



Ondernemen met IT

Security | Integratie | CRM | **Efficiency**

Efficiency van IT;
van kostenbesparing
tot herinrichting van
bedrijfsprocessen

ONDERNEMEN MET IT

EFFICIENCY

Colofon

Auteur: Jac Gianotten
Eindredactie: Barbara van Groen
Omslagontwerp: Majorie Kool, Brodeur Worldwide (Amsterdam)
Opmaak: Eric Bolwerk, Erboline (Almere)
Drukwerk: Drukkerij Hooiberg (Epe)

Ondernemen met IT, Efficiency ISBN 90-74712-29-0
Trefwoorden: efficiency, kostenbesparing, productiviteit, e-business, informatietechnologie, internet, internettechnologie, ICT, IT, strategie, topmanagement

© Copyright Giarte Media Group BV, Amsterdam, november 2003
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise without the prior written permission of the copyright holder.

Het kennisplatform 'Topmanagement en IT'
Onderzoeksgemeenschap Digital Boardroom
Giarte Media Group BV
Sarphatistraat 706
1018 AV Amsterdam
telefoon 020 622 34 44
fax 020 638 40 39
info@giarte.com
www.giarte.com
www.topmanagement.giarte.com
www.digitalboardroom.com

Novell Nederland BV
Barbizonlaan 25
2908 MB Capelle a/d IJssel
telefoon 010 286 44 44
fax 010 286 40 10
www.novell.nl

Cambridge Technology Partners
Arena Boulevard 129-133
1101 DM Amsterdam Zuidoost
telefoon 020 575 05 75
fax 020 575 05 00
www.ctp.com

ONDERNEMEN MET IT

EFFICIENCY

Efficiency van IT; van kostenbesparing tot herinrichting van bedrijfsprocessen

Novell[®]



Inhoudsopgave

Voorwoord	7
Onderzoeksopzet	8
Executive summary	9
1 Inleiding	11
2 Efficiencybeleid	11
3 Aanpak kostenverlaging en effectiviteit	12
4 Referentiekader	16
5 Tevredenheid over gerealiseerde besparingen	17
6 Zicht op kosten	18
7 Waar is efficiencywinst te behalen?	19
8 Hoe efficiënt zijn organisaties?	20
9 Hoeveel rek zit er in de efficiencyslag?	21
10 Randvoorwaarden voor efficiency	22

Voorwoord

Eind jaren negentig waren veel topmanagers ervan overtuigd dat IT hét wapen was in de concurrentiestrijd. De snelle opkomst van internet leidde tot een groei van investeringen die veel weg had van een wapenwedloop. Het eerder saai IT met bits en bytes transformeerde tot sexy e-business. Die tijd is echter voorbij en bedrijven moeten nu vooral letten op de efficiency. Aangezien veel processen zijn gedigitaliseerd, moet het 'efficiencymes' aan twee kanten snijden: ten eerste minder IT-kosten door goedkopere technologie met minder beheerinspanning en ten tweede lagere bedrijfskosten door het beter inrichten en managen van de geautomatiseerde processen.

Na de eerste schrik van een kenterende economie zijn bedrijven begonnen met het realiseren van kostenbesparingen, zoals minder inhuur van externen en het uitstellen van nieuwe investeringen. Die stap is genomen en heeft – volgens de topmanagers uit dit onderzoek – veelal meer opgeleverd dan werd verwacht. Blijkbaar verspilden bedrijven meer geld aan IT dan gedacht. Het komt nu aan op de volgende stap, zoals het integreren, consolideren en migreren van IT om de business goedkoper en wendbaarder te runnen. Dit is gecompliceerder, maar wel noodzakelijk. De *total cost of ownership* van IT is nog steeds te hoog. Het vergt slimme en weloverwogen investeringen die leiden tot een verlaging van de kosten van IT in alle businessprocessen; van klantbediening tot de productie en administratieve afhandeling van orders. Het afstemmen van de IT-processen op de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van medewerkers kan hierin een belangrijke rol spelen.

Het onderzoek in de Digital Boardroom over efficiency heeft een goed beeld opgeleverd van wat werkt, wat niet en wat de volgende uitdaging is. De botte bijl om IT te lijf te gaan, gaat in de kast. CIO's en CFO's zullen als een neurochirurg de knelpunten in het digitale zenuwstelsel moeten verwijderen.

Amsterdam, november 2003



Bram Haasnoot
 Managing Director
 Novell Nederland &
 Cambridge Technology Partners



Marco Gianotten
 Managing Director
 Platform 'Topmanagement en IT'
 Giarte Research

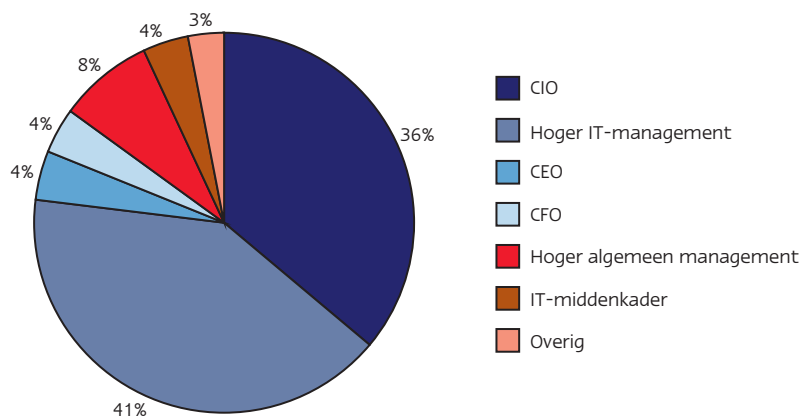
Onderzoeksopzet

In september 2003 heeft het platform 'Topmanagement en IT' in opdracht van Novell en Cambridge Technology Partners een onderzoek verricht naar de efficiency van IT. In totaal hebben 160 personen deelgenomen aan dit kwantitatieve onderzoek. De respondenten zijn beslissers en beïnvloeders voor IT-investeringen binnen grotere Nederlandse ondernemingen. De respondenten komen allen uit de onderzoekscommunity Digital Boardroom. Deze community bestaat uit honderden Nederlandse managers die regelmatig hun medewerking verlenen aan onderzoek naar strategische IT-onderwerpen.

Het onderzoek is via internet uitgevoerd. De genodigden hebben een email met een link naar de online vragenlijst ontvangen. Deze link bevatte een versleutelde code, waarmee de toegang tot de vragenlijst kan worden gecontroleerd. Voor personen buiten de doelgroep, was het dus niet mogelijk te participeren.

De verdeling van de respondenten naar functie is in figuur I weergegeven. Meer dan driekwart van de respondenten aan het onderzoek is CIO of behoort tot het hoger IT-management. Ze zijn vooral werkzaam bij grotere Nederlandse organisaties (of Nederlandse werkmaatschappijen van multinationals). Circa tweederde van de betrokken bedrijven heeft meer dan 1.000 werknemers in dienst.

