
Management van IT in nieuw perspectief

29 april 2009

Uit het nieuws

- **De ICT-markt groeit niet in 2009 (2008:4%) of krimpt licht (bron: OESO)**
Dit geldt niet voor outsourcing en internet-investeringen
- **Crisis kost in Nederland 18.000 ICT-banen (bron: AME Research)**
 - markt krimpt in 2009 met 5%, in 2010 geen herstel
 - vooral hardware en dienstverlening worden getroffen, software en SaaS minder
- **Crisis is goudmijn voor ICT-architecten: kostenbesparingen door standaardisatie en integratie (bron: Forrester)**
- **10 tot 20% van de werknemers van grote ICT-bedrijven zitten op de bank (bron: NGI)**

Top 10 kostenbesparende maatregelen

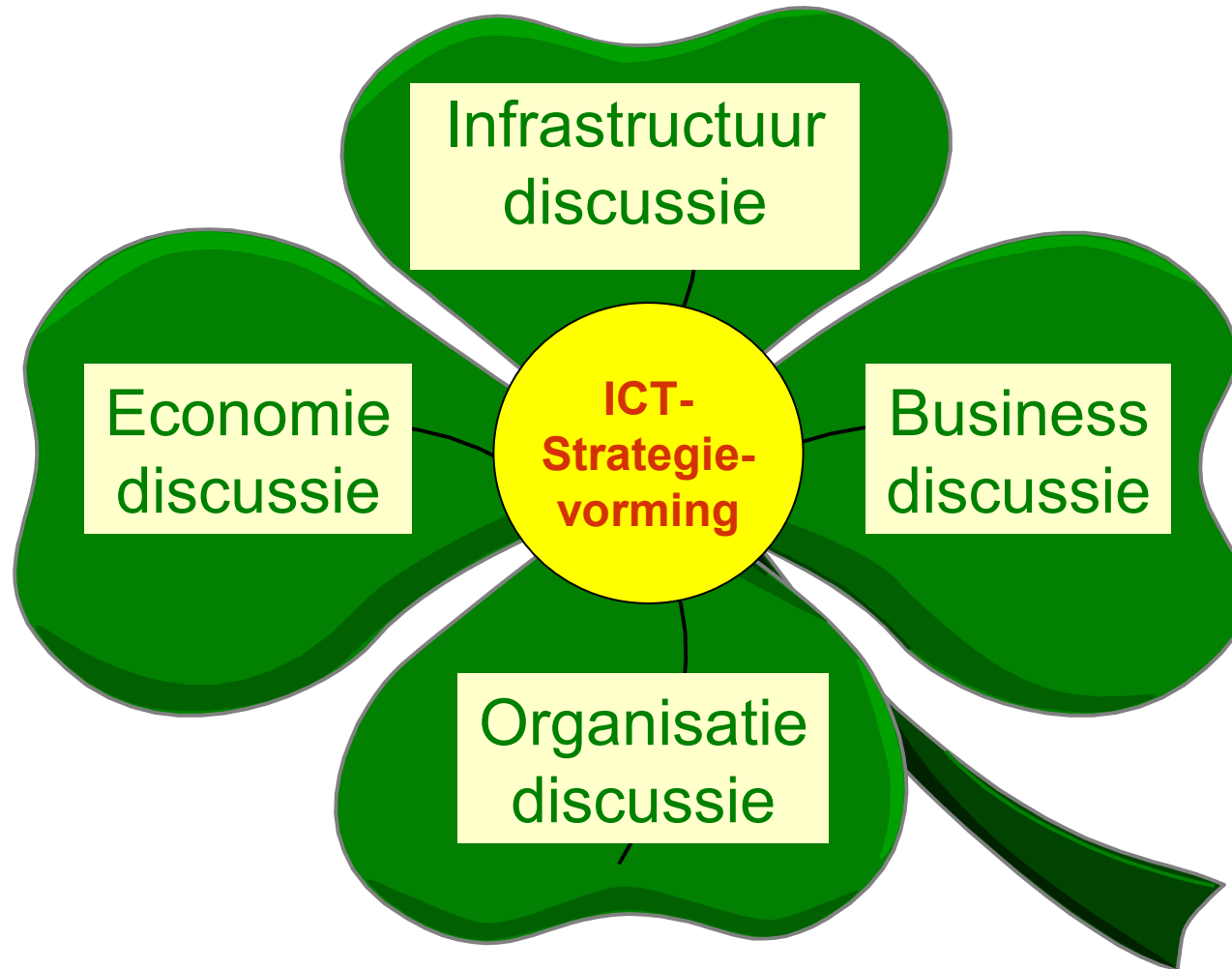
1. Budgetten 10% knijpen (kaasschaaf)
2. Externen eruit
3. Investeringsstop
4. Lagere serviceniveaus
5. Stoppen van projecten
6. Uitwonen/interen (uitstel van vervanging)
7. Geen opleidingen
8. Reductie out-of-pocket uitgaven
9. Salarisstop
10. Rem op secundaire arbeidsvoorwaarden

Hoe moet IT-management reageren?

Volgens Gartner:

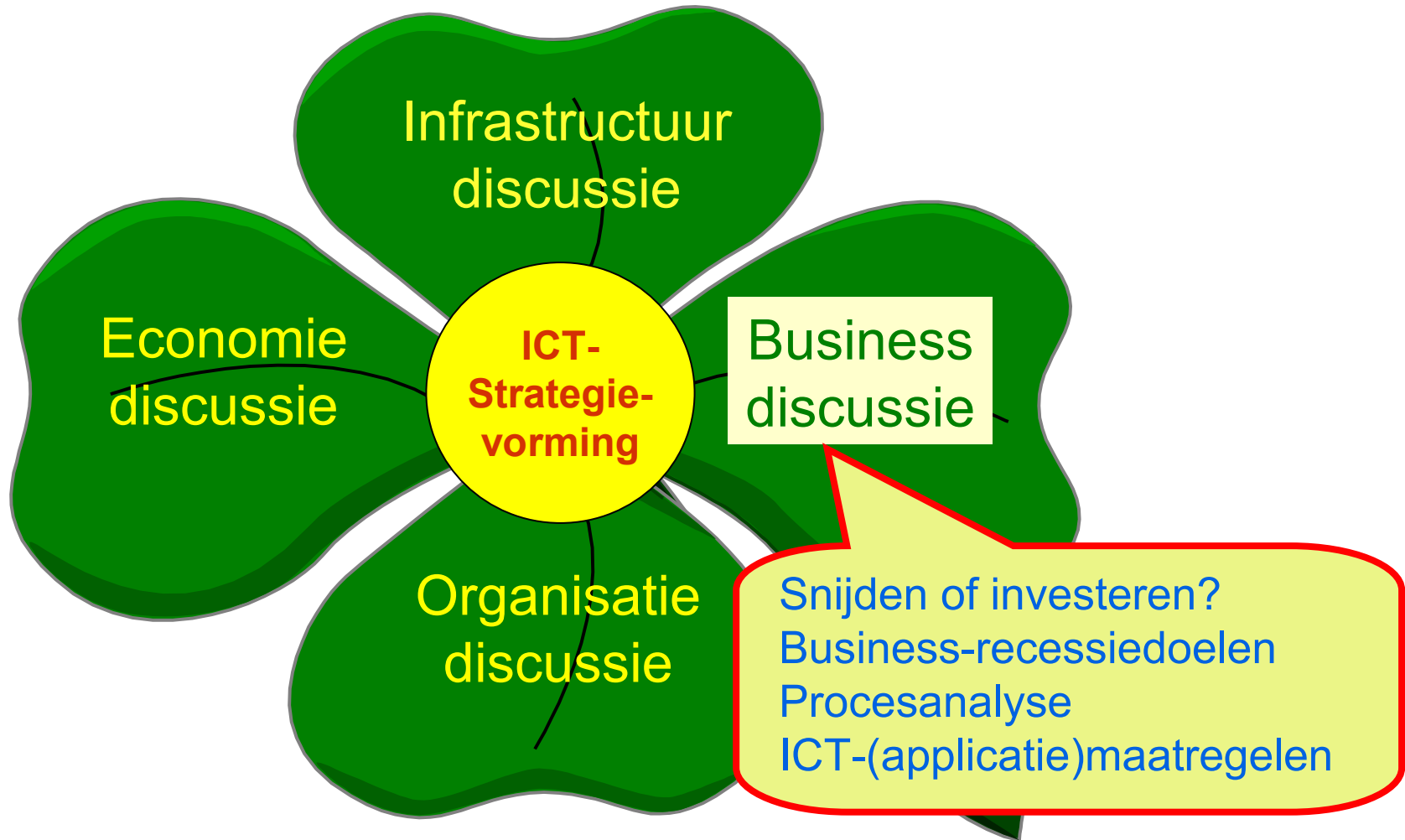
- Make list of projects, and rank
- Conserve budget => cash is king
- Not only decide where to cut
but also decide where to spend
- Protect your people
- Prepare for the future

