

VD: Kasta ut Marx och Lenin!

De marxistiska planekonomierna börjar bli utrotningshotade. Med få undantag har de kommunistiska regimerna förvisats till historiens sophög och mer än en miljard människor reser sig nu ur diktatur och misär. Men det finns ställen där den marxistiska kulturen visar överlevnadsförmåga – IT-avdelningarna och IT-projekten.



Not från författaren:

Denna text skrevs ursprungligen som gästkrönika till Affärsvärldens temanummer "IT & Affärer" 5 april, 2006. Efter hand publicerade Affärsvärlden istället en artikel där författaren intervjuades, samt två praktikfall där Advince medverkade. Gästkrönikan ströks därför, och texten publiceras istället på detta format.

"Sålunda fastställs det totala behovet av 6 mm vänstergängade vingmuttrar till 1 324 783 st. för nästa 5-årsplan-period, och 4 711 ton järnmalm allokeras från gruvan i Sverdlovsk och fraktas med 27 godsvagnar med litterabeteckning enligt bilaga 3 till stålverket 'Oktoberrevolutionen IV' norr om Irkutsk..."

Så kunde det låta när det begav sig i de order som utsändes från sovjetiska **GOSPLAN**, Gosudarstvennyi Planovyi Komitet, vars kontor låg i en imponerande Stalin-krokan på Bezo-pastni Prospekt i centrala Moskva. GOSPLAN kan sägas vara modern till alla marxistiska styrsystem.

Vad är det mest utmärkande för de marxistiska styrprinciperna? Jo, att alla viktiga beslut fattas i mötet mellan finansären (staten) och producenten. Att det skulle finnas en kund



GOSPLANs fd. huvudkontor, Moskva

är fullkomligt oväsentligt, att slutanvändaren skulle ha något inflytande

över planerings- och tillverkningsprocessen är en absurd tanke. Exempel på vad de marxistiska systemen har gett oss är de östtyska Trabantbilarna och miljökatastrofen i Aralsjön. Mer närliggande exempel är jordbrukspolitiken, styrningen av utbildningsväsendet från de kommunala förskolorna till landsortsuniversiteterna, landstingssjukvården och försvarsmakten. Gemensamt för dem är att det är finansieringen och produktionen som är det viktiga, användningen och kundintresset är ointressant (om någon kund alls är definierad).

Oroväckande många IT-projekt följer samma mönster, inkluderande, men inte begränsat till, de över 60 % av dagens IT-projekt som enligt Standish Research Group inte alls uppfyller målen och avsevärt drar över tidplan och budget*. Det må låta långsökt, men **det går en snörrät linje från Marx och Lenin till merparten av de misslyckade IT-projekten och budgetkatastroferna. Nämligen fokuseringen på produktionen, dvs. tekniken, och frånvaron, alternativt nonchalansen av formulerade affärsmål och kundnytta.** En tjusig säljdelegation har övertygat någon högt uppsatt chef om förträffligheten i en viss programvara, vars tekniska egenskaper påstås vara överlägsen alla konkurrenters produkter. Ett beslut fattas och en projektplan fastställs, typiskt i en dialog mellan leverantörens tekniker och kundens IT-avdelning (motsvarigheten till GOSPLAN och staten). Och användarna? *"Vi har försökt att få med användarna i implementationen, men de hade inte tid."* Projektets mål? *"Att säkerställa att SOA-arkitekturen är kongruent med hur Web Services virtualiserar popule-*

rarandet av contentdatabaserna." Jo, just det är säkert värt de 320 milj. som projektet i slutänden kostade...

Vad skall nu en VD göra som vill säkerställa att Marx hålls långt borta från IT-styrningen? Ta befälet och ge marschorder som bygger på följande tre grundsatser:

Sätt kunden i framsätet och tekniken i baksätet. Ta med kunder och användare redan från början och försäkra dig om att det som utvecklas stöder hur användarna i framtiden vill arbeta. Man upphör inte att förvånas över hur tjock isoleringen kan vara mellan vad en utvecklare kan åstadkomma och hur kunden egentligen ville ha det.

