

God zij met ons¹

..... stond ooit te lezen op de rand van de aloude gulden en die toen maar 45 Eurocent waard was. Het was ook het eerste dat naar boven kwam na lezing van het artikel 'Soms moet je ook lef hebben' in TIEM nummer 9 (zie www.tiem.biz). Een artikel naar aanleiding van het eerste Syquence Forum met als deelnemers een aantal CIO's van vooraanstaande bedrijven en organisaties in Nederland. Het tweede dat ik dacht, was dat ik een artikel uit 1999 te pakken had, maar bij nadere bestudering van het blad bleek het toch echt het 2005-nummer te zijn.

Wat is er aan de hand? In dit artikel (de titel spreekt overigens al boekdelen) komen de CIO's in grote lijnen tot de conclusie dat een businesscase weliswaar (soms) zijn nut heeft als het gaat om IT-investeringen, maar de belangrijkste conclusie luidt toch: 'Is een businesscase gebaseerd op cijfers, die overigens vaak te manipuleren dan wel te interpreteren zijn, ondernemerschap is gebaseerd op gevoel dat aangeeft dat iets gewoon moet gebeuren'.

Weg met de ratio, en lang leve het 'no guts no glory'-principe!ⁱ Het lijkt echt wel weer eind jaren 90, toen het niet meehollen in allerlei IT-hypes als dom werd beschouwd en de echte mannen van de ene IT-hype naar de andere buitelden. Een paar quotes uit het artikel maakt het nog wat duidelijker: '.. betreft de projecten waarmee we de omzet willen verhogen. Dat zijn de meer strategische projecten waarin de ondernemersgeest van het bedrijf tot uitdrukking kan komen. Dergelijke projecten moet je niet doodknuffelen met allerlei meetinstrumenten'. Dus als het strategisch heet moet je stoppen met meten? Toen ik lang geleden bij Philips werkte, was het vaak zo dat strategisch en (zwaar) verlieslijdend synoniem waren. Kennelijk gaat het economisch (binnenkort) weer te goed en kunnen we weer wat ruimer met geld strooien.

Even verder staat te lezen: 'Natuurlijk moet je zaken als klanttevredenheid blijven meten, maar met financiële onderbouwingen begeef je je toch snel op glad ijs'. Dus we weten niet wat grotere klanttevredenheid oplevert? Wat dachten we van meer klantbehoud, meer cross-sell, meer 'referenties' naar nieuwe klanten en dus een betere winst-/verliesrekening? Dat is toch te meten? Daar moet je een commercieel directeur toch 'keihard' op aanspreken en afrekenen als het uitblijft? Maar erin investeren zou je niet moeten uitrekenen en gewoon moeten doen? Waarom in hemelsnaam? Ik zou eerder willen volhouden dat als we niet durven of kunnen beredeneren wat tevredener klanten gaan opleveren (voorwaar een mooie oefening voor diezelfde commercieel directeur), we er sowieso niet in zouden moeten investeren.

Een laatste quote somt de teneur van het artikel mooi op: 'Maar het kan ook zijn dat we voor een groot en vernieuwend ICT-project geen businesscase maken. Bijvoorbeeld omdat de ict als zo strategisch wordt gezien, dat we de investering gewoon doen.' Strategisch als toverwoord voor het achterwege laten van gedegen analyse en besluitvorming? Dat menig CIO het wellicht niet leuk vindt als door gedegen businesscase-werk een groot deel van de IT-projecten niet van de tekentafel komen, mag toch geen reden zijn voor het achterwege laten daarvan.

Dat uit divers onderzoek het tegendeel is gebleken lijken we alweer vergeten te zijn. Uit het promotie-onderzoekⁱⁱ van Wolfsen & Lobry bleek één van de belangrijkste faalfactoren van IT-projecten 'ontbrekende of onjuiste kosten-batenanalyses'. Ook uit het onderzoek (onder de Top 50 van de Nederlandse beurs in de periode 1990-2000) van De Koning & Van der Marck bleek eens te meer dat de nummer één slaagfactor is: 'investeringsbeslissingen worden altijd genomen op basis van een businesscase'.

Geen uitzonderingen voor 'ondernemerschap' of 'strategische projecten'. Ik zou bijna willen stellen dat, indien deze woorden worden gebruikt voor het achterwege laten van een gerationaliseerde investeringsanalyse (lees: een helder, overtuigend, navolgbaar en beredeneerd beslisdocument met de lusten en lasten van de investering), de budgeteigenaar

¹ Column op www.business-it.nl 10/95

of zijn toezichthouder(s) extra alert moeten zijn en extra moeten aandringen op gedegen onderbouwing en verantwoording.

Nu zie ook ik de beperkingen van een businesscase, want zoals een CIO in het artikel terecht zegt 'die [businesscases] zijn zo kneedbaar als ze maar kunnen zijn'. Maar dat doet er niet aan af dat je met elkaar een helder beeld moet hebben waarom je een investering doet, wat die investering wel/niet kan betekenen voor de organisatie, wat het (ongeveer) gaat kosten en (mogelijk) gaat opleveren (tezamen het business-deel van 'businesscase') en dat je met elkaar de logica en de overtuiging deelt van de voorgestelde investeringskeuze (het case-deel van 'businesscase').

Dus in plaats voor het 'no guts no glory-principe' dat uit TIEM ademt, toch nog steeds liever het vertrouwde 'no case no go'-principe.

Soms hoop je dat er weer recessie was, dan moesten we weer beter op onze eurocentjes letten

Paul van der Marck

Auteur

Mr. Paul van der Marck MMC is sinds vele jaren als adviseur werkzaam binnen de financiële sector en is partner van Ordina. Bij diverse grote financiële dienstverleners is hij verantwoordelijk (geweest) voor grote reorganisaties en legacymigraties. Hij adviseert en publiceert regelmatig over onderwerpen op het gebied van het operationaliseren van bedrijfsstrategie & technologie.

ⁱ De Koning & Van der Marck, IT zonder Hoofdpijn, Amsterdam, Prentice Hall, 2002

ⁱⁱ Automatiseren met rendement, Wolfsen & Lobry, Deventer, Kluwer 1998;.