

Waarom IT projecten mislukken

Over de valkuilen en gevaren van uw IT project. Wat iedere CEO, DGA of andere IT beslisser moet weten om rampen te voorkomen

VOOR BETERE ICT BESLISSINGEN

Waarom IT projecten mislukken

Over de valkuilen en gevaren van uw IT project. Wat iedere CEO, DGA of andere IT beslisser moet weten om rampen te voorkomen



Een uitgave van het ICT informatiecentrum, Houten

1^e uitgave, 2018 (10)

© ICT informatiecentrum

Alle rechten voorbehouden. Het is de ontvanger van deze publicatie verboden de inhoud ervan geheel of gedeeltelijk te verveelvoudigen, openbaar te maken, digitaal te verspreiden of op welke wijze dan ook te distribueren, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever. Hoewel deze uitgave met zorg is samengesteld, aanvaardt de uitgever geen enkele aansprakelijkheid voor schade ontstaan door het gebruik ervan en fouten of onvolkomenheden in de gepubliceerde teksten

Niet zelden is de organisatie om de oude software heen gevormd en zijn organisatie en software met elkaar vergroeid. U heeft niet alleen oude software, maar ook een 'oud denkende' organisatie.

Voorwoord

Voorkom dat uw IT project (ook) mislukt

Als u nieuwe bedrijfssoftware of nieuwe technologie succesvol wilt implementeren, dan is niet nieuwe kennis of de nieuwe technologie het grootste probleem, maar 'oud denken'. Voor u het weet staan bestaande bedrijfsprocessen, ingesleten patronen en goede gewoonten de vernieuwing en verbetering van uw IT oplossingen in de weg.

Door de valkuilen en gevaren niet tijdig te herkennen voltrekt het hele selectie- en implementatietraject zich volgens een 'car crash in slow motion' scenario. Op het moment dat u voor het eerst ziet dat het fout gaat, bent u al te laat om nog in te grijpen. Uw project gaat tegen beter weten in door. De kosten stijgen door en de kansen op een goede afloop nemen af. Over hoe dramatische IT ongelukken kunnen gebeuren en hoe u deze voorkomt, leest u in dit boekje.

Wij danken IT specialist Wolter Toet, wiens kennis, ervaring en teksten aan de basis stonden van dit boekje. Zijn heldere visie op de uitvoering van IT projecten helpt u bij het nemen van goede beslissingen. Precies de doelstelling waar het ICT informatiecentrum voor staat.

ICTinformatiecentrum.nl

***Op het moment dat u voor het eerst
ziet dat het fout gaat, bent u al te
laat om nog in te grijpen.***

Inhoud

Wat is het probleem?	8
Hoe u mislukkingen voorspelt	10
Uw project dreigt te escaleren	12
Uw project op het hellende vlak	14
Hoe kan het zo misgaan?	16
Wat kunnen we hieruit leren?	18
Samenvattend	22
Wat is uw ervaring?	24
Over de bron	25
ICT informatiecentrum	26

Circa de helft van alle IT projecten rondom bedrijfssoftware kunnen in min of meerdere mate als mislukt beschouwd worden.

Wat is het probleem?

Waarom de kans op mislukken juist vooraf uw aandacht nodig heeft

Bij de keuze van nieuwe ERP of andere bedrijfssoftware ligt een groot gevaar op de loer. Het gevaar namelijk dat u in het selectieproces van de software alle bestaande bedrijfsprocessen, oude gewoonten en ingeslepen eisen en wensen als uitgangspunt neemt. Het resultaat van een selectietraject dat 'oud denken' als vertrekpunt neemt, is dat u uiteindelijk kiest voor een oplossing die voorbij gaat aan nieuwe mogelijkheden en verbeterde bedrijfsprocessen. En dat nog los van de andere nadelen die u van een mislukt softwareproject kunt ondervinden zoals kosten die de pan uit rijzen, functionaliteiten die gemist worden of deadlines die niet gehaald worden.

Hoe groot is het probleem?

