

'IT in een kenterende economie; eindelijk een moment van bezinning'

Verschenen in Management & Informatie, Augustus 2002

Veel bedrijven leggen IT-projecten stil, nieuwe IT-projecten worden mondjesmaat opgestart, externen worden eruit gegooid en kaasschaafsgewijs wordt het budget voor 2002 en 2003 naar beneden bijgesteld. Waartoe leidt deze kaasschaaf? Is het denkbaar dat geen enkel project haar doelstellingen nog realiseert? De paniek onder opdrachtgevers en bij IT-dienstverleners lijkt groot; bij de IT-dienstverleners zitten de banken vol met hoog opgeleide en kostbare medewerkers. De ene winstwaarschuwing volgt de ander op. De koersen tuimelen naar beneden. Maar is de paniek terecht? Is er sprake van een tijdelijk fenomeen of is deze terughoudendheid bij IT-investeringen het begin van een structurele wijziging van de houding ten opzichte van IT-investeringen?

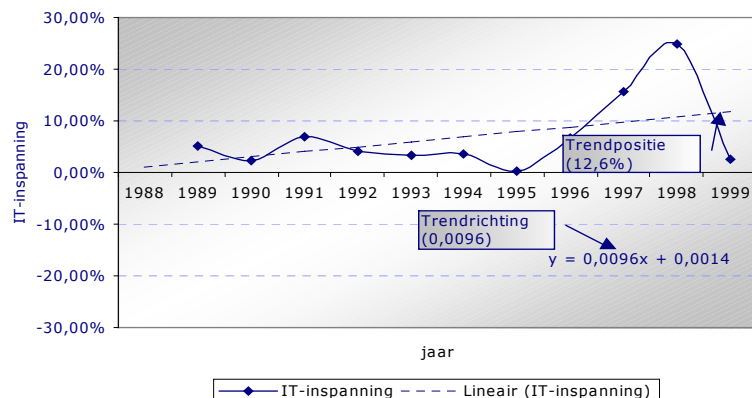
In dit artikel spreken de schrijvers de hoop en de verwachting uit dat de huidige malaise bij alle betrokkenen tot een fundamenteel betere afweging zal leiden welke IT-projecten wel en welke niet moeten worden gestart. Tevens wordt een model aangereikt, business-IT-portfolio management, als sleutel tot succes; dood aan de kaasschaaf! Leve het fileermes!

De kenterende economie en IT-bestedingen

Terwijl het eerste kabinet Balkenende in de steigers staat en de zomer in Nederland niet van de grond lijkt te komen, gaat de Nederlandse economie een lange herfst tegemoet. Sinds kort is het onvermijdelijk, maar het gaat niet goed met de Nederlandse economie.¹ In 2002 is er echt geen ontkomen meer aan, de Nederlandse economie stagneert! In de afgelopen kwartalen was er al nauwelijks groei en in het eerste kwartaal van 2002 is de economische groei op nul uitgekomen. Het ziet er voorlopig ook niet naar uit dat herstel zich op korte termijn zal aandienen. Dat blijkt onder andere uit het feit dat het producentenvertrouwen van industriële ondernemers in april 2002 is teruggevallen. Ook de daling van het consumentenvertrouwen houdt aan; in mei van dit jaar is deze vertrouwensindex zelfs drie punten lager dan in april. Voor het eerst sinds lange tijden is de werkloosheid in Nederland aan het oplopen. Voor het eerst in acht jaar is het aantal werklozen toegenomen.

Deze ontwikkelingen hebben onmiskenbaar hun weerslag op de IT-investeringen in Nederland. Deze waren na de grote investeringen ten gevolge van het Millenniumprobleem en de Euroconversie in de afgelopen jaren al weer teruggekomen op het groeiniveau van voor 1997 (zie onderstaande figuur), maar sinds 2001 lijken deze investeringen drastisch te worden terugschroefd.

