

# VERNIETIGING VAN kennis



De zinloze vernietiging van kenniskapitaal. Paul Strassmann kan zich er enorm over opwinden. Volgens hem gooien bedrijven stelselmatig kennis over de muur. “En de cio wordt daar de dupe van”, zegt Strassmann, die zijn sporen ruimschoots heeft verdiend. Hij is net weer door de Amerikaanse overheid gevraagd de komende elf maanden ad interim cio te zijn van de NASA.

“Cio's zijn besmet. De cfo's van de wereld hebben besloten it de keel dicht te knijpen, en het is aan de cio om nu te laten zien dat hij winst kan maken.” It-afdelingen moeten dus profit centers worden, maar de bewijslast daarvoor ligt bij de cio. Het is nog net niet 'schuldig tot onschuld is bewezen', maar het is nu wel aan de cio.

De schuldvraag over de besmetting van cio's is niet aan de orde, zegt Strassmann. “De feiten liggen op tafel: investeerders, aandeelhouders, cfo's, de wereld, iedereen is cynisch geworden over it. Daar komt bij dat de economische situatie niet rooskleurig is, waardoor geld schaarser wordt. Dat heeft tot gevolg dat iedereen die geld wil uitgeven, daar een goede reden voor moet hebben. Zo simpel is het. Waarom cio's dat dan nog niet door hebben? Geen idee.”

“In het verleden was geld gemakkelijk. De hype was er, en iedereen schalde de glorie over it van de daken. Het is een combinatie van hype en afwezigheid van methoden om de rendementen van it-investeringen te kunnen evalueren. We hebben er tweehonderd jaar over gedaan om erachter te komen hoe we geld in industriële machines moeten investeren. Dat heeft de cfo nou eindelijk in de vingers, en ze gebruiken daarbij een erg rigide budgetteringsproces. Bij de invoering van dat proces hebben

de cfo's het enthousiasme en de eigenaardigheden van it niet ingecalculleerd. Het resultaat is dat it vijftien jaar lang aan dat rigide proces is ontkomen, met als gevolg de huidige inhaalslag.” De verschuiving van T naar I die veel cio's nu eindelijk doormaken, heeft volgens Strassmann ook te maken met de investeringslessen uit de industriële tijd. “Alleen leren we het met it een stuk sneller. De geschiedenis versnelt zich, en we hebben simpelweg niet de tijd om het in hetzelfde tempo te leren. We zitten in een snelle lift, ik word daar niet misselijk van. Ik ben verantwoordelijk geweest voor een aantal van de grootste, snelste liften aller tijden. Ik heb miljarden dollars uitgegeven en moeten verantwoorden. Ik denk dat ik de kost-

# kapitaal

baarste cio ooit ben, in termen van budget en bestedingen.”

Natuurlijk is de huidige teneur niet alleen de cio in de schoenen te schuiven. “De schuld ligt ook bij de accountants en de cfo, die toekeken en toelreerden dat de cio, die eerst voor de cfo werkte, buiten diens controle werd geplaatst. It onttrok onafhankelijk geld uit de zakelijke kas. Iedereen ging daarmee akkoord, en nu is de tijd van afrekening gekomen. Zondaars, doe boete.”

Strassmann is duidelijk is zijn stellingname: de cio mag dan de vrije hand hebben gehad, hij heeft er ook wel met de pet naar gegooid. “Cio’s hebben een hoop geld verspild. Dat begon eigenlijk met het millenniumprobleem, maar dat was slechts 400 miljard dollar. Tel je alles bij elkaar op, de dotcom-bubbel, de budgetstijgingen van twintig procent in 2000 en 2001, de inflatie, aflossingen die niet kunnen worden betaald en pensioenfondsen met failliete portefeuilles, dan kom je op verliezen van mogelijke winsten voor de hele economie van zes of zevenduizend miljard dollar. Nu praten we over echt geld. Het resultaat is dat de budgetstijgingen teruggedraaid zijn naar bijna nul, dat is de wraak van de cfo.”

In zijn presentaties vertelt Strassmann dat de winnaars in de zakelijke arena beschikken over superieur informatie-

management. Dit lijkt tegenstrijdig met het terugdraaien van budgetten en het onder curatele stellen van it. “Natuurlijk zou elk bedrijf moeten investeren in beter informatiemanagement, maar dat doen ze niet. Het heeft ook niets te maken met een plafond in de bestedingen, het gaat om het resultaat. Als ik een cio ben met een budget van 250 miljoen, dan moet ik me kunnen verantwoorden tegenover de raad van bestuur. Na anderhalf uur mijn budget verdedigen, loop ik weg met mijn hoofd op een schaalte en een ontslagbrief in de hand, of ik loop naar buiten met mijn hoofd op mijn schouders en een goedgekeurd bestedingsplan. De cio moet streven naar een rationeel proces.” Naast dat streven naar een rationeel proces kan de cio volgens Strassmann ook een stuk economischer denken. “Een cio moet denken als een cfo, hij

moet zich in diens schoenen verplaatsen en zijn gegevens presenteren op de manier waarop het geld wordt uitgedeeld. Hij moet meer ‘moneyman’ worden.”

Op de vraag of de toekomstige ceo’s voormalige cio’s zijn reageert Strassmann sceptisch: “Voor dat mogelijk is, moet elke cio ervaringen hebben in marketing, financiën en juridische zaken. Informatiemanagement wordt groter dan de kosten van verkochte goederen. Het is duidelijk dat je als cio moet begrijpen dat het de overheadkosten, de transactiekosten zijn die de winstgevendheid van het bedrijf onder druk zetten. Zo bezien heeft het niets met technologie te maken, maar alles met de fundamentele economische regels van grote bedrijven in de wereldeconomie, zeker in de post-industriële landen. Het gaat om economie, niet om techniek.”