Figuur I Functie



Executive summary

De productiviteit moet omhoog en de kosten omlaag, óók de veelal hoge kosten voor IT. Voor veel organisaties is dit het huidige motto. In september 2003 heeft het platform 'Topmanagement en IT' in opdracht van Novell en Cambridge Technology Partners onderzoek verricht naar de inspanningen en plannen van ondernemingen op het gebied van efficiency in het algemeen en de efficiency van IT en IT-processen in het bijzonder.

Met name grote investeerders in informatietechnologie, zoals de industrie en de financiële dienstverlening, hebben de afgelopen jaren massaal gekozen voor het verlagen van de uitgaven aan IT. Een groot deel van de ondernemingen heeft een expliciet meerjarenplan opgesteld om dit 'meer met minder' te realiseren. Ondanks deze voortvarendheid ontbreekt vaak een referentiekader: slechts eenderde van de ondernemingen weet hoe de eigen efficiencygraad voor IT zich verhoudt tot de directe concurrentie. Dit inzicht is echter essentieel om realistische doelen te kunnen stellen en het besparingspotentieel te kaderen.

Bedrijven hebben reeds de nodige successen geboekt met kostenverlagingen in IT. De overgrote meerderheid van de 160 managers die aan het onderzoek hebben deelgenomen, is dan ook tevreden over de behaalde resultaten. Desondanks stellen ze ook dat de huidige efficiencygraad nog onvoldoende is.

De belangrijkste methoden die organisaties toepassen om de *total cost of ownership* (TCO) te verlagen, zijn standaardisatie en consolidatie. Bedrijven hebben de afgelopen jaren hun dienstenaanbod gestandaardiseerd, evenals maatwerkapplicaties vervangen door standaardsoftware. Daarnaast heeft consolidatie van de fysieke infrastructuur – netwerken, rekencentra – plaatsgevonden.

De meest succesvolle methoden voor snelle kostenbesparingen zijn het verminderen van de inhuur van externe medewerkers en het centraliseren van de inkoop. In verreweg de meeste gevallen hebben deze stappen de verwachte opbrengsten opgeleverd of zelfs overtroffen.

De besparingen die het makkelijkst zijn te bereiken, het *'low hanging fruit'*, zijn inmiddels gerealiseerd. Voor het verder verhogen van de efficiency zullen nieuwe en moeilijkere strategieën moeten worden gevolgd. Bewezen concepten zijn het verminderen van het aantal en de omvang van IT-projecten, de bundeling van diensten via *shared services* en de uitbesteding van IT-dienstverlening. Echter weinig ondernemingen hebben deze stappen al consequent gezet. Een ander terrein waar nog significante vooruitgang kan worden geboekt, is het continu monitoren en aanpassen van *service level agreements* (SLA's). De positieve invloed ervan op de efficiencygraad van een onderneming is substantieel, maar het vindt in Nederland nauwelijks consequent plaats.

Om de grip op de efficiencyslag niet te verliezen, moeten twee belangrijke factoren aangepakt worden: (a) gebrek aan zicht op de onderverdeling van kosten, en (b) moeilijk te voorspellen nieuwe kostenposten, zoals investeringen in bedrijfsbrede integratie. Bedrijven blijken wel inzicht te hebben in de totale IT-kosten en de verdeling op materieel niveau (software, hardware en mensen), maar zij hebben weinig of geen inzicht in de verdeling naar beheer, ontwikkeling en onderhoud alsmede de verdeling naar projecten. Dit maakt het berekenen van de *return on investment* (ROI) van nieuwe investeringen lastig, omdat het moeilijk in te schatten is welke 'oude kosten' komen te vervallen. Dit belemmert een optimale investeringsstrategie. Daarnaast zijn vooral integratie, migratie en beveiliging bij veel organisaties probleemgebieden. Veel bedrijven geven aan dat deze kostenposten voor de komende jaren onvoorspelbaar zijn en daarmee een groot risico vormen.

De grootste hindernissen voor het verbeteren van de efficiency zijn niet-technisch van aard. In veel bedrijven vormt de afstand tussen de IT-organisatie en de rest van het bedrijf een rem op het bereiken van meer efficiency. Daarnaast wordt vooral het gebrek aan standaarden als contra-productief gezien. Uit het onderzoek komt naar voren dat juist deze twee zaken de grootste invloed hebben op de efficiency van een onderneming. Hoe vaker binnen een bedrijf de IT-prioriteiten worden vastgesteld door de business, of hoe vaker standaarden worden gehanteerd, des te vaker de onderneming efficiënter met IT is. Topmanagers geven dan ook aan dat met het veranderen van de interne organisatie de meeste efficiencywinst te behalen is. Vaak staat het huidig functioneren (de organisatiestructuur, werkwijzen en overlegvormen) een hogere efficiencygraad in de weg.

1. Inleiding

Veel ondernemingen zitten nu in een fase waarin de bedrijfsprocessen worden gestroomlijnd. Omdat de omzetgroei bij veel bedrijven is gereduceerd, is efficiënter produceren dé manier om de resultaten enigszins op peil te houden. Wanneer de economie straks aantrekt, is de organisatie weer op orde en kan deze beter profiteren van de verbeterde marktomstandigheden.

Efficiency is tegenwoordig niet meer alleen het zo goedkoop mogelijk 'produceren' van zoveel mogelijk producten of diensten. Efficiency is ook het snel kunnen reageren op marktveranderingen (*agility*) en wensen van de klant (*customization*). Een hypotheekproces kan misschien heel efficiënt worden ingericht wanneer je kijkt naar de kosten per hypotheek. Maar wanneer dit leidt tot een gemiddelde doorlooptijd van drie maanden is het proces (vanuit de klant gezien) alsnog inefficiënt. Voor bijna elke organisatie is efficiency dus ook datgene kunnen bieden waar klanten om vragen tegen de laagste kosten. Om dit te bewerkstelligen is het van belang om werknemers de juiste informatie te kunnen geven, klanten snel en adequaat te woord te kunnen staan en een geïntegreerde keten te ontwikkelen samen met leveranciers.

Een centraal vraagstuk in dit onderzoek is of en hoe de CIO en CFO de efficiency in het algemeen willen verhogen en welke rol IT hierbij speelt. Ook de efficiency van de IT-processen zelf is onderwerp van het onderzoek. Middels inventarisatie van de inspanningen van de afgelopen jaren en de plannen voor de nabije toekomst wordt een beeld geschetst van de mate van efficiency die Nederlandse organisaties hebben bereikt. Daarnaast maakt dit onderzoek inzichtelijk waar bedrijven nog mogelijkheden zien om de efficiency verder te verhogen.

