk zijn van de infrastructuur legt beperkingen op aan de snelheid waarmee aanpassingen aan de infrastructuur kunnen worden doorgevoerd.

Voor informatiesystemen (IS), zoals databases met de bijbehorende applicaties voor het beheren van informatie, gelden kortere planningstermijnen omdat zij voor specifieke zakelijke doelen ontworpen worden. De IS planning gaat in de eerste plaats uit van de zakelijke functionaliteit die de systemen moeten gaan bieden, daarna wordt pas gekeken naar de onderliggende techniek.

De plannen van de business, gebaseerd op de businessstrategie, hebben meestal een doorlooptijd van één (boek)jaar. Binnen deze planningshorizon wordt gebudgetteerd, gepland en wordt over de voortgang gerapporteerd. Voor sommige markten is de omlooptijd van planning zelfs korter omdat de doorlooptijden van producten in ontwikkeling steeds korter worden.

Deze verschillen in planningshorizon maken het ingewikkeld om tot een werkelijke integratie te komen tussen de business en IT-strategie.

Understanding and improving

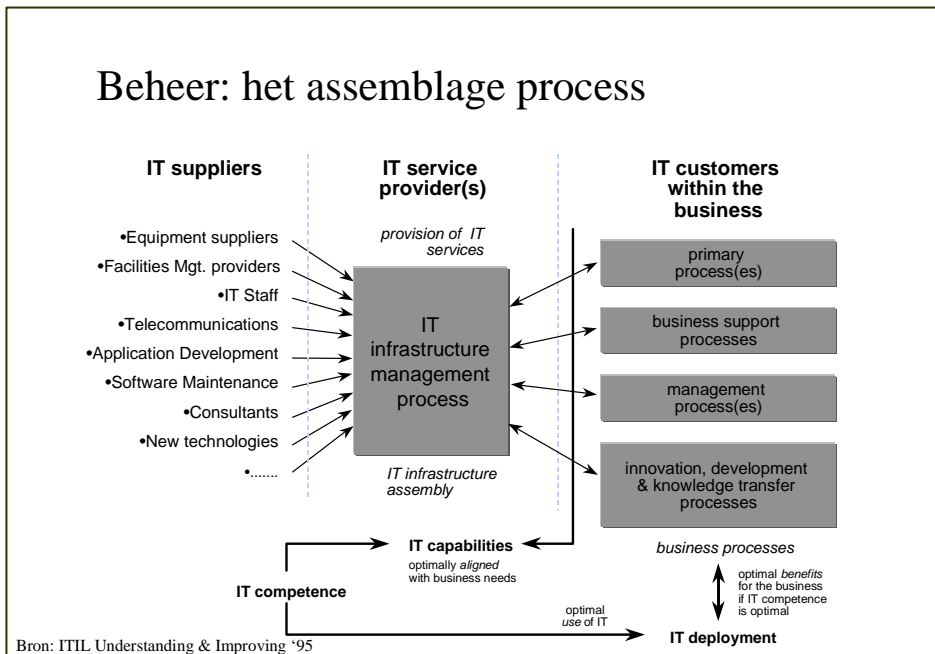
Wat nodig is, is sturen op de toegevoegde waarde van de (nieuwe) IT-voorzieningen voor de business. Zoals reeds eerder opgemerkt is dat geen sinecure voor IT-managers. IT managers moeten de bedrijfsvoordelen zichtbaar maken bij mogelijke investeringen, zodat de kosten niet de enige overweging worden bij dergelijke (business) beslissingen. Er moet een zodanige IT strategie worden opgesteld dat deze is te integreren met de businessstrategie, waarbij de voordelen van de inzet van IT voor de business duidelijk gemaakt moeten worden.