ICT-strategie voor de recessie



*Dialogoog
tussen
bedrijfs-
leiding
en ICT*

ICT-strategie voor de recessie



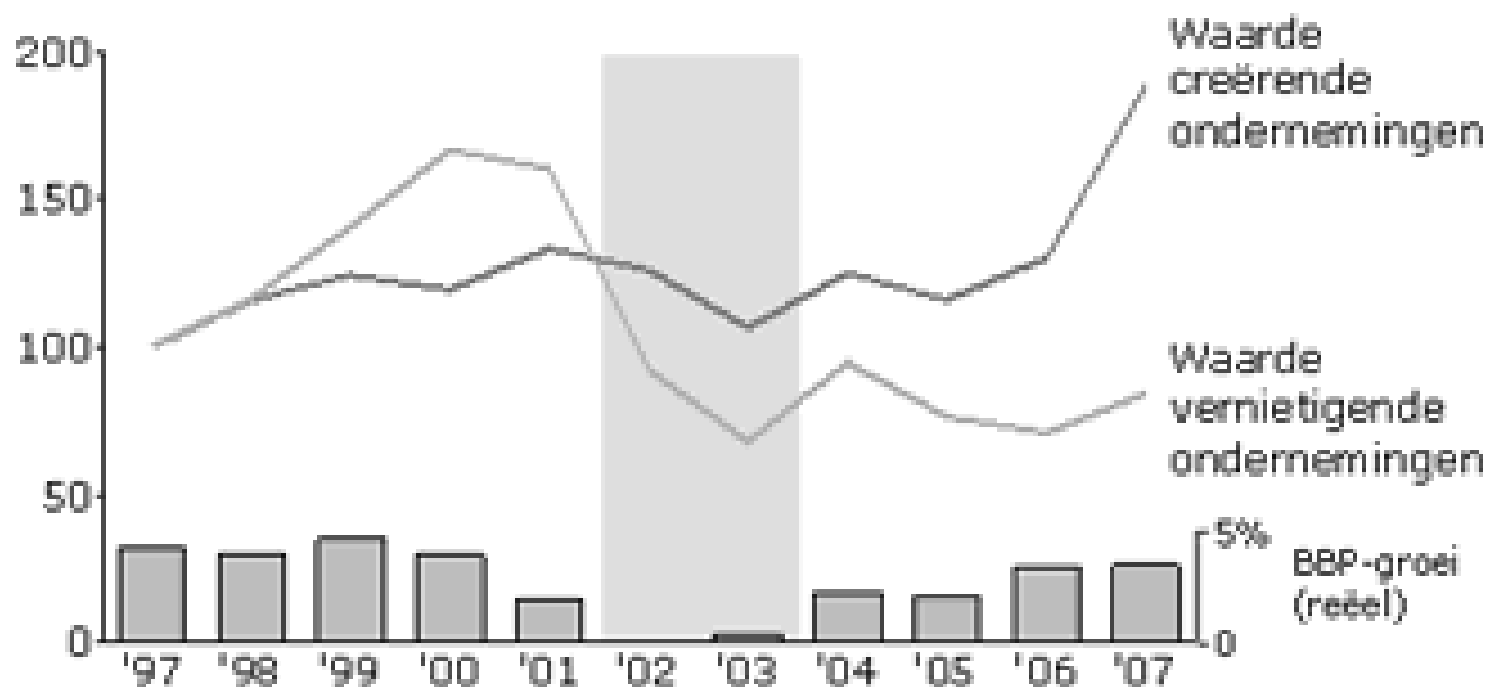
Snijden in kosten of investeren?

Onderzoek Bain&Company: data 1997-2008
83 beursgenoteerde bedrijven (Amsterdam)

Bedrijven die tijdens de economische dip in 2002 en 2003 door zijn gegaan met investeren, zijn in staat geweest veel meer waarde te creëren voor hun aandeelhouders dan bedrijven die midden in de crisis hard op de rem zijn gaan staan

Snijden in kosten of investeren?

Investerings (geïndexeerd)



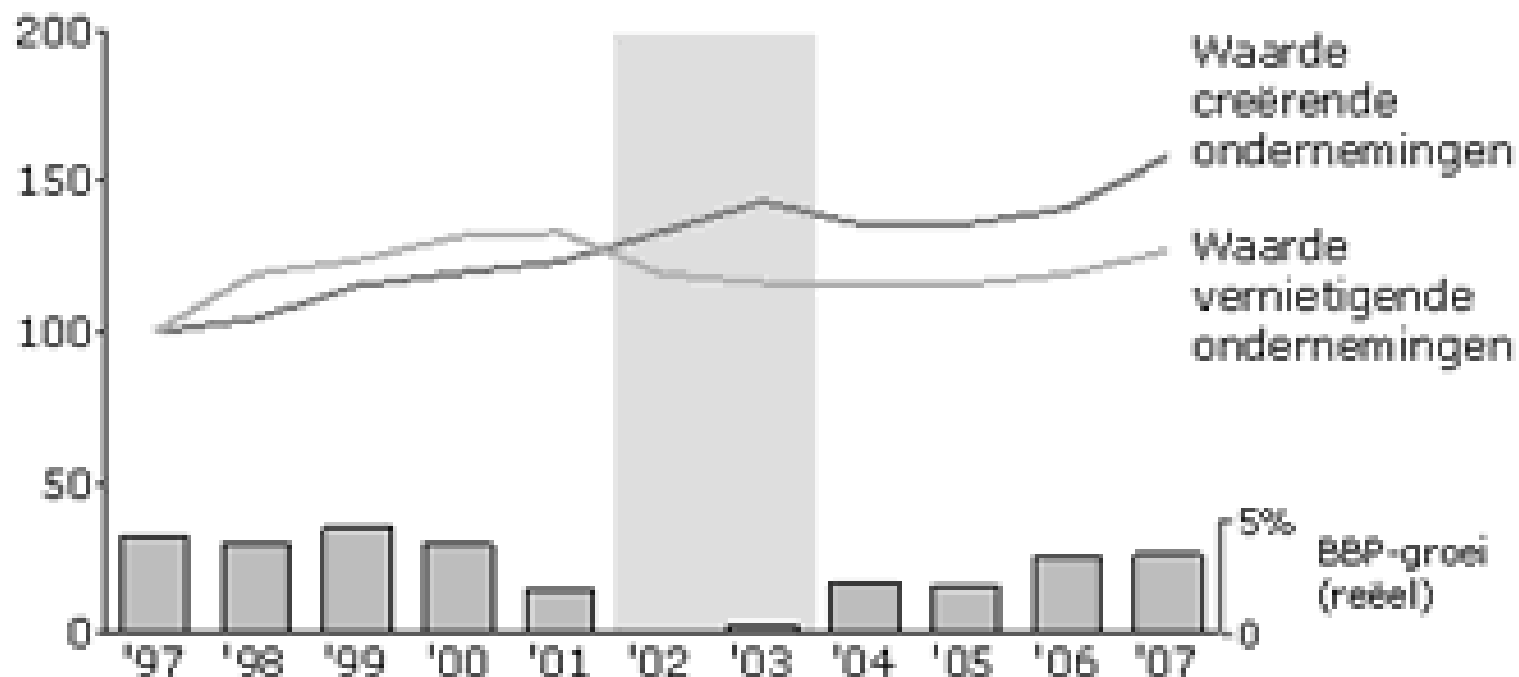
■ = Economische neergang (groeivertraging)

Not: analyse gebaseerd op 81 Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen; indexcijfers zijn medianen

Bron: Thomson; CBS; analyse Bain

Snijden in kosten of investeren?

Aantal medewerkers (geïndexeerd)



■ = Economische neergang (groeivertraging)

Noot: analyse gebaseerd op 78 Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen; indexcijfers zijn medianen

Bron: Thomson; CBS; analyse Bain

Snijden in kosten of investeren?