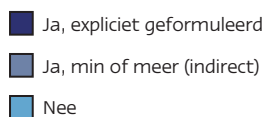
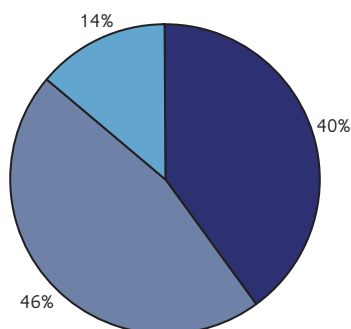
2. Efficiencybeleid

De tegenzittende economische omstandigheden hebben bij bijna elke organisatie geleid tot een focus op het efficiënter omgaan met IT. In totaal 86 procent van de Nederlandse ondernemingen heeft een beleid geformuleerd voor het verlagen van de operationele, vaste IT-kosten. Een deel heeft dit expliciet vastgelegd in beleid, een ander deel hanteert wel een beleid, maar heeft dit niet uitdrukkelijk vastgelegd. Het zijn vooral de ondernemingen in de industrie en financiële dienstverlening, de traditioneel grote IT-investeerders, die bijna zonder uitzondering het verlagen van vaste en operationele IT-kosten tot speerpunt van hun beleid hebben gemaakt. Bij organisaties in de not-for-profit sector en de zakelijke dienstverlening is expliciet beleid relatief minder vaak aan de orde.

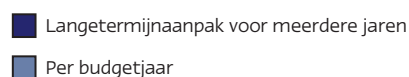
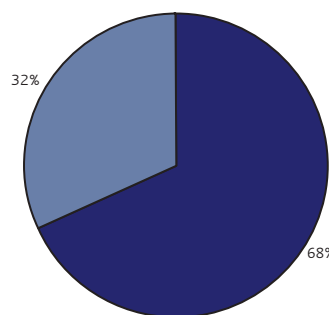
Beleid
IT-kostenverlaging
gemeengoed
binnen Nederlandse
bedrijven

Bij tweederde van de bedrijven met een beleid tot IT-kostenverlaging heeft dit beleid een langetermijnkarakter. Bij bedrijven die een impliciet beleid tot kostenverlaging hebben, heeft dit meer een ad hoc karakter en is de planningshorizon vaak niet groter dan een budgetjaar.

Figuur 2.1 Aanwezigheid beleid IT-kostenverlaging



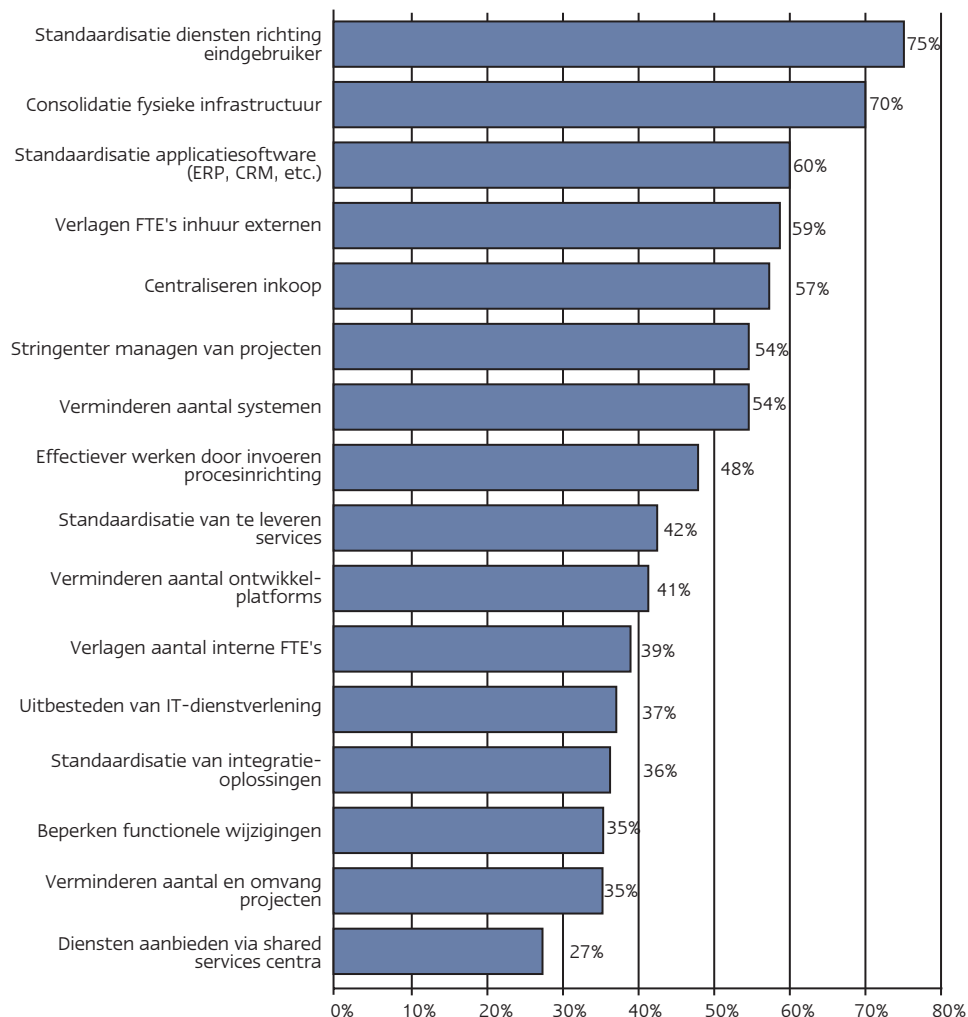
Figuur 2.2 Termijn beleid kostenverlaging



3. Aanpak kostenverlaging en effectiviteit

De belangrijkste methoden die organisaties de afgelopen jaren hebben gehanteerd om te komen tot IT-kostenverlagingen laten zich samenvatten met de termen 'standaardisatie' en 'consolidatie'. Driekwart van de organisaties heeft de afgelopen jaren standaardisatie doorgevoerd richting de eindgebruikers. Hierbij valt te denken aan desktop- en helpdeskdiensten. Tevens heeft 60 procent van de Nederlandse ondernemingen de afgelopen jaren ingezet op het standaardiseren van bedrijfsbrede applicatiesoftware zoals ERP en CRM. Bedrijven hebben steeds minder middelen en tijd om eigen maatwerksoftware te ontwikkelen. De trend naar standaardisatie van applicatiesoftware is al enige tijd zichtbaar.

Gerealiseerde besparingen door consolidatie en standaardisatie

Figuur 3.1 Gehanteerde methoden voor IT-kostenverlaging

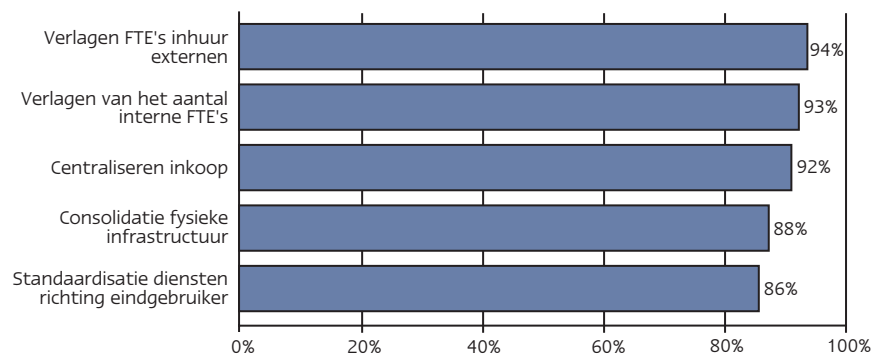
Naast standaardisatie heeft de afgelopen jaren een consolidatie van de fysieke infrastructuur plaatsgevonden. Zeven van de tien ondernemingen hebben het aantal applicatie-, server- en storageplatforms gereduceerd. Binnen veel ondernemingen is in het verleden een grote hoeveelheid verschillende hardware platformen neergezet. De noodzaak tot kostenverlagingen heeft een belangrijke stimulans gegeven aan deze consolidatie. Door technologische innovatie is het echter ook steeds makkelijker geworden om deze consolidatieslag te realiseren. Ook hier geldt dat voornamelijk de 'IT-intensieve' sectoren (industrie en financiële dienstverlening) deze methode het meest hanteren. De grote hoeveelheid IT-assets binnen deze ondernemingen maakt het snel lonend om aandacht aan consolidatie te besteden.

