

# ICT komt van Venus, Business van Mars



Op 26 oktober 2006 woonden zo'n 250 professionals de Business Process Innovation Conference bij die georganiseerd werd door de Vlerick Leuven Gent Management School. Dit succes doet verhopen dat er eindelijk een toenadering komt tussen procesinnovatie en de verbetering van informatiesystemen. Uit een onderzoek van Vlerick en de Cranfield School of Management blijkt immers dat de waardecreatie uit IS/ICT-investeringen nog steeds te wensen overlaat, te vaak ad hoc en op korte termijn wordt afgewogen. Hierin is de afgelopen tien jaar nauwelijks wat veranderd.

“Niet alles is zoals tien jaar geleden. Veel minder dan vroeger zijn we gedreven door de angst om achter te lopen op concurrenten. We geloven nog steeds in IS/ICT maar we moeten voorzichtiger zijn.” Dat zegt prof. dr. Stijn Viaene, die samen met onderzoekers Steven De Hertogh, Peter Willaert en Jurgen Willems van de competentiecentrum Management & ICT

binnen Vlerick en de Cranfield School of Management een bevraging uit 1996 overdeed in de Benelux en het Verenigd Koninkrijk. Deze werd gecombineerd met een enquête uitgevoerd ter voorbereiding van de conferentie rond Business Process Innovation. Daarin beweerden 44% van de organisaties dat hun IS/ICT-projecten niet de verwachte bedrijfswaarde hebben

opgeleverd. Net zoals 10 jaar geleden geeft driekwart van hen aan dat ingrijpende verbeteringen noodzakelijk zijn.

## Benefits management

Cruciaal is volgens de onderzoekers dat bedrijven vanaf het begin de *benefits* maar ook de *risico's* van een IS/ICT-project duidelijk in kaart brengen. Uit de bevraging



blijkt dat slechts 35% duidelijk de vinger kan leggen op de beoogde zakelijke doelstellingen van zijn IS/ICT-project. Zo'n 40% van de respondenten geeft zelfs toe dat ze de beoogde benefits overdrijven om tot de goedkeuring van de budgetten te komen.

Hoewel veruit de meeste organisaties zich de moeite getroosten om een business-case op te maken voor hun IS/ICT-project, vertrekt twee derde van hen op dat moment al met ongegronde verwachtingen. Bij de evaluatie achteraf wordt dan vooral gelet op een correcte oplevering, al of niet op basis van een project-managementmethodologie. Liefst 88% hanteert een expliciete methode voor projectbeheer en dat is een forse verbetering tegenover tien jaar geleden. De zakelijke waardecreatie wordt echter nauwelijks achteraf of tussentijds getoetst.

Wanneer het IS/ICT-project bovendien een diepgaande impact heeft op de bedrijfsprocessen en de organisatie, dan is dat ook niet zonder risico. Onvoorziene technische of organisatorische obstakels kunnen de waarde van een project helemaal onderuit halen. "Samen met de benefits moeten we dus ook de risico's in kaart brengen", benadrukt Stijn Viaene.

### ICT-allergie

Heeft het dan gewoon geen zin meer om te investeren in IS/ICT-gesteunde procesinnovatie? "Er is een groeiend scepticisme over de waardecreatie van IS/ICT-projecten", erkent Viaene. Toch mag dit negativisme zeker niet de conclusie zijn. "Meer dan ooit zal de *survival rate* van onze bedrijven afhangen van hun investeringen in procesinnovatie", vindt ook Peter Willaert. Volgens het onderzoek is trouwens zowat iedereen overtuigd van het belang van procesinnovatie. Maar tegelijk erkent een grote meerderheid dat dit in de praktijk te vaak ad hoc wordt aangepakt en niet wordt gemanaged.

