

7 vragen aan Ton Schotgerrits over business agility en ICT

Ronald Bal

Hij heeft meer dan 30 jaar ervaring aan verschillende zijden van de ICT-sector en bracht vanuit KPMG Consulting en Nolan Norton veel grote, complexe projecten tot een succesvolle afsluiting. Van zijn hand verschenen talrijke boeken en publicaties over ICT-projecten en het misgaan ervan. Tegenwoordig is hij als associate partner verbonden aan Magnus. Hoe ziet IT-filosoof Ton Schotgerrits de bijdrage van ICT aan business agility en hoe kunnen organisaties aan wendbaarheid winnen?



Heeft ICT de flexibiliteit van organisaties vergroot?

“Organisaties en hun ICT-systemen zijn onwrikbaar met elkaar verbonden. De meeste grote bedrijven gebruiken een aan hun bedrijfsprocessen aangepast ERP-pakket met daaraan gekoppelde specifieke deelpakketten. Eenmaal ingevoerd, blijkt een softwarepakket zo flexibel als beton, behalve bij organisaties die erin slagen vooraf de benodigde flexibiliteit te bepalen en in te bouwen.” Ton Schotgerrits draait er niet omheen. “De gebrekkige flexibiliteit van software is een groot probleem bij bijvoorbeeld fusies en ketensamenwerking. Dan moeten bedrijfsonderdelen gaan samenwerken en moet de software zich daaraan aanpassen. Hoe groter de verandering, hoe complexer de integratieproblematiek.”

Wat is de oorzaak van de gebrekkige flexibiliteit?

“Organisaties zijn nog steeds onvoldoende in staat om de informatiebehoefte van hun business te definiëren. IT-tools zijn zo goed als de manier waarop ze zijn ingericht en worden ingezet. Daarbij leveren IT-afdelingen veelal vanuit het perspectief van IT en informatiearchitectuur wat nodig is om de bedrijfs-

processen te ondersteunen. Ze zouden echter ook in de business moeten kruipen. Helaas hebben ICT-managers en CIO's vaak onvoldoende 'credits' om zich met de business te kunnen of mogen bemoeien. Noodgedwongen beperken ze zich tot reactief opereren. Een IT-manager moet de technologie én de business begrijpen, en goed kunnen communiceren. Die drie kwalificaties in één persoon, dat is lastig. Daarom is de ideale IT-manager wat mij betreft een bedrijfskundige met businesservaring in de klantwereld, die ook in de IT- of consultancybranche gewerkt heeft. Hij werkt vanuit de businesskant en moet kunnen uitgaan van een goed toekomstgericht, inhoudelijk businessplan.”

Out- of insourcing?

“Outsourcing van salarisadministratie, productie en het machinepark, daar kun je je nauwelijks builen aan vallen. Maar uitbesteding van software voor primaire bedrijfsprocessen, daar ligt de grens. Onderzoek heeft uitgewezen dat meer dan 70% van de bedrijven structureel ontevredener is dan voor de outsourcing. Door softwareontwikkeling te outsourcen, gaat



Hoe bereikt een bedrijf dan wel flexibiliteit in zijn ICT?

“Flexibiliteit is een van de lastigst te verwerken eisen in de verwerving van software. Software is per definitie niet flexibel. Kennis is de sleutel tot permanente verandering. Een bedrijf dat wendbaar wil zijn, moet in staat zijn om goede specificaties op te stellen voor nieuwe software of aanpassingen. Daartoe moet je de juiste kennis van de bedrijfsprocessen en van softwareontwikkeling in huis hebben en deze goed beleggen. Verder moet je vooraf bedenken welke flexibiliteit je wilt. Dit kan, zoals gezegd, alleen op basis van een goed inhoudelijk businessplan. Pas als de ontwikkeling in kaart is gebracht met alternatieven en scenario's, kun je nagaan wat er bij die alternatieven aan IT-ondersteuning nodig is. Je moet altijd de logica achter een aanschaf kunnen terugzien.”



jaarlijks 20% van de kennis van de betreffende oplossing verloren. Niets gaat meer vanzelf en dus ook niets vanzelf beter. Bij aanpassing en ontwikkeling van zakelijke applicaties zullen juist de business managers dit ondervinden, omdat zij een specifieke rol krijgen toebedeeld in de vraagformulering. Ik voorzie dat de outsourcingtrend gekeerd zal worden door een insourcingtrend. Dit is zichtbaar bij een aantal banken en verzekeraars die bepaalde delen van ICT te belangrijk vinden om uit handen te geven.”

Meer wendbaarheid met een service oriented architecture ofwel soa?

“In de roep om integratie, standaardisatie en flexibilisering van ICT zet de IT-industrie nu zwaar in op de soa. Hier zijn de verwachtingen simpelweg te hoog gespannen. Om modulariteit en flexibiliteit te bereiken, kan technologie slechts marginaal helpen. Er gaan nu nog steeds dezelfde dingen fout als 10, 20 jaar terug: bedrijven die zich verslikken in de complexiteit van de aangeschafte oplossingen. Techniek an sich leidt niet tot agility.”

Uitdaging genoeg dus nog?

“In essentie draait het nog steeds om dezelfde vraag: hoe krijgen we goede effectieve communicatie tussen business en IT? Vooralsnog is er een schone taak weggelegd voor adviseurs die bedrijven kunnen helpen de scheidslijn tussen de business en ICT te doen vervagen. In de automatisering zijn drie belangrijke diffusie- ofwel S-curven zichtbaar: mechanisering van administraties, ondersteuning en integratie van bedrijfsprocessen en ten derde integreren van organisaties. 50% van de bedrijven zit nog in de eerste curve, 40% in de tweede en 10% in de laatste curve.”

Waar ziet u wendbare bedrijven?

“Dit zijn vooral handelsondernemingen en intermediaire organisaties zoals verzekeringsagenten. Bedrijven die vraag en aanbod bij elkaar brengen op een manier die zorgt dat de vrager een complete oplossing krijgt. En die zich daarbij niet blind staren op de software, maar zorgen voor een goede borging van kennis en een met de business geïntegreerde IT organisatie.” ■