Waardevernietigende bedrijven

1997 - 2001

- fors groeien door overnames
- grote schuldenlast, zwakke balans

2002 - 2003

- investeringen halveren
- personele krimp 10%

2004 –

- aanzienlijk verhogen investeringen

o.a. Reed Elsevier, Randstad, CSM,
Ballast Nedam, Telegraaf Media Groep

Waardetoevoegende bedrijven

1997 – 2001

- geleidelijk verhogen investeringen
- geleidelijk groei personeel

2002 – 2003

- investeringen op peil houden
- groei personeel voortzetten

2004 –

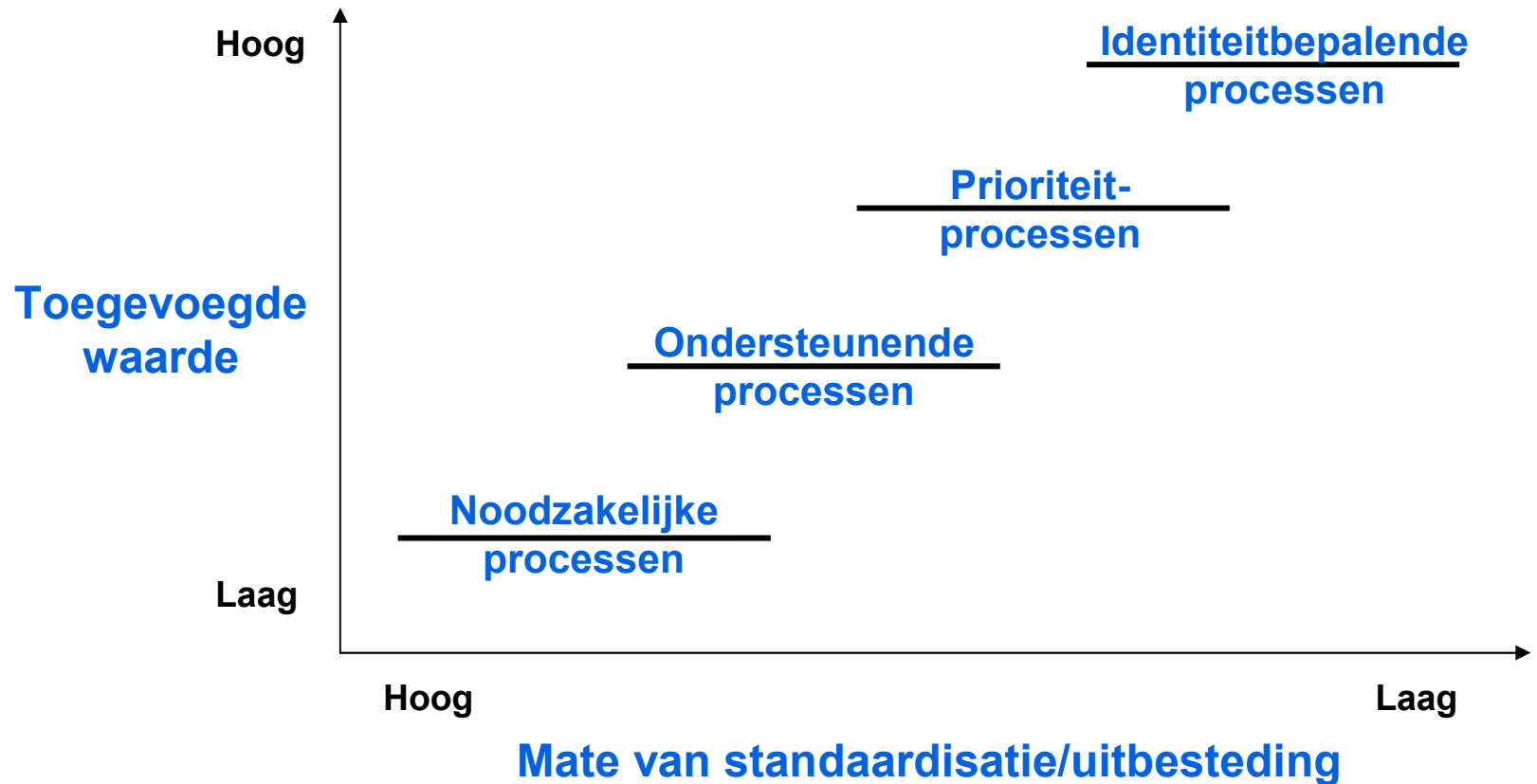
- geleidelijk verhogen investeringen

o.a. AkzoNobel, DSM, ASML, BAM,
Heineken, Shell, Unilever, USG

Business-recessiedoelen en ICT

Business-recessiedoelen	Bijdrage ICT (applicaties)
<ul style="list-style-type: none">• Kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none">• Lopende projecten ‘vermageren’• Selectieve (nieuwe) outsourcing: snel resultaat• Bestaande outsourcing: hercontractering
<ul style="list-style-type: none">• Waardevergroting door innovatie Focus: onderscheidende processen en producten	<ul style="list-style-type: none">• Business <i>mét</i> ICT – innovaties• Snelle systeemontwikkeling: quick wins
<ul style="list-style-type: none">• Balansverbetering	<ul style="list-style-type: none">• Projecten ter vermindering werkkapitaal• Nieuwe sourcingvormen, bv. SaaS

Hoe? Procesanalyse



Hoe? Procesanalyse

Voorbeeld:
Distributeur van tijdschriften

Processen		Recessie-doelen						Telling prioriteiten		
		Aantal klachten reduceren	Inzicht koopgedrag	Winstgevendheid verbeteren	Kosten reduceren	Distributie ontsluiten	Leveringstijd reduceren	Kwaliteit uitvoering processen	Kritische processen	
1	Opzetten marketingplan			•		•	2	C		
2	Uitvoeren marketingacties		•				1	C		
3	Analyseren marketingresultaten		•	•	•		3	D	•	
4	Registreren abonnementen	•					1	A		
5	Verzorgen abonneeservices	•	•				2	C		
6	Registreren verzendorders					•	1	B		
7	Verzendklaar maken orders & abonn.	•			•	•	3	B		
8	Plannen distributie	•			•	•	4	E	•	
9	Inkopen transportservices				•	•	2	D		
10	Factureren orders & abonnementen	•					1	B		
11	Incasseren vorderingen			•			1	C		
12	Contracteren intermediairs			•	•	•	3	E	•	
13	Ondersteunen intermediairorganisatie	•	•	•	•	•	5	D	•	
14	Onderhouden relaties intermediairs	•	•	•	•	•	4	C	•	
15	Afrekenen met uitgevers				•	•	2	A		
16	Bewaken winstgevendheid intermediairs				•	•	3	D	•	
17	Bewaken winstgevendheid producten				•	•	2	B		
18	Beheren geldmiddelen					•	1	B		
19	Beheren personeel	•				•	2	C		

**Plannen
maken
voor
recessie
(ICT-)
maatregelen**

Implicaties voor ICT-strategie

ICT-(applicatie)innovatiestrategie

In welke marktsegmenten zijn we echt onderscheidend?

Welke productkenmerken zijn onderscheidend (voor de klant)?

Welke processen bepalen de *identiteit* of genieten *prioriteit*?

ICT is zelden de enige ‘business driver’

Investeer in business-met-ICT innovaties

Manage business en ICT in samenhang (programma)

Gebruik zoveel mogelijk ‘proven technology’

Borduur voort op de bestaande ICT-infrastructuur

Stuur op ‘ondernemers-business cases’