Consolidatie fysieke IT-infrastructuur door technische innovatie

Twee andere veel gehanteerde methoden om de kosten te verminderen zijn het verminderen van de inhuur van externe medewerkers en het centraliseren van de inkoop. Met het centraliseren van de inkoop kan men niet alleen een lagere inkoopprijs bedingen bij leveranciers, maar kan men ook inefficiënties voorkomen.

Bepaalde methoden om te besparen op IT-kosten zijn beter dan andere. Door verschillende factoren sorteren kostenbesparingsoperaties niet altijd het gewenste effect. Aan de respondenten is gevraagd of het uiteindelijke resultaat van een gehanteerde aanpak beneden, conform dan wel boven verwachting is. Uit de antwoorden is een gedetailleerd beeld ontstaan van de effectiviteit van de verschillende methoden om de kosten te verlagen. In onderstaande grafiek zijn de vijf succesvolste methoden weergegeven. In de grafiek wordt het percentage bedrijven weergegeven waar de resultaten van de desbetreffende methode conform of boven verwachting waren.

Figuur 3.2 Top-5 van succesvolle methoden IT-kostenverlaging

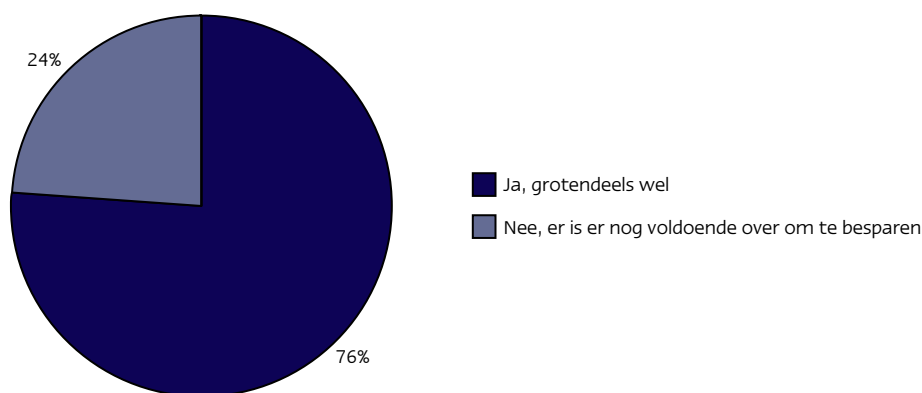


Reductie personeel
meest succesvolle
besparing

De meest effectieve methode om de IT-kosten te verlagen is het terugbrengen van het personeel. In 94 procent van de gevallen levert het terugbrengen van het aantal externe medewerkers (meer dan) het gewenste resultaat op. De verwachte opbrengsten zijn vrij nauwkeurig in te schatten aan de hand van de tarieven en er staan weinig obstakels in de weg die deze besparingen dwarsboomen. Slechts weinig bedrijven zijn hier voor teleurstellingen komen te staan. Opmerkelijk is dat een aanzienlijk deel van de bedrijven (31 procent) meldt dat het snijden in externe krachten zelfs meer dan verwacht heeft opgeleverd. In sommige gevallen blijken na inventarisatie meer externen rond te lopen dan aanvankelijk werd gedacht. Bovendien konden de verwachte besparingen vrij gemakkelijk worden gerealiseerd. Het relatieve succes geldt niet alleen voor het externe personeel. Ook het reduceren van het aantal eigen medewerkers levert in bijna alle gevallen de verwachte besparingen op.

Andere succesvolle kostenverlagende strategieën zijn het centraliseren van de inkoop en de standaardisatie van diensten richting eindgebruiker. Beide veelgehandeerde strategieën hebben voor de meeste bedrijven minimaal de verwachte vruchten opgeleverd. De slechtste resultaten zijn geboekt met de standaardisatie van applicatiesoftware (zoals ERP en CRM). Bijna de helft (43 procent) van de bedrijven die dit heeft gedaan, rapporteert dat de resultaten niet aan de verwachtingen voldoen. De enkele jaren geleden massaal ingezette trend om maatwerksoftware te vervangen door standaardpakketten heeft, volgens eigen zeggen, in veel gevallen (nog) niet de gewenste resultaten opgeleverd. Vaak komt dit door het ontbreken van een goede *enterprise systems* strategie. Er zijn talloze bedrijven die geen rem zetten op de aanpassingen van standaardsoftware en daarmee talloze voordelen die standaardpakketten bieden grotendeels teniet doen.

Figuur 3.3 Zijn snel te realiseren kostenbesparingen gerealiseerd?



Het goede nieuws is dat de meest succesvolle strategieën vrij gemakkelijk te realiseren zijn. Meer dan driekwart (76 procent) van de ondernemingen denkt dat de snel te realiseren kostenbesparingen (*'low hanging fruit'*) inmiddels zijn gerealiseerd. Om de efficiency verder te verhogen, zullen nieuwe strategieën moeten worden gevolgd. Goede mogelijkheden hiervoor zijn het verminderen van het aantal en de omvang van projecten, de bundeling van diensten via *shared services centra* en het uitbesteden van IT-dienstverlening. Deze strategieën realiseren regelmatig (in circa driekwart van de gevallen) de verwachte besparingen en zijn nog door slechts weinig organisaties serieus toegepast om de kosten naar beneden te brengen.

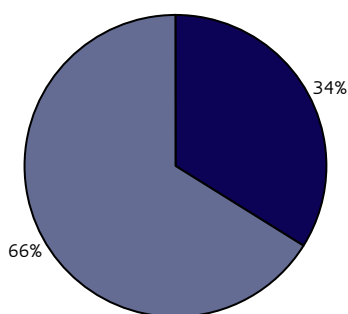
Nieuwe besparingen door uitbesteding en *shared services centra*

Referentiekader
voor bezuinigingen
ontbreekt

4. Referentiekader

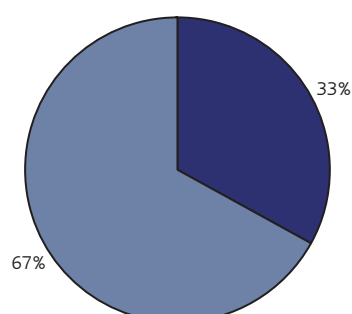
Ondanks serieuze pogingen om de IT-kosten te verlagen, ontbreekt bij de meeste bedrijven een referentiekader. Slechts eenderde van de organisaties zegt te weten hoe de eigen efficiencygraad zich verhoudt tot de directe concurrentie. Een referentiekader voor het bepalen van een juist kostenniveau lijkt dus veelal te ontbreken.