Eén van de knelpunten is hier het gebrek aan gemengde profielen, die de business-doelstellingen kunnen vertalen naar tastbare IS/ICT-objectieven en vice versa. "We hebben te weinig bruggenbouwers", benadrukt Stijn Viaene. Volgens Jurgen Willems ligt een typisch probleem erin dat hun loonkost binnen de organisatie moeilijk toe te wijzen is. Gemengde profielen worden zo vaak in een ondersteunende

functie gedrongen, of hun functie wordt na de projectfase weer afgevoerd. De opkomst van de BPI Conference, waarop zo'n 30% gemengde profielen aanwezig waren, is alvast bemoedigend.

"Wat we nodig hebben zijn mensen die een end-to-end procesoverzicht hebben, die veranderingen in de organisatie kunnen aanbrengen en die ten slotte de resultaten van de verandering kwantitatief kunnen opvolgen", stelt Stijn Viaene. Een andere noodzaak is dat er een einde komt aan de schijnbare desinteresse van managers in de IS/ICT-problematiek. "Wij noemen dit de ICT-allergie", grapt Stijn Viaene.

Allicht moeten we daarbij de ICT-afdeling ook actiever betrekken. Uit het onderzoek blijkt een loodzware paradox: de grote meerderheid ziet IS/ICT als een belangrij-

"We willen twee monologen samenbrengen tot een dialoog"

ke *enabler* voor verandering. Tegelijk ziet slechts een minderheid voor het ICT-management een rol als *change agent* weggelegd. In het curriculum van de Vlerick Leuven Gent Management School zit daarom minstens één verplicht vak rond deze problematiek. "We willen hier twee monologen samenbrengen tot een dialoog", aldus Stijn Viaene.

### Waardecreatie op lange termijn

Procesbeheer, Business Intelligence en projectbeheer – niet toevallig de specialisaties van dit onderzoekersteam – zijn cruciaal om tot een toenadering te komen tussen ICT en procesinnovatie. De klassieke misstap is dat het rendement van IS/ICT-investeringen nog te veel op (zeer) korte termijn wordt gezocht. "Wie gaat voor een zuiver financiële *return on investment* is gedoemd om te mislukken", waarschuwt Stijn Viaene.

De sleutel tot leefbare IS/ICT-projecten moet liggen in waardecreatie op langere termijn, vindt hij. De gezochte benefits moeten gericht zijn op procesverandering,




Vlnr: Steven De Hertogh, prof. dr. Stijn Viaene, Peter Willaert en Jurgen Willems.

op een kwalitatieve verbetering van de organisatie en de IS/ICT-infrastructuur. Investeren in *agility* – het veelzijdig inzetbaar maken van de IS/ICT-infrastructuur en het opruimen van obstakels voor verandering – is volgens Stijn Viaene onbetwistbaar een waardevolle investering. "Dit is een optie voor de toekomst. Standaardiseren op één databankplatform mét een actieve *commitment* van alle *process owners*, zoiets raakt de kern van wie je bent als bedrijf."

Toch hangt de uiteindelijke waardecreatie ook hier af van het finetunen tussen de zakelijke doelstellingen en de procesinnovatie. Terwijl de investeringskost op termijn nog min of meer te kwantificeren valt, zijn de *intangible benefits* nauwelijks te becijferen. "Eén uniform beeld van je wereldwijde klantenbestand, wat is dat waard?", vraagt Stijn Viaene zich af. "Procesinnovatie staat voor een dramatische verandering. Daarop een cijfer plakken is een futiele oefening."

De uiteindelijke beslissing heeft volgens hem ook te maken met leiderschap, kennis van je eigen business, met creativiteit en *gut-feeling*. Hij vindt het wantrouwen tegenover IS/ICT alvast misplaatst. "ICT staat voortdurend onder druk. Ze moet waarde blijven creëren, anders is de afdeling klaar voor outsourcing", zo schetst Steven De Hertogh de situatie van velen. Volgens hem zijn ICT-managers daarom veel meer dan vroeger bereid om de deuren open te gooien. ■

 The English version of this article is available at [www.vlerick.be/news/magazine](http://www.vlerick.be/news/magazine)