

# IT en KMO's

Mei 2008

Resultaten van een bevraging naar de relatie tussen IT en bedrijf

HOWEST – Departement PIH

Jan Devos

## Coördinaten van de auteur

Jan Devos

HOWEST - Department PIH

Ghent University Association

Graaf Karel De Goedelaan 5

BE-8500 KORTRIJK - BELGIUM

T: +32 56 24 12 52

F: +32 56 24 12 24

e-mail: [jan.devos@howest.be](mailto:jan.devos@howest.be)

e-mail: [jgdvos.devos@ugent.be](mailto:jgdvos.devos@ugent.be)

linkedin: [www.linkedin.com/in/jangdevos](http://www.linkedin.com/in/jangdevos)

website: [www.pih.be/opleiding/elektronica/~jdv/index.aspx](http://www.pih.be/opleiding/elektronica/~jdv/index.aspx)

## Inhoudsopgave

|  |    |
|--|----|
| Lijst van de figuren.....  | 4  |
| INLEIDING.....   | 6  |
| 1. De vier thema's.....  | 7  |
| 2. Algemeen overzicht van de resultaten.....                             | 9  |
| 2.1 Verdeling volgens bedrijfsgrootte.....                               | 9  |
| 2.2 Verdeling volgens sector .....                                       | 10 |
| 2.3 Positie binnen het bedrijf.....                                      | 10 |
| 2.4 De bedrijfsgrootte per sector.....                                   | 12 |
| 2.5 Conclusie .....  | 12 |
| 3. Het belang van IT.....  | 13 |
| 3.1 Rechtstreekse bevraging van het belang van IT.....                   | 13 |
| 3.2 IT en competitiviteit .....  | 16 |
| 3.3 Aantal belangrijke IT projecten .....                                | 21 |
| 4 IT Outsourcing .....   | 23 |
| 5 IT Mislukkingen.....   | 26 |
| 5.1 Negatieve ervaringen met IT projecten .....                          | 26 |
| 5.2 Vertrouwen .....   | 31 |
| 6 IT Governance.....   | 35 |
| 6.1 Betrokkenheid met IT.....  | 35 |
| 6.2 Vertrouwd met een formele IT methode.....                            | 38 |
| 6.3 Gebruik van een formele IT methode.....                              | 41 |
| 6.4 Gebruik van een formele methode en het verband met mislukkingen..... | 43 |
| 7 Algemene conclusies .....  | 45 |
| Referenties.....   | 48 |
| Bijlage: De vragenlijst.....   | 49 |

## Lijst van de figuren

|   |    |
|---|----|
| Figuur 1 – Aandeel volgens bedrijfsgrootte.....   | 9  |
| Figuur 2 – Verdeling volgens sector.....  | 10 |
| Figuur 3 – Positie binnen het bedrijf.....  | 11 |
| Figuur 4 – Positie binnen het bedrijf verdeelt volgens bedrijfsgrootte .....                  | 11 |
| Figuur 5 – Verdeling van de bedrijfsgrootte volgens sector.....                               | 12 |
| Figuur 6 – Belang van IT .....  | 13 |
| Figuur 7 - Belang van IT volgens bedrijfsgrootte .....  | 14 |
| Figuur 8 - Belang van IT volgens sector .....   | 15 |
| Figuur 9 - Belang van IT volgens positie in het bedrijf.....                                  | 16 |
| Figuur 10 - IT en competitiviteit.....  | 17 |
| Figuur 11 - IT en competitiviteit - eigenaars vs. managers.....                               | 17 |
| Figuur 12 - IT en competitiviteit – eigenaars vs managers (zonder microbedrijven)..           | 18 |
| Figuur 13 - IT en competitiviteit volgens sector .....  | 19 |
| Figuur 14 - IT en competitiviteit volgens sector (zonder microbedrijven) .....                | 20 |
| Figuur 15 - IT en competitiviteit volgens bedrijfsgrootte .....                               | 20 |
| Figuur 16 - Aantal belangrijke IT projecten .....   | 21 |
| Figuur 17 - Aantal belangrijke IT projecten volgens sector .....                              | 22 |
| Figuur 18 - Aantal belangrijke IT projecten volgens bedrijfsgrootte.....                      | 22 |
| Figuur 19 - Uitvoeringswijze IT projecten .....   | 23 |
| Figuur 20 - Uitvoeringswijze IT projecten volgens bedrijfsgrootte .....                       | 24 |
| Figuur 21 - Uitvoeringswijze IT projecten volgens sector.....                                 | 24 |
| Figuur 22 - Uitvoeringswijze IT projecten volgens sector (zonder microbedrijven) ...          | 25 |
| Figuur 23 - Negatieve ervaringen met IT projecten.....  | 26 |
| Figuur 24 - Gegevens van de Standish Group.....   | 27 |
| Figuur 25 - Negatieve ervaringen met projecten volgens de bedrijfsgrootte.....                | 27 |
| Figuur 26 - Negatieve ervaringen met IT projecten (volgens aantal uitgevoerde projecten)..... | 28 |
| Figuur 27 - Negatieve ervaringen met IT projecten (volgens sector).....                       | 29 |
| Figuur 28 - Negatieve ervaringen IT projecten (volgens uitvoeringswijze).....                 | 30 |
| Figuur 29 - Rol van vertrouwen .....  | 31 |
| Figuur 30 - Rol van vertrouwen (volgens positie in het bedrijf) .....                         | 32 |
| Figuur 31 - Rol van vertrouwen volgens uitvoeringswijze project .....                         | 32 |
| Figuur 32 - Rol van vertrouwen volgens sector .....   | 33 |
| Figuur 33 - Rol van vertrouwen volgens bedrijfsgrootte.....                                   | 34 |
| Figuur 34 - Betrokkenheid met IT .....  | 35 |
| Figuur 35 -Betrokkenheid met IT volgens positie in bedrijf .....                              | 36 |
| Figuur 36 - Betrokkenheid met IT volgens bedrijfsgrootte.....                                 | 37 |
| Figuur 37 - Betrokken met IT volgens sector .....   | 37 |



|   |    |
|---|----|
| Figuur 38 - Betrokkenheid met IT volgens sector zonder microbedrijven .....     | 38 |
| Figuur 39 - Vertrouwd met formele IT methode .....                              | 39 |
| Figuur 40 - Vertrouwd met formele IT methode (volgens sector) .....             | 39 |
| Figuur 41 - Vertrouwd met formele IT methode (volgens bedrijfsgrootte) .....    | 40 |
| Figuur 42 - Vertrouwd met formele IT methode (volgens positie in bedrijf) ..... | 41 |
| Figuur 43 - Gebruik van een formele IT methode .....                            | 41 |
| Figuur 44 - Gebruik van een formele IT methode (volgens sector) .....           | 42 |
| Figuur 45 - Gebruik van een formele IT methode (volgens bedrijfsgrootte) .....  | 43 |
| Figuur 46 - Verband tussen negatieve ervaringen en gebruik van IT methode ..... | 44 |

## INLEIDING

Het belang van KMO's voor de economie is niet enkel een Vlaams fenomeen. Overal ter wereld zijn KMO's de motor van vele welvaartlanden. Ze zijn de drijvende kracht achter innovatie en door enthousiast entrepreneurschap vormen ze de basis van tewerkstelling voor de nieuwe economie (European Communities, 2004).

Ook het toenemend belang van Informatietechnologie (IT) is voor niemand meer een verrassing. De technologische vernieuwing in de elektronica en telecommunicatie werkt aanstekelijk en nodigt uit tot nieuwe toepassingen. IT in de context van een bedrijf kan alleen maar positief zijn. Dus ook voor KMO's. Toch is hier een kanttekening meer dan gepast. IT inpassen in een bedrijfsstructuur gaat niet zonder problemen. Vele investeringen resulteren niet in reële opbrengsten of gaan zelfs roemloos ten onder. Ook dat is de realiteit van IT.

Onvoldoende is geweten hoe de relatie informatietechnologie – organisatie – mens in elkaar steekt. Vooral in jonge en groeiende ondernemingen, zoals KMO's kan dit tot onvoorspelbare en dus moeilijk beheersbare situaties leiden.

KMO's zijn bovendien een vergeten groep in de wetenschap. De academische wereld durft ze wel eens stiefmoederlijk behandelen, zoals een ouder zijn kinderen wijst op later, als je groot bent...

Maar moeten KMO's groot worden om goed te presteren? En doen grote bedrijven het op gebied van IT dan zo goed? Zijn de methodes die grote bedrijven hanteren zo maar in te passen bij KMO's? Vragen die zeker niet volledig kunnen beantwoord worden.

In het licht van deze vaststellingen werd in 2008 een enquête uitgevoerd om meer te weten te komen hoe de relatie KMO en IT in elkaar steekt. De enquête probeert wat meer duidelijkheid te scheppen in de wijze hoe er tegen KMO's aan moet gekeken worden wanneer we IT fenomenen willen verklaren of voorspellen.

De resultaten van dit onderzoek worden hier gepresenteerd. Dit onderzoek kadert in een ruimer, doctoraal onderzoek over IT Governance in KMO's dat sinds 2006 een aanvang nam.

In de volgende hoofdstukken brengen we de resultaten van de enquête thematisch gesorteerd. Vooraf geven we een aantal algemene resultaten en beschouwingen met betrekking tot de beoogde doelgroep. We besluiten met een aantal conclusies.

## 1. De vier thema's

De enquête peilde naar de relatie tussen KMO en IT met de bedoeling discriminerende factoren in deze relatie te isoleren. Onderliggend werden vier thema's, die ook in de wetenschappelijke literatuur veel aandacht krijgen aangesneden: 1) Het belang van IT, 2) IT mislukkingen, 3) IT Outsourcing en 4) IT Governance.

Van de thema's is weinig geweten in een context van KMO's. Meteen komt het grootste probleem al op ons af: wat is een KMO? We hanteren in dit rapport de Europese definitie voor de KMO (Europese Commissie, 2003). Volgens Europa behoort een bedrijf dat meer dan 250 mensen te werk stelt niet meer tot de categorie van KMO's. We hebben ons bij deze definitie gehouden. Bij de samenstelling van onze doelgroep hebben we echter niet onmiddellijk de grote bedrijven uitgesloten, omdat we hierdoor vergelijkende informatie verzamelden. Dit is uiteraard essentieel om een differentiërend vermogen te ontdekken.

De bedrijfsgrootte in de enquête werd enkel gemeten op basis van het aantal tewerkstelde personen. We zijn er ons van bewust dat er vaak bijkomende criteria, zoals omzet en balanstotaal nodig zijn om de omvang van een bedrijf te kunnen karakteriseren.