Figuur 4.1 Inzicht in efficiencygraad branchegenoten



■ Ja
■ Nee

Figuur 4.2 Efficiencywinsten onderdeel prestatieafspraken met IT-management



■ Ja, expliciet overeengekomen
■ Nee, niet expliciet overeengekomen

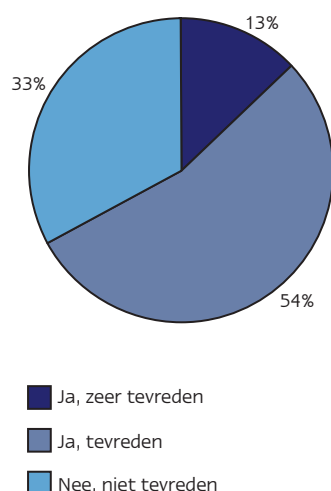
Ondanks dat het realiseren van lagere IT-kosten bijna overal tot 'beleid' is verheven, is het afrekenen van het IT-management op deze kostenverlagingen niet structureel geregeld. Slechts eenderde van de ondernemingen geeft aan dat het bestuur expliciet prestatieafspraken over efficiencywinst heeft gemaakt met haar IT-management. In industriële bedrijven is het meer dan gemiddeld gebruikelijk om concrete afspraken te maken over IT-efficiencywinsten. Wanneer organisaties inzicht hebben in de efficiencygraad van concurrenten, dan worden deze afspraken vaker gemaakt. Kennis van wat concurrenten doen brengt de noodzaak van kostenverlagingen blijkbaar duidelijker naar voren en maakt het tegelijkertijd ook gemakkelijker om concrete en haalbare targets te formuleren.

Bedrijven die weten hoe ze presteren ten opzichte van de concurrentie zijn vaak efficiënter en ook meer tevreden over de gerealiseerde kostenbesparingen en de huidige efficiencygraad van de onderneming. Bedrijven met inzicht in het eigen prestatieniveau ten opzichte van de concurrentie zijn dus goed in staat om de eigen efficiency te kunnen sturen.

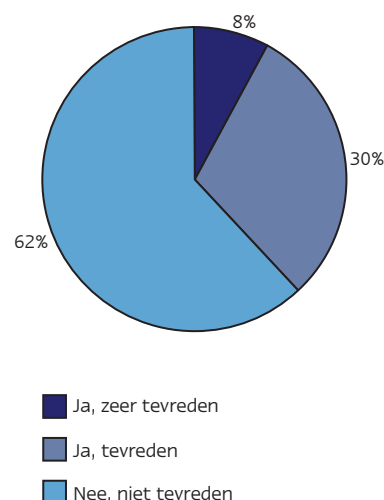
5. Tevredenheid over gerealiseerde besparingen

De afgelopen jaren is veel vooruitgang geboekt met het reduceren van IT-kosten. Nederlandse organisaties zijn over het algemeen tevreden over de efficiencybesparingen die zijn gerealiseerd. Van alle bedrijven geeft 54 procent aan tevreden en 13 procent zelfs zeer tevreden te zijn. Bij de meeste bedrijven zijn niet alleen in absolute termen besparingen gerealiseerd, maar hebben zij ook geleid tot een hogere efficiency in termen van lagere kosten per product, dienst of proces.

Figuur 5.1 Tevredenheid over efficiencyverbetering van IT



Figuur 5.2 Tevredenheid over huidige IT-efficiencygraad



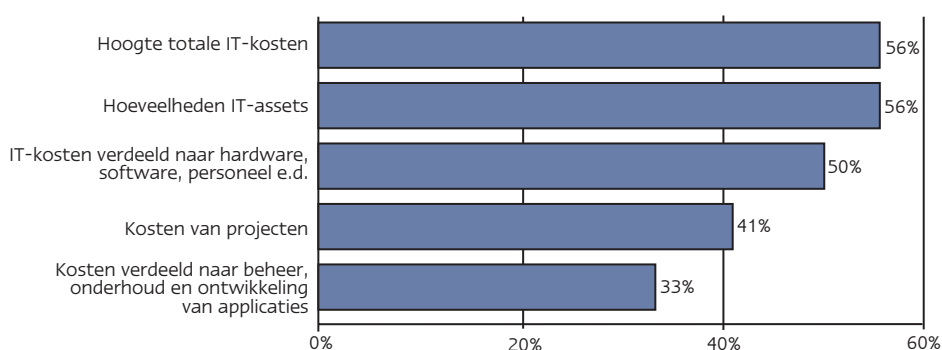
Gevraagd naar de tevredenheid over de huidige efficiencygraad zijn bedrijven minder vaak content. Van de bedrijven geeft 62 procent aan hier niet tevreden over te zijn. Hoewel bedrijven dus reeds de nodige successen hebben gerealiseerd qua kostenbesparingen en hier tevreden over zijn, is dit voor de meesten echter geenszins een reden om 'achterover te leunen'. De lat wordt hoger gelegd en bedrijven maken zich op om door te gaan met nieuwe kostenbesparingen om de efficiencygraad naar een aanvaardbaar niveau te brengen. Dit betekent dat bedrijven nog steeds actief op zoek zijn naar mogelijkheden om de efficiency nog meer te verhogen en de kosten verder naar beneden te brengen. Nu de gemakkelijk te realiseren besparingen al zijn benut, moeten bedrijven op zoek naar nieuwe mogelijkheden die moeilijker te verwezenlijken zijn.

Bedrijven niet tevreden over efficiëncyniveau

6. Zicht op kosten

Om de IT-organisatie efficiënt te kunnen laten opereren, is inzicht in en beheersbaarheid van kosten een belangrijke randvoorwaarde. Binnen het onderzoek is gekeken naar de inzichtelijkheid van de IT-kosten en naar de toekomstige beheersbaarheid van verschillende kostenposten. Het zicht op kosten is over het algemeen redelijk maar niet zeer nauwkeurig. 56 procent van de ondernemingen zegt inzicht te hebben in de precieze kosten van IT. Daarnaast zegt 38 procent een globaal inzicht te hebben in deze kosten.

