

TONNEN BESPAREN BIJ AUTOMATISERING

'Door het opvolgen van enkele simpele vuistregels kunnen bij het automatiseren kapitalen worden bespaard en tal van frustraties en ergernissen worden voorkomen,' aldus drs. Maurice de Hond, o.m. automatiseringsdeskundige en adviseur van de hoofddirectie van Vendex International. Door zijn kennis op het gebied van zowel de

automatisering als dat van organisaties en bedrijfsvoering, heeft hij een aantal eenvoudige vuistregels ontwikkeld die hun onschatbare waarde in de praktijk meer dan eens hebben bewezen.

■ De Hond: 'In een automatiseringsproces van een bedrijf zie je steeds weer dezelfde processen opduiken, namelijk een te hoog gespannen verwachtingsniveau en bij het concreet van start gaan een geweldige deceptie aan alle kanten. Gaat men automatiseren, dan verwacht men dikwijls wonderen: verbetering van de efficiency, daling van de kosten omdat er ar-

beidsplaatsen bespaard zouden worden en verbetering van de informatiestromen. En wordt de hardware en software binnengebracht en geïnstalleerd, dan zie je in negen van de tien gevallen korte tijd later een gigantische teleurstelling omdat de hoge verwachtingen bij lange na niet worden gehaald. De kern van alle ellende zit in een te gebrekkige know-how van de bedrijfsleiding op het gebied van automatisering. Men weet gewoon niet wat een computer allemaal wel en niet kan, en met name welke eisen de automatisering stelt aan de organisatie van het bedrijf. Volgens de aanbieder van apparatuur en software kan evenwel alles, wat in principe ook klopt, maar het kost vaak gigantisch veel geld en tijd. Door het gebrek aan kennis bij de opdrachtgever – het bedrijf – wordt een automatiseringsproces dan vaak overgelaten aan de leverancier. Daarbij vergeet men dat automatiseren niet hetzelfde is als het aanschaffen van een auto, een fax of een copier, maar ingrijpende gevolgen heeft voor de wijze waarop het bedrijf is georganiseerd, met name op financieel, administratief en informatief gebied. Er komt een gi-

gantische wisselwerking tot stand tussen de hardware en software aan de ene kant en de organisatie aan de andere kant.'

■ **Wisselwerking computer/organisatie**

'De basis van de problematiek ligt in het feit dat bij de klant weinig kennis van zaken is en door de leverancier meestal een beeld wordt geschetst van de computer als een soort toverdoos waarmee alles kan. Daarbij is het niet zo dat de leverancier veel profijt trekt van de geringe kennis van de klant, maar op de een of andere manier slaagt hij er vaak niet in de klant erop te wijzen hoe belangrijk de interne organisatiestructuur van het bedrijf is en moet worden. De leverancier weet trouwens ook onvoldoende van de organisatiestructuur van de klant. Daarnaast zijn er dan nog eens de concurrenten-leveranciers die de klant bestoken met voordelige, alles oplossende aanbiedingen. Het enige waar een opdrachtgever met gebrek aan automatiseringskennis dan vaak op gaat letten is de prijsstelling. Dat roept bij de leverancier vervolgens de neiging op om een potentiële klant met een prijslokkertje binnen te halen, om in een latere fase vast te stellen dat de hardware groter moet en dat de software aangepast moet worden. Al die vertimmeringen kost vaak drie- à viermaal zoveel als de oorspronkelijke aanschaf. Maar was de leverancier meteen met een offerte gekomen waarin die hoge prijs was genoemd, dan had hij nooit de opdracht gekregen,' aldus De Hond.

■ **Keiharde aanpassing van de organisatie**

De Hond: 'Het grote probleem is dat er – voordat er sprake is van automatisering – nu eenmaal een interne organisatiestructuur is die volgens bepaalde regels werkt en waarin iedereen weet waar hij of zij aan toe is. Maar binnen die interne structuur zijn er vaak geen stringente eisen gesteld aan de wijze waarop bepaalde zaken gedaan moeten worden. Als je bijvoorbeeld een kaartenbak hebt van klanten en bij de eerste zet je het telefoonnummer met het kengetal tussen haakjes, bij de tweede het kengetal en telefoonnummer zonder haakjes, bij de derde het telefoonnummer onder en bij de vierde het telefoonnummer boven, dan maakt dat nog niet zoveel uit voor de manier waarop met de kaarten-

bak wordt gewerkt. Maar doet eenmaal de automatisering haar intrede, dan verandert dat allemaal plotsklaps. Dan komen er stringente eisen, er worden harde afspraken gemaakt over de manier waarop gegevens moeten worden verwerkt. Immers, de computer accepteert geen afwijkingen van die afspraken. Het gevolg is dat in de eerste plaats de organisatie eraan moet wennen dat bepaalde zaken heel strak en gereguleerd moeten gebeuren, en in de tweede plaats komt men er achter dat de standaard-software over het algemeen niet precies aansluit op de manier waarop de organisatie tot dusverre werkte.