We hanteren verder de volgende benamingen in het rapport:

Een bedrijf met minder dan 5 mensen tewerkgesteld is een **microbedrijf**. Het **klein bedrijf** heeft meer dan 5 mensen in dienst maar minder dan 50. Een **middelgroot bedrijf** stelt meer dan 50 mensen te werk, maar minder dan 250. Een **groot bedrijf** ten slotte stelt meer dan 250 mensen te werk.

Het eerste thema betreft het belang van IT binnen een bedrijf. Veelal wordt hiermee de impact bedoeld van IT op de bedrijfsstrategie of de relatie tussen IT en de bedrijfsprestaties. Dit kadert in een zeer omvangrijke stroom van academische literatuur waarbij men op zoek gaat naar de wijze waarop IT kan inwerken op de bedrijfsstrategie. Het onderliggende paradigma daarbij is dat IT en bedrijfsprestaties positief gerelateerd zijn. Hoe meer IT, hoe beter als het ware. Toch is dat een te naïef uitgangspunt. Bovendien is de (positieve) invloed van IT op de bedrijfsprestaties zeer moeilijk meetbaar. Een belangrijk begrip daarbij is de afstemming van IT met de bedrijfsstrategie of de IT/Business alignment (Chen & Reich, 2007). In een KMO omgeving zijn deze begrippen zeer opaak en dus weinig concreet. Vaak is er geen expliciete bedrijfsstrategie in een KMO, laat staan dat IT hierop een invloed heeft en deze invloed ook meetbaar zou zijn. Toch kunnen we niet de rol van het belang van IT in KMO's minimaliseren. In de enquête proberen we de impact van IT op een KMO in te schatten. We doen dit zowel door rechtstreekse vragen te stellen als door onrechtstreekse.



Het thema van IT mislukkingen staat ogenschijnlijk wat haaks op het eerste thema. Het blijft echter een feit dat vele pogingen om IT in een organisatie te brengen een roemloos einde kennen. Er bestaan heel wat gegevens over IT mislukkingen in organisaties. De meest geciteerde en best bekende zijn de gegevens van de Standish Group (Standish Group, 2004). We gaan in de enquête na in hoeverre we tot dezelfde bevindingen komen voor de KMO's.

Het derde thema, de uitbesteding van IT of IT outsourcing, is zeer populair in grote bedrijven. IT outsourcing is het uitbesteden van de volledige of grote delen van de IT functie naar gespecialiseerde bedrijven met de bedoeling de aandacht op de kerncompetenties houden (Dibbern et al., 2004). KMO's zijn omwille van hun beperkte IT kennis noodgedwongen aangewezen op een externe IT leverancier. Binnen de literatuur wordt er algemeen aangenomen dat KMO's sterk afhankelijk zijn van externe IT expertise. We gaan in de enquête na hoe sterk het fenomeen van IT outsourcing verspreid is bij de KMO's en welke karakteristieken daarin bepalend zijn.

IT Governance als vierde thema is een overkoepeling van de vorige thema's. IT Governance is een duur woord en binnen een KMO niet echt gekend. Toch zijn heel wat aspecten ervan ook binnen een KMO zeer opportuun. IT Governance slaat op de beheersmatigheid van IT in een bedrijf. Onder de hypothese dat IT strategisch van belang is en er daarbij veel implementatie- en beheersproblemen gepaard gaan, dan lijkt een goed beheer van de IT functie, ook in een KMO, van essentieel belang. Zonder IT kan ook het kleinste bedrijf het op vandaag niet meer doen (ITGI, 2003).

De resultaten worden hoofdzakelijk uitgedrukt in percentages. We zijn de mening toegedaan dat dit de leesbaarheid en dus het interpreteren van de cijfers vergemakkelijkt.

## 2. Algemeen overzicht van de resultaten

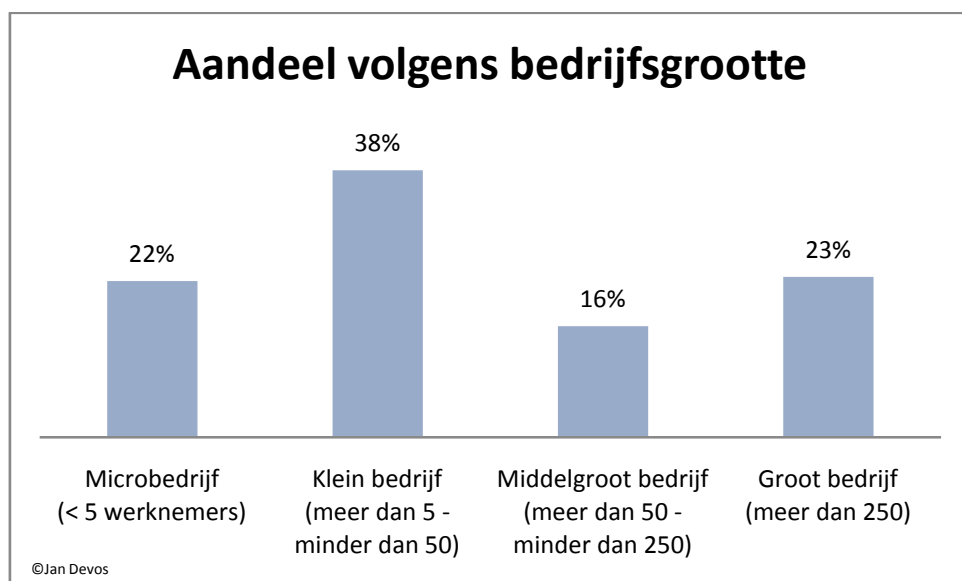
Er werden in totaal **1538** personen aangeschreven via email om deel te nemen aan de enquête. De vragenlijst van de enquête samen met de antwoorden is opgenomen in bijlage. De personen werden geselecteerd uit de ledenlijsten van de alumni van een Vlaamse Businessschool en van een Vlaamse technische hogeschool, de ledenlijst van een werkgeversorganisatie en de persoonlijke contactenlijst van de auteur. Er werd op voorhand geen filtering doorgevoerd naar de aard of de grootte van het bedrijf van tewerkstelling. Deze filtering is wel gebeurd binnen de enquête zelf.

Er werden 169 antwoorden ontvangen, wat een responsratio geeft van **11%**.

De resultaten die hier gebracht worden peilen naar de algemene karakteristieken van de ondervraagden en hun werkomgeving. Er werd gevraagd naar de sector van tewerkstelling (vraag 1), de bedrijfsgrootte (vraag 2) en de positie binnen het bedrijf (vraag 3).

### 2.1 Verdeling volgens bedrijfsgrootte

In figuur 1 is de verdeling opgenomen van de antwoorden volgens bedrijfsgrootte. We stellen vast dat het **klein bedrijf** (tussen 5 en 50 mensen in dienst) met **38%** van de antwoorden de sterkst vertegenwoordigde groep is in onze enquête.



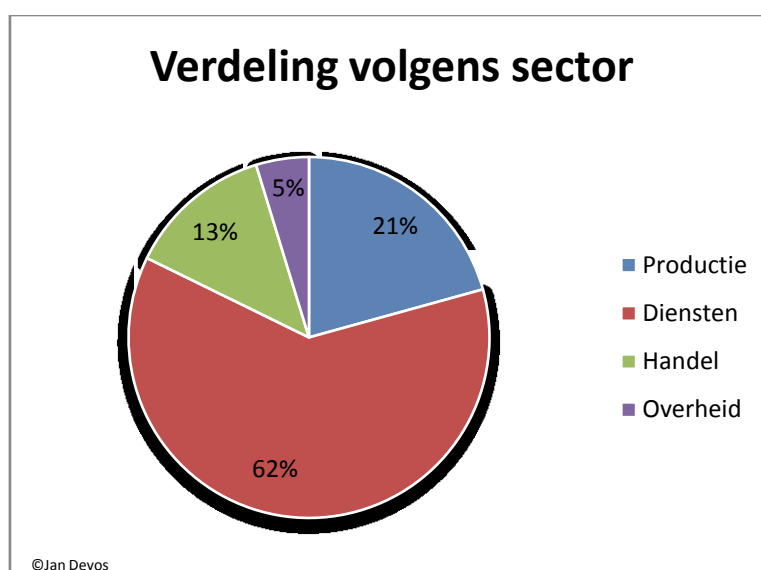
Figuur 1 – Aandeel volgens bedrijfsgrootte

## 2.2 Verdeling volgens sector

In figuur 2 is de verdeling opgenomen van de antwoorden volgens bedrijfssector. De volgende generieke bedrijfssectoren werden onderscheiden: 1) productie, 2) diensten, 3) handel en 4) overheid.

De enquête mikte niet echt op overheidsbedrijven, hoewel die vaak ook de karakteristieken vertonen van een KMO. Het aandeel van de overheidsbedrijven was met 8 respondenten (5%) zeer klein.

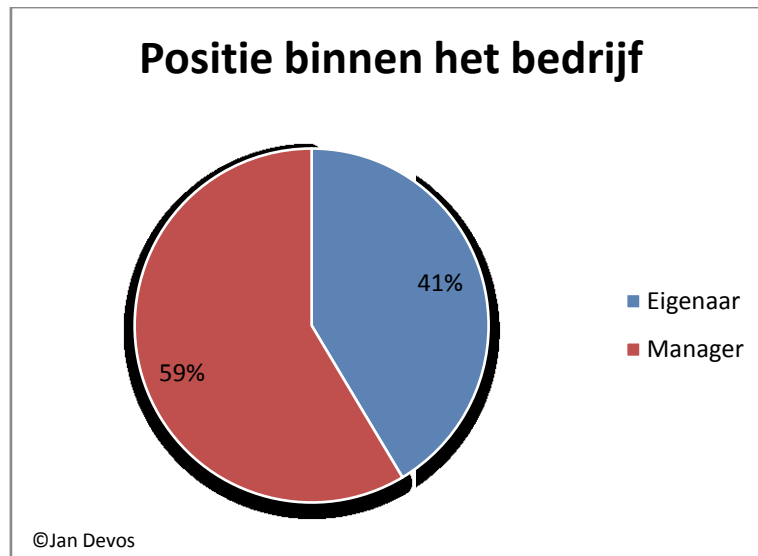
De **dienstensector** is met **62%** aandeel de grootste vertegenwoordiger in de enquête.