Figuur 6.1 Zicht op IT-kosten



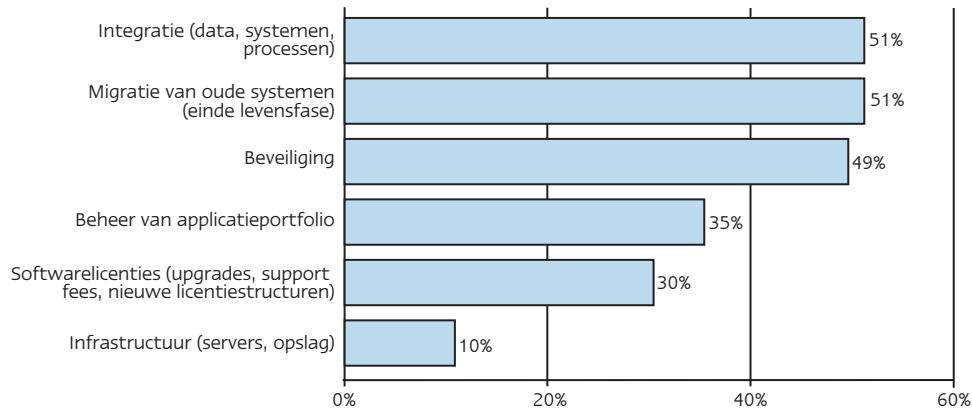
Echt nauwkeurig is het zicht op de kosten dus niet. Wanneer dieper wordt gekeken naar wat bekend is over de kosten van IT, wordt duidelijk dat vooral het inzicht in de verdeling van IT-kosten voor beheer en onderhoud en ontwikkeling van applicaties minder goed is. Dit is met name lastig bij het bepalen van de werkelijke kosten van bestaande systemen en bij het vaststellen wanneer vervanging van systemen lonend is. Ook de toewijzing van IT-kosten naar projecten verloopt niet vlekkeloos. Slechts circa vier op de tien organisaties geven aan dat de eigen organisatie de exacte kosten per project kent.

Wat betreft kostenbeheersing van IT is er de komende jaren nog een flink aantal onzekerheden voor bedrijven. De meest onzekere kostenposten zijn de kosten voor integratie, de kosten voor migratie van oude systemen en beveiligingskosten. Voor elk van deze drie gebieden zegt circa de helft van de ondernemingen in Nederland dat de kosten de komende jaren niet goed zijn in te schatten. Het zijn vooral de bedrijven die de toekomstige migratiekosten niet goed kunnen beoordelen die ontevreden zijn over de huidige efficiencygraad van IT.

Integratie, migratie en beveiliging zijn bij veel bedrijven probleemgebieden. Hierdoor ontstaat een groot risico dat de toekomstige kosten uit de hand kunnen lopen. Het niet oplossen van vooral deze probleemgebieden kan dus tot grote kostenposten leiden, wat een strategisch risico is voor de onderneming.

Toekomstige kosten voor integratie, migratie en beveiliging onvoorspelbaar

Figuur 6.2 Moeilijk in te schatten kostenposten voor de komende jaren

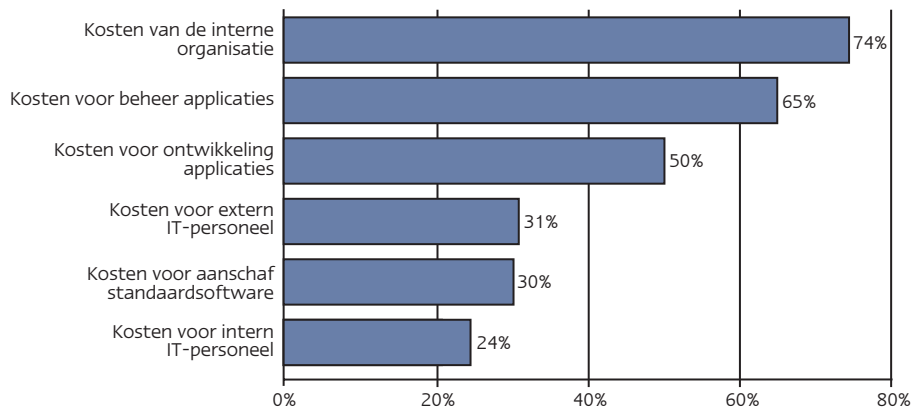


7. Waar is efficiencywinst te behalen?

Veruit de meeste bedrijven geven aan dat er efficiencywinst is te realiseren in de manier waarop de interne organisatie functioneert. De organisatiestructuur, de werkwijze en de overlegvormen staan een optimale efficiency in de weg. Het verbeteren van deze interne organisatie is een moeizaam proces. De vraag is in hoeverre bedrijven deze efficiencywinsten werkelijk kunnen realiseren zonder een echte 'turnaround'.

Veranderen organisatiestructuur noodzaak om efficiënter te werken

Figuur 7.1 Waar is efficiencywinst te behalen?



Een belangrijk gebied waar volgens respondenten nog aanzienlijke efficiencywinsten zijn te realiseren, betreft de kosten voor het beheer van applicaties. Ook de kosten voor de ontwikkeling van applicaties kan volgens de helft van de ondernemingen efficiënter.

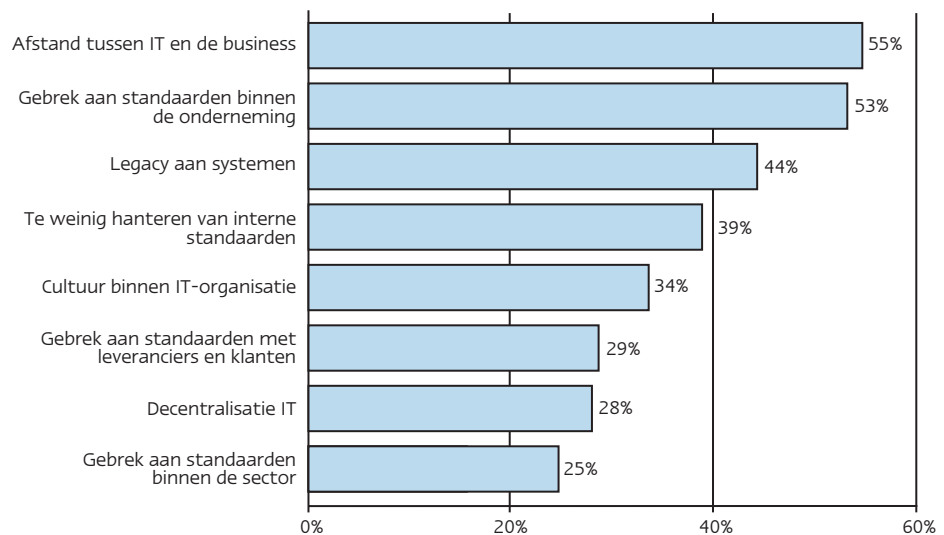
Opvallend is dat bijna eenderde aangeeft dat ook de kosten voor extern personeel nog steeds lager kunnen. Ondanks de vele bezuinigingen op detachering

Afstand tussen
IT en business
belangrijkste
hindernis

zien deze bedrijven nog steeds mogelijkheden om de kosten voor extern personeel te verlagen. Opvallend genoeg zeggen weinig bedrijven de interne personeelskosten nog als een bron van efficiencywinst te zien. Op enkele uitzonderingen na zullen grote bezuinigingen hier niet aan de orde zijn.