■ Nu zie je vaak bij de klant de neiging om de software te laten veranderen c.q. aan te passen aan de historisch gegroeide praktijk. Zodra je deze weg inslaat, weet je bijna zeker dat dat je gigantische bedragen gaat kosten. Je kunt het vergelijken met het laten aanmeten van een kostuum. Iedere keer als je er iets aan wilt veranderen, moet diezelfde kleermaker het hele pak uit elkaar halen om het vervolgens weer in elkaar te zetten. En dat kost geld, veel geld. Maar als je aan de andere kant de standaard-software centraal stelt, moet de interne organisatie zich op bepaalde plekken aanpassen. Is dat besef van aanpassing er niet, bijvoorbeeld als niemand uit de organisatie dat aanpassingsproces keihard implementeert, dan ga je fors de mist in met je organisatie. Want aanpassen betekent wel dat die kaartenbak maar op één uniforme manier gerangschikt kan worden en dat er bijvoorbeeld met een zes- in plaats van met een zevendelige artikelcode moet worden gewerkt. Vaak betreffen dat

geen grote veranderingen, maar het blijft moeilijk om een organisatie die altijd via methode x heeft gewerkt nu via methode y te laten werken. En dat vereist een keiharde implementatie.'

■ ***Aanvangsperikelen in de beginfase***

Volgens De Hond is er binnen de organisatie vaak niemand die voldoende know-how heeft van automatisering. Daarbij komt ook nog dat er in de beginfase tal van aanvangsfouten worden gemaakt. De Hond: 'Je kunt het vergelijken met de aanschaf van een videorecorder. In het begin zal het bijna iedereen overkomen dat hij een programma dacht op te nemen op Nederland I

en dat de praktijk uitwijst dat Nederland II is opgenomen of dat er in het geheel niets is opgenomen. Dat is allemaal heel normaal; de gebruiker moet immers eerst wennen aan de apparatuur. En zo is het met computers ook. Alleen hier kunnen de beginperikelen vërreikende en zelfs desastreuze gevolgen hebben voor het bedrijf, bijvoorbeeld als er per ongeluk een schijf met kostbare gegevens wordt gewist. Daarbij komen in deze fase nog de problemen rondom het aanpassen van de organisatie aan de software: de mensen moeten er aan wennen of volgen de instructies van de computer niet goed op en maken fouten, wat op zich weer tot frustraties leidt. Bovendien blijkt na enige tijd vaak dat de software moet worden aangepast omdat er in de inventarisatie-fase verkeerde inschattingen zijn gemaakt, de hardware moet wellicht worden uitgebreid en tot overmaat van ramp zijn gegevens die in het verleden via de bekende weg beschikbaar waren nu vaak niet meer beschikbaar. En dat alles leidt weer tot nog grotere frustraties. Na één à twee jaar zijn de meeste bedrijven de beginfase te boven gekomen en is er eindelijk waardering voor de automatisering. Maar nogmaals: vraag niet hoeveel geld, frustraties en ergenissen dat heeft gekost.'

■ **Computer niet kostenbesparend**

De Hond: 'Veel mensen denken dat de computer sterk kostenbesparend is. In de praktijk is dat per saldo niet het geval. Maar het grote voordeel van automatisering is – mits je er goed mee omgaat – dat het je veel meer en veel betere informatie over je bedrijf kan geven. Dan moet je je wel goed door de beginperiode heen slaan en je realiseren wat voor informatie er uit de computer kan komen en wat je met die informatie kan doen. In dat geval is het saldo van automatisering bijzonder positief. Niet door efficiënter te werken en met minder mensen dan in het verleden, maar door alle relevante informatie uit je bedrijf te organiseren met als gevolg dat je nu informatie krijgt op een snelle inzichtelijke manier, waarmee je slagvaardig en beleidsmatig kunt omgaan. Al die informatie uit het oude, niet-geautomatiseerde systeem halen, kostte vroeger vaak manweken en dus deed je dat veel minder. Nu is het een kwestie van een subprogramma'tje oproepen

en je hebt dagelijks de verlangde informatie. Er is een duidelijke trend zichtbaar van het op de markt komen van goedkope programmatuur ten behoeve van het management. Met name de ontwikkeling van de personal computer versnelt het op de markt komen van allerhande relevante standaardprogrammatuur. Zo is er nu al een uitgebreid boekhoudprogramma verkrijgbaar voor nog geen f 100, kost een goede PC met harddisc zo'n f 4000 en heb je een printer voor f 1000. Maar beschik je als bedrijf niet over voldoende kennis op automatiseringsgebied en over de eigen organisatie, dan kom je ook met een PC niet ver. Het aardige van een PC is dat op dezelfde machine allerhande software gebruikt kan worden.'