Gör upp mätbara affärsmål och följ upp dem. Målen för IT-projekt skall vara begripliga och kvantitativa samt fria från all teknisk gobbledygook: vi investerar X, får tillbaka Y på Z år, minskar följande kostnader, skapar dessa nya intäkter, kapar dessa ställtider, åstadkommer följande kvalitetsförbättringar... Om detta åstadkoms medelst Web Services, Microsofts DotNet eller möjligen Oracle Fusion är i sammanhanget en underordnad teknikalitet och inget som ska ta upp ledningsgruppens tid.

Köp enkel och billig standardteknik och minimera egenutvecklingen. Ytterst få företag har egna elverk och borrar själva sina brunnar. Mer och mer av tillhandahållandet av IT är på väg åt samma håll. Det har kallats On Demand eller IT på kran, och är till båtad för kunderna men till men för IT-leverantörerna vars roll – äntligen! – reduceras till Commodity-leverantörer. IT är viktigt, men inte strategiskt i den meningen att det differentierar mig från mina konkur-

renter. Jämför el och bensin: avgörande för att företaget respektive bilen skall fungera, men vad spelar det för roll vem som levererar den (annat än priset)?

Vilka bra exempel finns på företag som aldrig har låtit sig luras till marxistiskt inspirerat tänkande? Ett bra exempel är Toyota, som hela tiden frågar sig varför det är nödvändigt att information skall ta omvägen via IT-systemen. Nordiska exempel är H&M, Ikea och Scania. Vad för- enar dessa företag? Även här, tre grundsatser:

- **En stark företagskultur**, vilken per definition inte kan residera i IT-system utan måste sitta i människornas huvuden och fingrar.
- En stark, vissa kallar den **religiös kostnadskontroll** vilket gör att IT-projekt i multimiljonklassen aldrig kan vinna ledningens gehör.
- En tradition av att **prata kundnytta, inte produktgenskaper**. Om man alltid uttrycker sig i dessa termer med det egna företagets avnämare så tenderar man att främst lyssna på leverantörer som talar samma språk.

De mest spektakulära IT-fiaskona återfinnes i regel bland de jättelika ERP-projekten. Strax före jul 2005 stoppade GAO, USA:s motsvarighet till Riksrevisionsverket, det affärssystemprojekt som US Navy fortfarande

de inte lyckats leda i mål trots att man hållit på i åtskilliga år och spenderat mer än en miljard – eeh, dollar, that is. För dessa pengar hade flottan kunnat få ett halvt hangarflyg. Hur kan detta förekomma?

En viss ledning får vi i en intervju med Procter & Gamble:s koncernchef A G Lafley i Business Week, om det åtminstone dittills lyckosamma uppköpet av Gillette. Han sade att en viss *"cultural diversity"* förekommer inom P&G men det finns områden där det bara är att rätta in sig i ledet. *"All units must implement our SAP system. We have invested a fortune in it."* Annorlunda uttryckt: Det har varit så kostsamt och besvärligt så då måste det vara bra.

Tanken går osökt till texten i den latinska dödsmässan, Requiem, odödlig-gjord i tonsättningar av bl.a. Mozart och Verdi. I satsen *Recordare* återfinns texten:

*Piae Jesu, Crucem passus
Tantus labor non sit cassus[†]*

Argumentationen är densamma som hos P&G. Det måste finnas en högre mening i att vi genomlidit denna plågsamma process. På så sätt kan motiverandet av vissa IT-beslut sägas förena det sämsta hos religiös fundamentalism med den kommunistiska planekonomin. **IT-strategi enligt Josef Stalin & Usama bin Ladin.** "Fy för en gris", som dansken sa.

Filip Ekstrand

Filip Ekstrand, civ. ing., är en av grundarna till Advince, ett konsultföretag inom affärsutveckling och IT-strategi. (filip.ekstrand@advince.se / 070 262 25 57)

* New York Times, 2005-01-22. Undersökningen är citerad i gästkolumnen "Does not Compute" författad av Nicholas G. Carr

[†] Milde Jesus, du dog för oss på korset. Denna uppoffring kan inte ha varit förgäves.