Figuur 2 – Verdeling volgens sector

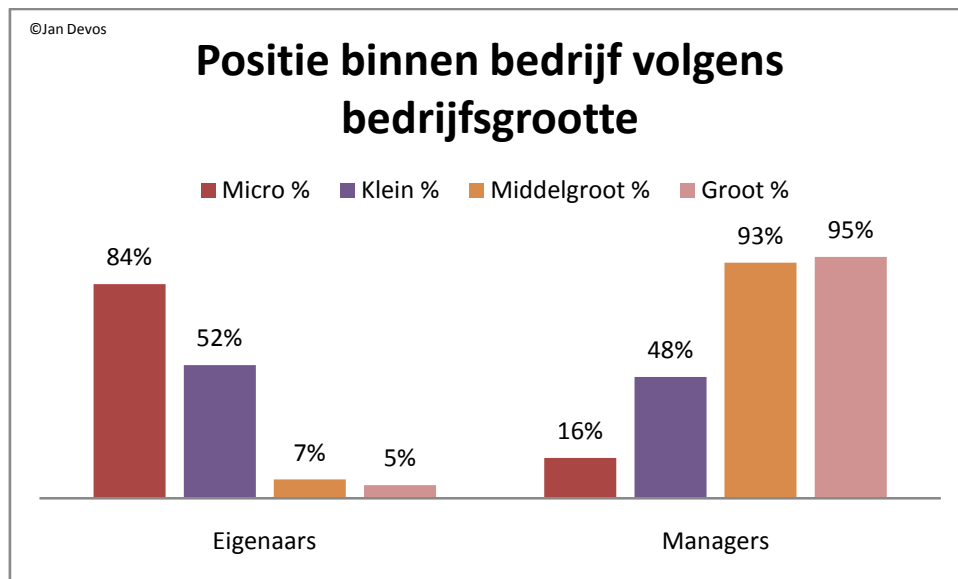
## 2.3 Positie binnen het bedrijf

In figuur 3 is de verdeling opgenomen van de positie van respondenten binnen hun bedrijf. De vraag was binair gesteld om duidelijk de groep van de eigenaars te kunnen identificeren. De groep van de **eigenaars** was met **41%** in de minderheid ten opzicht van de **managers** met **59%**.



Figuur 3 – Positie binnen het bedrijf

We bekeken ook de positie binnen het bedrijf maar dan verdeelt over de bedrijfsgrootte (zie figuur 4).



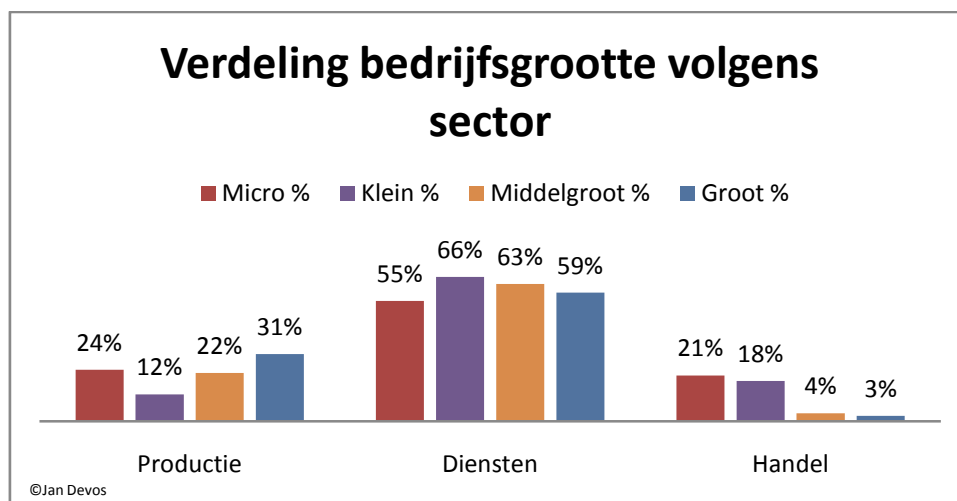
Figuur 4 – Positie binnen het bedrijf verdeelt volgens bedrijfsgrootte

Bij de microbedrijven hebben vooral de eigenaars geantwoord. Bij de grote en middelgrote bedrijven waren dit voornamelijk managers. Bij de kleine bedrijven is een bijna evenwichtige verhouding (52% / 48%) tussen eigenaars en managers vast te stellen in de antwoorden.



## 2.4 De bedrijfsgrootte per sector

De verdeling van de bedrijfsgrootte volgens bedrijfssector, kan ons leren waar de grote en waar de kleinere bedrijven zich situeren. Deze combinatie is opgenomen in figuur 5.



Figuur 5 – Verdeling van de bedrijfsgrootte volgens sector

Het valt op dat alle bedrijven, ongeacht hun grootte, **sterk vertegenwoordigd** zijn in de **dienstensector**, meteen ook de sterkst vertegenwoordigde sector in de algemene resultaten. We worden duidelijk een diensteneconomie.

De microbedrijven en kleine bedrijven zijn vooral vertegenwoordigd in de handelssector. In productiesector vinden we alle bedrijfsgroottes terug. Er zijn daar wel meer middelgrote en grote bedrijven te vinden. Opvallend is het hoge aandeel van de microbedrijven in de productiesector. Een productiebedrijf met maximaal 5 mensen in dienst is uiteraard heel klein. Mogelijks zijn dat startup bedrijven.

In figuur 5 zijn de overheidsbedrijven niet opgenomen.

## 2.5 Conclusie

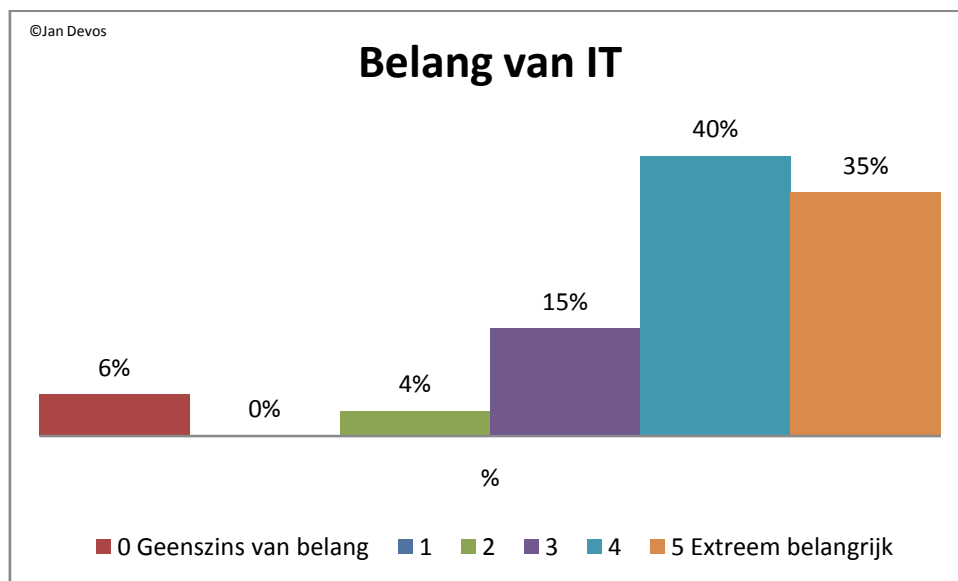
In de enquête zijn **de kleine bedrijven** (van 5 tot 50 medewerkers) het sterkst vertegenwoordigd. Van alle sectoren is **de dienstensector** het sterkst vertegenwoordigd. De kleine bedrijven vormen ook de grootste groep binnen de dienstensector, hoewel alle bedrijfsgroottes in deze sector quasi even sterk vertegenwoordigd zijn. De verhouding **eigenaar/manager** van de respondenten is voor de kleine bedrijven bijna evenwichtig (52% / 48%).

### 3. Het belang van IT

Het belang van IT werd gemeten met drie vragen. In vraag 5 werd er gevraagd naar het aantal belangrijke IT projecten dat het bedrijf al had uitgevoerd. Vraag 11 peilde rechtstreeks naar het belang dat de respondent hechte aan IT in zijn organisatie. Ten slotte werd in vraag 12 gepolst of IT als essentieel beschouwd wordt voor de competitiviteit van de organisatie.

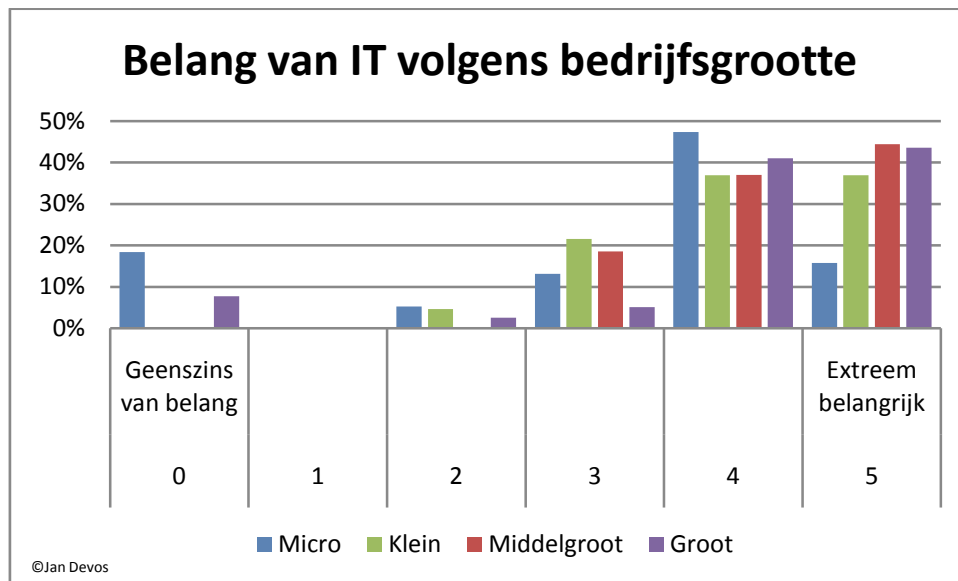
#### 3.1 Rechtstreekse bevraging van het belang van IT

In figuur 6 zijn de percentages van de scores weergegeven van alle respondenten over alle sectoren en bedrijfsgroottes heen. Gelet op het vrij rechtstreekse karakter van de vraag kon verwacht worden dat IT als vrij belangrijk werd gescoord. De beoordeling van het belang van IT scoort in ieder geval hoog tot zeer hoog. Eén op drie respondenten vindt IT zelfs extreem belangrijk. Toch moeten we vaststellen dat ook 6% van de respondenten IT helemaal niet van belang vindt.



