



‘Niet meer op elk project ‘ja’ zeggen en hopen dat het goed gaat...’

Prof. Dr. Chris Verhoef

P

Prof. Dr. Chris Verhoef is hoogleraar informati- ca bij de Vrije

Universiteit Amsterdam en wetenschappelijk adviseur bij IT-innovator Info Support. Daarvoor was hij jarenlang wetenschappelijk hoofdadvi- seur bij de Deutsche Bank te New York. Hij heeft vele con- tacten in de IT-industrie waar hij aan complexe problemen werkt.

De druk op IT (beheer)organi- saties neemt door nieuwe bezuinigingsdoelstellingen toe. Wat is de mening van Verhoef daarover? Is het logisch dat bij de huidige economie ook investeringen in IT onder druk komen te staan? “Mensen die zeggen dat IT goedkoper moet, zien IT als een kostenpost, maar dat is een achterhaald idee. IT is van strategisch belang. Dat betekent dat er op een andere manier gedacht moet worden. Neem bijvoor-

beeld papier. Kopieerpapier is een kostenpost, dat koop je gewoon bij de goedkoopste leverancier. Maar voor een uit- gever ligt papier heel anders: als hij dat voor een boek nodig heeft, dan is het geen kosten- post meer, maar zijn visitekaar- tje. Papier is voor hem een pro- ductiemiddel en zijn kwaliteit hangt er vanaf. IT is ook zo’n productiefactor. En productie- factoren zijn cruciaal; als bij- voorbeeld de software van een IT-intensief bedrijf te lang uit- valt, ben je binnen een week failliet.”

Het is dus duidelijk dat bij investeringen niet alleen naar kosten, maar juist ook naar baten en risico’s gekeken moet worden. Is outsourcing een optie? “Outsourcen alleen om kosten te besparen is bij bepaalde systemen een goede optie. Bij discretionary invest- ments is dit al minder duidelijk, simpelweg omdat daarbij de eisen vanuit de business moe- ten komen, en je niet het risico wilt lopen dat een outsourcer met jouw idee meteen naar de concurrent loopt. Er zijn meer redenen waarom je soms wel en soms niet wilt outsourcen. Een algemene aanpak om alles maar over de schutting te gooi- en werkt vaak niet.”

Hoe komt het toch dat mensen IT als kostenpost beschouwen? Verhoef: “IT is niet zo goed in het kwantificeren van baten. IT’ers denken over het alge- meen minder commercieel, ze zijn meer technisch georiën- teerd. Ze kunnen in termen van commercie minder goed in één oogopslag duidelijk maken wat het aan geld oplevert. IT moet wat dat betreft een slag maken en volledig transparant gemaakt worden.

Er moet voor gezorgd worden dat mensen anders over IT gaan denken, en bijvoorbeeld IT-gerelateerde zaken uitdruk- ken in standaard-economische indicatoren zoals ROI, NPV, IRR, DCF enzovoorts. Niet meer op elk project ‘ja’ zeggen en hopen dat het goed gaat...

Vroeger werden er miljoenen in IT geïnvesteerd op basis van vage verhalen. Denk aan de dot.com.hype. Dat kon wél in een goedlopende economie, maar nu moet je echt eerst uit- leggen waarom er geïn- vesteerd moet worden. Daar is die druk overigens wel goed voor: uitleggen is noodzakelijk in een tijd waarin beancounters het overwicht krijgen en op de kleintjes gaan letten. Er móet een businesscase gebouwd worden, met een economische onderbouwing en met een

reële inschatting van de risico’s, waardoor de toegevoegde waarde ook beter in geld uit te drukken is. Want geld begrijpt iedereen.”

Hoe we de business kunnen overtuigen van nieuwe kan- sen? Verhoef is daar duidelijk over: “Oppassen met produc- tiefactoren. Zie IT maar als een grondstof van de tegenwoordige tijd. Door meer in IT te investe- ren, valt er meer winst te gene- reren. Het kan namelijk zo zijn dat juist als je meer in IT investeert, de baten bij de juiste business cases dan ook toenemen. Niet de kosten moe- ten omlaag, maar het verschil tussen kosten en baten moet groter worden. Om dat verschil gaat het. En daar moet je slim mee omgaan.”

AG-winkel • Boekenbijlage