Deze korte taakbeschrijving uit ‘het werkveld’ komt van Frans F., afgestudeerd als bachelor logistiek (distributie) en verkoop. Hij was ongeveer 15 jaar tewerkgesteld in deze hoedanigheid (functie: bediende in de diensten verkoop, inkoop, bevoorrading, magazijnbeheer, …) in een groot bedrijf (multinational) in de staalindustrie. Daarna was/is hij gedurende de laatste 25 jaar business analist en procesbegeleider van een tiental (grote) IT projecten in verschillende programmeeromgevingen (Baan, SAP, …), in samenwerking met verschillende instanties (leveranciers) en takken van de multinational (Chinezen, Indiërs, …), en met verschillende doelstellingen ( ‘rappels versturen’ fundamenteel aanpakken, inkoopcontracten, muteren van Baan naar SAP). Zie onderaan voor 3 voorbeelden. Hij heeft het in deze tekst over de opdracht(gever), efficiëntie, effectiviteit, duurzaamheid en valkuilen van IT projecten.

**De beste oplossing voor de klant**

Dat is de oplossing die het meest garantie waarborgt op het *effectief*, *efficiënt* en *duurzaam* realiseren van de uitdaging waarvoor de klant staat. Het bieden van die oplossing is veel meer dan het succesvol afleveren van een eindproduct, het is een proces én een eindproduct. De beste oplossing is altijd dubbel. De klant voelt zich goed bij de wijze waarop de oplossing wordt uitgewerkt en aangeboden en hij is ten volle tevreden over de geboden oplossing.

Enkele sleutelbegrippen.

*De uitdaging.*

Het komt zeer veel voor dat de klant geen vraag stelt maar een opdracht geeft. Wees daarvoor steeds op uw hoede. De klant kent uiteraard de problemen waarmee hij te kampen heeft, hij heeft meestal ook enige ervaring met IT en is ervan overtuigd dat zijn conclusie en voorstel de beste en dikwijls de snelst mogelijke oplossing is. Het gevaar schuilt achter twee elementen.

1. Hij kent de problemen is een gevaarlijke uitdrukking. Hij kent of ziet de symptomen maar beschikt zelden over de nodige tijd en of vaardigheden om de causale verbanden door te hebben. Het fenomeen van het afschuiven van de last en zijn energie te stoppen in symptoombestrijding of te vervallen in doelverlaging in plaats van te werken aan de bron en de oorzaken aan te pakken heeft al enorm veel kwaad aangericht. Op die manier werd IT voortdurend misbruikt en verlaagd tot het leggen van pleisters op een houten been. In dergelijke situaties zal de opdrachtgever of de klant nooit de hand in eigen boezem stoppen maar het niet slagen afwimpelen op IT. Dergelijke opdrachten schijnen nochtans leuk omdat ze meestal snel en eenvoudig uit te werken zijn met direct applaus van de klant. Dat applaus is echter van zeer korte duur, symptoombestrijding is namelijk direct succesvol, de verhoopte resultaten zijn zeer vlug merkbaar maar zijn helaas altijd van korte duur en verergeren het probleem nog in plaats van te verhelpen. Het gevolg is dan ofwel dat de klant u voortdurend lastig valt met tal van kleine aanpassingen en hoe langer hoe meer gaat morren ofwel dat uw product niet meer gebruikt wordt. Wees er zeker van dat het hoe dan ook altijd uw schuld zal zijn. “Die It-ers hebben hier weer iets gemaakt dat totaal onwerkbaar is. Is het nu zo moeilijk een deftig rapport of een werkbare transactie te maken?”
2. Een tweede valkuil is de vermeende IT kennis van de klant. Het gevaar hierbij is dat de kennis zich meestal beperkt tot een of een paar aspecten en dan nog zeer oppervlakkig is en dat men zelden of nooit een holistisch zicht heeft en ook nooit de integrale impact op de rest van de organisatie kan inschatten. Het aantal contra productieve werkwijzen en transacties die daardoor het licht zagen zijn schering en inslag in de meeste bedrijven.

