

De business is verantwoordelijk

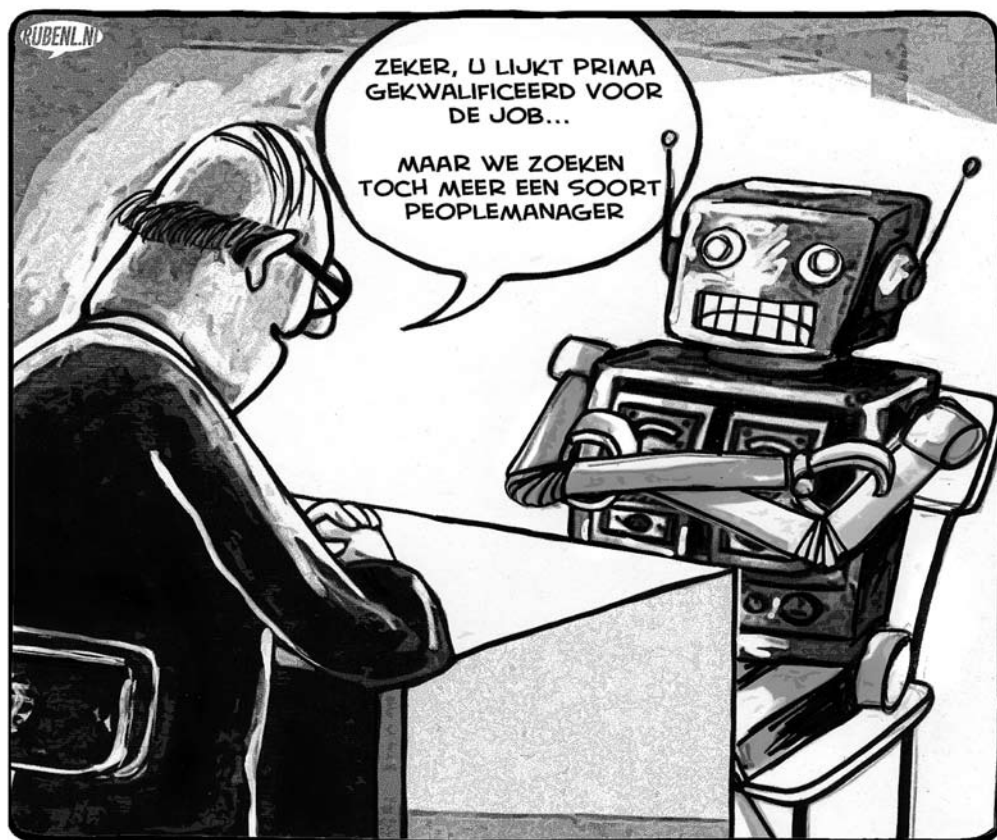
Leveranciers en afnemers hebben in de afgelopen twintig jaar veel ervaring met ERP-projecten opgedaan. Toch blijft het percentage geslaagde projecten onverkort laag. Gelet op de grote belangen die ermee zijn gemoeid zelfs schandalig laag! Nog steeds wordt immers zo'n 60 tot 75 procent van alle projecten niet binnen tijd, kwaliteit en/of budget opgeleverd. Hoogste tijd dus voor een nadere analyse.

Door Guus Krabbenborg

Wie is er binnen uw organisatie verantwoordelijk voor de pakketkeuze voor bedrijfssoftware en het correcte verloop van de implementatie? En wie is er verantwoordelijk voor het behalen van de beoogde resultaten? De IT-afdeling of "de business"? In de overgrote meerderheid van de ondernemingen in Nederland gaan bij deze vraag alle ogen en (beschuldigende?) vingers zonder aarzelen richting de IT-afdeling. De keuze en invoering van het nieuwe pakket is toch immers het feestje van de IT-manager? En dat impliceert dus ook dat zijn of haar kop op het hakblok moet als de bedoelde resultaten uitblijven. Tja, het leven is soms hard!

IT wordt vandaag de dag door steeds meer partijen beschouwd als een 'enabler' voor groei en succes. Goed of juist slecht automatiseren kan tegenwoordig zelfs het verschil maken tussen winst en verlies. Tussen een faillissement en eeuwige roem. Maar is het dan nog wel zo logisch om de verantwoordelijkheid voor deze voorname bedrijfsfunctie bij een staf-functie te beleggen? En dan alleen omdat dit historisch zo gegroeid is?

Maar IT gaat toch vooral om technische aangelegenheden, hoor ik u denken. Ja, vijftien jaar geleden wel. Toen was de invoering van nieuwe bedrijfssoftware met recht een technisch project! Printen over



Illustratie: Ruben L. Oppenheimer

het netwerk en aanloggen vanuit één pc op meerdere applicaties waren toen voorname aandachtspunten. Het was de tijd van hardware, kabels en wandcontactdozen. Van storingsen en soldeerbouten. Niet meer dan logisch dus dat uw projectleider een pure IT-er was. En het budget door de IT-afdeling werd beheerd.

Maar intussen zijn we jaren verder. Jaren waarin de techniek zich enorm heeft ontwikkeld. En waarin een hoge mate van standaardisatie is gerealiseerd. Het succes of falen van uw IT-project zit vandaag de dag eigenlijk niet meer in de techniek,

maar veel meer in uw mensen. Want wat betekent dat nieuw geselecteerde pakket eigenlijk voor uw bedrijfsprocessen? En zijn uw mensen wel bereid om hun werkwijzen te veranderen? Willen zij zich inzetten om de nieuwe manier van werken te adopteren? Of laten ze liever alles bij het oude?