Circa de helft van alle IT projecten rondom bedrijfssoftware kunnen in min of meerdere mate als mislukt beschouwd worden. Dit betekent dat oorspronkelijke doelen (voor zover die er waren) niet gehaald zijn, budgetten overschreden zijn, tijdsplanningen niet gehaald zijn, problemen blijven bestaan met koppelingen met andere systemen, binnen de organisatie door sommige medewerkers eigen noodoplossingen bedacht worden, oude systemen nog gedeeltelijk operationeel moeten blijven en/of de uiteindelijke functionaliteit niet aansluit bij de automatiseringsbehoefte van de organisatie. De gevolgen laten zich uitdrukken in verspilling van tijd en geld, ongemotiveerde of tegenwerkende werknemers en een negatieve invloed op omzet, winst, leveringsbetrouwbaarheid, klantgerichtheid, concurrentiepositie en zelfs het vertrouwen in het management. Genoeg redenen dus om op een verstandige manier en met actuele kennis en inzichten aan uw IT project te beginnen.

Veel IT projecten mislukken volgens het 'a car crash in slow motion' scenario. Dit is een langzame, voorspelbare mislukking die in zes stappen verloopt.

Hoe u mislukkingen voorspelt

Zes stappen waarin een voorspelbare mislukking verloopt

Veel IT projecten mislukken volgens het 'a car crash in slow motion' scenario. Dit is een langzame, voorspelbare mislukking die in ruwweg zes stappen verloopt.

Stap 1. Voorbereiding pakketselectie

Het projectteam, bestaande uit de key-users en de applicatie-experts van IT, start met de procesbeschrijvingen (huidige processen + knelpunten, verbeterpunten) en de beschrijving van het huidige applicatielandschap, inclusief de interfaces. Zij stellen ook een vaak een zeer gedetailleerde lijst met eisen en wensen op. Het selectietraject wordt 'volgens het boekje' uitgevoerd: long list, short list, RFQ's, demo's en uiteindelijk blijven er twee kandidaten over. Stap 1 duurt vaak vier tot zes maanden en wordt geleid door de IT-manager/CIO, vaak in samenwerking met de CFO.

Stap 2. Contractfase

De onderhandelingen worden gestart. De CEO of andere eindbeslissers wordt er nu bij betrokken en na enig stevig heen en weer onderhandelen op met name de prijs, wordt het contract getekend.

Stap 3. Analyse- en designfase

In de eerste fases van de implementatie verdiepen de consultants zich in uw bedrijf, analyseren zij de workflows en de processen met de key-users en maken zij de eerste ontwerpen voor hoe uw huidige processen in de software ingericht zullen gaan worden. Na de inhoudelijke goedkeuring, vaak door de key-users, wordt deze fase

afgesloten. In veel gevallen zijn in deze fases zowel alle licenties als de benodigde hardware en infrastructuur al gekocht en ingericht.

Stap 4. Configuratie- en bouwfase

Hierna start de leverancier met de configuratie en bouw van de software en de interfaces. Key-users beginnen vaak al met het schrijven van de testscripts, de eerste aanzet tot dataconversie wordt gestart, et cetera.

Stap 5. Test- en acceptatiefase

De key-users krijgen nu voor het eerst een goed beeld van de totale software oplossing. En dat valt dan altijd heel erg tegen: 'Zo werken we hier niet, hier valt niet mee te werken, dit is niet wat we bedoelden.' Uiteraard zitten er dan ook nog fouten in de software, maar de verwachtingen van de key-users zijn altijd hooggespannen en dan valt het altijd heel erg tegen. Nu begint het getouwtrek. De leverancier stelt zich op het standpunt dat, afgezien van wat bouwfoutjes, dit toch echt afgesproken is. Maar uw key-users kunnen gefundeerd aangeven dat dit allemaal niet gaat werken. Beide partijen staan lijnrecht tegenover elkaar.

Stap 6. Escalatie fase

Het escaleert tot op stuurgroep niveau, de CEO of andere eindbeslissers wordt erbij betrokken en 'partijen gaan aan tafel'. Bent u eindverantwoordelijk, dan hebt u nu op hoofdlijnen drie opties.

Uw project dreigt te escaleren

Drie opties voor de eindbeslissers

In de 6e stap van het geschetste scenario lijkt uw IT project te gaan ontsporen. Er wordt een beslissing gevraagd op het hoogste niveau. Hierbij zijn drie opties.

Optie 1. U kiest de kant van de leverancier

U stelt dat alle bouwfouten en andere onvolkomenheden uiteraard opgelost moeten worden, maar als de functionaliteit inderdaad is zoals is afgesproken, dan 'is dit het – en hier gaan we mee live'. U legt zich erbij neer.

