

Angst voorbij
Lange tijd had het MKB een haat-liefde-verhouding met IT, maar dat is nu wel voorbij zegt Loek Hermans.

13



Onderzoek
Academisch onderzoek naar acute problemen in de IT mag niet verdwijnen.

15



IPv6 of ...

IPv6 lost lang niet alle problemen van het internet op.

17



Kleinst

De HTC Shift is de kleinste laptop die momenteel voor handen is.

19



De onschatbare waarde van IT

Er is nauwelijks een verband tussen IT-uitgaven en zakelijk succes. Bekend zijn weliswaar de kosten voor aanschaf, installatie en onderhoud van bijvoorbeeld business-intelligencesoftware voor alle tweeduizend medewerkers van een verzekeraar. Onbepaalbaar voor het bedrijf is echter wat deze applicatie oplevert. Dat is een probleem voor de directie, een zorg van de aandeelhouders en het is wellicht nadelig voor de carrière van de CIO.

GIJS HILLENIUS

Dat niet is uit te rekenen of een IT-investering tot meer waarde leidt, is zelfs zorgwekkend voor de maatschappij als geheel, vindt Jan Pieter Herweijer, voormalig CIO van Ahold en Akzo Nobel. Herweijer, sinds 2004 consultant bij het Hilversumse Cosmos Company, was één van de drie belangrijkste sprekers op Equity 2007, een conferentie eind maart in Amsterdam georganiseerd door de Vrije Universiteit en de IEEE Computer Society. De ervaren CIO riep de wetenschappers op het snel eens te worden over de definitie van IT-waarde. De in wiskunde en natuurwetenschappen gepromoveerde Herweijer houdt de vakliteratuur wat dat betreft goed in de gaten: "In deze zaal alleen al tel ik op die ene definitie dertig varianten." Herweijer hoopt daarnaast dat de academici de bedrijven bijstaan in de kwantificering van de groeiende complexiteit van hun IT-systemen. "Het wordt ons te complex."

EVA beter dan ROI
De problemen beginnen bij de definities. Alle IT-leveranciers prijzen bijvoorbeeld hun waar aan door te schermen met een snelle ROI (Return on Investment). ROI staat voor de verhouding tussen het geld verdiend, of verloren, met een investering en de kosten van die investering. Zijn de opbrengsten niet te kwantificeren, dan is ROI onbepaalbaar. Herweijer geeft daarom zelf de voorkeur aan EVA (Economic Value Added). Het is de netto winst na belasting, minus de kosten van kapitaal, vermenigvuldigd met, tussen haakjes, het totaal van de bezittingen min het totaal van de schulden. In deze vergelijking zitten geen onbepalbare factoren.

EVA klinkt complex, maar dat is schijn, zegt Herweijer. "Er is weinig moeilijk aan optellen en aftrekken." Het biedt volgens hem bedrijven een beter handvat voor het bepalen van de waarde van IT. Het helpt ranglijsten op te stellen. De voorspellingen van ROI zijn onzeker, EVA gaat over meetbare economische effecten: dat maakt het uitvoeren van evaluaties mogelijk.

Gebrek aan theoretisch onderbouwing voor berekening

De voormalige Ahold-CIO gebruikte het onder meer in Brazilië om te bepalen welke van drieduizend IT applicaties op het mainframe de moeite waard waren over te zetten naar Linuxservers (zie kader). Bij het bepalen van de prioriteit bleken applicaties voor de boekhouders minder nuttig dan het invoeren van een verbetering bij het call centre. Met EVA konden de IT'ers laten zien dat het invoeren van iets simpels als Caller ID zou leiden tot tijdsbesparing, snellere dienstverlening, blijere, loyalere klanten die daarom meer gaan uitgeven. Naast het vervullen van ROI voor EVA, adviseert Herweijer bedrijven nog vier zaken goed in de gaten te houden.

Let om te beginnen op de kosten. "Die zijn makkelijker te bepalen dan waarde." Daarnaast moeten CIO's of bedrijven kijken waar ze kosten kunnen besparen. "Speel je het spel, wil je winnen of wil je de regels veranderen? Doe je dat laatste, dan begin je te denken in termen van waarde."

De bedrijfstop moet ten derde hun ogen gericht hebben op beveiliging en verdediging, allebei van groot belang voor de waarde. Vierde onderwerp moet zijn naleving van wet- en regelgeving.