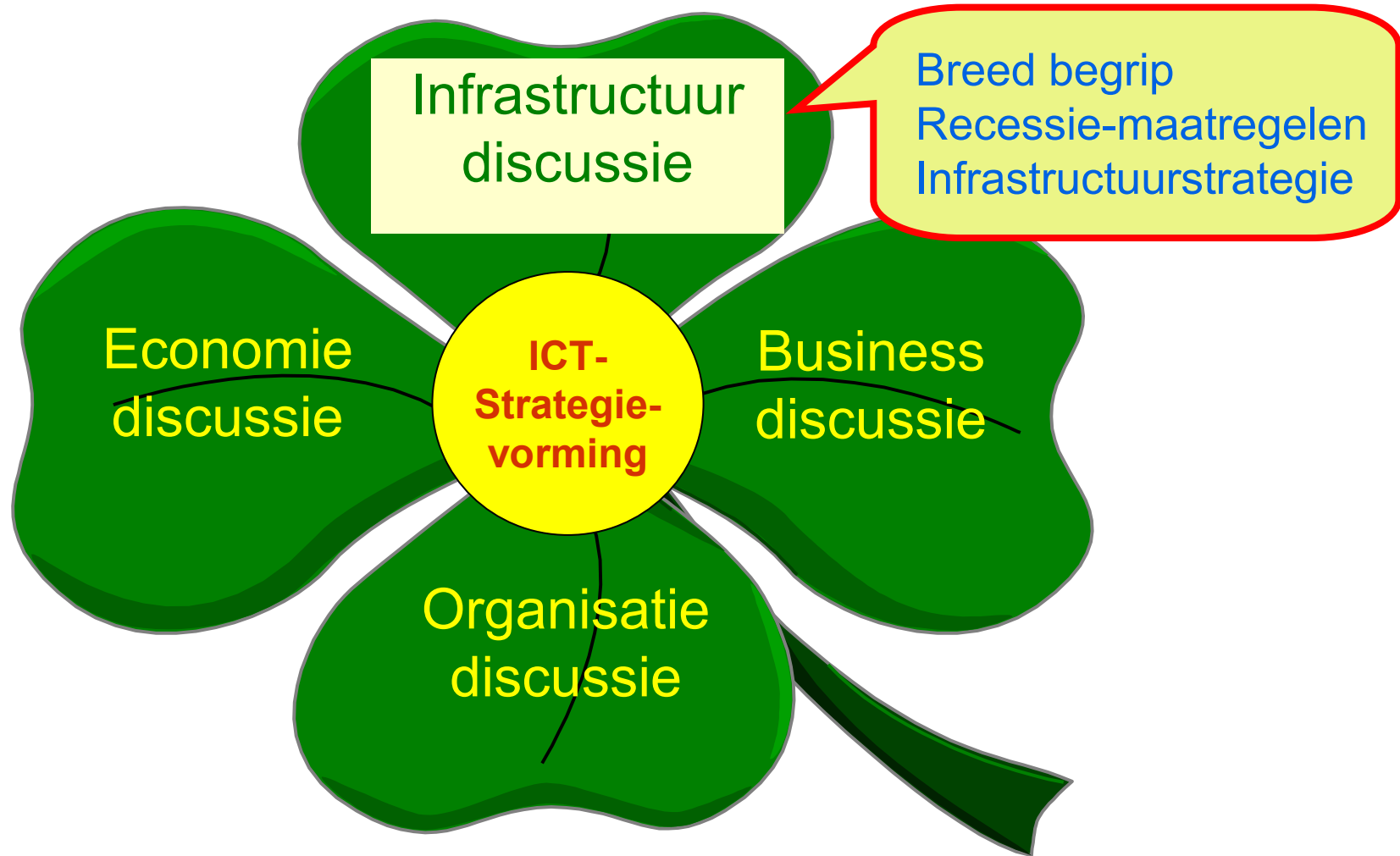
Geef aandacht aan het innovatie*proces*

ICT-(recessie)strategie: business discussie

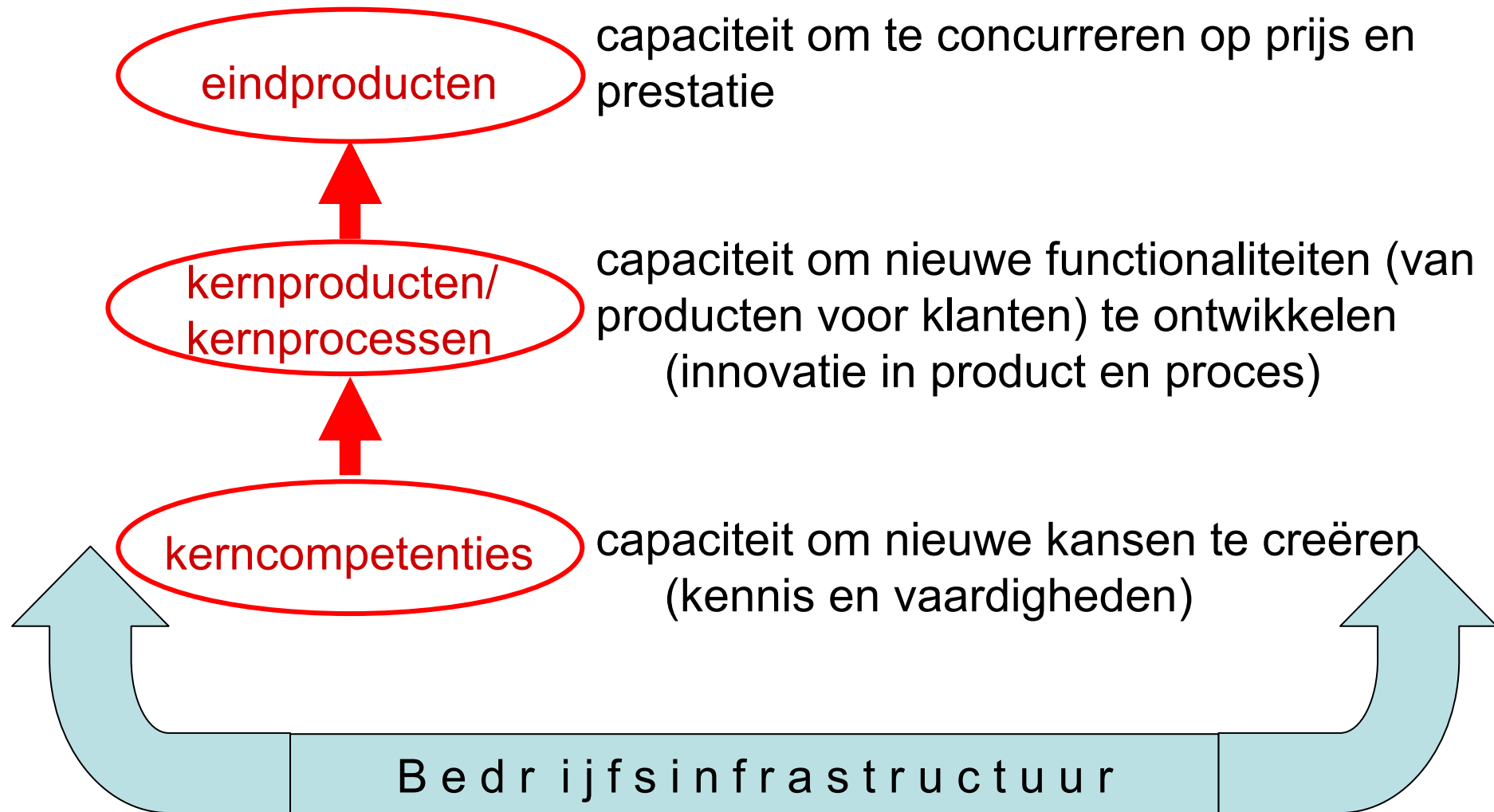
DUS:

- Stel recessiedoelen vanuit de business
 - kostenbesparing
 - waardevergroting
 - balansverbetering
- Stel vast in welke processen de meeste voordelen zijn te behalen
- Maak applicatie-verbeterings / vernieuwingsplannen per proces

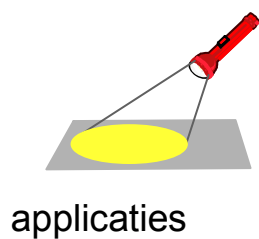
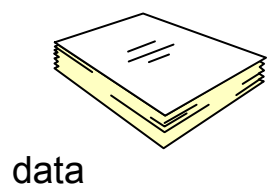
ICT-strategie voor de recessie



Infrastructuur: onderdeel van strategie

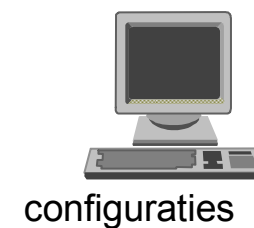


ICT-infrastructuur: meer dan techniek !

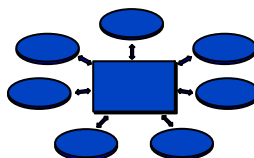


Informatievoorzieningen

**Gemeenschappelijke
(*infrastructurele*)
informatievoorzieningen**



organisatie



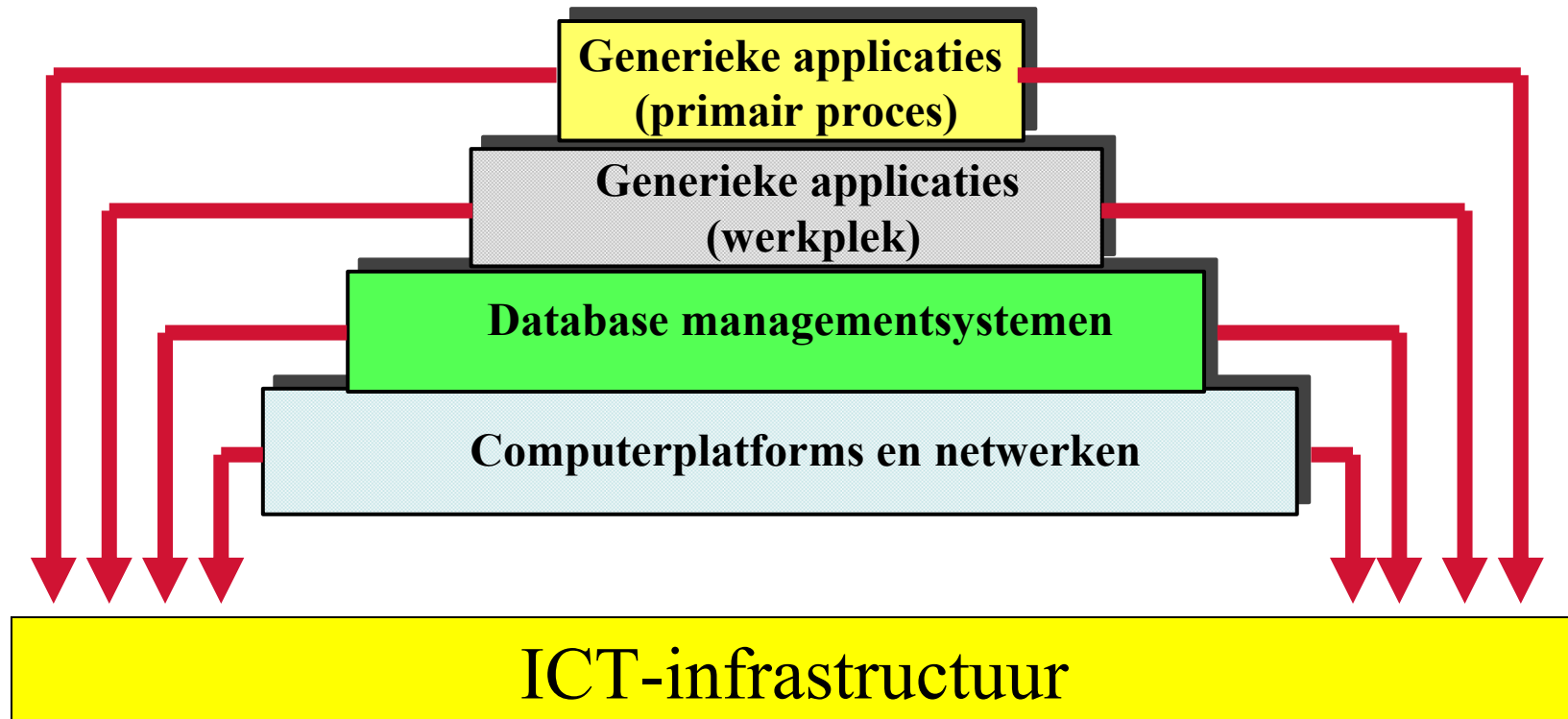
Carr: IT doesn't matter !!

ICT wordt een 'commodity' =>
Nieuwe regels voor IT-management

- Geef minder uit
 - Moeilijker om concurrentievoordeel te bereiken
 - Makkelijker om kostennadeel op te lopen
- Wees niet de eerste
 - Wet van Moore: meer IT voor minder geld
 - Minder risico dat het niet goed werkt
- Zoek naar zwakke plekken, niet naar kansen
 - Afbreukrisico neemt toe door meer IT

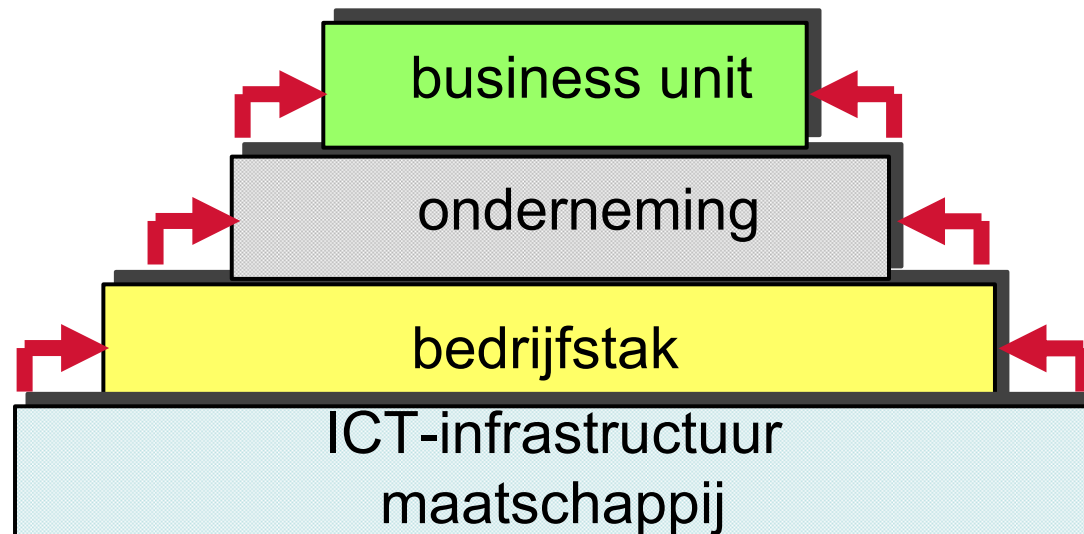
IT doesn't matter ??

