



Hoewel voor elke onderneming het gebruik van bedrijfssoftware tegenwoordig de normaalste zaak van de wereld is en de oorzaken van mislukte implementaties duidelijk zijn, treden er opmerkelijk genoeg nog steeds dezelfde problemen op.

Door Marieke Jansen

Directie loopt steeds in zelfde IT-valkuil

Winkel open ondanks implementatie

Recent kwam Samas, leverancier van kantoormeubelen, in het nieuws. Het moest nieuwe aandelen uitgeven, omdat het door een IT-project in financieel zwaar weer was geraakt. Niet veel later verscheen eenzelfde soort

bericht over Coca-Cola Enterprise. De leverancier van de frisdranken Coca-Cola, Fanta en Sprite had tijdelijke leveringsproblemen als gevolg van de implementatie van een nieuw IT-systeem in de fabriek in het Brabantse Dongen.

Horrorverhalen over falende IT doen het nog altijd goed. En voorbeelden te over. Waarom gaan er tegenwoordig toch nog zoveel software-implementaties fout, terwijl de oorzaken van slechtlopende IT-implementaties allang bekend zijn? Een fascinerend vraagstuk waar niemand een antwoord op lijkt te hebben.

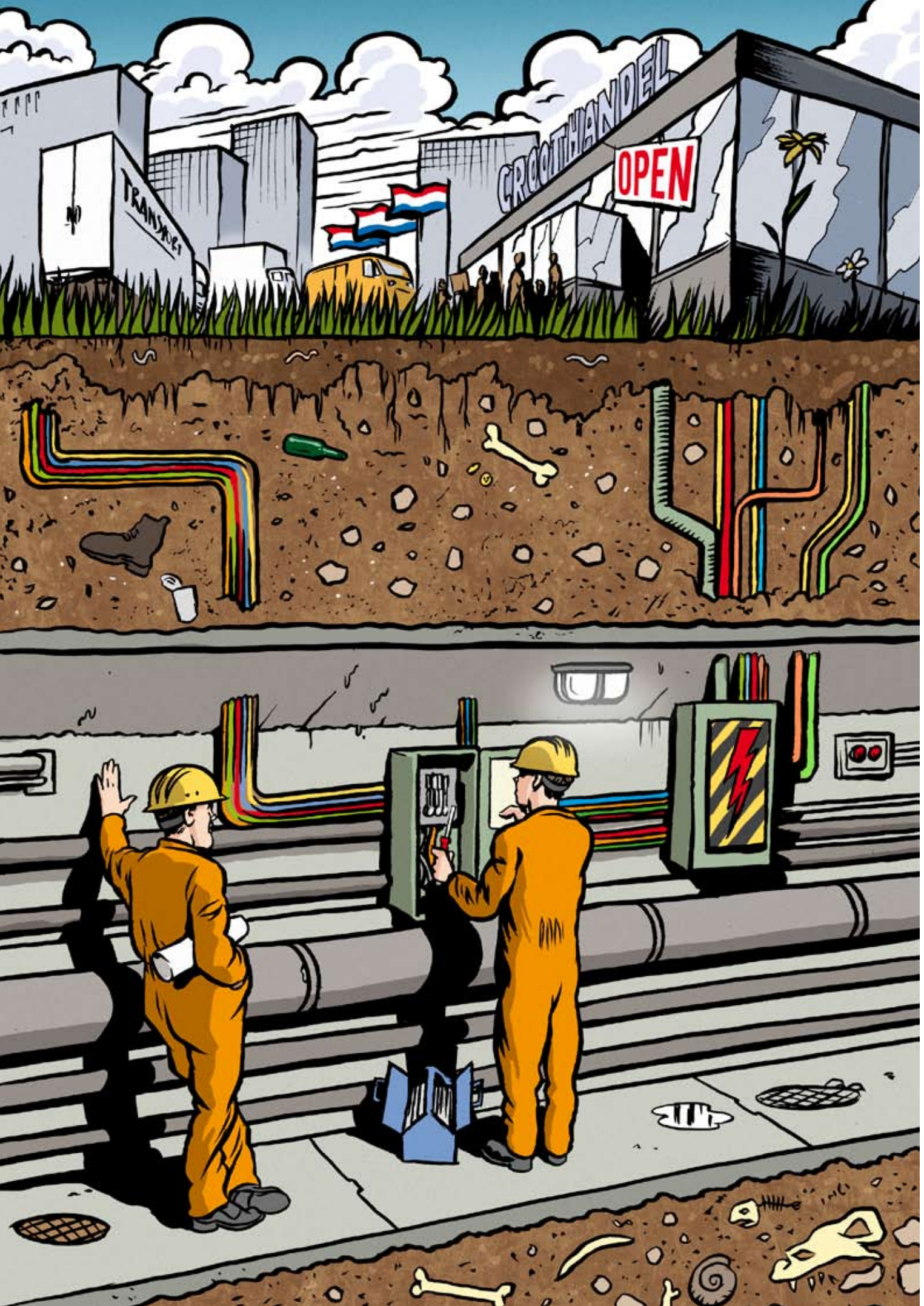
SUCCESSIMPLEMENTATIE BIJ FIB

FIB Industriële Bedrijven, leverancier van roestvrijstalen en hooggeleerde maatwerkproducten, ging in slechts vijf maanden succesvol over op Infor ERP Baan, zo meldde een recent persbericht. Was dit ook echt zo succesvol? 'Het draait; we hebben geen grote problemen. Maar het is nog niet tot in de puntjes verzorgd, want we stonden onder een enorme tijdsdruk', reageert J.P. van der Tuin, projectleider bij FIB. FIB maakt sinds november 2006 onderdeel uit van de Rijndijk Groep. Voorheen viel het onder technisch dienstverlener GTI, dat deels draaide op SAP. 'SAP werd te zwaar en te duur voor ons, dus zijn we overgegaan op Baan IV. We zijn half januari begonnen en eind mei waren we klaar.' Volgens Van der Tuin valt en staat het succes van zo'n project met de inzet van de mensen. 'Omdat het niet binnen de dagelijkse werkzaamheden valt, is de druk groter. Voor het inrichten van het systeem huur je externe consultants in, maar die kennen het bedrijf niet. De gegevens waarmee jij werkt, snappen je eigen medewerkers het beste. Consultants weten niet wat het inhoudt, dus het is belangrijk dat je eigen medewerkers er bovenop zitten en er voldoende tijd insteken.'

Eigen schuld