Figuur 6 – Belang van IT

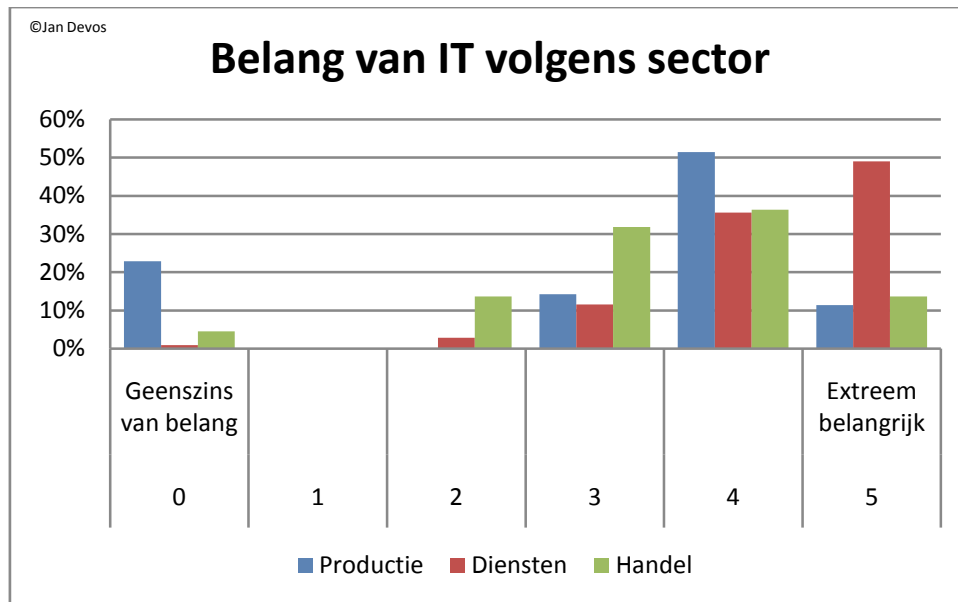
In figuur 7 geven we de scores van het belang van IT volgens bedrijfsgrootte. Het belang van IT wordt relatief gelijkmatig gescoord over de verschillende bedrijfsgroottes. Uitzonderingen hierop zijn microbedrijven en grote bedrijven die respectievelijk met 18% en 8% laten horen dat ze IT geenszins van belang vinden. Microbedrijven scoren ook minder dan alle andere bedrijven IT als extreem belangrijk.



Figuur 7 - Belang van IT volgens bedrijfsgrootte

Vreemd is ook het aantal grote bedrijven (8%) dat IT geenszins van belang vindt. Wanneer we deze groep wat nader analyseren dan zijn dit twee respondenten afkomstig uit productiebedrijven en één respondent uit de dienstensector. Het onbelangrijk vinden van IT door grote bedrijven lijkt dus niet afhankelijk te zijn van de sector. Grote bedrijven scoren vooral op de extremen: ofwel vinden ze IT zeer belangrijk ofwel helemaal niet van belang.

Bekijken we dan effectief de verdeling van de scores volgens sector dan zien we dat inderdaad de productiebedrijven een wat afwijkende stem laten horen (zie figuur 8). **23% van de productiebedrijven** vindt IT geenszins van belang! Toch vinden meer dan de helft van productiebedrijven (51%) IT zeer belangrijk.

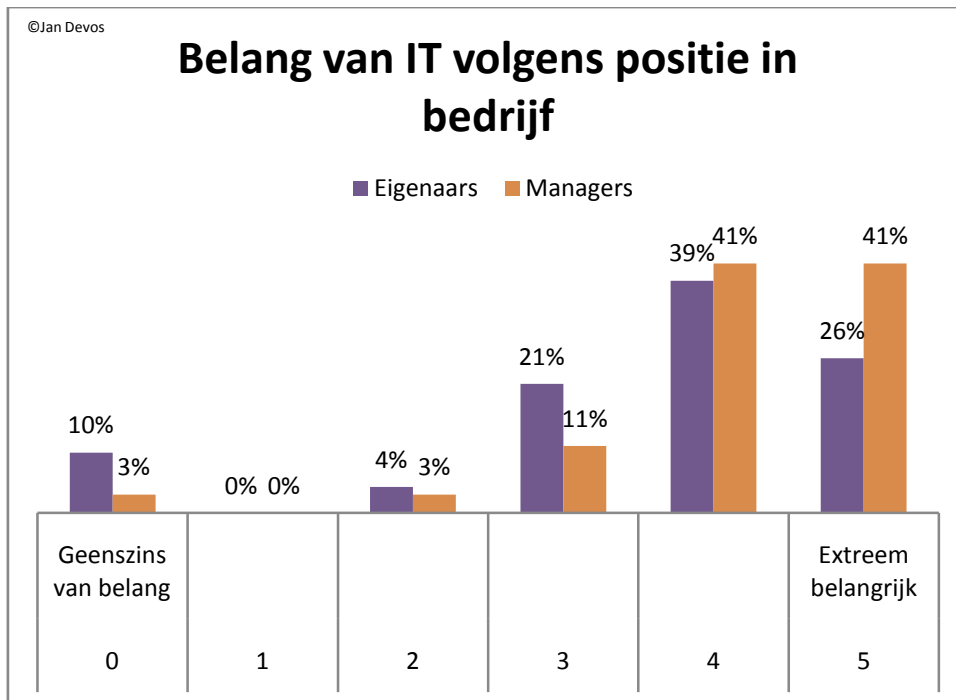


Figuur 8 - Belang van IT volgens sector

Deze opmerkelijke vaststellingen zijn wellicht te verklaren. In figuur 5 konden we afleiden dat er binnen de microbedrijven een relatief groot aantal productiebedrijven waren. We hebben daarbij de mogelijkheid geopperd dat dit startup bedrijven waren. De vaststellingen hier kunnen dit vermoeden mogelijk versterken. Een nadere analyse van de productiebedrijven die IT allerm minst belangrijk vinden leert dat op de 8 bedrijven er inderdaad 6 microbedrijven (75%) zijn en 2 grote bedrijven (25%). Een microbedrijf dat met productie bezig is heeft vermoedelijk ander zaken aan het hoofd dan IT. Toch is het eerder verrassend te moeten vaststellen dat een aantal grote productiebedrijven ook IT niet belangrijk vinden.

Ook de handelsbedrijven zijn niet echt enthousiast bij het belang van IT. Ook hier is er een gedeelte (5%) dat IT zelfs geenszins van belang vindt.

We kunnen het belang dat er gehecht wordt aan IT ook relateren aan de positie binnen het bedrijf. Dit is te zien in figuur 9.



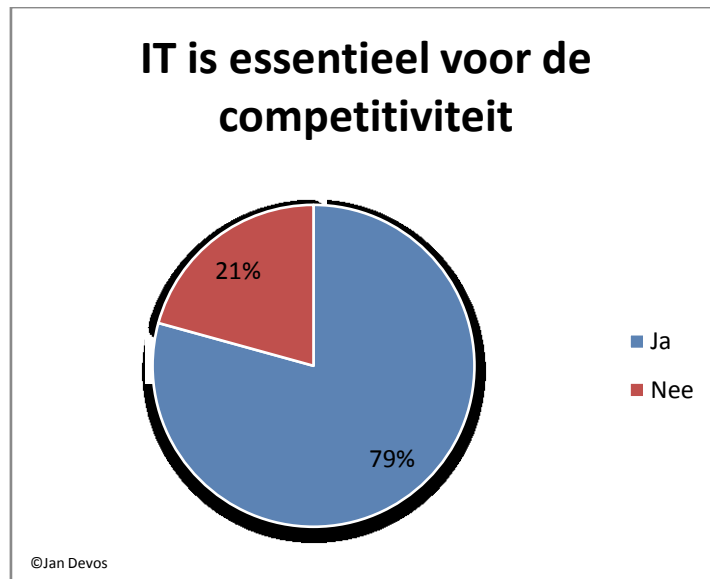
Figuur 9 - Belang van IT volgens positie in het bedrijf

Wanneer we de scores voor het belang van IT dat eigenaars en managers geven met elkaar vergelijken, dan moeten we vaststellen dat **managers het belang van IT duidelijk hoger schatten dan eigenaars.**

Eigenaars (10%) scoren ook meer uitgesproken dan managers op “IT geenszins van belang”. Eén op tien eigenaars vindt IT zelfs helemaal niet belangrijk. Deze vaststellingen zijn vermoedelijk gerelateerd aan het feit dat vooral eigenaars uit microbedrijven hebben gereageerd en versterkt het vermoeden dat microbedrijven het minst belang aan IT hechten. De invloed van de eigenaar-CEO is ook het grootst in microbedrijven.

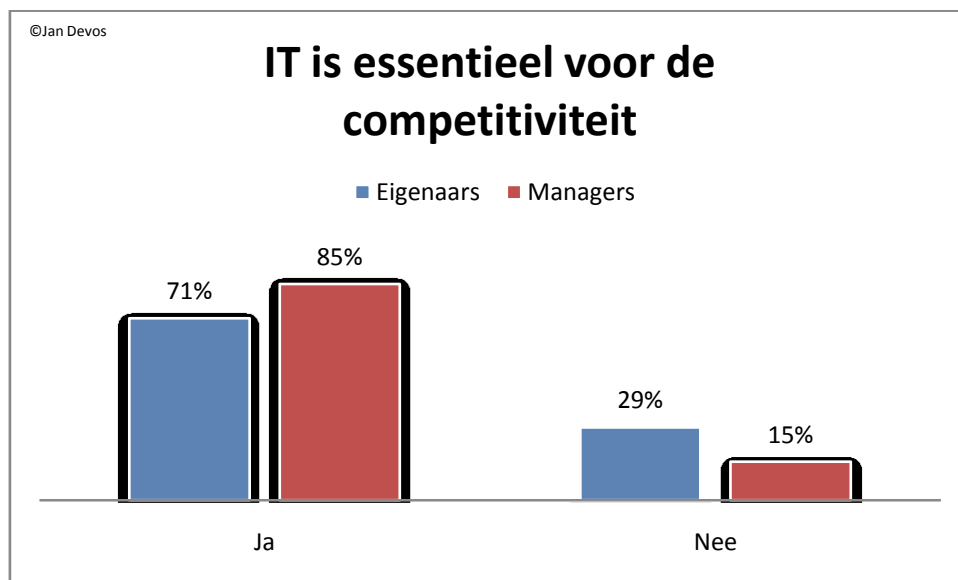
### 3.2 IT en competitiviteit

Vraag 12 polste naar de relatie tussen IT en de competitiviteit van de organisatie. De vraag moest opnieuw binair beantwoord worden: IT wordt essentieel beschouwd voor de competitiviteit van de organisatie of niet. De algemene resultaten zijn opgenomen in figuur 10.