Naast mogelijkheden om nieuwe efficiencywinsten te realiseren, is er ook een aantal obstakels binnen organisaties die dit tegenwerkt. Gevraagd naar de belangrijkste hindernissen binnen de eigen organisatie komen twee niet-technische hindernissen als belangrijkste naar voren. In de meeste organisaties is de afstand tussen de IT-organisatie en de rest van de onderneming – de business – de belangrijkste hinderpaal. Onvoldoende afstemming tussen IT en business maakt dat de werkzaamheden van de IT-organisatie niet optimaal afgestemd zijn op het bedrijf en er dus veel efficiency verloren gaat. Ook het gebrek aan standaarden speelt menig organisatie parten. Wanneer ieder bedrijfsonderdeel zonder overleg aan de gang gaat met eigen gekozen standaarden, maakt het gebrek aan uniformiteit de organisatie verre van efficiënt. Het wiel moet steeds opnieuw worden uitgevonden en systemen sluiten moeilijk op elkaar aan.

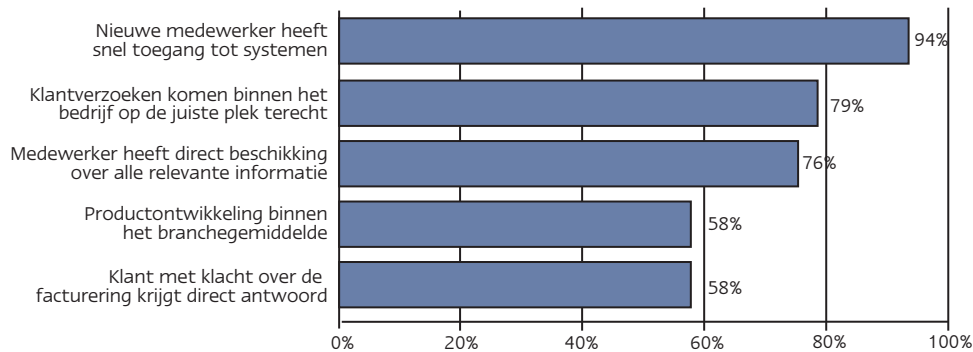
Figuur 7.2 Hindernissen om te komen tot een grotere efficiency



8. Hoe efficiënt zijn organisaties?

Efficiency is een vrij abstract begrip. Om het onderwerp concreter te maken, hebben we elke respondent een vijftal situaties voorgelegd die indicatief zijn voor de efficiency van een bedrijf. Bij elk van deze vijf situaties kon de respondent aangeven hoe frequent deze voorkwam in de eigen organisatie. Onderstaande grafiek geeft het percentage organisaties in het onderzoek aan waar de betreffende situatie, meestal tot (bijna) altijd voorkomt.

Figuur 8.1 Indicatie efficiency organisaties (percentage waar betreffende situatie (bijna) altijd voorkomt)

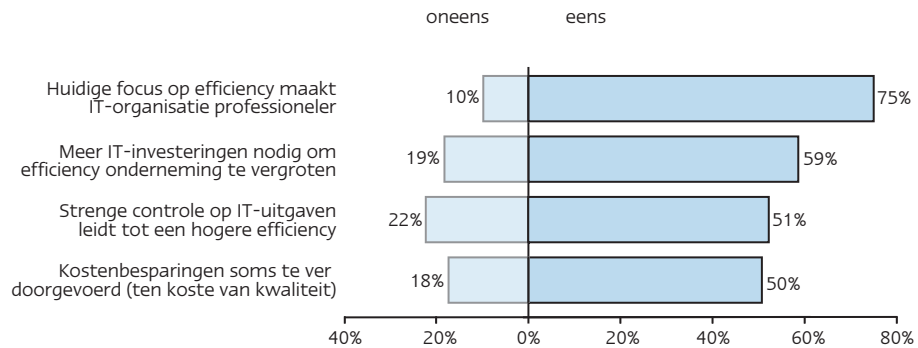


De twee belangrijkste gebieden waar bedrijven efficiency kunnen verbeteren, is het sneller reageren op marktontwikkelingen alsmede het sneller reageren op klanten. Slechts 58 procent van de bedrijven zegt een product of dienst te kunnen ontwikkelen binnen de gemiddelde tijd die hiervoor staat in de eigen branche. Meer dan vier op de tien bedrijven reageren in het overgrote deel van de situaties dus langzamer dan de concurrenten. Evenveel organisaties kunnen niet direct reageren op wensen van klanten. Een klant met bijvoorbeeld een klacht over facturering, krijgt bij vier op de tien bedrijven niet direct een reactie. In een aanzienlijk aantal gevallen is het de vraag of verzoeken van klanten op de juiste plek binnen de organisatie terechtkomen. Wat betreft empowerment van medewerkers is het beeld een stuk beter. In bijna alle bedrijven hebben nieuwe medewerkers snel toegang tot alle relevante systemen. Maar ook hier kan het bij een aantal bedrijven beter. Bijna een kwart van de ondernemingen geeft aan dat werknemers meestal niet de beschikking hebben over alle benodigde informatie.

Productontwikkeling en klanten belangrijke focus voor verbetering

9. Hoeveel rek zit er in de efficiëncyslag?

Ondanks de druk die de focus op efficiency met zich meebrengt, is de ruime meerderheid het er over eens dat dit ook zijn goede kanten heeft. De tijden waarin zeer gemakkelijk grote bedragen konden worden geïnvesteerd in nieuwe technologie en toepassingen, hebben de IT-organisatie geen goed gedaan. Driekwart van de respondenten is het eens met de stelling dat de huidige focus op efficiency de IT-organisatie professioneler maakt.

Figuur 9.1 Gevolgen kostenbesparingen en focus op efficiency

Nieuwe IT-investeringen om efficiency verder te verhogen

Investeringen kunnen evenwel niet rigoureuus worden beperkt. De meerderheid vindt dat het realiseren van nieuwe efficiencywinsten voor de onderneming als geheel, nieuwe investeringen in IT vergen. De efficiencyfocus maakt de onderneming daarnaast ook kwetsbaar. Volgens de helft van de respondenten worden in veel organisaties de kostenbesparingen te ver doorgevoerd, wat ten koste gaat van de kwaliteit. Ook strenge controle op de IT-uitgaven hoeft niet per se te leiden tot een hogere efficiency. Veel respondenten zullen hier de strenge focus op *return on investment* (ROI) en de noodzaak voor businesscases mee bedoelen. In veel gevallen kan de noodzaak van investeringen lang niet altijd via dergelijke methoden worden aangetoond, terwijl gezond verstand of een vooruitziende blik deze investeringen wel kunnen rechtvaardigen. Veel zaken, zoals infrastructuur, kennen geen directe ROI, maar zijn wel randvoorwaarde voor het slagen (en verhogen van de ROI) van andere projecten.

10. Randvoorwaarden voor efficiency

Een efficiënte IT-organisatie ontstaat niet in een vacuüm. Er zijn talloze randvoorwaarden te identificeren die invloed hebben op het functioneren van de IT-organisatie in het algemeen en het vermogen om efficiënt te werken in het bijzonder. In dit onderzoek zijn tien randvoorwaarden gedefinieerd die ons inziens invloed zouden hebben op dit functioneren en de flexibiliteit. Over het algemeen zullen managers de aanwezigheid van deze voorwaarden als positief ervaren voor het efficiënt functioneren van de IT-organisatie (maar wellicht ook enkele betwisten).