Dat er tien jaar geleden, in de tijd dat ERP-systemen in opkomst waren, zoveel implementaties misliepen, valt nog wel te begrijpen. Niemand had ervaring en het was pionieren met deze software. Een berucht voorbeeld is de mislukking van de implementatie van SAP R/3 bij chocoladefabrikant Hershey. Het bedrijf besteedde dertig maanden en maar liefst 112 miljoen dollar aan het project. Toen ze in juli 1999 live gingen, had het nieuwe systeem van Hersey problemen met het verwerken van orders, met als resultaat vertraging in leveringen en incorrecte afleveringen.

Oorzaken? Voor het project zou initieel vier jaar staan, maar het werd geforceerd naar dertig maanden. Tegelijkertijd probeerde het bedrijf nog twee andere soft-



► 'Blijf eindeloos testen voor het live gaan. Het klinkt banaal maar dat wordt vaak onderschat'

warepakketten voor klantenbeheer en logistiek te implementeren, wat de complexiteit aanzienlijk verhoogde. Verder ging de producent live in de drukste tijd van het jaar, net voor Halloween. Gevolg? De winst in het derde kwartaal zakte met 151 miljoen dollar ten opzichte van het jaar ervoor.

Bijna tien jaar na dit voorval haalde de Britse retailer Instore eind vorig jaar de pers vanwege een tweede winstwaarschuwing. De onderneming wist het deels aan een slecht uitgevoerde implementatie van het WMS-systeem Aldata G.O.L.D. die tot distributieproblemen leidde. Oorzaak? Simon Bragg, analist bij ARC Advisory Group, denkt dat een deel van het probleem was dat Instore live ging in hun piekseizoen qua verkopen. 'Normaal wil je live gaan in een rustige periode dus dat was niet echt een briljant idee', zegt Bragg met enige scepsis. Het gevolg daarvan was dat het aantal beschikbare producten op de schappen daalde en daarmee de verkopen. Het leidde tot een winstwaarschuwing.

Halverwege dit jaar verscheen er opnieuw een soortgelijk bericht. Kantoor-meubelenleverancier Samas raakte in de problemen door de implementatie van Harmony, een softwaresysteem van het Duitse SAP. Samas speelde zichzelf de zwarte piet toe. Bestuursvoorzitter Hans van de Ven zei in het Financieele Dagblad dat de samenvoeging van achttien IT-systemen tot één centraal systeem tot desastreuze gevolgen heeft geleid en dat dat te wijten is aan een samenloop van omstandigheden. Zo ging het bedrijf live op een moment dat er veel bestellingen binnenkwamen en tegelijkertijd moesten oude bestellingen in het nieuwe systeem worden ingevoerd.