Reuzenpuzzel

Herweijer zou graag zien dat meer CIO's regelmatig proberen de waarde van IT te bepalen. Hij schat dat dit gebeurt in geen 15 procent van alle bedrijven. "De helft van de bedrijven besteedt nauwelijks aandacht aan de IT-waarde. Het schort ze daarin gewoon aan scholing en gereedschappen." Het ontbreekt de bedrijven daarnaast aan goede systematiek om de complexiteit te doorgronden. Een IT-project worden wellicht wel geëvalueerd, maar met de resultaten wordt nauwelijks wat gedaan. "Het is als een puzzel met 6000 stukjes. Zo'n puzzel maakt geen kind af. Managers zijn wat dit soort complexe vraagstukken betreft net kinderen." Hij legt een deel van de schuld bij de bekende ICT-onderzoeksbureaus. "Ik heb veel respect voor de Gartner's en Meta's. In hun rapporten echter geven ze nooit de definitie van de waarde van IT. Daardoor dragen ze bij aan de spraakverwarring. Het leidt tot torens van Babel in de IT." De wirwar leidt tot misvattingen. Het gevolg: de meeste organisaties hebben geen idee wat de IT aan de waarde bijdraagt. "Ik hielp recent een groot en gerenomeerde Nederlandse financiële instelling met hun IT-Governance. Ondanks alle kennis die ze erover in huis hebben, heeft zelfs zo'n instituut er moeite mee!"

AG • 13-04-07



ILLUSTRATIE: JACQUES VAN SCHIE

EVA stelt prioriteiten

Herweijer was begin deze eeuw bij Ahold verantwoordelijk voor een ingrijpende renovatie van de IT bij veertien winkelketen in voornamelijk Brazilië en daarnaast Argentinië en Peru. De drie zijn veel groter dan Europa, desondanks is de logistiek slechts één van de problemen. In Brazilië is het gemiddelde gezinsinkomen rond de driehonderd dollar en verkopen aan arme mensen is lastig. "Die twee factoren maken dat de winkelier extra slim moet zijn om waarde te creëren." De variatie aan winkels was groot. Het betrof zowel gigantische supermarkten met vijftig kassa's als kleine speciaalzaken. Er was een vestiging op internet en er waren benzinestations met een kleine winkel erbij. "Daar heb je één kassa, die zowel de brandstof - als de winkelverkoop moet bijhouden. Dat systeem vervang je niet zomaar."

Het IT-systeem weerspiegelde deze schaal en spreiding, opgebouwd als het was uit drieduizend te onderhouden programma's, ofwel 5 miljoen regels code in een vierde generatie programmeertaal, draaiend op Unisys mainframes.

Open systemen

De Ahold-CIO besloot tot overstap naar open systemen, gebaseerd op besturingssysteem Linux. "Het scheelt om te beginnen geld. Maar open systemen bieden daarnaast nog meer voordelen. Met deze overstap bijvoorbeeld, verdienden we de kosten in twee maanden terug."

Alle applicaties werden gemigreerd naar Java, en dat zo veel mogelijk geautomatiseerd. Dat lukte aardig, onder meer omdat alle 4GL-code vanwege de Millenniumbug was opgeschoond. De 4GL-programmeurs werden echter ook omgeschoold. "Dat ging rap, omdat ze hun eigen code in Java terug za-

gen. Het motiveerde ook de programmeurs, omdat kennis van Java goed is voor hun carrière." Alle winkels werden voorzien van twee Linuxservers. Eén voor de ontwikkeling, één voor het testen. Applicaties van het mainframe werden omgebouwd voor de Linuxontwikkelerservers. De testserver hield de prestaties in de gaten van de applicatie op Linux en op het mainframe. Het omzetten verliep tamelijk gemakkelijk, in de meeste gevallen kon het mainframe na twee weken uit.

EVA verschuift prioriteit

Bij dit proces ontdekten Herweijer en zijn IT'ers dat 30 procent van de code nooit gebruikt werd. Er kwam steeds nieuwe functionaliteit bij, maar er werd nooit iets verwijderd. "Dat leidt tot steeds grotere complexiteit. Welke applicaties te sneven en welke te laten voortleven, daar hebben we EVA voor ingezet."

Het hielp de gevestigde patronen te doorbreken en maakte een einde aan hiërarchisch bepaalde applicatievoorkeuren. De applicaties voor de boekhou-

ders bleek ineens minder nuttig dan verbeteringen bij het call centre. Met EVA konden de IT'ers laten zien dat het invoeren van iets simpels als Caller ID zou leiden tot tijdsbesparing, snellere dienstverlening, blijere, loyalere klanten die daarom meer gaan uitgeven. "Zo gingen we alle drieduizend applicaties langs."

Fraude

Bij de implementatie ging het mis. Net toen Ahold daar aan zou beginnen, begin 2003, kwam het boekhoudkundig gerommel bij Ahold dochter US Foodservice aan het licht. Herweijer, inderdaad dicht onder de top: "Iets niet weten is net zo erg als aarzelen in te grijpen." Als gevolg van de fraude daalde de aandeelwaarde. Het bedrijf begon aan een ingrijpende reorganisatie, door onder meer de onderdelen in Zuid Amerika te verkopen. "We hebben de IT renovatie nooit bij de andere bedrijfsdelen kunnen uitvoeren. Het is me niet gelukt om die strategie goed voor het voetlicht te brengen."