*Het achterhalen van de correcte uitdaging is de eerste opdracht van de analist*. Dat is niet eenvoudig omwille van de hierboven vermelde overtuigingen van de klant enerzijds en van het feit dat een van uw uitdagingen als analist er in bestaat dat de klant zich goed moet blijven voelen in het proces dat u stuurt. U start bovendien dikwijls met een handicap omdat u de directe omgeving van de klant veel minder kent dan hij of zijzelf. Dat geldt zowel voor externe als interne analisten. Het komt er op aan ***samen*** de echte uitdaging bloot te leggen. Neem daarvoor de ***tijd***, ook al zal de klant dat bijna altijd als verloren tijd bestempelen en duwen in de richting van zijn oplossing of definitie. U zult het initiatief moeten nemen aan de hand van een aantal ***vragen***. Het stellen van de juiste vragen is hierbij bijzonder belangrijk. Ik beperk mij hier tot een paar methodes waarbij ik mij meestal goed heb gevoeld en ook positieve feedback kreeg van mijn klanten. Ik ben dit systematisch beginnen toepassen omdat ik daarv*oo*r dikwijls het verwijt kreeg niet te luisteren, verkeerd te begrijpen, geen duidelijke boodschappen gaf enzovoort. Iedereen kent het verhaal van de mislukte schommel. Wat mij vooral geholpen heeft was wat volgt. Hetgeen volgt is geen wetenschap, verre van, het is niet theoretisch onderbouwd, het is gewoon een resultaat van jarenlange ervaring. Ik kan niet uitleggen waarom het werkte maar het werkte, denk ik.

* Van bij de eerste bespreking samen met de klant proberen vast te leggen wat voor hem het ideaal finaal resultaat zou moeten zijn van mijn bijdrage. Dat kon variëren van het maken van een prototype van een rapport of een transactie of een algoritme of een procedure tot het maken van een handleiding of instructie of training.
* Ik probeerde de klant op die manier te laten aanvoelen dat ik hem ernstig nam en effectief luisterde naar wat hij te zeggen of te vragen had.
* Het echt respect voor de klant is cruciaal, men mag niet vervallen in technieken en handigheidjes om de klant naar uw hand te zetten. De klant verdient alle respect want uiteindelijk is het de klant die uw wedde betaalt en uw naam maakt of kraakt.
* Ik werkte bijna uitsluitend met open vragen. Door de klant een verhaal te laten vertellen in plaats van met een ja of neen antwoord opgezadeld te zitten leerde ik veel meer achtergronden kennen en kon ik sneller doorvragen wanneer nodig en opportuun. Doorvragen deed ik ook meestal met open vragen.
* Ik had ondertussen ook begrepen dat alle open vragen moesten kunnen behalve de waarom vraag. De waarom vraag is veel te brutaal en jaagt te veel mensen in het verweer. Ge moet achter het waarom komen zonder het woord te gebruiken. Ik heb daar hard moeten op werken maar eens onder de knie verliep dat zeer vlot. De vragen als “Hoe ben je tot het besluit gekomen om? Wat was de aanleiding tot deze beslissing? Wat zijn de voordelen van deze werkwijze?” deden het veel beter dan de brute waarom vraag.
* Ik had tevens de gewoonte aangekweekt altijd alles in mijn eigen woorden te herhalen wat ik van de klant begrepen had. Dat leidde dikwijls tot bizarre maar zeer leerrijke dialogen voor beide partijen omdat ik iets totaal anders had begrepen dan de klant bedoelde.
* Bij de eerste ontmoeting legden we meestal ook de volgende besprekingen of acties vast. Tegen de eerst volgende bespreking had ik alles genoteerd en aangevuld met bijkomende vragen en opmerkingen.
* Wij begonnen met het overlopen van wat ik begrepen had en niet zelden kwam er op dat moment nog een en ander naar boven wat niet volledig duidelijk was. Het kwam ook voor dat bepaalde standpunten of vragen op dat moment al herzien werden. Het inzicht van de klant zowel als van mij evolueerden via de gevoerde dialoog. Ik heb ervaren dat ***dialogeren*** zeer verrijkend is in tegenstelling tot discussiëren dat zeer beperkend is. Dat maakt een wereld van verschil.
* Nadien toetsten wij het ideaal finaal resultaat op volledigheid en correctheid. We deden dit aan de hand van mijn voorbereiding. Ook dit gebeurde voornamelijk aan de hand van open vragen. Wat willen we bereikt hebben? Wat zal de toegevoegde meerwaarde zijn als we het bereikt hebben? Voor de klant, voor de rest van de organisatie? Wat zullen we niet realiseren met deze oplossing? Welke andere mogelijke oplossingen kunnen we bedenken om hetzelfde doel te bereiken? Wat zal de volgende uitdaging zijn als we ons doel bereikt hebben? Met wie kunnen we dit nog toetsen? Wat was nu weer de aanleiding van deze oefening? Welke fenomenen kunnen ons naderhand nog altijd parten spelen? Als slotoefening voerden we een korte risico analyse uit.

