

# Management control: **INFORMATIETECHNOLOGIE EN MANAGEMENT CONTROL: NUT OF NOODZAAK?**

Vanuit praktijk en wetenschap wordt vaak ge(m)opperd dat verschillende functionele disciplines die binnen een organisatie bestaan, vooral langs elkaar in plaats van met elkaar werken. Op 9 en 10 juli jl. vond op Corfu (Griekenland) het vierde Internationaal Congres over Enterprise Systems, Accounting, and Logistics (ICESAL 2007) plaats.<sup>1</sup> Dit congres probeert het hiervoor beschreven 'eilandjesdenken' (hoe toepasselijk ook in Griekenland) te doorbreken en disciplines met elkaar te verbinden. Dit artikel gaat in op de inhoud van de keynote speech en enkele gepresenteerde papers. Concluderend wordt aangegeven in hoeverre informatietechnologie als nuttig of noodzakelijk kan worden gezien binnen een management control systeem.

Noot

<sup>1</sup> Zie [www.icesal.org](http://www.icesal.org) voor meer informatie over dit congres.









**Paul Claes:** Professor Guy Fitzgerald (Brunel University, UK) ging in zijn keynote speech in op 'key factors in implementing successful information systems in organisations'. Deze factoren komen voort uit zijn onderzoek onder een aantal Engelse organisaties, in zowel de profit- als non-profitsector en in de dienstverlenende en industriële sector. Een aantal van de factoren is niet slechts van toepassing op implementatie van informatiesystemen, maar geldt net zo goed bij implementatie van andere soorten projecten/initiatieven.

### Succesfactoren

1. *Senior management commitment.* Het is van belang om initiatieven te ontwikkelen die significant lijken bij te dragen aan de business, zodat ze als van strategisch belang worden ervaren. Door een senior manager te laten denken dat het idee van hem komt, zal hij de noodzakelijke middelen toewijzen om het initiatief te realiseren. Deze persoon dient bij voorkeur een 'champion' te zijn – enthousiast, communicatief, aanpakker, iemand die door iedereen wordt erkend, en een persoon die obstakels weet te overwinnen. Volgens professor Fitzgerald, dus *geen* IT-persoon... Een probleem dat echter kan ontstaan omdat het doorgaans langdurige projecten zijn, is dat de geëngageerde senior manager niet gedurende de gehele periode op dezelfde positie blijft en met zijn 'verdwijnen' het commitment voor het project wegvalt.
2. *Clear objectives/focus.* Het te implementeren systeem moet duidelijke voordelen bieden, waarbij de doelstellingen helder in beeld staan en de focus is gericht op het ondersteunen van de ondernemingsstrategie. Door alles eenvoudig en begrijpbaar te houden kan het project makkelijk binnen de organisatie worden gecommuniceerd, zodat het voor iedereen duidelijk zal zijn waarom en dat dit project moet worden geïmplementeerd.
3. *Business process change.* Met de implementatie moet worden gecommuniceerd dat de mensen hun werk anders moeten gaan doen, maar dat deze veranderingen door het nieuwe systeem worden ondersteund. Het informatiesysteem wordt daarvoor meer een 'enabler' dan iets nieuws, wat de acceptatie (en daarmee het potentiële succes) zal vergroten. Oorzaak en gevolg worden dus feitelijk omgedraaid, wat de gewenste IT-veranderingen makkelijker maakt.
4. *Preparation/planning.* Het verdient aanbeveling om het nut van het nieuwe systeem te bewijzen middels een pilot. Daarbij is het maken van een inschatting over te vergen inspanning en benodigde middelen uiteraard onontbeerlijk. Hier dient ook de afweging te worden gemaakt tussen *buy-in* (van consultants/software), outsourcing (op specifieke terreinen) en hoe de mix van alle middelen wordt beheerd.
5. *Management of change.* Hier komt het gehele veranderingsproces naar voren, zoals het plannen, communiceren en trainen (op het moment waarop de training wordt verlangd, dus niet te vroeg, maar ook niet te laat). Het opzetten van lokale teams die de implementatie ondersteunen op de verschillende plekken binnen de organisatie zal ook bijdragen aan het succes van het initiatief. Op deze wijze krijgt de lerende organisatie/het organisatiegeheugen gestalte waarmee toekomstige projecten hun voordeel zullen doen.
6. *Approach/method(ology).* Zoals uit het voorgaande al blijkt, behelst het implementeren van een IT-systeem meestal meer dan slechts een technische component. Processen veranderen, medewerkers zullen moeten veranderen enzovoort. Het gaat daarom niet alleen om het managen van IT, maar van een programma. Wees daarom ook open over eventuele tegenvallers of problemen en wijs daarbij geen schuldigen aan. Hiermee wordt een 'blame culture' voorkomen waarin medewerkers bang worden initiatieven (op IT-gebied, maar ook op andere gebieden) te ontplooiën. Let ook op de details.
7. *IT and team.* Vervang niet in één keer alle bestaande systemen. Volgens professor Fitzgerald wordt hier in de praktijk nogal eens overheen gestapt door alle oude systemen in één keer te vervangen. Zijn onderzoek wijst echter uit dat het beter is om eerst het nieuwe systeem de kans te geven zijn voordelen te tonen ten opzichte van de bestaande systemen (zogenaamde 'umbrella systems/legacy'). Dit zal de acceptatie van het nieuwe systeem alleen maar vergroten. Het team dient verder te bestaan uit ervaren ontwikkelaars en een goed projectmanagement.
8. *Risk management.* Om het risico te beperken, is het zaak voort te bouwen op bestaande sterktes en af te zien van 'cutting edge' technologie. Een gefaseerde implementatie zal ook bijdragen tot succes, omdat de organisatie stap voor stap aan de nieu-