■ **Ga eerst met andere gebruikers praten**

Volgens De Hond is er een simpele vuistregel om de genoemde ergenissen, frustraties en extra kosten in die eerste fase te voorkomen. De Hond: 'Het is eigenlijk zo simpel. Vraag de leverancier de naam van een bedrijf in een soortgelijke branche dat geautomatiseerd heeft, en ga daar eens kijken. Praat met die mensen en vraag of ze tevreden zijn met hun hardware en software. Zijn ze dat en denk je bij jezelf "Ik wou dat wij het ook zo deden", aarzel dan niet en schaf dezelfde apparatuur en programmatuur aan. De tweede vuistregel is dat, als er afwijkingen zijn ten opzichte van de eigen organisatie, je de organisatie aan de programmatuur aan moet passen. Doe het vooral niet andersom, want dan gaat het kapitalen kosten, met alle gevolgen van dien. Dikwijls zijn bedrijven bereid om over hun automatisering te praten en laten ze graag vol trots hun apparatuur zien. Een goed teken, want willen ze dat niet, dan is er iets aan de hand.

■ **Tonnen bespaard in Dallas**

De Hond: 'Ik heb met bureau Interview de vuistregels toegepast en ben na diverse naspeuringen op een marktonderzoeksbureau in Dallas gestuit dat wel tienmaal zo groot is als Interview. Daar bleken ze een programma te hebben dat perfect was voor Interview en waarin vele manjaren aan ontwikkeling zaten. Ze hadden nooit verwacht dat een Europees collega-bedrijf belangstelling voor hun programma zou

hebben. Ik heb toen voor Europa de rechten overgenomen en het resultaat is dat we nu min of meer gratis draaien, want het is inmiddels aan tien andere Westeuropese landen verkocht. En eenmaal in de drie maanden krijgen we een bijstelling. Zou ik een soortgelijk programma zelf ontwikkeld hebben of door een extern bureau hebben laten ontwikkelen, dan was ik vele tonnen verder geweest.

In de praktijk blij je veel beter programma's te kunnen aanschaffen die door de gebruiker zelf zijn ontwikkeld dan programma's die door externe bureaus zijn gemaakt. De mix van in de eerste plaats know-how op het eigen vakgebied en pas in de tweede plaats van de automatisering, is gunstiger voor de kwaliteit van een programma dan omgekeerd. Immers, intern ontwikkelde programma's draaien vaak al jaren in het bedrijf.

■ **Unieke programma's bestaan niet**

'Nog te veel bedrijven denken dat ze uniek zijn en dat er op de wereld geen enkel programma is dat geschikt is voor het bedrijf. Klinkklare onzin, want van elk programma – hoe specifiek ook – zijn altijd wel meerdere versies. Te vaak nog wordt het wiel opnieuw uitgevonden. Mochten uit concurrentieoverwegingen Nederlandse bedrijven elkaar de toegang weigeren – wat ik in praktijk echter nog nooit heb meegemaakt – dan moet in het buitenland worden gezocht naar een bedrijf dat een soortgelijke problematiek heeft geautomatiseerd. Een goede invalshoek om programmatuur op te sporen in het buitenland kunnen bijvoorbeeld gebruikersclubs zijn. Maar ook leveranciers in het buitenland kunnen worden benaderd met het verzoek onder hun cliënten een soortgelijk bedrijf op te sporen waar contact mee opgenomen kan worden. Heeft een bedrijf nog geen idee met welke hardware het wil werken, dan raad ik per definitie altijd aan een hoofdstroom te nemen, dat wil zeggen een IBM c.q. een compatible MS/DOS of een MacIntosh. Immers, de beschikbare standaardsoftware voor deze hoofdstromen is gigantisch en zal in de toekomst alleen nog maar toenemen. Landen waar men vrij ver is met automatisering zijn de Verenigde Staten, Frankrijk, Engeland, Zweden en, gezien het taalgebied, België!