Zeldzame aangelegenheid

Het blijkt dat bedrijven dus nog steeds dezelfde fouten maken als tien jaar geleden. Het enige wat we geleerd hebben, is dat we niet te veel kostbaar maatwerk moeten bouwen. De andere oorzaken zijn ook bekend, maar toch gaan er nog steeds implementaties de mist in. 'Is er niet een gezegde? Als je de historie

FALENDE IT-IMPLEMENTATIES DOOR DE JAREN HEEN

Jaar	IT-implementatie
1996	SAP R/3-implementatie bij Van Leeuwen Buizen loopt fout, wat leidt tot vertragingen in leveringen
1999	Hershey gaat live maar krijgt de orders niet door het systeem
2000	Atag gaat failliet door ERP-implementatie van Oracle
2002	ICI Quest krijgt problemen met het op SAP-gebaseerde Q-star: Quest Foods in Naarden kan geen ruwe materialen meer accuraat lokaliseren
2003	Hagemeyer zet de miljoenenimplementatie van het ERP-pakket Movex tijdelijk stop wegens implementatieproblemen in het Verenigd Koninkrijk
2003	Wessanen schrijft 31 miljoen euro af, hoofdzakelijk voor ERP. Door een tegenvallende implementatie van J.D. Edwards bij dochter Tree of Life in de VS
2006	Samas raakt in de financiële problemen bij de implementatie van Harmony, een softwaresysteem van SAP
2007	Coca-Cola krijgt leveringsproblemen als gevolg van de implementatie van een nieuw IT-systeem in de fabriek in het Brabantse Dongen