**“Ik heb miljarden dollars uitgegeven en moeten verantwoorden. Ik denk dat ik de kostbaarste cio ooit ben, in termen van budget en bestedingen”**

Deze tendens kan ook te ver doorslaan. Leden van de raad van bestuur roepen dat investeren in it nonsens is, slaan door naar de andere kant. Strassmann: "Je moet naar beide zijden kijken. Je ziet nu een terugslag, een rechtvaardiging voor het klein houden van cio's, terwijl het geld eerst zo vrijelijk werd uitgedeeld. Men is nu op zoek naar rugdekking."

cio's kunnen die verstikking voorkomen. Daarvoor moet de cio beter toegerust worden om de budgetbesprekin-

mannen die geen zin hebben om nog meer geld uit te geven als er onvoldoende bewijs is voor een rendement dat de kosten van een risicovolle investering overstijgt. Je staat daar, zoals ik veertig jaar heb gedaan, en dan heb je maar heel even de tijd. Ze weten waar je vandaan komt. Ze snijden je keel al na een kwartier door, maar uit beleefdheid mag je je uur vol maken. De kunst van cio-overleven is hoe goed voorbereid je die kamer binnenstapt. Het is een proeve van bekwaamheid,

Strassmann: "De cio is de wapensmid die slechts een van het wapens maakt. De kunst van cio zijn is dat je dat wapen maakt voor de mensen die het kunnen gebruiken. In de budgetverantwoordingen moet je medestanders om de tafel hebben zitten, want anders rolt je kop eraf. Maar de mannen rond die tafel zijn wel degenen die het wapen moeten gebruiken."

Strassmann ontkent heftig dat it alleen als cost center moet worden gezien. "Dat is te conservatief. Als je it ziet als wapen, trek die analogie dan door. Wapenfabrikanten gaan vaak naar defensie om hun nieuwe producten te tonen, dat moet de cio ook: wapens verzinnen en ze tonen. Het Zwitserse leger was lange tijd superieur vanwege de hellebaard. En toen kwam de wapensmid met een geweer, en begon op ze te schieten. Het heeft even geduurd voordat ze doorhadden dat je daar met een hellebaard niet tegenop kon. Vertaald naar nu: een cio die maar gewoon zit en zegt: ik ben een middel, kom maar naar mij toe, die heeft geen medestanders rond die tafel, dat is te passief, en die maakt het dus ook niet lang."

## Overlevingstips:

- ▶ Kom goed voorbereid naar de verdediging van je budget
- ▶ Zorg dat informatiesecurity in orde is. Als de e-mail niet werkt, dan overleef je niet lang, ondanks ander goed werk.

Paul Strassmann heeft een indrukwekkende professionele geschiedenis op zijn naam staan. Reeds veertig jaar is hij werkzaam als it-verantwoordelijke, als corporate cio voor bedrijven als General Foods, Kraft, Xerox en het Amerikaanse ministerie van Defensie. "In mei ben ik 73 geworden, en ben ik door de Amerikaanse overheid gevraagd om cio te worden voor de NASA, met een jaarlijks it-budget van 2,5 miljard dollar." Zijn jarenlange ervaring in het managen van it-uitgaven hebben zijn huidige visie als it-investeerder gevormd.

gen door te komen. "Een cio moet met zijn harnas aan naar binnen stappen, met dikke boeken onder de arm die zijn voorstellen grondig documenteren, en hij moet weglopen met lof voor doorwrocht, competent werk over hoe het bedrijf geld moet uitgeven."

Dat een cio aan de financiële baas van een onderneming rapporteert, is volgens Strassmann niet relevant. "Je zit op een berg jou toevertrouwd geld, en dat is it-geld. Dan gaat het niet om kosten van de goederen. Het geld is jou toevertrouwd, en je moet je als schatbewaarder opstellen. Begrijp dat de carrière van een cio gemaakt of gebroken wordt in minder dan een uur. Dat is het uur van de budgetverantwoording. Je komt binnen en daar zitten grijsharige

een auditie, een inquisitie. Je komt binnen, besmet als je bent, en vraagt om geld, doet beloften die je niet kunt staven, en die mannen staan onder druk om je dat geld te weigeren, omdat hun winsten omlaag zijn gaan. Ze zullen dus niet aardig zijn, ze zijn je vijandig gezind. Wees voorbereid."

### Wapensmid

It wordt steeds meer gezien als cruciale factor in het voortbestaan van bedrijven. Aan de andere kant komen de it-blunders daardoor ook steeds meer open en bloot in de boeken te staan. Mislukte erp-implementaties zijn één ding, maar it moet meer ingezet worden als economisch wapen. Alleen, de cio kan dat wapen niet gebruiken.

### Infosecurity

Over de beveiliging van informatie is Strassman duidelijk. Moet de cio daarvoor aansprakelijk zijn? "Ja". Moet zijn carrière daar van af hangen? "Ja." Gebeurt dat genoeg? "Nee, maar dat verandert vroeg of laat. Iemand moet hangen. Het instellen van een cso (chief security officer) is geen verspilling. Een cso gaat over het totale plaatje van beveiliging, waaronder de fysieke aspecten, screening van personeel, beslissingen over wie je moet aanstellen. Dat is een breed onderwerp. De cio is verantwoordelijk voor informatiesecurity, maar dat is een onderdeel van een veel groter onderwerp dat verzekering heet, verzekering van risico's voor de onderneming, dat is juridisch, fysiek, hr en marketing. ■