Optie 2. U kiest de kant van uw key-users

U laat de leverancier het pakket aanpassen volgens de wensen van de key-users.

Optie 3. Stoppen

U constateert dat dit niet meer goed komt en beëindigt het project.

Bijna altijd wordt voor optie 2 gekozen, de software wordt aangepast. Uiteraard tegen een meerprijs. Het IT project komt nu op het beruchte hellende vlak.

***De gevolgen van de ingeslagen weg
zijn voorspelbaar. Het project glijdt
langzaam weg.***

Uw project op het hellende vlak

Als aan de wensen van uw key users voldaan moet worden

Als gaan werken met het systeem 'zoals het nu is' en helemaal met het project stoppen geen optie zijn, is verder aanpassen en ontwikkelen de enige andere optie. Wat gebeurt er vervolgens? Van drie gevolgen bent u bijna zeker:

Ingrijpende aanpassingen

De aanpassingen zijn nooit kleine cosmetische aanpassingen, want dan had de leverancier het niet tot een escalatie laten komen. Het betreft altijd serieuze aanpassingen in de bestaande logica (kennis) van het pakket. Dat doet het pakket zelden goed.

Herschrijven van de software

Serieuze aanpassingen betekent dat een aantal delen van de software herschreven moet worden. Eigenlijk moet alles opnieuw getest worden. In aanpassingen zitten altijd fouten, dus fixen, weer aanpassen en opnieuw testen. En dan nog blijkt het niet ...

Uitstel

De go-live wordt verder uitgesteld. Uw mensen in de projectorganisatie raken vermoeid en uw organisatie gaat twijfelen of het niet zal gaan zoals het zo vaak gaat in dit soort projecten. Lees: mislukt volledig. De motivatie daalt per dag.

Het project glijdt langzaam weg

Op dat moment wordt vaak een go/no-go-meeting gepland; doorgaan of stoppen. Daarin wordt bepaald of het geheel toch goed genoeg is om de go-live voorbereidingen te kunnen gaan treffen. Of dat het eigenlijk geen zin meer heeft, dat het 'tegen beter weten in' is.

In circa de helft van de projecten wordt in de go/no-go-meeting besloten dat het risico te groot is. De software is onvoldoende stabiel, de geboden functionaliteit is onvoldoende, er zijn te veel workarounds nodig en nog te veel open issues en de leverancier durft geen garantie te geven dat dit binnen afzienbare tijd nog op te lossen is. Er wordt alsnog besloten te stoppen.

In de andere gevallen wordt besloten dat de go-live-fase toch gestart kan worden en dat de resterende issues in de nazorgfase worden opgelost. De voorbereidingen worden getroffen, de software gaat krakend en knarsend live en er volgen drie tot zes maanden met verhoogde dijkbewaking, voordat alles eindelijk redelijk werkt. Maar ondertussen hebt u een stevige vendor lock-in, want uw leverancier is de enige die het maatwerk kan onderhouden en dit bij toekomstige upgrades en nieuwe release kan aanpassen. Dus bij elke nieuwe release betaalt u weer de hoofdprijs, het maatwerk moet weer aangepast worden.

Hoe kan het zo misgaan?

Als de basis verkeerd is, is herstellen onmogelijk

De mislukking van het IT project gaat stap voor stap. Als u weet waar de valkuilen en gevaren zitten, kunt u ook een oplossing vinden.

Basis is fout

Eigenlijk is dit de kortste samenvatting van waarom IT projecten mislukken. Uw aanpak, uw vertrekpunt is verkeerd. Koopt u nieuwe software, dan koopt u eigenlijk geen software, maar kennis. Kennis van de vele implementaties van deze software die u voorgeven zijn. Eigenlijk koopt u een hele verzameling 'best practices' van de processen die u nodig hebt en die u met behulp van deze software in uw organisatie wilt implementeren.

Oude software, 'oud denken'

U heeft nu verouderde software, die vaak al jaren door uw organisatie gebruikt wordt. Uw organisatie is aan die oude software gewend en weet wat die software biedt aan (on)mogelijkheden. Niet zelden is de organisatie om de oude software heen gevormd en zijn organisatie en software met elkaar vergroeid. Maar u heeft niet alleen oude software, maar ook een 'oud denkende' organisatie. Van uw eindgebruikers tot uw MT leden, ze willen wel nieuwe software, maar de rest moet uiteraard wel 'hetzelfde blijven'. En dat staat haaks op wat nodig is om nieuwe software en nieuwe technologie succesvol te kunnen implementeren. Want, zoals gezegd, nieuwe software is feitelijk nieuwe kennis, de 'latest best practices' op het gebied van procesinrichting.