Figuur 10 - IT en competitiviteit

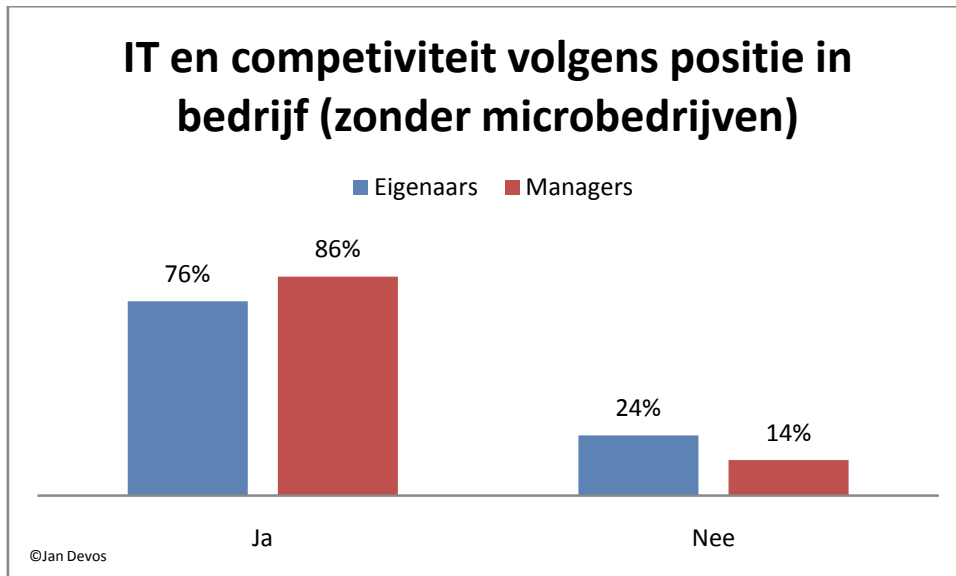
Bijna 4 van de 5 ondervraagden percipieert IT als essentieel voor de competitiviteit van zijn organisatie. Wanneer we de mening van de managers vergelijken met deze van de eigenaars dan zien we dat eigenaars de relatie tussen IT en competitiviteit wat minder essentieel beschouwen dan managers (71% tov. 85% - zie figuur 11).



Figuur 11 - IT en competitiviteit - eigenaars vs. managers

Uit figuur 4 konden we afleiden dat de eigenaars voornamelijk uit de microbedrijven (84%) afkomstig waren. Wanneer we de microbedrijven uitsluiten

bij de vergelijking eigenaars/managers in de relatie IT en competitiviteit dan krijgen we desondanks geen substantieel verschil met de gegevens uit figuur 11 (zie figuur 12).

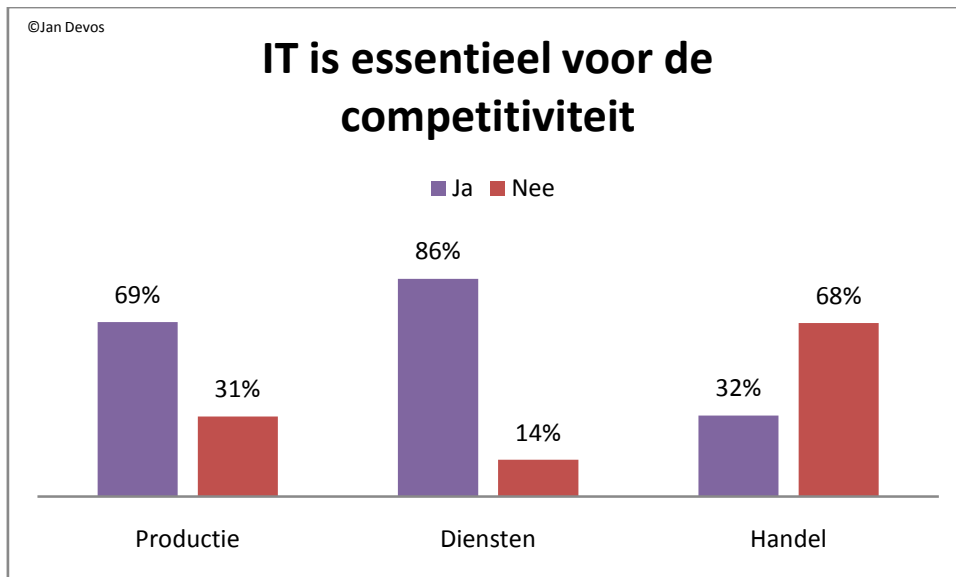


Figuur 12 - IT en competitiviteit – eigenaars vs managers (zonder microbedrijven)

In alle bedrijven over alle grootteordes heen, beschouwen zowel managers als eigenaars IT dus essentieel voor de competitiviteit.

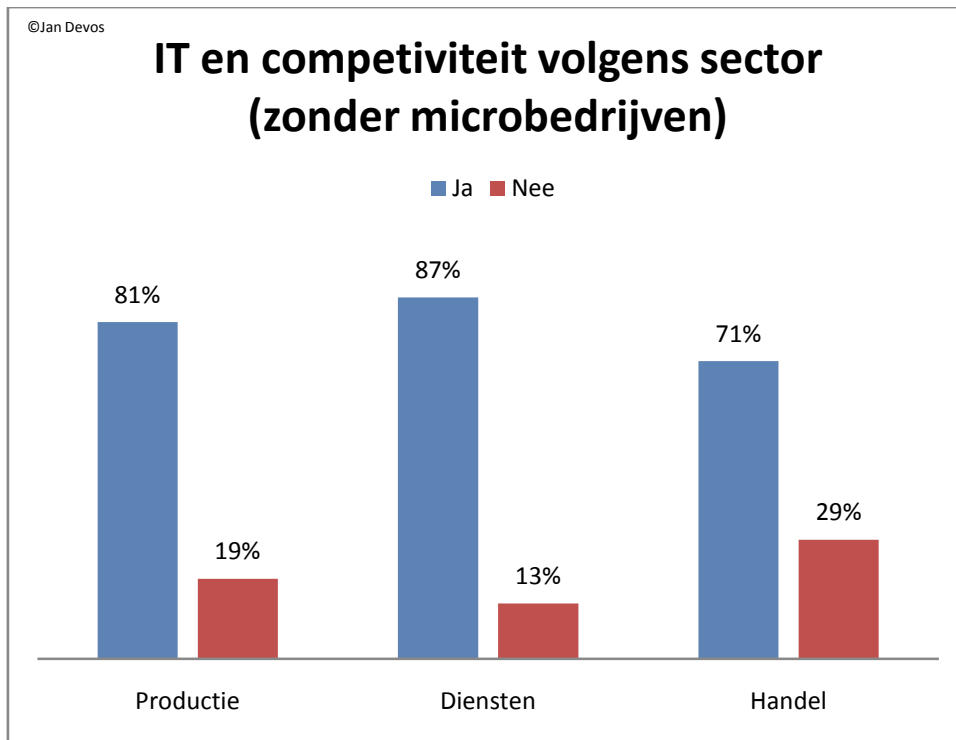
Wanneer we alle antwoorden verdelen over de drie bedrijfssectoren (opnieuw laten we hier de overheidsbedrijven achterwege), dan komen tot opmerkelijke conclusies. Een meerderheid van de handelsbedrijven (68%) beschouwt IT als **niet** essentieel voor de competitiviteit. Maar ook bij de productiebedrijven is dat bijna één derde (31%). Enkel bij de dienstenbedrijven vindt een grote meerderheid IT essentieel voor de competitiviteit van het bedrijf. (zie figuur 13).

Een groot deel van de productiebedrijven (24%) en de handelsbedrijven (21%) waren microbedrijven (zie figuur 5). Dit zou er wel eens op kunnen wijzen dat vooral deze bedrijven geen uitgesproken relatie zien tussen IT en competitie.



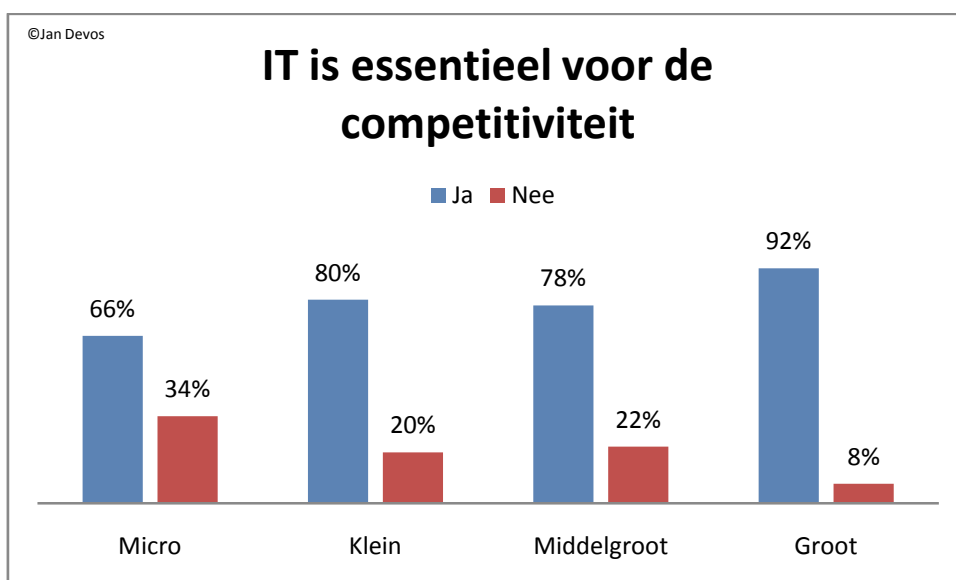
Figuur 13 - IT en competitiviteit volgens sector

Wanneer we de microbedrijven uitsluiten en opnieuw de verdeling van de antwoorden maken over de verschillende sectoren dan is de verhouding in handelssector inderdaad totaal anders (zie figuur 14). Opnieuw 'verstoren' de microbedrijven de gemeten fenomenen in KMO's. Toch beschouwt men binnen de handelssector en met afwezigheid van microbedrijven, IT blijkbaar minder essentieel voor de competitiviteit.



Figuur 14 - IT en competitiviteit volgens sector (zonder microbedrijven)

In figuur 15 hebben we de antwoorden over de relatie tussen IT en competitiviteit verdeeld over de bedrijfsgrootte.