Gerijpte technologie 'verdwijnt'
na verloop van tijd in de infrastructuur
en wordt een 'commodity'



Wat is de 'business logic' ?

Maak gebruik van de 'onderliggende' ICT-infrastructuur die
niet (meer) concurrerend is
Onderscheid je met (andere) ICT 'on top of'
(in combinatie met andere competenties)



Implicaties voor ICT-strategie

ICT-infrastructuurstrategie

Welke ICT is/wordt ‘concurrentieneutraal’ op maatschappelijk en bedrijfstakniveau aangeboden?

Welke producten/processen

- * bepalen de identiteit?
 - * genieten prioriteit?
 - * dienen ter ondersteuning?
 - * zijn noodzakelijk?
- } **infrastructureel?**

Manage op ‘operational excellence’:

- * gebruik ‘proven technology’
- * gebruik geldende (de facto) standaards
- * stuur op kosten
- * investeer op basis van harde business cases

Business-recessiedoelen en ICT

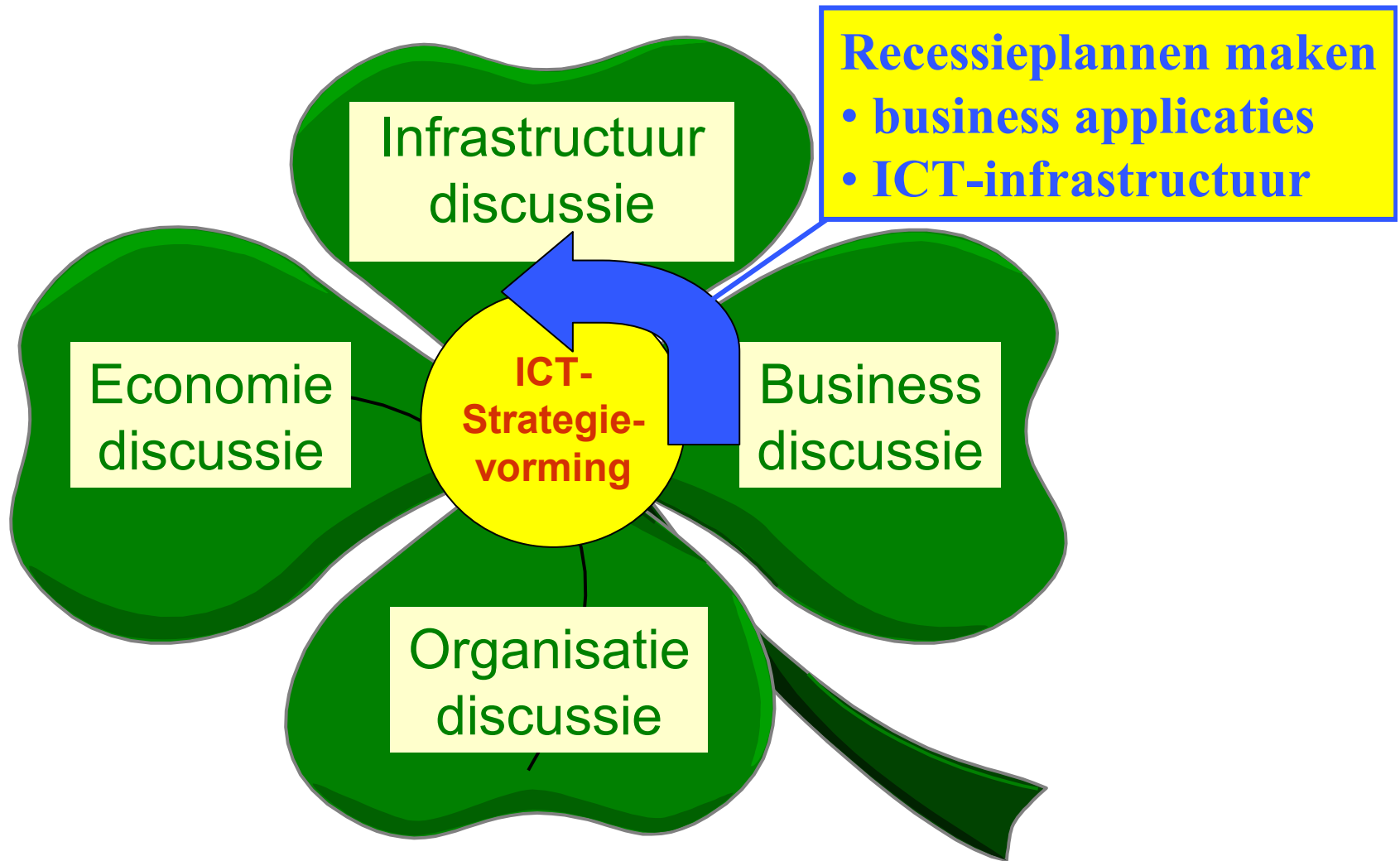
Business-recessiedoelen	Bijdrage ICT (infrastructuur)
<ul style="list-style-type: none">• Kostenbesparing	<ul style="list-style-type: none">• Standaardisatie• Virtualisatie• Green ICT• Bestaande outsourcing: hercontractering
<ul style="list-style-type: none">• Waardevergroting	<ul style="list-style-type: none">• Geplande investeringen naar voren halen
<ul style="list-style-type: none">• Balansverbetering	<ul style="list-style-type: none">• Sale & lease back• Nieuwe outsourcing: snel resultaat

ICT-(recessie)strategie: infrastructuur discussie

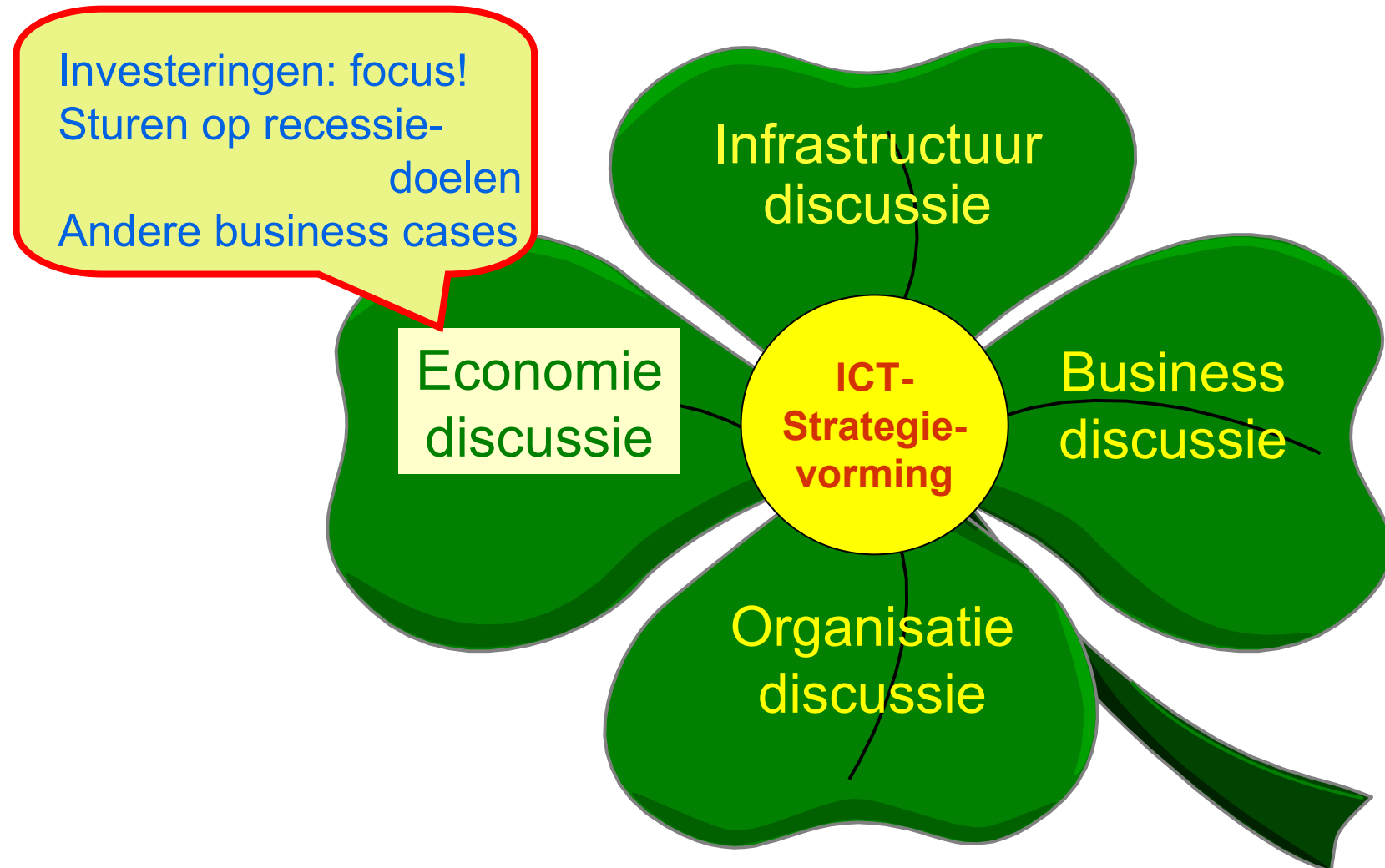
DUS:

- Beschouw de ICT-infrastructuur als een strategisch / competitief instrument
- Leg de relatie met recessiedoelen:
 - kostenbesparing
 - waardevergroting
 - balansverbetering
- Maak vernieuwingsplannen per infra-onderdeel:
 - niet-competitieve applicaties
 - computers en netwerken

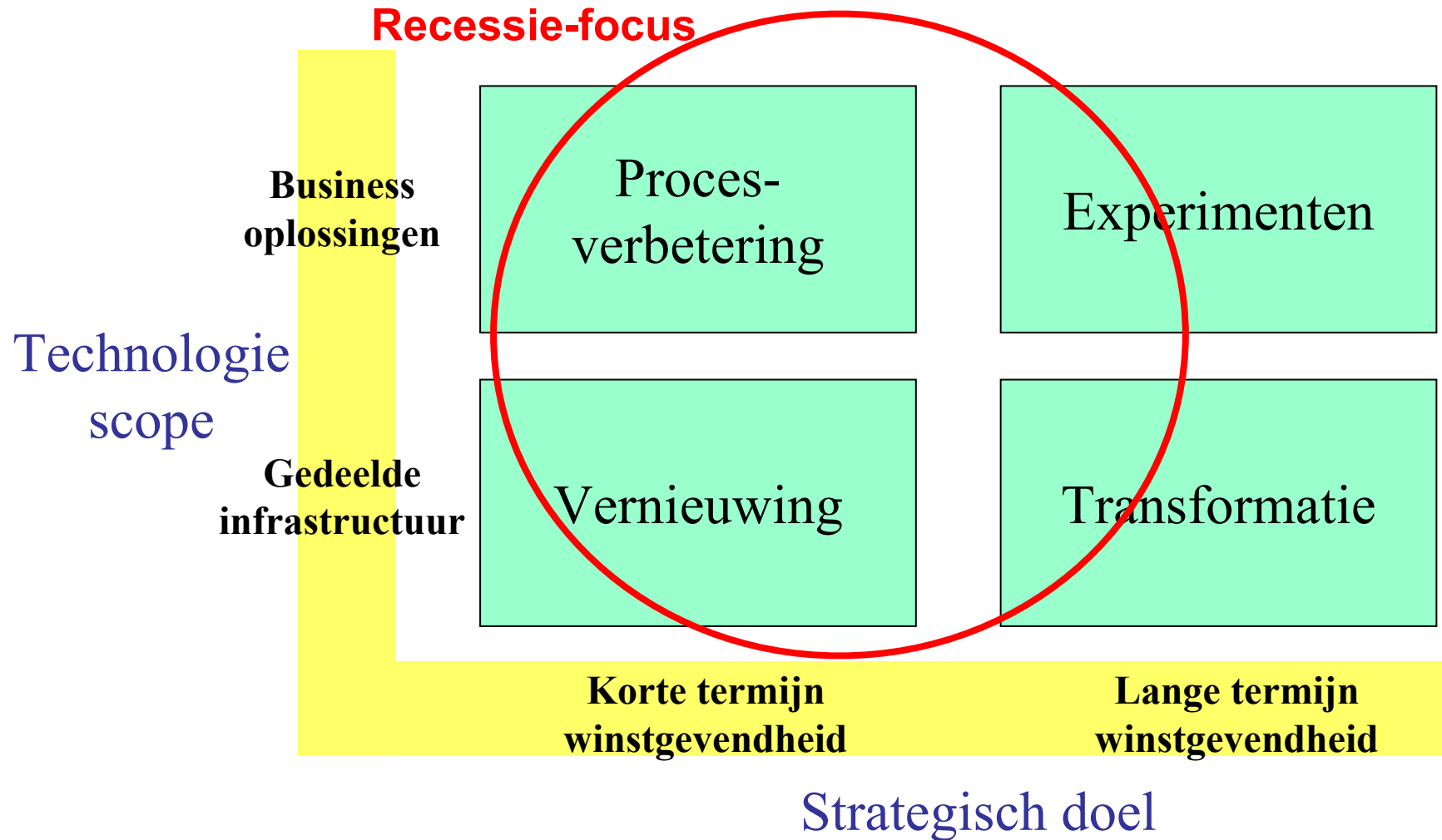
ICT-strategie voor de recessie



ICT-strategie voor de recessie

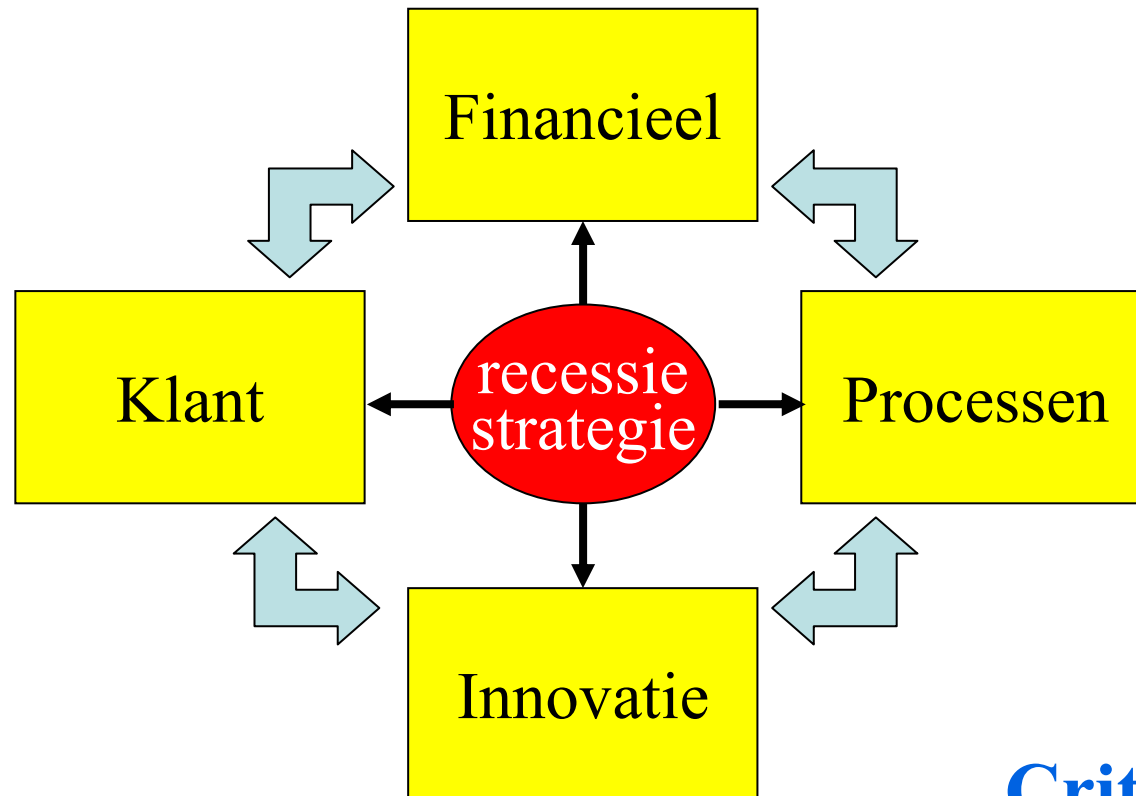


Beoordelen ICT-investeringen: onderscheid!



Sturen op basis van recessie-doelen

Vertaald naar een 'recession score card'



Criteria?

Business case: waardefactoren

FW + creëren financiële waarde

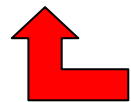
KW + creëren waarde voor de klant

PP + verbeteren prestaties in processen

IK + vergroten innovatiekracht

CP + versterken concurrentiepositie

Recessie-
doelen



Vergroot de ondernemingswaarde

Business case: kosten/risicofactoren

BM - beslag op schaarse managementaandacht

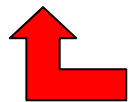
BI - beslag op schaarse IT-deskundigen

BF - beslag op schaarse financieringsmiddelen

DR - doorlooptijd realisatie

KT - kwaliteit/betrouwbaarheid technologie

Recessie-
doelen



Doet afbreuk aan de ondernemingswaarde

Waarderingsmodel: multicriteria-analyse

	waardefactoren					risicofactoren				
	<i>FW</i>	<i>KW</i>	<i>PP</i>	<i>IK</i>	<i>CP</i>	<i>BM</i>	<i>BI</i>	<i>BF</i>	<i>DR</i>	<i>KT</i>
relatief belang	4	5	3	3	2	1	4	2	4	3
invloed +/-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-

Waarderingsmodel: multicriteria-analyse

Projectbeoordeling per investeringscategorie

	waardefactoren					risicofactoren				
	<i>FW</i>	<i>KW</i>	<i>PP</i>	<i>IK</i>	<i>CP</i>	<i>BM</i>	<i>BI</i>	<i>BF</i>	<i>DR</i>	<i>KT</i>
relatief belang	4	5	3	3	2	1	4	2	4	3
invloed +/-	+	+	+	+	+	-	-	-	-	-
	waarderingen									
Project A	3	4	4	1	2	2	1	2	1	0
Project B	3	5	3	0	4	3	4	5	0	3
Project C	1	1	3	5	0	1	2	2	2	4
.....										