Kern van het probleem

Het bovenstaande betekent dat u uw processen aan moet passen aan de mogelijkheden van de software. En niet dat u de software moet aanpassen

aan uw huidige processen. Die zijn ontstaan rondom de (on)mogelijkheden van de oude software.

Begin van de oplossing

Om nieuwe kennis in de nieuwe software te kunnen ontsluiten, om daarmee uw processen optimaal te kunnen inrichten, heeft u kennis van die nieuwe software, die nieuwe technologie, nodig. U heeft externe experts nodig die de mogelijkheden van de nieuwe software volledig kennen en weten hoe andere bedrijven dit uitgenut hebben. Dat zijn dus niet uw key-users of uw IT experts. Zij kennen alleen de huidige processen en de oude software en weten uiteraard wat ze anders zouden willen.

Wat kunnen we hieruit leren?

Belangrijkste valkuilen op een rijtje

Wilt u nieuwe software en/of nieuwe technologie succesvol implementeren, dan is het 'oud denken' in uw organisatie uw grootste probleem, niet de nieuwe technologie en de nieuwe kennis. Vanuit die context bezien, waar zitten dan de valkuilen in de implementatie waardoor het 'car crash in slow motion' scenario ontstaat?

1. De start is verkeerd

Vaak wordt gestart met het in detail beschrijven van de huidige bedrijfsprocessen door uw key-users. Dat lijkt logisch, maar is om twee redenen verkeerd:

- Vertrekpunt is 'hoe het nu is' op operationeel niveau en niet wat u met uw nieuwe technologie of software wilt bereiken.
- Vertrekpunt is 'hoe het nu is' beschreven door het 'oude denken', zonder kennis van de nieuwe mogelijkheden die de moderne software kan bieden.

Ook tijdens de selectie wordt dit laatste nauwelijks serieus getoetst. Leveranciers tonen graag wat hun software allemaal kan en key-users kijken in hoeverre het past bij hoe zij nu werken. Leidend in het selectieproces is: in hoeverre heeft de software voldoende functionaliteit om ons de huidige werkwijze te kunnen bieden? De technologie- of softwarekeuze wordt feitelijk gemaakt op basis van het oude denken van uw key-users, niet op basis van wat u hiermee wilt bereiken, terwijl dat toch de echte reden was om de verouderde software te gaan vervangen.

2. U ziet pas op het eind wat u werkelijk krijgt

De echt serieuze confrontatie tussen het oude denken en de nieuwe softwareoplossing (omtrent procesinrichting, werkwijze, technologie) vindt pas plaats in de testfase. Dit is op circa twee derde van het project, gerekend vanaf het tekenen van het contract en circa anderhalf tot twee jaar nadat u hebt besloten om de verouderde software daadwerkelijk te gaan vervangen.

3. Maar dan staat u al schaakmat ..

Op het moment dat de werkelijke confrontatie plaatsvindt tussen uw oud denkende key-users en de nieuwe software, staat u feitelijk al schaakmat:

- Uw organisatie gaat niet om. Uw key-users zijn ervan overtuigd dat zij juist handelen: 'Met deze software gaan we er sterk op achteruit, dit gaat hier niet werken.'
- Uw leverancier claimt, juridisch vaak uiterst correct, dat de software is ingericht volgens afspraak. Uitzonderingen daargelaten, geen enkele leverancier gaat willens en wetens iets anders opleveren dan wat afgesproken en vaak contractueel bepaald is.
- Op dit punt in het project is circa 75 procent van de out-of-pocket-kosten al gemaakt en betaald (consultancy, hardware, infrastructuur, licenties).

Nu stoppen en het verlies voor lief nemen doet niemand. Driekwart van het geld is al uitgegeven. De organisatie dwingen de opgeleverde software te accepteren is nagenoeg onmogelijk, die confrontatie gaan slechts weinigen aan.

Enige overgebleven optie

Als het bovenstaande niet gebeurt blijft als enige oplossing over dat de leverancier de software 'ombouwt' naar de door de key-users gewenste

Waarom IT projecten mislukken. Over de valkuilen en gevaren van uw IT project.