Onderzocht is welke randvoorwaarden aanwezig zijn bij bedrijven om efficiënt te functioneren alsmede of deze ook werkelijk invloed hebben op de efficiency. Eerder in dit onderzoek is onderzocht hoe efficiënt de bij het onderzoek betrokken bedrijven zijn. Door deze gegevens over efficiency en randvoorwaarden te combineren, ontstaat een beeld van welke randvoorwaarden een grote invloed op de efficiency hebben. De respondenten in het onderzoek is gevraagd om bij

tien situaties aan te geven hoe vaak deze voorkwamen bij de eigen organisatie. De keuzemogelijkheden waren: bijna nooit, meestal niet, even vaak wel als niet, meestal wel en (bijna) altijd.

Gecombineerd met de gegevens over de efficiency van de organisatie is te constateren dat álle tien gedefinieerde randvoorwaarden een positief effect hebben op de werkelijke efficiency van de organisatie. Anders gezegd, indien wordt voldaan aan een van de gedefinieerde randvoorwaarden, wordt de kans groter dat een onderneming een hogere efficiency kent. Niet alle randvoorwaarden zijn even invloedrijk. De vijf meest invloedrijke randvoorwaarden staan (in volgorde van belangrijkheid) vermeld in onderstaande tabel.

Figuur 10.1 Vijf meest invloedrijke randvoorwaarden voor hoge mate van efficiency

1	IT-prioriteiten worden vastgesteld door de business
2	Organisatie verkiest open standaarden boven propriëtaire
3	Organisatie verkiest standaardpakketsoftware boven maatwerk
4	Centrale administratie van medewerkers en rechten (directory, email, single sign on)
5	Continu monitoren en aanpassen SLA's

Veruit de belangrijkste randvoorwaarde is het laten bepalen van de IT-prioriteiten door de business. Wanneer de invloed van de business op het bepalen van prioriteiten groot is, is de efficiency vaak hoger. Dit resultaat sluit ook aan bij de eerdere constatering van de respondenten dat de grootste belemmering om te komen tot een grotere efficiency wordt gevormd door de afstand tussen de IT-organisatie en de business.

Evenzo geldt dit voor het verkiezen van open standaarden boven propriëtaire (eigendom van een fabrikant). Organisaties blijken vaker efficiënt wanneer ze voor open standaarden kiezen. Ook van deze randvoorwaarde voelen CIO's en topmanagers het belang goed aan. Het gebrek aan standaarden binnen de onderneming wordt gezien als op één na belangrijkste belemmering om te komen tot een grotere efficiency. Er is weliswaar een verschil tussen open versus propriëtaire standaarden en standaarden binnen de onderneming, maar toch is de overeenkomst opmerkelijk.

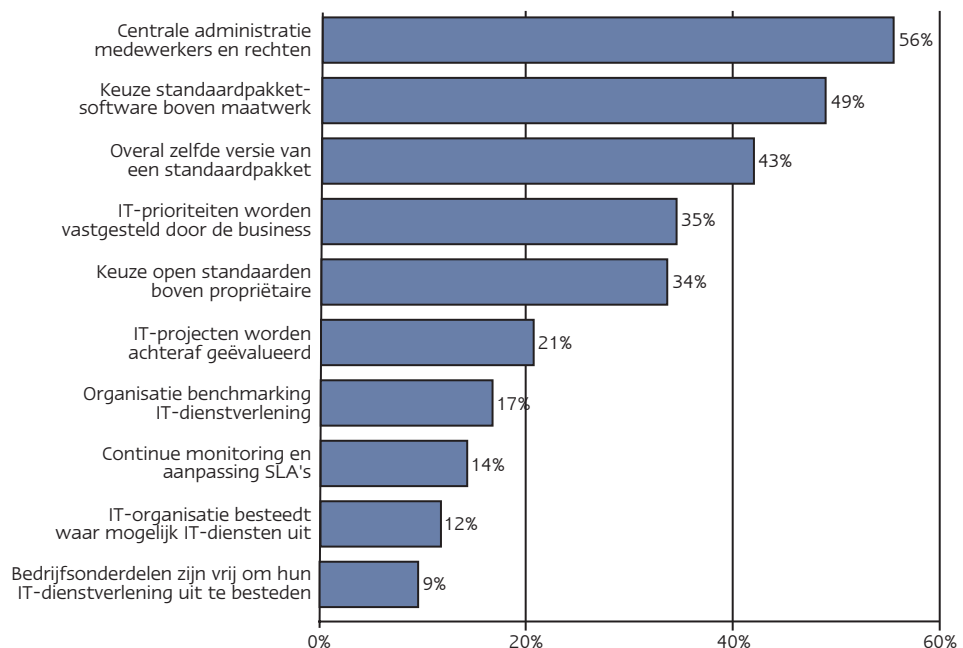
Een andere conclusie mag dan ook luiden dat CIO's en topmanagers vrij goed aanvoelen welke randvoorwaarden belangrijk zijn voor de onderneming. Tegelijkertijd wordt geconstateerd dat de meest voorkomende hindernissen ook de meeste invloed hebben op de efficiency van de onderneming. Er liggen dus nog in vrij veel gevallen grote obstakels binnen de gemiddelde Nederlandse onderneming die het verhogen van de efficiencygraad in de weg staan. De twee

Businessfocus en
standaarden
randvoorwaarden
efficiency

belangrijkste hiervan zijn niet-technisch van aard. Het verkleinen van de afstand tussen IT en business en de discipline om voorstandaarden te kiezen zullen de meeste efficiencywinst opleveren, en zijn belangrijk om de volgende efficiencyslag succesvol uit te voeren nu de gemakkelijkste kostenbesparingen al gerealiseerd zijn.

Een andere belangrijke constatering is dat het gebruik van pakketsoftware boven maatwerk een positieve invloed heeft op de efficiency. Eerder in het onderzoek hebben de respondenten aangegeven dat deze strategie niet altijd tot de verwachte kostenbesparingen heeft geleid. Standaardsoftware levert misschien niet direct de verwachte besparingen op, maar leidt vaak wel indirect tot een hogere efficiency.

Figuur 10.2 Aanwezigheid randvoorwaarden efficiency



Bovenstaande grafiek laat zien hoe vaak binnen Nederlandse organisaties aan bepaalde randvoorwaarden wordt voldaan. Deze grafiek laat duidelijk zien waar mogelijke verbeteringen voor Nederlandse organisaties liggen ter verhoging van de efficiency. Naast het vaker laten vaststellen van IT-prioriteiten door de business en het verkiezen van open standaarden, kan ook belangrijke efficiencywinst worden geboekt door het continu monitoren en aanpassen van *service level agreements* (SLA's). In slechts 14 procent van de Nederlandse organisaties gebeurt dit (bijna) altijd. De overgrote meerderheid van bedrijven geeft aan dat dit slechts incidenteel gebeurt. Zoals aangegeven heeft dit monitoren en aanpassen een positieve invloed op de efficiencygraad van een onderneming.

Positieve invloed
monitoren en
aanpassen van
SLA's