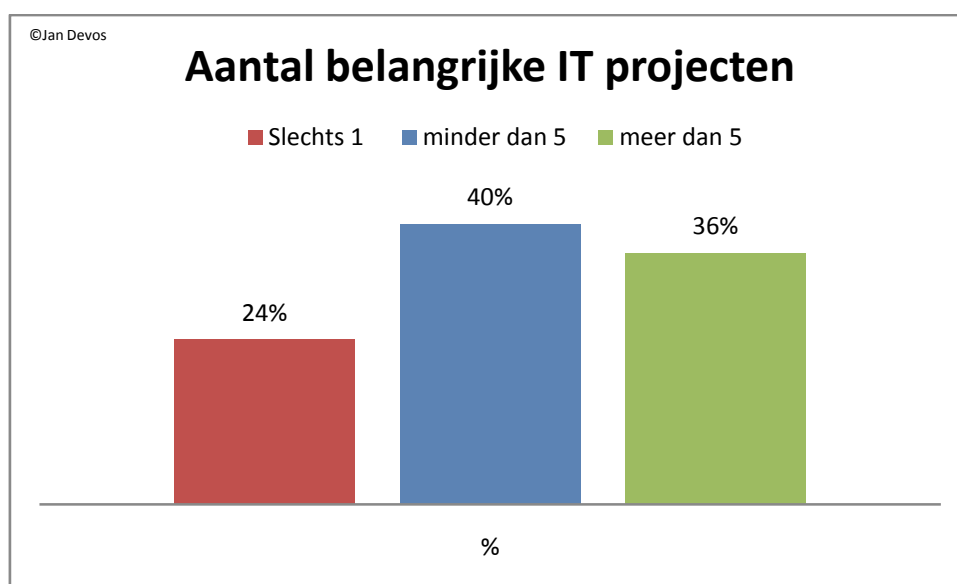


Figuur 15 - IT en competitiviteit volgens bedrijfsgrootte

Daarin kunnen we zien dat microbedrijven inderdaad de relatie tussen IT en competitiviteit als minder essentieel beschouwen. Deze vaststellingen liggen in lijn met de vorige.

### 3.3 Aantal belangrijke IT projecten

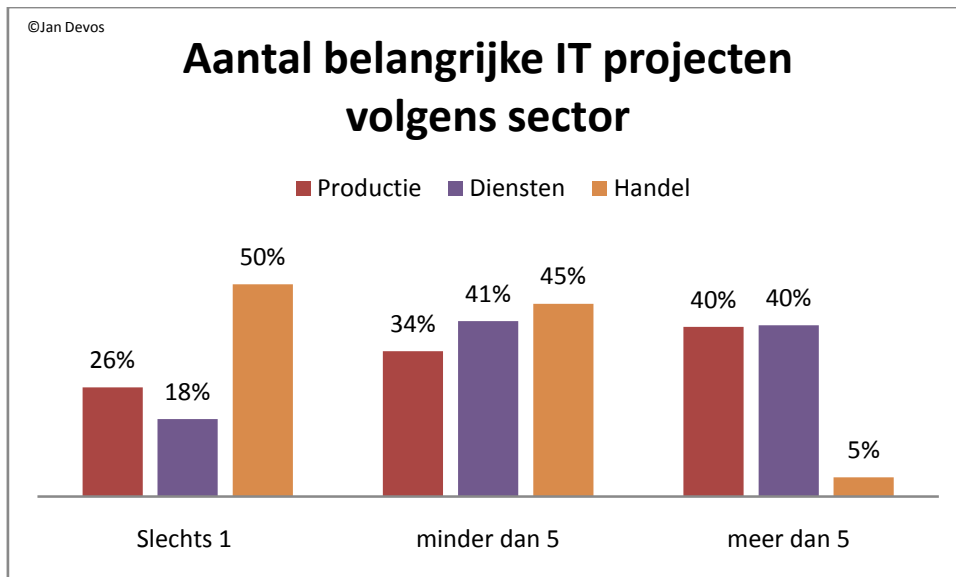
Het aantal belangrijke IT projecten kan als een maat gezien worden voor het belang dat een bedrijf hecht aan IT. De algemene resultaten op deze vraag zijn samengebracht in figuur 16.



Figuur 16 - Aantal belangrijke IT projecten

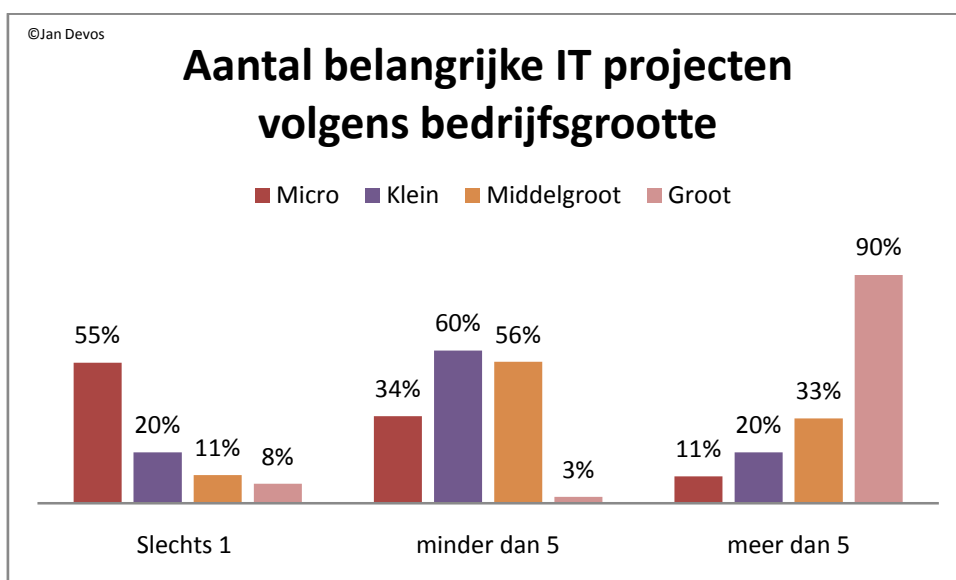
De meerderheid van de ondervraagde bedrijven (40%) heeft 1 tot minder dan 5 belangrijke IT projecten uitgevoerd. Een derde van de ondervraagden (36%) beweert meer dan 5 belangrijke IT projecten te hebben uitgevoerd.

In figuur 17 is verdeling van het aantal belangrijke IT projecten per sector weergegeven. We zien dat binnen de dienstensector de meeste IT projecten worden uitgevoerd. In de handelssector komt verhoudingsgewijs het uitvoeren van slechts één IT project het meest voor, gevolgd door de sector van de productiebedrijven.



Figuur 17 - Aantal belangrijke IT projecten volgens sector

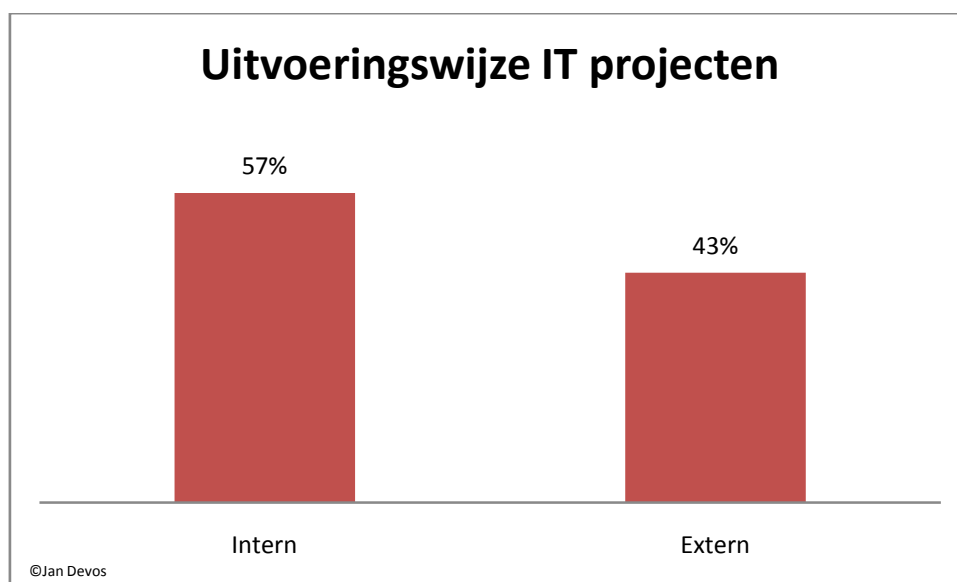
De verdeling van het aantal belangrijke IT projecten volgens bedrijfsgrootte is opgenomen in figuur 18. Hieruit blijkt dat de microbedrijven verhoudingsgewijs het minst aantal IT projecten uitvoert. De grote bedrijven voeren de meeste IT projecten uit.



Figuur 18 - Aantal belangrijke IT projecten volgens bedrijfsgrootte

## 4 IT Outsourcing

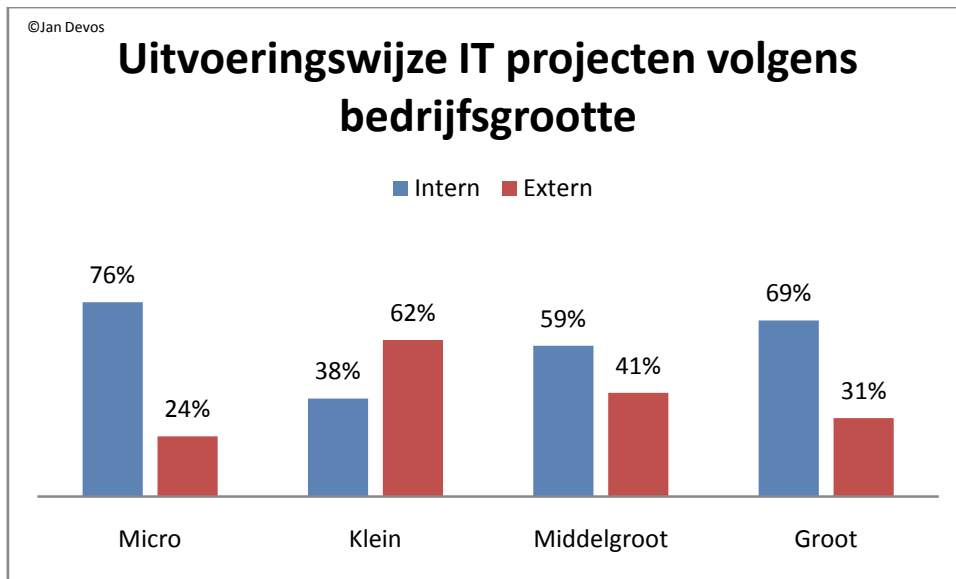
De mate van uitbesteding of outsourcing kan gemeten worden door na te gaan hoe de IT projecten in bedrijven worden uitgevoerd: intern of extern. Dit werd nagegaan in vraag 6. De algemene resultaten zijn weergegeven in figuur 19.