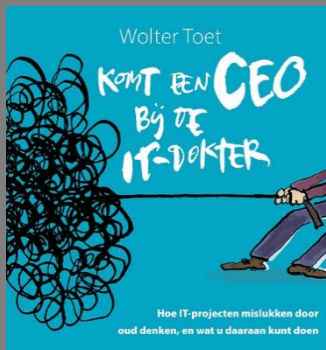
werkwijze. Met als resultaat dat u krijgt wat u had, weliswaar in nieuwe techniek, maar zonder nieuwe kennis. En met een serieuze hoeveelheid maatwerk, waardoor in de toekomst nieuwe releases niet passen. Tegelijkertijd ontstaat een vendor lock-in: alleen uw huidige leverancier kan en wil het maatwerk in beheer nemen. U bent minimaal de eerstkomende vijf jaar tot elkaar veroordeeld. Inclusief hoge kosten.

GRATIS BOEK

TIJDELIJK EN BEPERKT BESCHIKBAAR

In dit boek (de complete versie van dit e-boekje) leest u alles over wat de invloed is van 'oud denken' op verkeerde keuzes en alle gevolgen daarvan. U leest hoe een andere benadering de oplossing vormt voor een succesvol IT project en een passende en toekomstbestendige softwareoplossing. Bedrijfssoftware is te belangrijk voor het beheer van uw administratieve, logistieke en financiële processen om de visies, tips en adviezen in dit boek onbenut te laten.

[Lees meer en vraag aan](#)



Waarom IT projecten mislukken. Over de valkuilen en gevaren van uw IT project.

Samenvattend

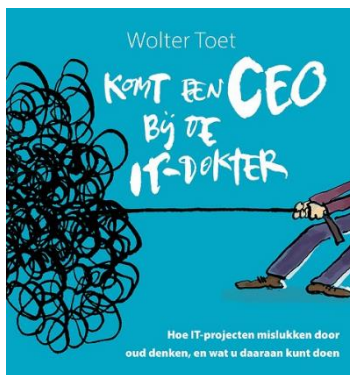
Hoe u voorkomt dat uw IT project mislukt

Wilt u uw verouderde software (technologie) vervangen, dan moet uw vertrekpunt zijn wat u met nieuwe software wilt bereiken. Concreet en helder gedefinieerd. Dat is het vertrekpunt in de selectie van de nieuwe software. Is eenmaal de juiste oplossing gekozen, dan worden de mogelijkheden die de nieuwe oplossing biedt leidend. Leidend in hoe de processen ingericht moeten worden, leidend in de implementatie uitvoering, uw projectorganisatie, uw besturing. Leidend is niet hoe uw eigen key-users en/of IT-experts het willen. Leidend is wat u met de vervanging wilt bereiken.

Meer weten over de juiste aanpak?

Het complete verhaal over waarom IT projecten mislukken door oud denken en wat u daaraan kunt doen, leest u in het boek 'Komt een CEO bij de IT dokter'. Niet alleen voor grote organisaties is dit boek een eyeopener, voor MKB organisaties met een IT project geldt precies hetzelfde. U ontvangt het gratis, als onderdeel van de ERP box of een van de andere bedrijfssoftware boxen van het ICT informatiecentrum.

[Lees meer over de gratis box, inclusief boek](#)



Meer over IT projecten

Gratis box met alle informatie over selectie en implementatie

Heeft u interesse in meer handvatten voor hoe u uw IT project in goede banen leidt en in ieder geval voorkomt dat deze onnodig 'crasht'? Vraag dan een gratis ERP box of andere bedrijfssoftware box van het ICT informatiecentrum aan. Iedere box bevat alle informatie voor IT beslissers over de selectie en implementatie van ERP of andere bedrijfssoftware. Met een box kunt u gratis gebruik maken van alle boeken en andere kennismedia van het ICT informatiecentrum over bedrijfssoftware, aangevuld met op uw project gerichte informatie over IT oplossingen. Met deze informatie:

- Neemt u betere beslissingen.
- Kent u de verschillen tussen softwareoplossingen en weet hoe u deze selecteert.
- Stuurt, structureert en organiseert u uw IT project beter.
- Praat u gemakkelijker met consultants, leveranciers en uw interne projectteam.