Als we na deze oefeningen nog altijd overtuigd waren van het nut van de gekozen oplossing werkten we het actieplan uit. Dit volgens de traditionele methode van project aanpak maar met speciale focus op alle stakeholders. Het is belangrijk te weten wie er allemaal betrokken is in de problematiek. Is de klant waarmee je sprak, de opdrachtgever, de enige gebruiker? Is hij de baas van een aantal mensen en zal niet hij maar zullen zijn mensen de eindgebruikers zijn? Bij het opmaken van de stakeholders lijst moet u zeer goed weten wie wat zal moeten doen en wie er welke voor- en nadelen zal van ondervinden. *Uw eindklanten zijn niet altijd de mensen waarmee u het contract afsluit.* Betrek ook deze mensen tijdig in de oefening.

*Effectief, efficiënt en duurzaam.*

Dit zijn een paar dure woorden die elkaar soms tegenspreken. Als IT analist zult u meestal geconfronteerd worden met het begrip **efficiëntie**. In de praktijk is het ook zo dat er veel, meestal veel te veel IT acties zijn op touw gezet om de efficiëntie te verhogen. Alhoewel het oorspronkelijk doel goed is, namelijk routine werkzaamheden automatiseren om aldus meer tijd vrij te maken voor fundamenteel werk, valt men in de volgende kuil. Bij een eerste analyse stelt men vast dat mensen te veel tijd verliezen aan bepaalde routinematige handelingen. De gebruikers maken zelf gewag van een paar uren er dag. Er wordt geïnformatiseerd, de routine input valt weg maar de werkdruk vermindert niet. Hoe komt dat? Er zijn diverse redenen voor.

* De oorspronkelijke werkdruk werd overschat omdat het vervelend werk was.
* De input is weg gevallen maar er zijn een paar extra controle activiteiten in de plaats gekomen.
* De input viel weg maar de tijd wordt benut om het iets rustiger te doen en een paar andere zaken beter te verzorgen waar men voorheen niet toe kwam.

Eindbalans: een beetje minder inputwerk, geen kostenbesparing, een beetje vervreemding. Nog erger wordt het als men dingen begint te automatiseren die men beter helemaal niet zou doen. Moesten we het geld krijgen van de verkeerde dingen die we op een ultra efficiënte manier doen, we zouden hier niet meer hoeven te werken :-) ! Efficiëntie werd jaren lang veel te hoog verheven ten koste van effectiviteit. **De juiste dingen doen is veel belangrijker dan de dingen juist doen, ‘juist’ hier te lezen als efficiënt en niet te lezen als correct**. Als IT analist moet u daar altijd waakzaam voor zijn, maar het wordt zelden gewaardeerd, op korte termijn althans niet. Ik geef één voorbeeld waar ik helemaal niet fier op ben.

Wij hadden op een bepaald ogenblik te kampen met zeer veel laattijdige leveringen door onze leveranciers. Ik werkte een systeem uit waarbij we automatisch een rappel, dat is een aanmaning tot levering, uitstuurden naar de leverancier die meer dan drie dagen na de beloofde leverdatum nog niet had geleverd. Indien hij de week daarop nog niet had geleverd ging een tweede rappel de deur uit met een stuk dreigender taalgebruik. Indien de week daarop nog geen levering was gebeurd ging een effenaf kwade rappel de deur uit.. .tot een arbeider mij eens vroeg of het niet meer aangewezen zou zijn de zaken eens structureel aan te pakken in plaats van tijd te steken in al dat automatisch gedoe.