IT-inspanning alle ondernemingen 1988 - 1999
& trendlijn



De afgelopen jaren waren de IT-bestedingen in Nederland groot en groeiend. In 1998 werd in totaal voor ruim 27 miljard euro besteed aan IT en de verwachting was tot voor kort dat de totale IT-bestedingen zouden oplopen tot bijna 40 miljard euro in

2002. Op basis van recent onderzoek² blijkt dat dit bedrag waarschijnlijk 10% lager zal uitvallen, maar het blijft een formidabel bedrag. Dit is overigens bijna 7% van het BNP van Nederland!

Of dit geld goed besteed is, is maar zeer de vraag. Zijn de bedrijfsprestaties³ daadwerkelijk verbeterd in de afgelopen tien jaren? De belofte van IT was toch dat het hieraan een aanzienlijke bijdrage zou leveren (onder andere door meer omzet met CRM-pakketten en/of minder kosten met ERP-applicaties). Ook uit ons eigen onderzoek⁴ van tien jaar jaarverslagen van de top-50 ondernemingen van Nederland⁵ en graafwerk in de databases van het CBS, komt het beeld naar voren dat de bedrijfsprestatie in Nederland slechts beperkt gestegen is in de periode 1988 - 1999. De trend van deze bedrijfsprestaties van alle ondernemingen laat zien dat deze zijn verbeterd van -0,24% in 1988 naar 0,64% in 1999, hetgeen neerkomt op een structurele verbetering van de bedrijfsprestatie van slechts 0,08% per jaar. U leest het goed 0,08% per jaar! Uw geld zou op een spaarrekening beter hebben gerendeerd. Anders gezegd, de 'wig' tussen de omzetgroei per medewerker en kostengroei per medewerker is in het afgelopen decennium met slechts 0,08% jaarlijks groter geworden! Ook uit ons onderzoek is niet gebleken dat de IT-inspanning van bedrijven een direct positief verband houdt met deze bedrijfsprestatie. Er kan eigenlijk alleen maar worden geconstateerd dat volgens dezelfde bronnen de structurele IT-uitgaven per medewerker in 1988 jaarlijks stegen met 1,1% en in 1999 jaarlijks stegen met 12,6%. Wij constateren dat de prestatieverbetering uiterst bescheiden is geweest, terwijl de IT-investeringen aanzienlijk zijn gegroeid. Wij zijn van mening dat dit voldoende reden is om ernstige zorg te hebben over het nut, de noodzaak en de kwaliteit van executie van veel IT-investeringen in Nederland. Gedurende langere tijd kunnen organisaties deze disjuncte

groeipatronen niet volhouden. Los van de economische malaise reden genoeg voor bedrijven om extreem terughoudend te zijn met verdere IT-investeringen. Al met al, reden voor paniek, maar hebben we met z'n allen niet zitten slapen en zijn we niet met z'n allen veel te gemakkelijk meegegaan in de verlokkingen en verleidingen van IT? Dit geldt voor de IT-dienstverleners en de opdrachtgevers!

Hoe is het mogelijk dat we met elkaar constateren dat 30% van alle IT-projecten voortijdig wordt afgeblazen, 50% niet voldoet bij oplevering ('te duur, te laat, te weinig resultaat') en dat slechts 20% van alle projecten in orde is,⁶ terwijl dezelfde ondernemers in slechts 22% van de gevallen rendementsberekeningen uitvoert alvorens in IT te investeren en nog geen 30% van de ondernemingen doelstellingen formuleert om na te gaan of de IT-gelden ook daadwerkelijk meerwaarde opleveren.⁷ Als dan topmanagers steen en been klagen dat zij *achteraf* vinden dat IT 'te duur, te laat, te weinig resultaat' heeft opgeleverd, dan klinkt het als het verhaal van potten die ketels verwijten en splinters in ogen die geen balken doen zien. Hoe kunnen ze dat überhaupt weten als ze vooraf geen doelstellingen formuleert?