Waarderingsmodel: multicriteria-analyse

Projectbeoordeling per investeringscategorie

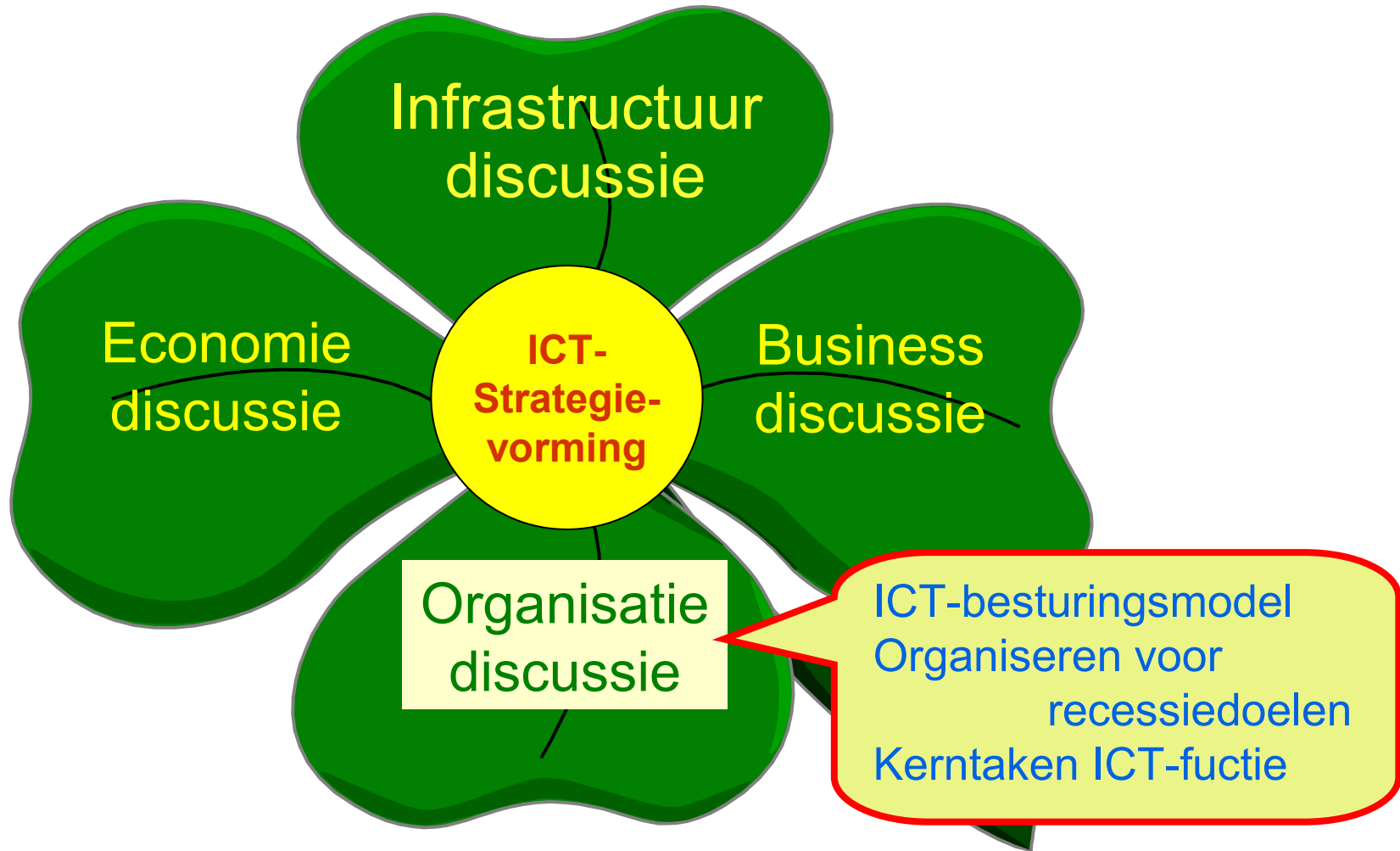
	waardefactoren					risicofactoren								
	<i>FW</i>	<i>KW</i>	<i>PP</i>	<i>IK</i>	<i>CP</i>	<i>BM</i>	<i>BI</i>	<i>BF</i>	<i>DR</i>	<i>KT</i>				
relatief belang invloed +/-	4 +	5 +	3 +	3 +	2 +	1 -	4 -	2 -	4 -	3 -		score +	score -	score T
	waarderingen													
Project A	3	4	4	1	2	2	1	2	1	0		51	14	37
Project B	3	5	3	0	4	3	4	5	0	3		54	38	16
Project C	1	1	3	5	0	1	2	2	2	4		33	33	0
.....														

ICT-(recessie)strategie: economie discussie

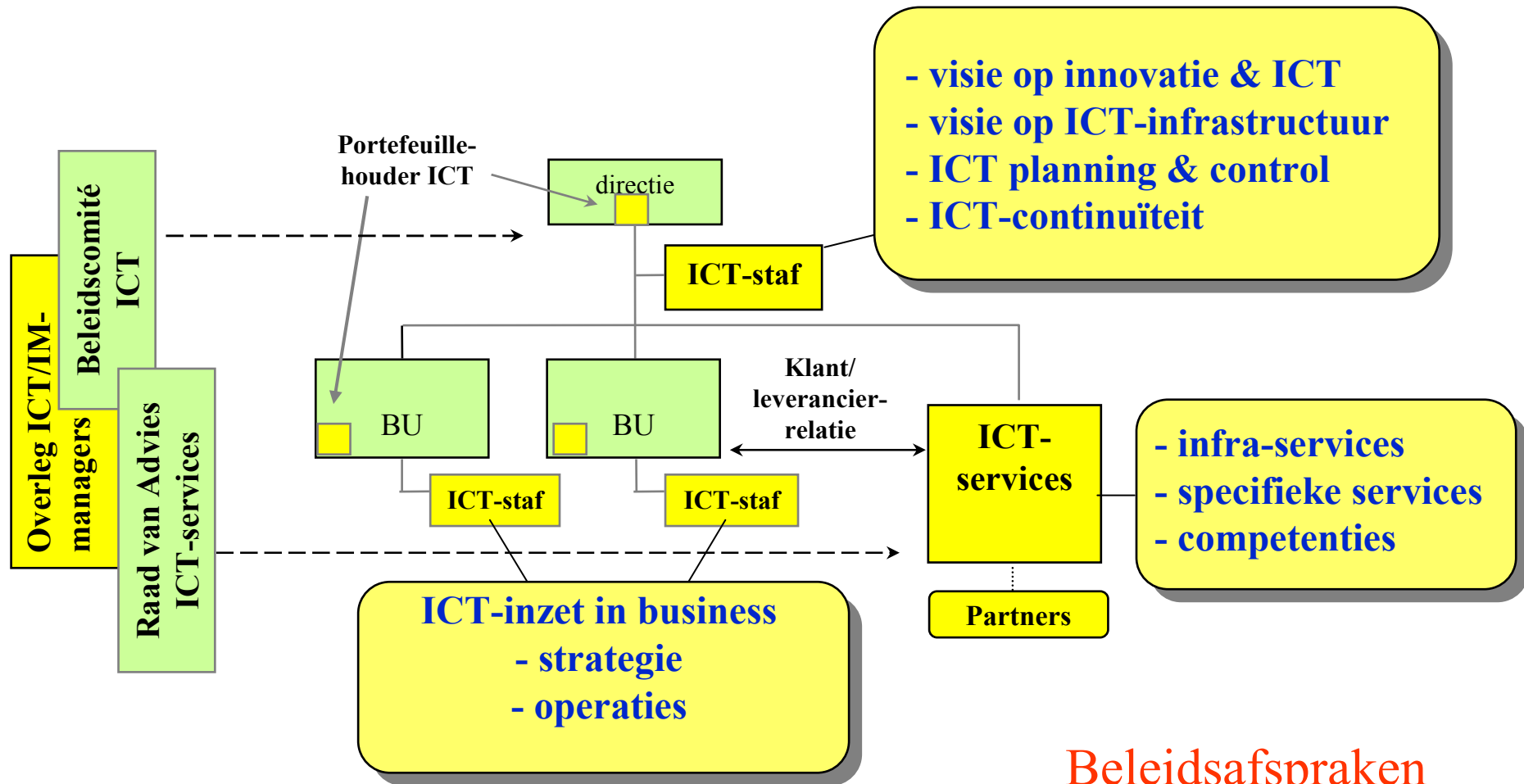
DUS:

- Maak onderscheid naar investeringscategorieën
- Maak business cases op basis van recessiedoelen:
 - kostenbesparing
 - waardevergroting
 - balansverbetering } Vertalen naar recession score card
- Beoordeel investeringsvoorstellen en prioriteer per categorie