Het onderscheid aankaarten tussen effectiviteit en efficiëntie met een klant is soms delicaat. Als iemand op u af komt met een vraag om iets te automatiseren om efficiënter te kunnen werken is die persoon overtuigd van de legitimiteit van de vraag. Het proces van afwenden van de vraag naar efficiëntie naar de opportuniteit van effectiviteit moet nochtans plaats vinden. Ook in dit geval zul je zelf moeten sturen en initiatief nemen. De klant die afkomt met dergelijke vraag kan veel kwaliteiten bezitten maar vermoedelijk niet op gebied van leiding geven of bedrijfsvoering. De kans is groot dat het eerder een manager is en dan heb je pech. Het kapitaal dat managers jaarlijks verspillen aan computertoepassingen om hun maandelijkse rapportering te bemachtigen is gigantisch. Menig consultancy en service bedrijf hebben hier al woekerwinsten kunnen mee opstrijken, voor hen is dat uiteraard verre van pech hebben. U hebt pech als u dat als IT analist meemaakt in uw eigen bedrijf. Pech omdat je aan je zelf verplicht bent hierop te reageren in de wetenschap dat je toch het onderspit zult delven en zult moeten buigen voor de oplossing van de klant, hoe idioot die oplossing ook is. Uit respect voor jezelf moet je er echter blijven op reageren en dat is niet altijd evident. Wat denk je van de manager die nooit bij zijn verkopers gaat om samen eens de openstaande offerteaanvragen door te nemen maar wel een IT analist onder de arm neemt om wekelijks een rapport te hebben met de offerte-aanvragen die meer dan twee weken open staan? Er wordt een toepassing gemaakt waarbij de verkoper moet invoeren wanneer een aanvraag binnen komt en wanneer hij de offerte uit stuurt. Resultaat: alle offertes op tijd buiten waarvan meer dan de helft met als prijsclausule: prijs te bepalen bij bestelling. Iedereen tevreden op een klein detail na, de klant. Als IT analist zal uw hart dikwijls bloeden bij al de nonsens die u vast stelt.

**Duurzaamheid** is een positief begrip. Voor de IT analist is dit een belangrijke toets. Is de oplossing die we hier uitwerken duurzaam? Duurzaamheid staat nog en trap hoger dan effectiviteit. Wat met onze oplossing als er zich morgen of overmorgen andere situaties voor doen? Zal onze oplossing dan nog werkbaar zijn? Al te vaak worden oplossingen bedacht in functie van **tijdelijke** fenomenen. Als gevolg van de traditionele vertraging waarmee een project klaar komt gebeurt het veel te vaak dat de toepassing klaar is als ze al niet meer nodig is. Een toepassing moet voldoende robuust zijn om wisselende marktgegevens aan te kunnen. Flexibiliteit en veranderen zijn woorden die nooit meer uit de ether zijn. Dat kan echter alleen als uw computersysteem of toepassingen of platform daarop voorzien zijn. Dit is een uitgelezen terrein voor de IT analist die zich voortdurend kan laten bevruchten door de markt. Het is een wezenlijk onderdeel van zijn opdracht de evolutie van systemen en pakketten op te volgen. Duurzaamheid wordt immers sterk geconditioneerd door de evoluties op de markt, zowel de markt van het aanbod als de markt van de vraag. In bepaalde omstandigheden is het zinloos iets via eigen ontwikkeling uit te werken, in andere situaties is het een must en een competitief voordeel voor de onderneming. Benchmarking met gelijkaardige bedrijven maar ook met totaal andere branches is hierbij een zeer dankbaar instrument.

**Enkele voorbeelden uit de praktijk**

De voorbeelden die volgen komen uit mijn rol als business analist en proces begeleider.

* De inkoopcontracten

*Doel*: een betere prijs bedingen en de administratie en doorlooptijden drastisch verminderen.

*Duur*: twee jaar

*Kenmerken*: De klant (opdrachtgever) was zeer sterk op alle domeinen, bevoorrading, bedrijfsvoering, IT, logistiek. Hij was gewezen hoofd van IT, was gewezen directeur van een vestiging in zware moeilijkheden die hij uit de as deed herrijzen, was ook gastdocent aan de universiteit in Leuven. Hij liet mij tot de juiste inzichten komen door veel te praten en de juiste vragen te stellen tot hij voelde dat ik hem begrepen had en zijn visie door had. Hij deed hetzelfde met de inkopers. Daarna gaf hij mij carte blanche om de toepassing samen met een paar mensen uit IT uit te werken, op te starten en te begeleiden tot alles perfect liep. Het werd een re-engineering van de oude processen tot een effectief en duurzaam proces met de nodige IT ondersteuning. Dit was een one man show waarbij de one man eerst en vooral voldoende tijd en energie had gestoken om alle stakeholders op één lijn, één gedeelde visie te krijgen en dan pas tot de realisatie over te gaan.