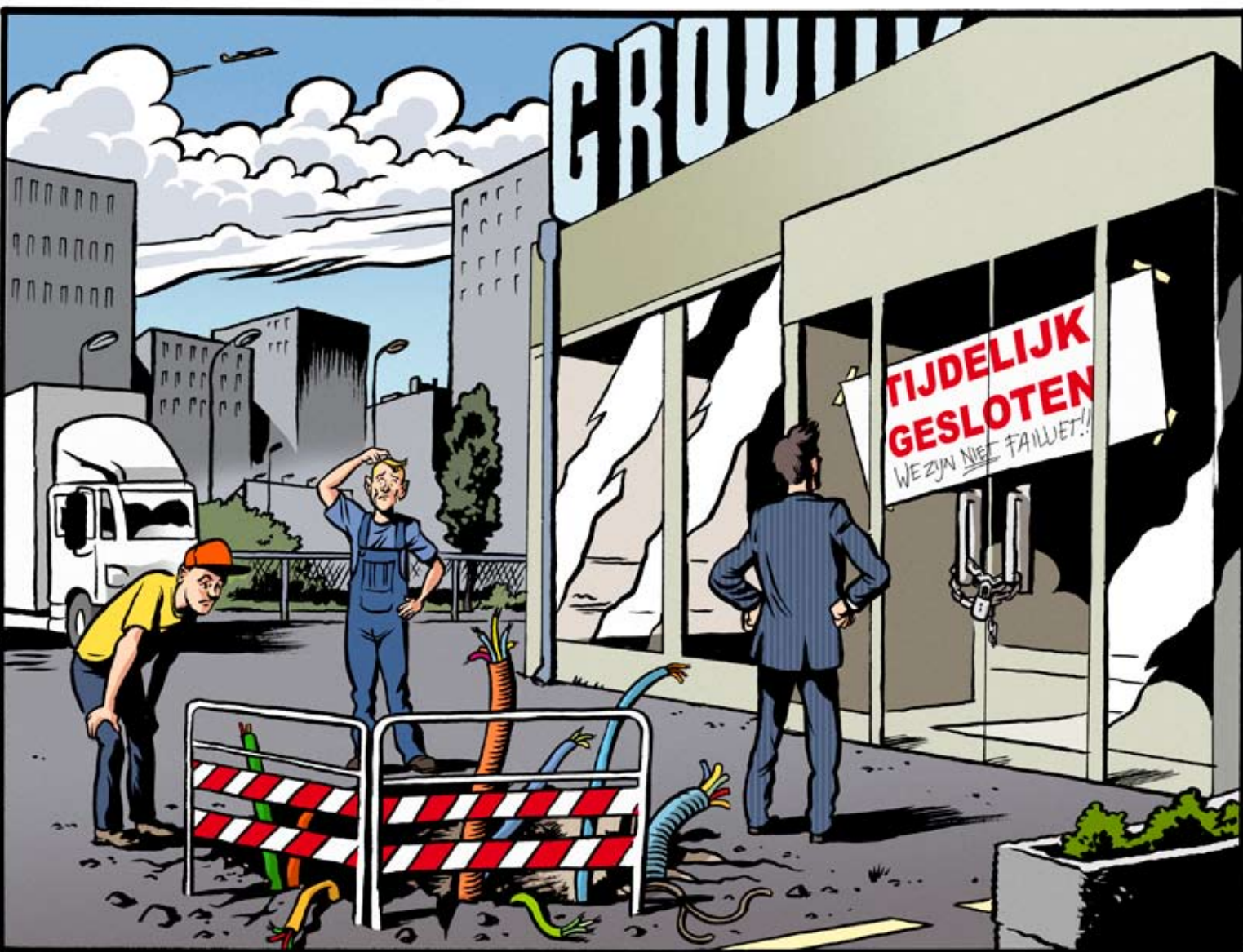


niet kent, zal het zich herhalen. De fout die Instore maakte daar staat Hershey bekend om', zegt Bragg.

Van eigen fouten leren bedrijven vaak wel. Handelsonderneming Van Leeuwen Buizen leerde een harde les van zijn eigen fout gelopen SAP R/3-implementatie in 1996. 'Onderschatting van de complexiteit en de tijd die er voor nodig is. Dat was de belangrijkste oorzaak dat het misging', zegt André Dekker, manager procurement bij Van Leeuwen Buizen. 'Het treft het hart van de onderneming.' Van Leeuwen Buizen heeft drie kernelementen anders proberen aan te pakken

in het herimplementatietraject, destijds getrokken door Dekker in zijn functie als IT-manager. De handelsonderneming is bij de tweede implementatie gaan werken volgens de business-scenario's. 'Er zijn vaak inhoudelijke discussies op verschillende afdelingen binnen bedrijven en we zijn deze horizontaal aangegaan in plaats van per afdeling om zeker te weten dat alles op elkaar aansluit.'

De tweede succesfactor was de verdere intensivering van de betrokkenheid van medewerkers. 'Hoe lastig het ook is – want de winkel blijft gewoon open tijdens de verbouwing – je moet het toch



Illustratie: Erik Kriek

doen.' En tot slot geeft Dekker als tip om de software eindeloos uit te testen voor het live gaan. 'Het klinkt banaal maar dat wordt onderschat. Als eenderde van de tijd staat voor het programmeren, eenderde voor het testen en eenderde voor het opleiden; en in de praktijk tachtig procent wordt besteed aan programmeren, dan is het o zo verleidelijk om het testen erbij in te laten schieten.'

Met vuur spelen

Guus Krabbenborg van adviesbureau Ter-Dege heeft wel een verklaring waarom bedrijven nog steeds met open ogen de

valkuilen inlopen. Hij geeft sinds kort cursussen aan bedrijven die een selectietraject ingaan. 'Ik zit nu twintig jaar in dit vak en ik verbaas me er telkens weer over. Bedrijven lijden spontaan aan geheugenverlies bij pakketselecties zodra het woord korting valt. Voor een lager bedrag krijgen ze junior consultants die niet voor niets junior heten. Het is teken van een grenzenloze naïviteit en de geschiedenis herhaalt zich telkens weer. Bedrijven kopen software alsof het een zak popcorn is.'

De meerkosten van ervaren consultants zijn volgens Krabbenborg zo terugver-

diend, doordat bedrijven dan in de regel sneller operationeel zijn. Kerngebruikers die (deels) uit hun reguliere functie worden gehaald, kunnen dan immers sneller terugkeren naar hun gewone dagelijkse werkzaamheden.