Hoe reageren opdrachtgevers op deze malaise en de bewustwording dat meer IT niet automatisch leidt tot meer waarde? Wordt er intelligent omgegaan met deze jobstijding? De praktijk laat zien dat dit vaak niet het geval is.

Leve de kaasschaaf en de salamtactiek!

Op het moment van schrijven van dit artikel start in veel ondernemingen de budgetronde 2003 al weer, maar moet ook voor 2002 een verdere bezuiniging worden doorgevoerd. Veel hoofddirecties en Raden van Bestuur hebben recent de richtlijnen voor 2002 en 2003 scherp neergezet. Voor 2002 moet op het lopende budget nog eens 10% bezuinigd worden (zo maar een willekeurig voorbeeld uit de bankenwereld) en dit lage niveau is het

uitgangspunt voor een nullijn in het budget voor 2003. Omdat we ook weten dat reeds in veel CAO's salarisverhogingen zijn vastgelegd, kan het niet veel anders betekenen dan dat ook in 2003 een verdere daling in de orde van grootte van 10 – 15% van de IT-investeringen onvermijdelijk is. Helaas is het ook direct duidelijk dat de wijze waarop deze bezuinigingen worden gerealiseerd niet veel verder gaan dan een ongenueanceerde en ongedifferentieerde concernbrede oekaze dat elk bedrijfs onderdeel een gelijk percentage moet bezuinigen. Dat dit er veelal toe zal leiden dat projecten die al slecht presteren nog slechter gaan presteren of dat projecten waarvan al onduidelijk was welke bijdrage er geleverd werd aan de waardeontwikkeling van de onderneming, nu helemaal vaag worden, is kennelijk iets dat op de koop toe wordt genomen. Als onder gunstige financiële omstandigheden het al bijna onhaalbaar is om in grotere business-IT-projecten budgettaire ruimte te creëren voor het ijkken, herijken en evalueren van projecten (let wel: niet op het projectbudget, maar op de waarde die het project moet leveren aan de organisatie!), dan is het onder dit budgettaire gesternte vrijwel onmogelijk. Ervaringscijfers⁸ geven aan dat op een willekeurig project de extra projectkosten voor deze ijking, herijking en evaluatie minimaal vijf tot tien procent van het budget zijn. Als het al moeite kost om 50.000 euro uit te trekken voor een businessplan (of ook wel projectwaarde-analyse of businesscase genoemd) voorafgaand aan het project, dan is het te verwachten dat onder deze slechte bedrijfseconomische omstandigheden deze investering nog sneller zal sneuvelen, als businessmanagers niet snel tot inzicht komen dat een betere weg voorwaarts meer is gelegen in minder projecten, met betere besluitvorming en besturing. Als de salamtactiek of de kaasschaaf dan alleen maar leidt tot grotere ellende, wat is dan een

heilzame weg voorwaarts? Kan het ook anders?

Business-IT-portfolio management

Als er al weinig discipline is in het onderbouwen van IT-investeringen voorafgaand aan de besluitvorming, dan is het proces van het managen van alle business-IT-projecten als een portfolio een nog lastiger traject. En toch is het ons inziens de enige weg voorwaarts om de *catch 22* van de IT-projecten malaise in Nederland te doorbreken. Liever minder, maar goede projecten, dan veel halfslachtige en slecht doorwrochte projecten. Wat is portfolio management? Portfolio management gaat over⁹ samenstelling en coördinatie. Dit geldt op concernniveau (een portfolio van allianties), groepsniveau (een portfolio van businessunits), op businessunit niveau (een portfolio van product/markt combinaties) en uiteindelijk op een portfolio van projecten.