Spanningsveld

ERP-projecten bestaan vandaag de dag nog slechts voor 20 procent uit techniek en voor 80 procent uit organiseren. In dit spanningsveld bent u gebaat bij een

INSTUREN OPINIES EN REACTIES

Lezers kunnen reageren op gepubliceerde opiniestukken en kunnen ook zelf een duidelijke prikkelende stelling schriftelijk verdedigen in maximaal 700 woorden. Eisen over stijl en opbouw van het ingezonden opiniestuk zijn op te vragen bij de redactie (redactieSCM@springeruitgeverij.nl). De redactie behoudt zich het recht voor ingezonden stukken in te korten, te redigeren of te weigeren.

voor IT!

projectleider die goed kan communiceren. Niet in bits en bytes, maar in gewone-mensentaal. Een projectleider ook, die beschikt over empathie. Die uw bedrijfsvoering grondig kent. En dus voor uw mensen een serieuze gesprekspartner is daar waar het gaat om uw bedrijfsprocessen. Helaas is de kandidaat met deze kwalificaties meestal niet op uw IT-afdeling te vinden. De projectleider met deze kenmerken moet eenvoudigweg uit de business komen!

Uit analyses van mislukte ERP- en CRM-projecten blijkt bovendien telkens dat de techniek doorgaans prima op orde was. De schijven waren netjes gespiegeld, de kabels en contactdozen keurig aangelegd en de pc's geheel conform afspraak geïnstalleerd. De faalfactor zat 'm telkens aan de businesskant. Geen of onduidelijke doelstellingen, geen visie, gebrek aan leiderschap, geen juiste voorbeeldfunctie, overschatting van de eigen vaardigheden en ga zo maar door. Door de verantwoordelijkheid in de lijn te leggen, raken we de vrijblijvendheid kwijt die projecten nu vaak parten speelt.

En de IT-afdeling dan? Die kan de rol oppakken die vandaag de dag ook al door de HRM-afdeling wordt vervuld. Het leveren van vakinhoudelijke kennis, advies en ondersteuning. Als er een keuze uit sollicitanten moet worden gemaakt, is de lijnmanager uiteindelijk toch ook degene die kiest en daarvoor de verantwoordelijkheid draagt? Analoog daaraan moet de verantwoordelijkheid voor de keuze van de nieuwe bedrijfssoftware ook bij de lijn liggen. Bij de business. Bij u dus! Als we de magere resultaten van IT-projecten écht willen verhogen wordt het de hoogste tijd dat "de business" zijn verantwoordelijkheid oppakt!

Guus Krabbenborg is zelfstandig adviseur en trainer bij TerDege Advies, een onafhankelijk bureau dat zich richt op de internationale ERP-markt. Daarnaast is Guus presentator, publicist en uitgever van het boek 'Verbeter uw ERP-projecten!'.

Onmisbare Technologie

door Bert van Eekhout

Ik kom uit de mainframetijd. Als ik dit bij mijn kinderen verkondig, staan ze me wazig aan te kijken. Mainframe, dat klinkt naar groot en veel staal, en dat was het feitelijk ook. Begin jaren tachtig was een zaal nodig om de computer van een middelgrote onderneming te huisvesten. Het aantal aanbieders van hardware en software was te overzien en je moest parallel aan het systeem een enorme papierstroom in stand houden om de bedrijfsprocessen te kunnen beheersen.

Mijn eerste personal computer kostte circa 15.000 euro en was niet bepaald 'personal', want ik moest hem delen met een aantal collega's. De software bestond uit Lotus 123 en een simpele tekstverwerker, en als je de verkeerde combinatie toetsen indrukte, dan kon je al je gegevens en die van je collega's in een keer kwijt zijn. Het mainframe was volledig van alles gescheiden en gegevens werden vooral verwerkt in de nachtelijke run, zodat je eigenlijk altijd achter de feiten aanliep. Toch kon je snel al niet meer zonder.

Er is in de tussentijd veel veranderd. Een pc kan tegenwoordig wat een mainframe vroeger kon. De opslag en reken capaciteit zijn imposant. Het aantal aanbieders van bedrijfsapplicaties is enorm, de mogelijkheden van die applicaties zijn haast onuitputtelijk. Gegevens verliezen kan nog steeds, maar met de recovery-functionaliteit van tegenwoordig moet je wel flink zitten dromen om dat voor elkaar te krijgen. Dankzij webtechnologie kan iedereen binnen en buiten een onderneming met elkaar communiceren en is vrijwel alle informatie realtime beschikbaar, waar je ook bent. Webtechnologie is in korte tijd onmisbaar geworden.

Tegenwoordig run ik mijn complete business via een pc, waarop ik standaardsoftware heb gezet en enkele vaktechnische applicaties. Ik zou niet weten wat ik zou moeten als ik enkele van die applicaties zou moeten missen, of als ik geen internetverbinding meer zou hebben. Mijn afhankelijkheid van deze relatief nieuwe technologie is enorm. Ik denk dat mijn onderneming niet meer kan voortbestaan zonder deze mogelijkheden. Op zo'n moment vraag ik me wel eens af hoe de wereld er over 25 jaar uitziet. Dan zijn er vast weer nieuwe vindingen waarvan we afhankelijk zijn en waarvan eenieder zal zeggen zich niet te kunnen voorstellen dat er een tijd is geweest zonder deze vindingen.

**Bert van Eekhout is
zelfstandig consultant
www.vaneekhoutconsulting.nl**