Waar zijn richtlijnen te vinden om dit huwelijk gezond te maken? Al weer zes jaar geleden verscheen in de ITIL-reeks het boek "Understanding and Improving your IT infrastructure" geschreven door Arnold van Mameren, René van 't Veen en John Stewart. Voor business managers die geregeld wakker liggen van hun IT infrastructuur of voor IT managers die moeite hebben hun droom aan de Raad van Bestuur uit te leggen, is dit boek een steun in de rug. De schrijvers hebben in opdracht van OGC (voorheen bekend als de CCTA) hun tanden gezet in de weerbarstige materie van onduidelijke bijdragen van IT aan ondernemingsdoelstellingen en -veranderingen.

Gevormd en gelouterd door ervaringen met ITIL komen zij snel tot de conclusie dat er geen algemeen toepasbare, kant en klare oplossingen voorhanden zijn, maar dat de meest doeltreffende benadering gekenmerkt wordt door het stellen van goede, kaderverruimende vragen. In dit boek wordt als eerste stap

voor ons als IT beheerders aangeraden eens een keer met de bril van de business te kijken naar de IT infrastructuur.

Zie deze nu eens als een productie-omgeving. Welke IT-diensten leveren we? Wie zijn onze noodzakelijke



in- en externe leveranciers? Welke IT-diensten leveren we aan welke klanten? Welke IT-diensten ondersteunen welke primaire en ondersteunende bedrijfsprocessen? Welke IT-bekwaamheden ('capabilities') hebben we om de bedrijfsdoelen te verwezenlijken? Bekwaamheden zoals hoe snel en hoeveel gegevens of transacties kunnen we verwerken en opslaan, market research doen, hoeveel orders kunnen we verwerken, enz. Het boek gaat zo steeds

verder en is vooral een werkboek. Het nodigt de lezer uit om zijn of haar eigen problematiek op het gebied van IT aan te pakken met behulp van concepten, schema's, modellen en checklists die geboden worden. Dit alles geredeneerd vanuit een gedachtegoed waarin de behoeften van de business op de eerste plaats staan en IT in het ondernemingspeelveld pas dan betekenis krijgt als er in businessstermen over gesproken wordt.

Figuur 2 Relatie tussen leveranciers, service providers en de klanten in IT-beheer

Tot besluit

Om het gedwongen huwelijk tussen IT en de business te laten slagen is het sleutelwoord communicatie. Dat is niet makkelijk, want jarenlang heeft de IT-afdeling gefunctioneerd als een ivoren toren en de gebruikers, de klanten, werd verteld wat ze konden krijgen en tegen welke prijs. Een eenrichtingsverkeer wat betreft communicatie. We zien nu dat IT steeds meer verstrengeld raakt met de business. Het is verstandig om als IT-ers eens wat meer aandacht besteden aan de vraag hoe IT de business kan ondersteunen en hoe IT nieuwe kansen voor die business kan creëren. Het creëren van nieuwe kansen voor de business is mogelijk door het identificeren van die processen, die door IT zodanig herdefinieerd, heringericht en beheerd kunnen worden dat deze processen geoptimaliseerd worden en competitief een voordeel opleveren voor de business. De afhankelijkheid van IT legt een grotere druk op het beheren van de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de IT diensten en op het vinden van een IT dienstverlener die er voor zorgt dat de kwaliteit van de IT diensten op professionele wijze wordt beheerd.

Louk Peters is knowledge & product manager bij PinkRocade IT Management, e-mail l.peters@pink.nl.

Referenties

1. KMPG IT-Trends Institute, resultaten IT-trends onderzoek binnen Nederlandse organisaties, 1999. De ver van mijn bed show, artikel over onderzoek naar het gebruik van IT door topmanagers van Guus Pijpers, in ITIQ, nr. 2 april 2001
2. IT Service management, een introductie, ITSMF Nederland, herziene uitgave 2001
3. Van lijden naar leiden, artikel van Louk Peters in IT beheer praktijkjournaal, jaargang 5, nr. 3, april 2000
4. Trendreport 1999 – Top management & IT, Giarte 1999
5. ITIL Understanding & Improving, CCTA/Pink Elephant, A. van Mameren e.a. Norwich 1996