ICT-strategie voor de recessie

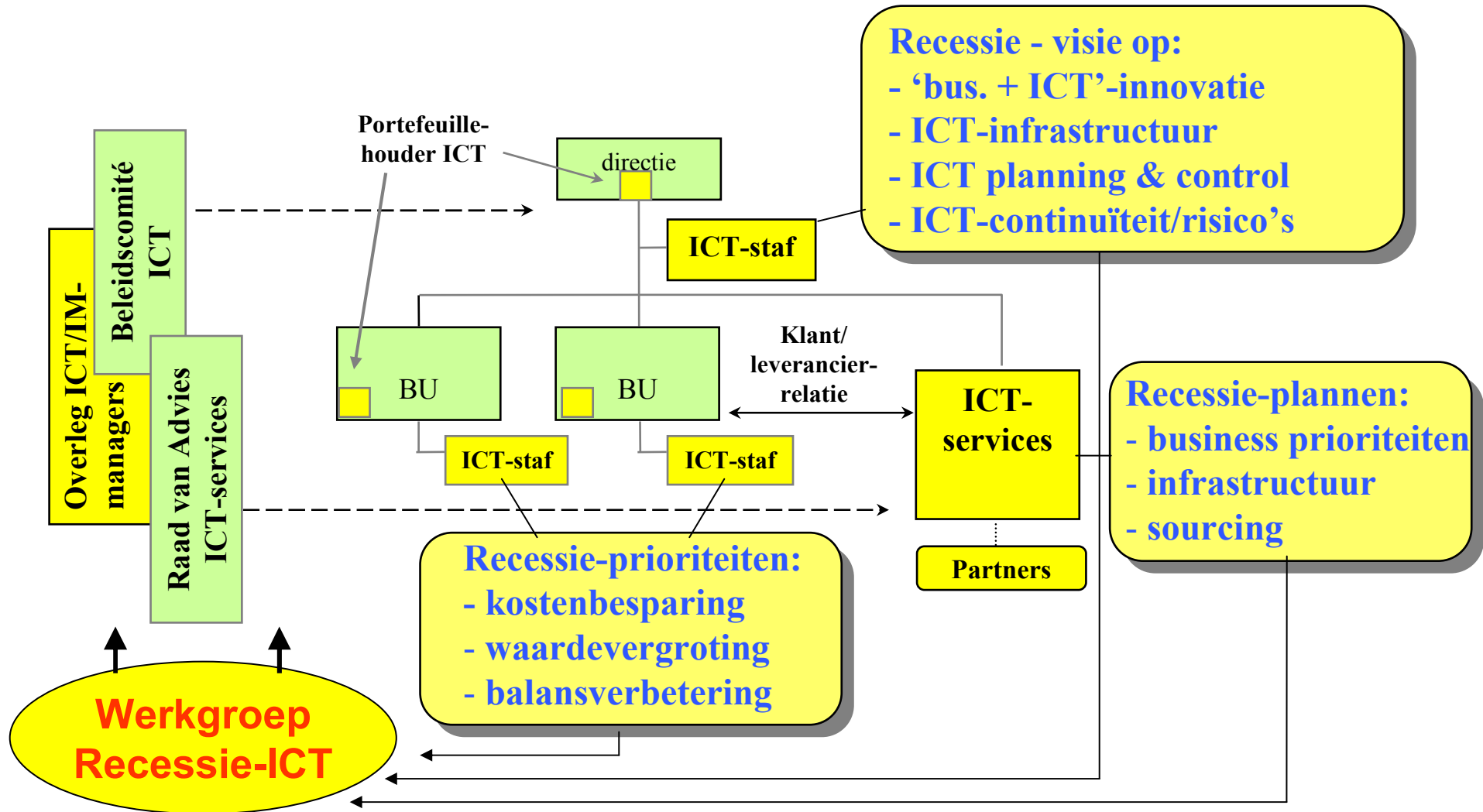


Algemeen ICT-organisatie/besturingsmodel



Beleidsafspraken
Omgangsregels

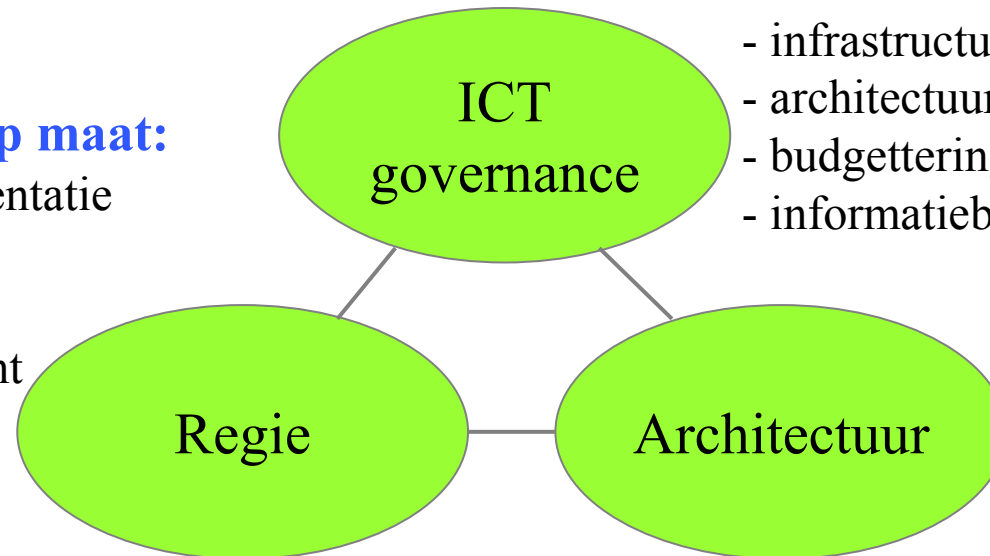
Besturingsmodel voor recessie-ICT



Kerntaken van de ICT-functie

Dienstverlening op maat:

- technische implementatie
- beheer
- serviceverlening
- contractmanagement



Afspraken en spelregels over:

- taken/verantwoordelijkheden ICT
- infrastructurele voorzieningen
- architectuur
- budgettering/financiering
- informatiebeveiliging

Ontwerp en bewaking:

- oplossingen o.b.v. standaardbouwstenen
- applicaties en techniek

Portfoliomanagement

Recessie: focus op regie

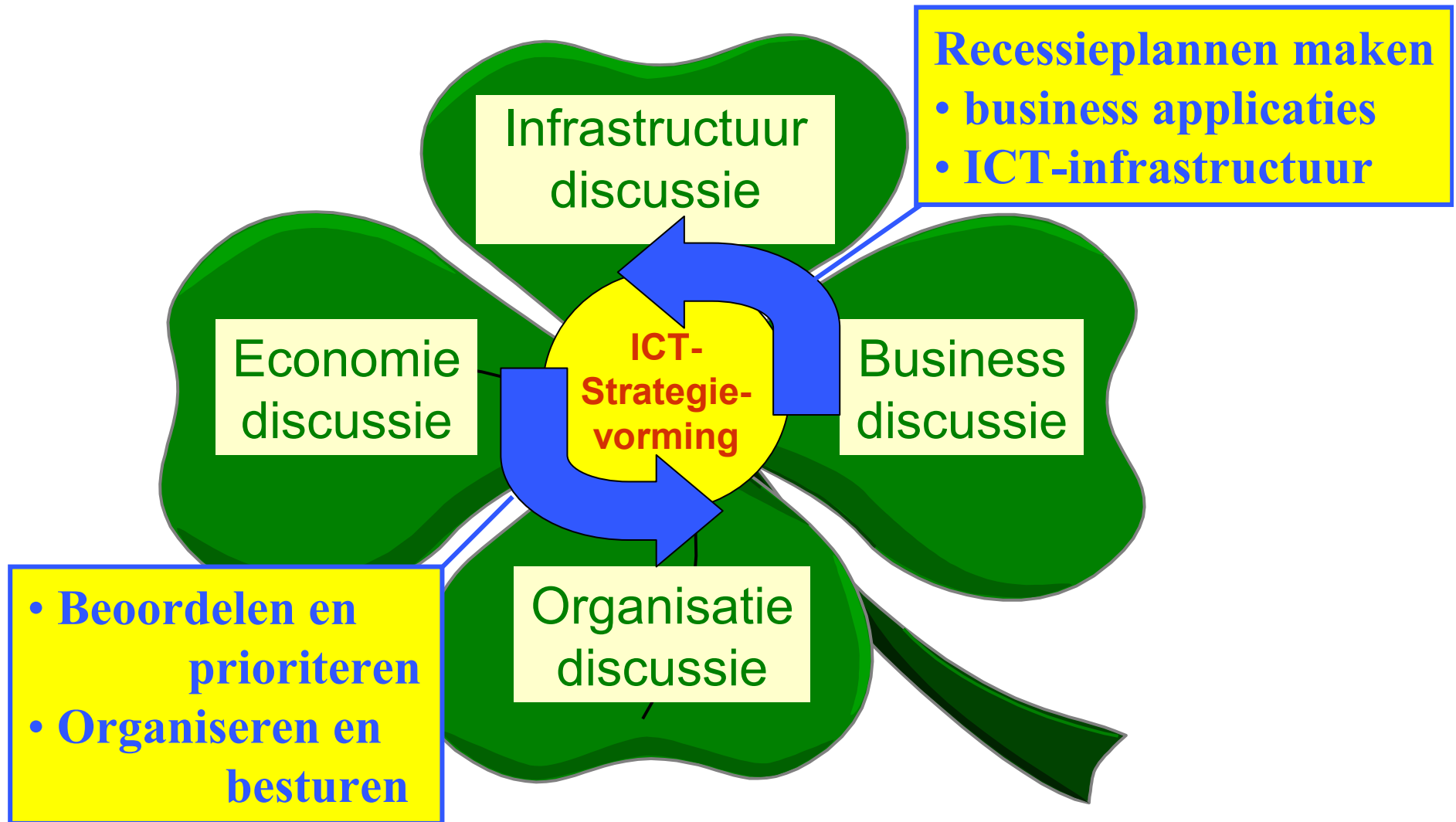
- Bestaande (out)sourcing: betere ‘uitnutting’ van contracten
- Bestaande (out)sourcing: hercontractering
- Nieuwe (out)sourcing:
 - Kostenbesparing
 - Waardevergroting
 - Balansverbetering
- Meer standaardisatie, zowel vraag als aanbod => lagere kosten
- Verbetering ‘fit’ tussen vraag (business) en aanbod (leveranciers)
- Bundeling en integratie van diensten => aanbod op maat (oplossing)

ICT-(recessie)strategie: organisatie discussie

DUS:

- Bereid ICT-recessie-plannen voor in werkgroep
(business + ICT !)
- Beoordeel plannen/voorstellen in reguliere management comité's
- Zet stevig in op recessie-regie

ICT-strategie voor de recessie



IT Auditing: hoe verder?

- Een anekdote
- Meedenken met ondernemer
- Modellen/normenkaders
- IT-auditing: silo-discipline?
- Regels/normen of vertrouwen?

Meer informatie?



www.oosterhaven.nl

j.arno@oosterhaven.nl