Project-portfolio management behandelt in één samenhangend geheel diverse aspecten van alle betrokken projecten. Daarbij:

- gaat project-portfolio management over de toekomst;
- is het besluitvormingskader dynamisch (de status en toegevoegde waarde van projecten veranderen continu);
- bevinden projecten in een portfolio zich in diverse stadia van implementatie;
- zijn resources (geld en mensen) schaars en zijn deze middels portfolioanalyses over projecten heen te beoordelen en beter te alloceren.

De verschillen en overeenkomsten tussen project-, programma- en portfoliomanagement zijn hieronder weergegeven:

	Project-management	Programma-management	Portfolio-management
Scope	Een afgebakend geheel aan activiteiten om één bepaald doel te realiseren.	Een complex van projecten die gezamenlijk één bepaald strategisch doel realiseren.	Het geheel aan projecten en programma's om de strategie te realiseren.
Aantal projecten	Eén.	Meerdere, maar allemaal op inhoud gerelateerd aan een bepaald strategisch doel.	Alle projecten en programma's crossfunctioneel, multidisciplinair.
Tijdshorizon	Eindig en vooraf bepaald.	Eindig totdat het doel bereikt is.	Oneindig.
Besluitvorming	Bij het bereiken van elke mijlpaal.	Op basis van vooraf gedefinieerde (tussen) resultaten.	Continu.
Resultaat	Project resultaat.	Realisatie van een bepaald doel.	Realisatie van de strategie.

Het doel van portfoliomanagement is driedig:

1. congruentie met de strategie;
2. waarde-maximalisatie;
3. balanceren van risico en waarde.

Strategische richting. Om er zeker van te zijn dat de totale portfolio van projecten de strategie realiseert, wordt met portfoliomanagement het management gedwongen keuzen te maken tussen bepaalde markten, producten, technologieën en tussen bepaalde cost- of profitcenters. Wat is belangrijker voor een concernbreed bedrijfs onderdeel dat in Nederland lokale banken moet voorzien van backoffice ondersteuning? Het operational excellent inrichten van een hypotheken backoffice of investeren in een nieuwe infrastructuur voor nieuwe labels (multilabel of whitelabel). Het antwoord ligt niet op voorhand vast, maar in ieder geval dwingt de portfoliobenadering het management te kiezen.

Waarde-maximalisatie. Door alle projecten in hun samenhang te beoordelen en omdat het budget (naar wij maar even aannemen) eindig is, zullen die projecten die de meeste waarde toevoegen aan de organisatie prevaleren. Door een beoordeling in samenhang wordt voorkomen dat deze

rangschikking wordt vergeten. Op basis van welke techniek deze waarde wordt bepaald is overigens minder relevant, zolang deze voor alle projecten in de beoordeling maar dezelfde is.

Balans van risico en waarde. Veel projecten met hoog risico en veel waarde geeft een hoog risicoprofiel voor de totale portfolio en omgekeerd. Het doel van portfoliomanagement is een balans in risico en waarde te vinden. Beoordelingsfactoren hiervoor zijn:

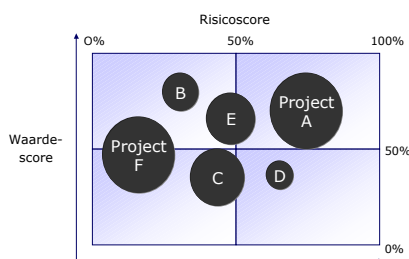
Mogelijke waardecreërende beoordelingsfactoren:¹⁰

1. Aandeelhouderswaarde (Return-on-investment/ROI, EVA of netto-contante waarde);
2. Klantwaarde (klantretentie, klanttevredenheid, deepselling, cross-selling etc.);
3. Procesverbetering (uitval/doorlooptijd, kosten/order, efficiencyeffecten);
4. Innovatiekracht (in welke mate draagt dit project bij aan de voortdurende 'vernieuwing' van de onderneming);
5. Concurrentiepositie (onder andere gevolgen voor marktaandeel).