Tijdelijk met extra boek

U ontvangt een bedrijfssoftware box nu tijdelijk met een extra boek, waarin het voorkomen van mislukte IT projecten en het tijdig herkennen van gevaren en valkuilen uitvoeriger behandeld wordt.

[Lees meer en vraag aan](#)

Wat is uw ervaring?

Deel uw kennis en ervaringen

Herkent u als gebruiker of IT specialist het beschreven scenario of juist niet? Wilt u daarover iets schrijven of zeggen? Stuur dan uw reactie naar info@ictinformatiecentrum.nl. Wij publiceren graag over waardevolle kennis en ervaringen. Heeft u geen mogelijkheid uw verhaal zelf op te schrijven, dan kunt u uiteraard gebruik maken van de redactie van het ICT informatiecentrum. Wij zijn benieuwd!

Over de bron

Wolter Toet

Kennispartner ICT informatiecentrum

Met een bedrijfskundige achtergrond heeft Wolter Toet sinds 1994 als IT directeur (CIO) en programma manager de leiding gehad in complexe IT projecten bij diverse productie-, groothandels- en retailbedrijven, zoals Ten Cate, Pearle, Nutreco, Besi, Nedlloyd, Scholten Awater (Infotheek), wehkamp.nl en Foot Locker Europe. Zijn specialismen zijn internationale business en IT strategie, programma- en change management en IT architectuur.

Wolter Toet had en heeft de leiding in veel succesvolle ERP implementaties, legacy vervangingen bij fusies, aanpassingen van het bedrijfsmodel, IT implementaties van vernieuwde bedrijfsstrategieën en grote softwaremigraties. Belangrijk en in veel gevallen doorslaggevend in de projecten is zijn doorlopende focus op het voorkomen van 'oud denken' in die projecten en het implementeren van nieuwe denkwijzen. Organisaties die deze inzichten in hun IT projecten hebben toegepast, zijn moderner, concurrerender, beter te managen, sneller in het doorvoeren van aanpassingen en als gevolg daarvan bijna altijd succesvoller. De heldere visie van Wolter Toet op het uitvoeren van IT projecten en zijn vermogen dit op een even heldere wijze onder woorden te brengen, maken hem een waardevolle kennispartner van het ICT informatiecentrum en een goede raadgever in uw IT projecten.

Wolter Toet schrijft als kennispartner artikelen die u kunt lezen op en in de websites, whitepapers, blogs en boeken van het ICT informatiecentrum. Daarnaast is hij auteur van het boek 'Komt een CEO bij de IT dokter' met als ondertitel 'Hoe IT projecten mislukken door oud denken en wat u daaraan kunt doen'. Het boek is gratis voor u beschikbaar. [Lees meer](#)

Waarom IT projecten mislukken. Over de valkuilen en gevaren van uw IT project.

ICT informatiecentrum

Dit boekje is een uitgave van het ICT informatiecentrum. Met meer dan 200.000 gebruikers van alle media en meer dan 12.000 IT beslissers die de ICT nieuwsbrief ontvangen, is het ICT informatiecentrum sinds 2001 het grootste zelfstandige en onafhankelijke informatieplatform voor bedrijven en overheden in Nederland en België over de selectie, implementatie en toepassing van ICT oplossingen. Met de publicatie van gratis beschikbare online informatie, boeken, whitepapers, informatiepakketten, nieuws, checklists en andere media levert het ICT informatiecentrum een praktische bijdrage aan betere IT beslissingen en succesvollere projecten.

Meer informatie

ICTinformatiecentrum.nl	Overkoepelend
ICTboekensite.nl	Gratis boeken en publicaties
ICTwhitepapers.nl	Whitepapers, downloads
ICTleveranciers.nl	Leveranciers
ICTberichten.nl	Headlines en alleen relevant nieuw
CRMsystemen.nl	Alles over CRM software
ERPsystemen.nl	Alles over ERP en bedrijfssoftware
DMSsystemen.nl	Alles over document management
BIsystemen.nl	Alles over business intelligence
HRMsystemen.nl	Alles over HRM oplossingen
WMSsystemen.nl	Alles over warehouse management
TMSsystemen.nl	Alles over transport management
ICT nieuwsbrief	Lees met 12.000 andere IT beslissers over de belangrijkste ontwikkelingen. Uitsluitend samengevat relevant nieuws.