# ‘Als het informatie-systeem meer een “enabler” is dan iets nieuws, zal dat de acceptatie vergroten’

we processen en systemen kan wennen. Op deze wijze kan het aantal risico's op verschillende dimensies worden voorkomen.

9. *Testing/proving*. Wat tot slot uit het onderzoek van Fitzgerald bleek, is dat testen met een proefversie om daarmee problemen in de informatietechnologie te achterhalen afbreuk doet aan het project. De fouten die de medewerkers in dergelijke systemen ervaren blijken de geloofwaardigheid aan te tasten. Bovendien moet er ook voor worden gewaakt dat niet slechts de IT wordt getest, maar het gehele geïntegreerde proces waarop de IT-verandering is gericht.

Door deze negen factoren in combinatie te beschouwen en niet separaat, wordt de kans op een succesvolle implementatie aanmerkelijk vergroot. Dit succes is vervolgens van belang omdat deze systemen ook een belangrijke rol spelen binnen performance measurement systemen. Als onderdeel van het management control systeem zijn deze immers ook gericht op het veranderen van gedrag, zodat de medewerkers die activiteiten verrichten of nalaten die de doelstellingen van de organisatie realiseren. Hiervoor dienen de medewerkers dan uiteraard wel over de juiste informatie te beschikken.

## ERP-fit

De kern van het betoog van Fitzgerald is derhalve dat implementatie van IT-projecten niet als zodanig moet worden ingezet, maar dat duidelijk moet zijn dat IT een ondersteunende functie heeft in de bedrijfsvoering. Vanuit dat oogpunt moet een dergelijk project dan ook worden benaderd, hetgeen tevens bleek uit de presentatie van professor Wieder (van zijn paper in samenwerking met professor Ossimitz). Zij hebben onderzoek gedaan naar de determinanten van ERP-systemen 'fit' en de invloed daarvan op de ondernemingsprestaties. Hiervoor hebben zij zowel enquêtes uitgestuurd als interviews afgenomen bij Australische organisaties.

Eén van de belangrijkste determinanten voor blijvende prestatieverbeteringen is de organisatorische 'fit' van de ERP-systemen, die op haar beurt wordt gedreven door de kwaliteit van de software en de kwaliteit van de integratie(aanpassings)mechanismen. Zoals al door professor Fitzgerald gesteld, blijkt derhalve ook uit hun onderzoek dat de ERP-fit beter is gediend met een 'business' benadering dan met een benadering waarin IT (techniek) leidend is.

## Problemen met CRM

Een boodschap van gelijke strekking kwam voort uit het onderzoek van Caldeira en Pedron naar gebruik van customer relationship management (CRM). Ondanks dat informatiesystemen en -technologie een belangrijke rol spelen in CRM-implementatie, blijkt uit hun literatuuronderzoek dat CRM-projecten vaak mislukken en niet voldoen aan de verwachtingen van het management. Enkele redenen die zij vanuit de literatuur aanhalen zijn:

- gebrek aan vaardigheden om het nieuwe – op IT-gebaseerde – CRM-systeem te bouwen en te gebruiken;
- inadequate investeringen, aangezien de meeste projecten hun budgetten overschrijden en scope missen;
- gebrek aan leiderschap en betrokkenheid van het topmanagement in het CRM-project;
- inadequate meetsystemen, omdat de organisatie niet precies weet wat ze met CRM-adoptie wil bereiken;
- business processes zijn niet herdefinieerd voorafgaand aan de CRM-implementatie.

Hun praktijkonderzoek laat zien dat het ontwikkelen van competenties in de organisatie om met ongestructureerde beslissingen die moeilijk te programmeren zijn om te gaan essentieel is voor CRM-succes. Zij besluiten: 'Nowadays, managers that work close to customers try to develop, by their own, actions to improve customer relationship. These initiatives are very isolated and result in information islands. Top managers are worried about new information systems and new business processes related to customers, but they do not pay enough attention to the competences of human resources on CRM. Company's values related to a CRM are not clear to the employees, resulting in poor customer relationship management.'