Figuur 19 - Uitvoeringswijze IT projecten

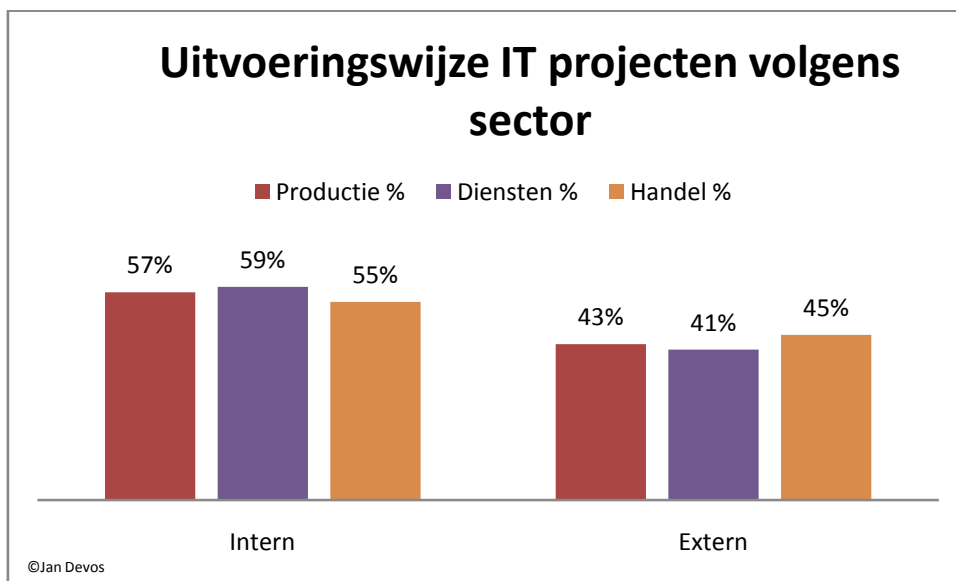
Een meerderheid van de IT projecten worden intern (57%) uitgevoerd.

De verdeling hiervan volgens bedrijfsgrootte is opgenomen in figuur 20. Hieruit kunnen we concluderen dat microbedrijven meestal IT projecten zelf uitvoeren (75%). De kleine bedrijven besteden dan weer hun IT projecten grotendeels (62%) uit. Het percentage uitbesteding neemt dan gestaag af met de bedrijfsgrootte ten voordele van de intern uitgevoerde projecten. Een meerderheid van de grote bedrijven (69%) voert opnieuw hun IT projecten intern uit.



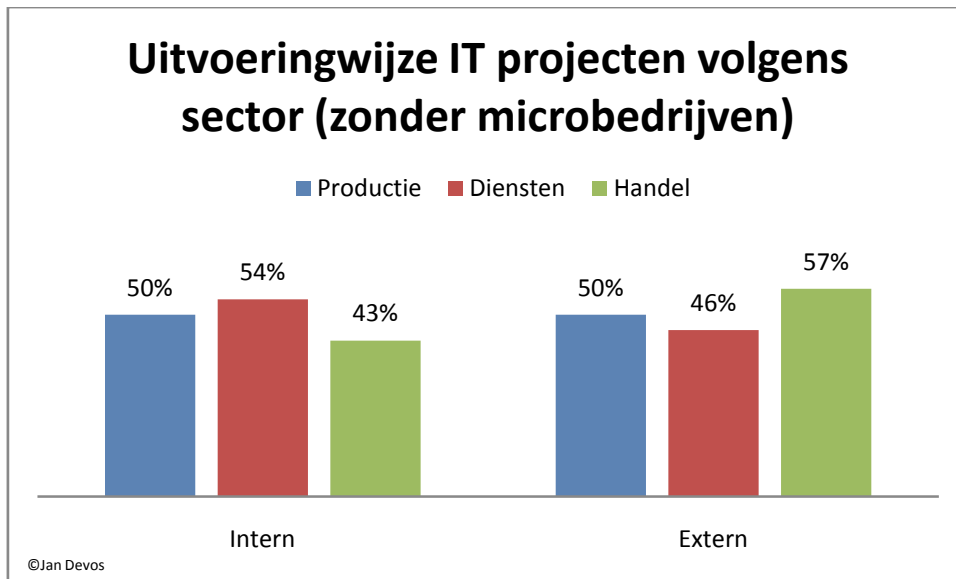
Figuur 20 - Uitvoeringswijze IT projecten volgens bedrijfsgrootte

In figuur 21 is de verdeling van de uitvoeringswijze van IT projecten volgens sector opgenomen.



Figuur 21 - Uitvoeringswijze IT projecten volgens sector

De verhouding tussen extern en intern uitgevoerde IT projecten is voor alle sectoren ongeveer gelijk. Opnieuw kan mogelijks het atypisch gedrag van de microbedrijven hier een invloed hebben. De verdeling per sector van de uitvoeringswijze van IT projecten, zonder de microbedrijven is weergegeven in figuur 22.



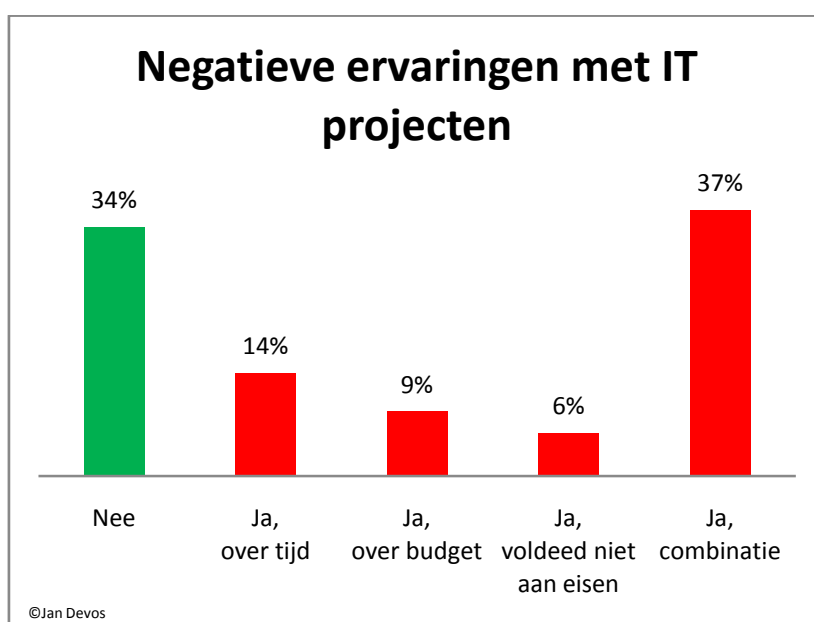
**Figuur 22 - Uitvoeringwijze IT projecten volgens sector (zonder microbedrijven)**

De verhoudingen zijn enkel gewijzigd voor de handelsbedrijven. Er wordt in verhouding evenveel intern uitgevoerd dan extern voor productie- en dienstenbedrijven. Dienstenbedrijven voeren iets meer dan productiebedrijven zelf uit. Handelsbedrijven besteden verhoudingsgewijs het meeste uit.

## 5 IT Mislukkingen

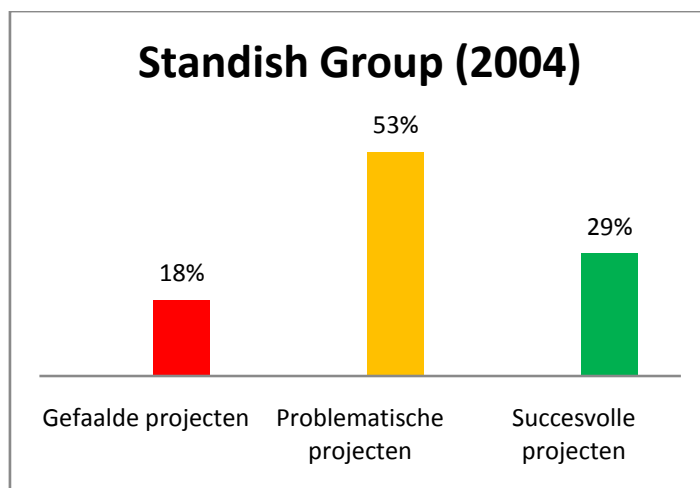
### 5.1 Negatieve ervaringen met IT projecten

Vraag 7 polste naar de negatieve ervaringen bij het uitvoeren van IT projecten. De algemene resultaten zijn opgenomen in figuur 23.



Figuur 23 - Negatieve ervaringen met IT projecten

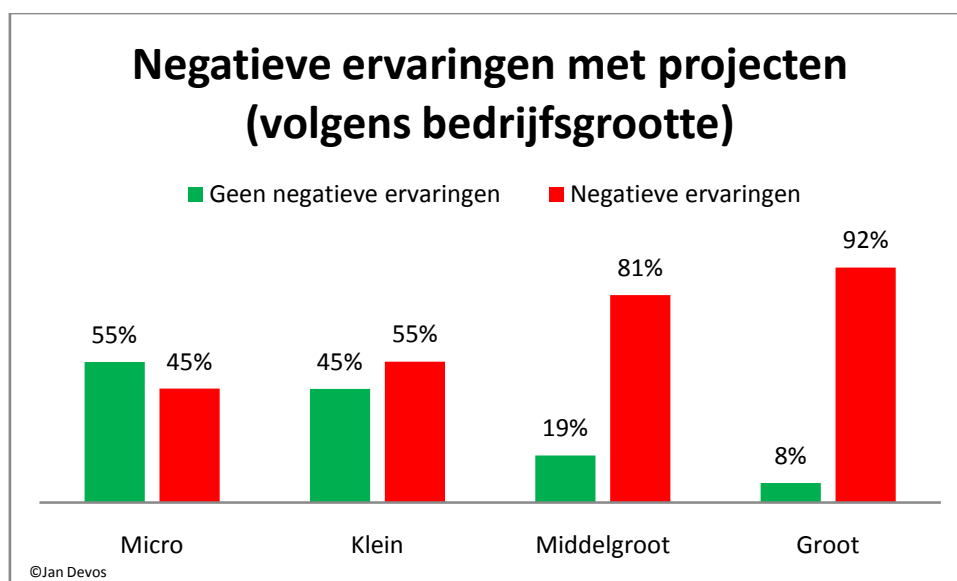
De combinatie van alle negatieve ervaringen (over tijd, over budget, voldeed niet aan eisen en combinatie van alle vorige) bedraagt in totaal 66%. In figuur 24 zijn de cijfers van de Standish Group (Standish Group, 2004) opgenomen.



Figuur 24 - Gegevens van de Standish Group

We kennen uiteraard niet het percentage van gefaalde projecten in onze steekproef. De gefaalde projecten zitten verscholen in de voormelde 66% van projecten met negatieve ervaringen. Het percentage van succesvolle projecten 34% ligt evenwel verrassend dicht bij dat van de Standish Group (29%).