*Resultaat*: Het systeem werd jàren gebruikt, tot ieders tevredenheid, inkopers, magazijniers, leveranciers, productie en boekhouders, tot het moment dat ons bedrijf (op het hoogste niveau) wereldwijd besloot over te gaan naar SAP. Het systeem werd gebruikt in alle Belgische vestigingen.

* De uitbesteding

*Doel*: De administratieve verwerking van de uitbestede operaties, dat zijn bewerkingen die we niet zelf meer deden maar door derden lieten uitvoeren, automatiseren en optimaliseren. Als ons bedrijf bijvoorbeeld een as moest maken, voerden wij de bewerkingen (zagen, draaien, slijpen) zelf uit maar het harden werd door een derde uitgevoerd. Wij stuurden het half product naar de leverancier die het harden uitvoerde en ons het gehard halfproduct terug bezorgde zodat wij het verder konden afwerken tot eindproduct, de volledige as. Dat werd later uitgebreid tot het volledig laten ma ken van de as bij derden.

*Duur*: Vier jaar

*Kenmerken*: De opdrachtgever was noch de directe overste van de inkoopcel “uitbesteding” noch de gebruiker. De opdrachtgever en de overste van de cel “uitbesteding” hadden op zijn zachtst uitgedrukt een nogal uiteenlopende visie. De mensen uit de cel “uitbesteding” waren bovendien, op dat ogenblik althans, anti computer gezind. Er was maar één gedeelde visie en die was dat we het uitbesteden vlotter moesten laten verlopen en met minder manuele activiteiten. Een bijkomende belastende factor was dat het volume uitbesteding voortdurend toenam en dit zowel in aantal materialen, aantal bewerkingen en aantal leveranciers. Het groeide ons bijna boven het hoofd. Er werd zo vlug mogelijk gestart met het project en de zwaartekracht werd bij de mensen van IT gelegd. Deze moesten én de gedeelde visie proberen te bereiken en de business en technische analyse voor hun rekening nemen maar ondertussen ook de anti computer mindset ombuigen tot positieve medewerking. De IT mensen probeerden de resultaten van de interviews zo veel mogelijk visueel voor te stellen via “prototyping” van documenten en schermen , dat bleek de enige methode die werkbaar was.

*Resultaat*: Het werd een moeilijke bevalling maar eens de IT mensen en de gebruikers elkaar hadden gevonden werd het tenslotte toch een succes story. Het systeem werd gebruikt tot men op Engineering niveau besliste over te gaan naar een ERP pakket, ManMan/X. Op gebied van duurzaamheid scoorden we minder goed want na de boomperiode van massaal uitbesteden volgde en economische dip en moesten wij werk binnen halen bij derden, uitbesteding werd nu “inbesteding” en dat verliep niet meteen even vlot.

* SAP

*Doel*: Het bestaande ERP pakket vervangen door SAP.

*Duur*: Vijf jaar

*Kenmerken*: Dit was een draak van een project en nam vijf jaar in beslag wat normaal in één, maximum twee jaar had gekund. Het duurde zo lang omdat het totaal verkeerd werd aangepakt enerzijds en omwille van de complexiteit anderzijds. Ik beperk mij hier tot de complexiteit. Er waren vijf partijen betrokken: wij als onderneming en hoofdrolspeler, onze dochteronderneming in China, die al veel groter was geworden dan wij waren, SAP, de onderneming die SAP bij ons installeerde, dat waren Indiërs en de SAP organisatie van onze hoofdzetel. Wij hebben aan den lijve ervaren hoe moeilijk het is te communiceren tussen mensen die totaal anders denken, die een taal moeten gebruiken die ze amper machtig zijn, die andere belangen verdedigen, die over materie spreken waarvan ze geen verstand hebben. Dit laatste was niet te wijten aan de verschillende cultuur maar aan de kloof tussen leiding en vloer. Wij draaiden voortdurend in cirkels, veranderden om de haverklap van strategie en begonnen pas echt vooruitgang te boeken op het moment dat de kern gebruikers rechtstreeks met de SAP specialisten, de Indiërs die bij ons gestationeerd waren, konden beginnen hands on experimenteren.