De faalfactor zit 'm in de mensen. Krabbenborg haalt als voorbeeld Samas aan. 'Dit bedrijf probeerde achttien deelsystemen in één keer te vervangen. Maar het is geen technisch kunstje meer zoals vroeger. Pas na twaalf maanden ellende is er een COO toegevoegd aan het project en bestuursvoorzitter Hans van der Ven is inmiddels teruggetreden', weet Krab-

► Volgens Krabbenborg is de volledige afwezigheid van management of directie faalfactor nummer 2

benborg. Volgens hem is de volledige afwezigheid van management of directie faalfactor nummer 2, naast het beschouwen van implementaties als een technisch project in plaats van mensenwerk. 'Ik geef nu cursussen aan prospects, maar ik zou ze eigenlijk aan directies moeten geven. Helaas laten directieleden massaal verstek gaan. Blijkbaar spelen zij nog steeds liever met vuur dan zich gedegen op dit proces voor te bereiden.'

Ook Bragg van ARC zegt dat de *board of directors* zich vaak niet bewust is van de druk die ze op projectmanagers leggen. 'Het managen van zo'n groot project is een relatieve zeldzame aangelegenheid voor bedrijven.'

Voor de rechter

De conflicten lopen soms hoog op bij IT-implementaties, toch komt er meestal wel weer een goede oplossing. Bij Van Leeuwen Buizen moest er veel schade worden hersteld, maar de implementatie is wel gewoon doorgegaan en inmiddels werkt SAP naar tevredenheid.

Er zijn in de supply chain maar weinig gevallen bekend die in de rechtszaal worden beslecht. In 2001 sleepte Nike softwareleverancier i2 voor de rechter. De software zou bij Nike niet tot de beloofde voorraadreducties hebben geleid, en zelfs in de productie van verkeerde schoenen hebben geresulteerd. Wat de uitkomst van de zaak is geworden, blijft onduidelijk. De Stichting Geschillenoplossing Organisatie en Automatisering (SGOA) is gespecialiseerd in mediation, arbitrage en conflictbemiddeling in de ICT-branche. Professor Theo Mulder, medeoprichter en voormalig bestuurslid van de SGOA, schat dat er jaarlijks ongeveer tien tot twintig gevallen bij de rechtbank terechtkomen. Bij de stichting belanden per jaar tussen de twintig en dertig zaken. 'Het aantal zaken is licht gestegen, maar dit komt waarschijnlijk doordat de belangen explosief zijn toegenomen. Waar het vroeger ging om bedragen van 10.000 tot 100.000 euro, gaat het bij sommige zaken nu om een miljoen of soms wel 10 miljoen



De conflicten lopen soms hoog op bij IT-implementaties.

euro.' De meeste contracten zijn gesloten onder de Fenit-voorwaarden van brancheorganisatie ICT Office. Ook niet-aangesloten bedrijven gebruiken deze vaak. In die voorwaarden staat dat wanneer er een conflict is, de partijen naar de SGOA moeten stappen. In twee van de drie gevallen is het de softwaregebruiker, maar ook leveranciers kloppen aan als ze bijvoorbeeld hun rekening niet betaald krijgen. Theo Mulder geeft aan dat het verstandig is om altijd een advocaat in de arm te nemen, het liefst een gespecialiseerde. Daar zijn er honderd tot tweehonderd van. Die zijn aangesloten bij Vira, de Vereniging Informatica-recht Advocaten. De meeste conflicten worden opgelost door de bedrijven zelf.

'We krijgen wel meer dan dertig aanmeldingen van conflicten, ik denk een stuk of honderd, maar vaak adviseren we dat de directie van het bedrijf even met de leverancier gaat praten en dan lost het zich vaak al op.' Met mediation is het conflict gemiddeld in een maand of drie opgelost, met arbitrage duurt het al gauw twee keer zo lang.

Hardleers

Implementeren is dus mensenwerk en geen technisch kunstje. Maar blijkbaar zijn bedrijven nogal hardleers wat betreft softwareprojecten en zolang er geen lering wordt getrokken uit eigen en andermans fouten, zal het over tien jaar nog fout gaan.

HANDIGE UITGAVE OVER CONFLICTBEMIDDELING

De meeste IT-conflicten gaan over het niet op tijd leveren of slecht werkende informatiesystemen. Als het resultaat niet goed is, geven gebruikers van de software meestal de schuld aan de leverancier. Leveranciers vinden op hun beurt soms weer dat gebruikers onterechte verwachtingen hebben. Vaak is onduidelijk wat vooraf is afgesproken, of bestaat er discrepantie tussen de verwachtingen van beide partijen. Als het resultaat echt niet goed is, dan hebben de partijen veelal een verschil van mening over de oorzaken ervan.

Het magazine *Informatie*, maandblad voor de informatievoorziening, bracht in mei 2007 een thema-uitgave uit over conflicten in ICT (zie www.informatie.nl).