# 2<sup>e</sup> Jaarcongres Procesmanagement 2007

## Trends en ontwikkelingen

Donderdag 15 november 2007, CineMec Ede

Sponsors



Organisatie



Filevrij congres van 11.00 tot 18.30 uur, na afloop gratis buffet en film

- Procesmanagement: wat levert het u op?
- Compliance: borging in de bedrijfsprocessen
- De waarde van balanced process management
- Hoe anders is horizontaal organiseren?
- Lean six sigma in de praktijk
- Process management in een stedelijke omgeving

Inclusief GRATIS  
jaarabonnement naar keuze



Kijk op:  
[kluwermanagement.nl/procesmanagement2007](http://kluwermanagement.nl/procesmanagement2007)



# ‘Eens te meer blijken de grenzen tussen functionele disciplines verder te vervagen’

## Acceptatie van VBM

De laatste paper die ik in deze bijdrage beschrijf, betreft mijn eigen onderzoek dat ik op Corfu heb gepresenteerd, waarin de relatie tussen informatiesystemen en value-based management (VBM) centraal stond. Door middel van interviews bij een achttal organisaties (zowel grote productie- als dienstverlenende bedrijven) heb ik onderzocht hoe informatiesystemen hebben bijgedragen aan de implementatie en acceptatie van VBM in deze ondernemingen. Het onderzoek richtte zich met name op het management control systeem; in hoeverre managers en medewerkers handelen met het oog op waardecreatie en uiteindelijk dus in het belang van de aandeelhouders. Mijn onderzoek toont aan dat in de ondernemingen die informatiesystemen toepassen om beslissingen te ondersteunen, door calculaties omtrent waardecreatie te vereenvoudigen of zelf uit te voeren, de medewerkers meer handelen in lijn met de VBM-principes, dan in de organisaties waar de informatiesystemen niet op VBM zijn afgestemd. Met name als de VBM-maatstaven (zoals economic value added of economic profit) en onderliggende variabelen (zoals de kapitaalkosten) ‘automatisch’ worden berekend, richt de aandacht van de medewerkers zich op de value drivers in plaats van op de accuraatheid van de uitkomsten, geheel in overeenstemming met de gedachte achter succesvolle toepassing van VBM.

## Conclusie

Bovenstaande onderzoeken geven aan hoe groot het nut van informatiesystemen is in de bedrijfsvoering van elk soort organisatie. Om dergelijke systemen succesvol te implementeren, blijkt dat een ‘technische’ invalshoek moet worden vermeden en dat de implementatie zich juist moet richten op de bedrijfsprocessen, waarbij tevens medewerkers van diverse disciplines moeten worden betrokken. De onderzoeken wijzen uit dat het dan niet primair gaat om implementatie van IT, maar om de processen waar IT een ondersteunende rol kan spelen efficiënter en effectiever te laten verlopen, zodat de aandacht van medewerkers kan worden gericht op de elementen die hun aandacht behoeven. Het speelt daardoor een belangrijke rol binnen de inrichting van het management control systeem. Commitment, duidelijke doelstellingen over wat men wil bereiken en in hoeverre IT daaraan bij-

draagt, managen van deze veranderingen en eenvoud en begrip om veranderingen door de gehele organisatie te kunnen communiceren (het KISS-principe) blijken daarbij van doorslaggevend belang. Dit geeft weer eens te meer aan, dat de grenzen tussen functionele disciplines almaar verder vervagen en er binnen organisaties feitelijk geen plaats meer is voor functionele eilanden die door IT met elkaar kunnen worden verbonden, waarmee IT tevens haar noodzaak bewijst. Die eilanden laten we maar aan Griekenland, waarbij het voornemen van de organisatie om elk jaar het congres op een ander eiland te houden vooral in stand moet blijven. Volgend jaar is het op Kreta...

Paul Claes is universitair docent Accounting, Vrije Universiteit Amsterdam



T p o p s } hu  
K | z z l skvyw. 98/

S á ndröy grkkt ggt zgr pökt á j dt yz hqI ut zaur Lã gt i k4  
Tg. qñ yzl j dk Hkj xqlyki ut us dk nkk lz nqkkt á zkt ydl  
s j 3xumgs s g nk | umj / No } kvz f { g y d z k s i ut z xnkx  
hpkkt i r h á nkz l I { hnsk } vl { i h s f qñ i ugi n  
hqI ut zaur Lã gt i k y z g z nks } k q k a r q y h q ð

Qz y | uux p u f E H k r s k z B k y y d g X u k a r l y k s g @ < 8 < 6 > 8 > 9 9  
ul q q ð uv [WWW.CONTROL.NL/VACATURES](http://WWW.CONTROL.NL/VACATURES)

**CONTROL.FINANCE**  
powered by people