Mogelijke risicocreërende beoordelingsfactoren:

6. Managementaandacht (ervan uitgaande dat dit een schaars goed is; hoeveel aandacht vraagt het project?);
7. Beschikbaarheid van IT-expertise (is de benodigde expertise voor dit project iets wat breed in de markt aanwezig is of is dit zeer gespecialiseerd?);
8. Kapitaalsbeslag (welk aandeel van ons beschikbare kapitaal [financieel en niet-financieel] leggen we hiermee vast?);
9. Totale tijdsbeslag (ervan uitgaande dat de wereld vluchtig is en continu verandert, is de tijdsfactor een kritische component; hoe korter des te beter);
10. Kwaliteit van de technologie (is deze bewezen of eigenlijk nog in ontwikkelfase? Stabiliteit? Bewezen met gelijksoortige toepassingen?).

Door de gehele portfolio met deze criteria te beoordelen ontstaat (ter illustratie) het volgende beeld, waarbij de omvang van de cirkels een indicatie is voor de daadwerkelijk omvang van het project:



Nu is aan het management de schone taak om in plaats van elk project met 10% minder te laten doormodderen, een aantal van deze projecten rücksichtslos te stoppen. Portfoliomanagement eist derhalve van het management dat zij bereid is:

1. te investeren in 'meten is weten'; van elk project moet helder zijn wat het doel is, wat het kost en met name wat de toegevoegde waarde van het project is.

2. te snijden in haar 'lovebabies'.¹¹ Uiteindelijk liever één project dat voldoet aan de verwachtingen dan een aantal halfslachtige projecten die niets anders doen dan de bestaande beelden van 'te duur, te laat, te weinig resultaat' in stand houden.

Op deze wijze toegepast is portfoliomanagement de tool die uiteindelijk zowel voor opdrachtgevers als IT-dienstverleners een kans biedt om over enige jaren Nederland op te stuwen in de ranglijsten van snelst groeiende arbeidsproductieve landen in de wereld. Ook hier geldt weer dat 'snoeien om te groeien' de enige weg naar succes is.

Auteur

Paul van der Marck (1963) is afgestudeerd aan de Katholiek Universiteit Brabant en studeerde aan het IMD te Lausanne. Sinds enige jaren is hij als directeur en principal consultant werkzaam binnen de financiële sector voor Ordina. Hij publiceert regelmatig over onderwerpen op het gebied van het operationaliseren van bedrijfsstrategie & technologie en is docent aan de Vrije Universiteit Amsterdam, faculteit der Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde.

¹ CBS Conjunctuurbericht Mei 2002

² AG-report, *ICT en investeringen*, 26/4/2002.

³ Hier gedefinieerd als het groeiverschil tussen de omzet per medewerker en de kosten per medewerker per jaar.

⁴ *IT zonder hoofdpijn*, De Koning/Van der Marck, uitgever: Financial Times/Prentice Hall, verschijnt 9/9/02; ISBN 90 430 0655 6.

⁵ De AEX en MIDKAP fondsen van EuroNext Amsterdam.

⁶ Prof. C. Verhoef, *De 30-50-20 regel*, column in AG 22/2/02.

⁷ AG-report, *ICT en investeringen*, 26/4/2002.

⁸ Zie in dit kader *IT zonder hoofdpijn*, De Koning/Van der Marck, uitgever: Financial Times/Prentice Hall, verschijnt 9/9/02; ISBN 90 430 0655 6.

⁹ Wit B. de , R. Meyer, (1999) *Strategy Synthesis: Resolving Strategy Paradoxes to Create Competitative Advantage*, London, International Thomson Business Press.

¹⁰ Naar Prof. Drs. A. Oosterhaven, *E-business voor gevestigde ondernemingen*, Hoofdstuk 6, Van Gorcum 2000.

¹¹ 'Fokker is my lovebaby', de gevleugelde uitspraak van Juergen Schrempp (ex-topman Daimler) bij de overname van Fokker dat hij niet veel later een zachte dood liet sterven.