De verdeling van het aantal projecten met negatieve ervaringen volgens bedrijfsgrootte is opgenomen in figuur 25. De deelpercentages 'over tijd', 'over budget', 'voldeed niet aan eisen' en 'combinatie van vorige' zijn telkens samengeteld tot één percentage voor de duidelijkheid.

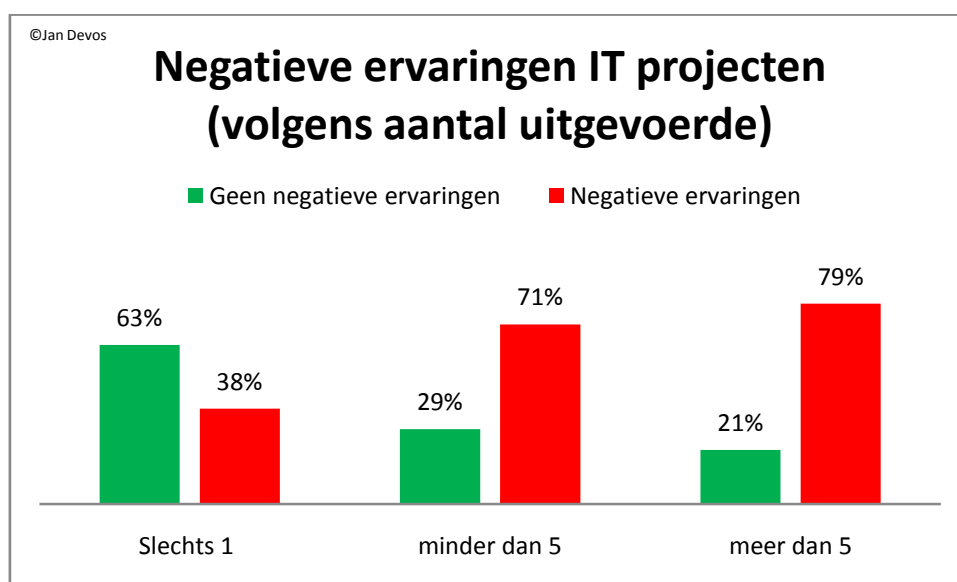


Figuur 25 - Negatieve ervaringen met projecten volgens de bedrijfsgrootte

Dit zijn verrassende resultaten. Volgens onze gegevens hebben microbedrijven het minst negatieve ervaringen (45%). Van deze bedrijven is geweten dat ze hun projecten grotendeels zelf uitvoeren. Zouden zij het zo goed doen op gebied van IT of durven ze niet toegeven dat ook zij vaak de bal mis slaan? Een mogelijke verklaring kan wellicht liggen in het feit dat microbedrijven hun IT projecten minder formeel opvolgen, waardoor negatieve ervaringen minder goed opvallen of uitgesproken gedefinieerd zijn. Dit kan wijzen op het algemene probleem van het beschrijven van een IT mislukking (Lyytinen & Hirschheim, 1987).

Anderzijds blijkt dat hoe groter het bedrijf, hoe meer negatieve ervaringen er zijn. Ook dit is minstens vreemd te noemen. Figuur 18 leerde ons dat hoe groter het bedrijf, hoe meer belangrijke IT projecten er worden uitgevoerd. Enerzijds zou men dus kunnen afleiden dat hoe meer projecten men uitvoert hoe meer negatieve ervaringen er zijn. Maar dat zou betekenen dat men uitgaat van een constante mislukkingfactor van IT projecten en impliceren dat een bedrijf geen leervermogen heeft! Er wordt nochtans algemeen verondersteld dat de maturiteit van een bedrijf op gebied van IT toeneemt met de grootte. Onze gegevens lijken dit dus niet te bevestigen, wel in tegendeel.

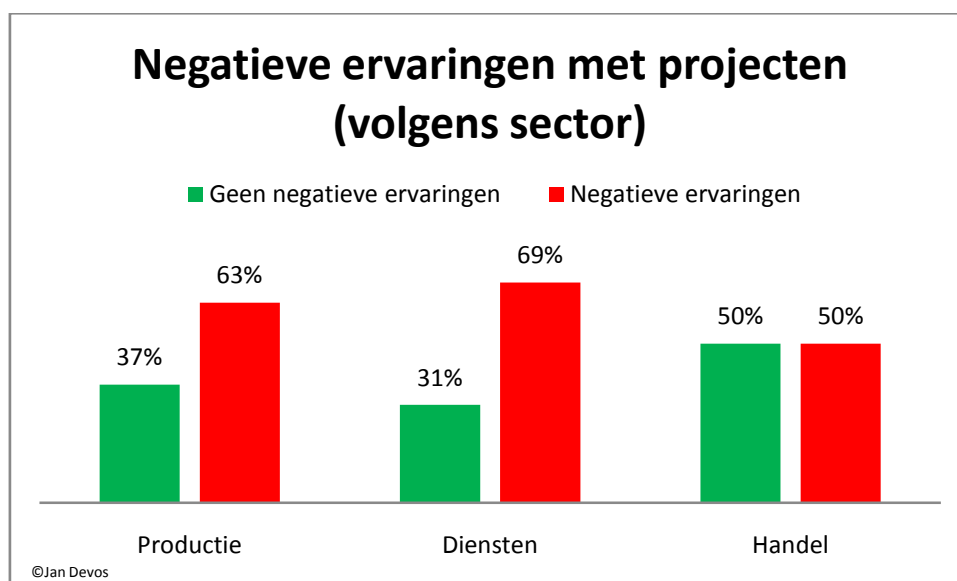
In figuur 26 hebben we aantal negatieve ervaringen op genomen volgens het aantal projecten men uitvoert.



Figuur 26 - Negatieve ervaringen met IT projecten (volgens aantal uitgevoerde projecten)

Figuur 26 bevestigt duidelijk het vorige: hoe meer projecten men uitvoert hoe meer negatieve ervaringen men oploopt.

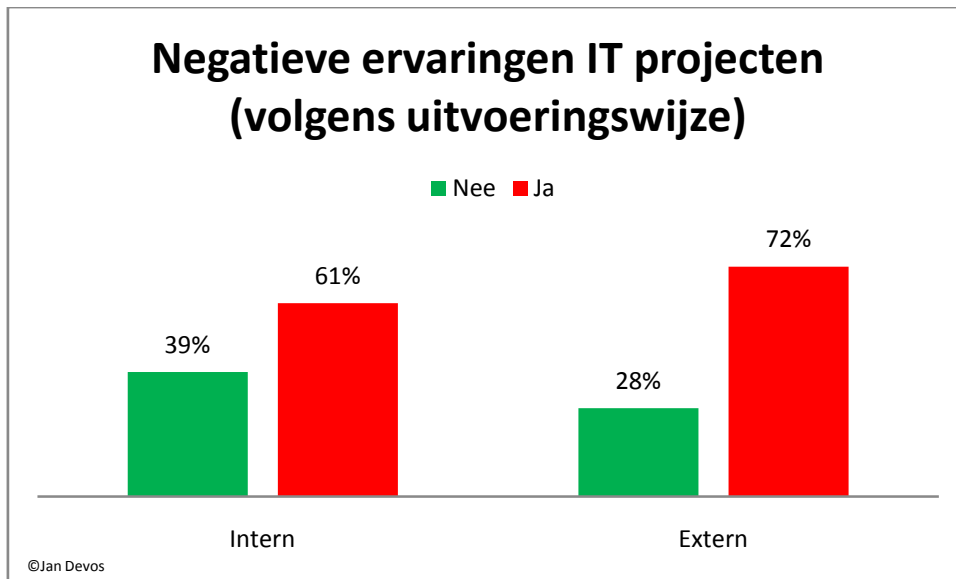
De verdeling van het aantal negatieve ervaringen met IT projecten over de sectoren heen is te zien in figuur 27.



Figuur 27 - Negatieve ervaringen met IT projecten (volgens sector)

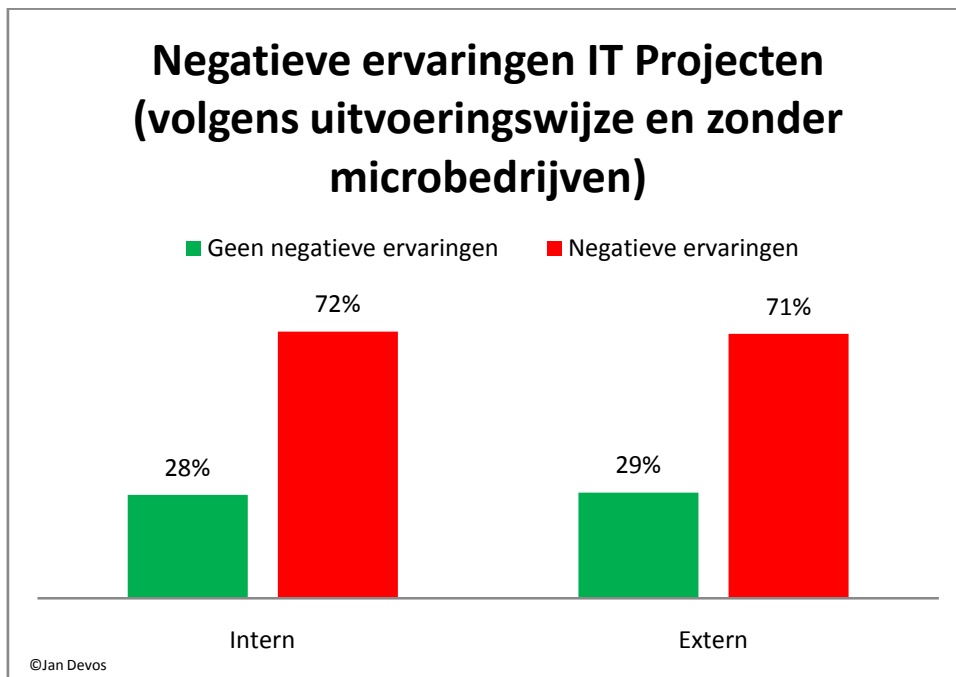
Opnieuw is dat een bevestiging van het vorige: in die sectoren waar er veel IT projecten worden uitgevoerd zoals de productie- en de dienstensector zijn er veel negatieve ervaringen met IT projecten. De handelssector ervaart verhoudingsgewijs minder negatieve ervaringen, maar daar worden er minder projecten uitgevoerd en zijn vooral de microbedrijven actief, waarvan we nu weten dat ze minder negatieve ervaringen rapporteren met IT projecten.

We bekijken nog eens de negatieve projectervaringen volgens de uitvoeringswijze (extern of intern uitgevoerde projecten). Deze gegevens zijn opgenomen in figuur 28.



Figuur 28 - Negatieve ervaringen IT projecten (volgens uitvoeringswijze)

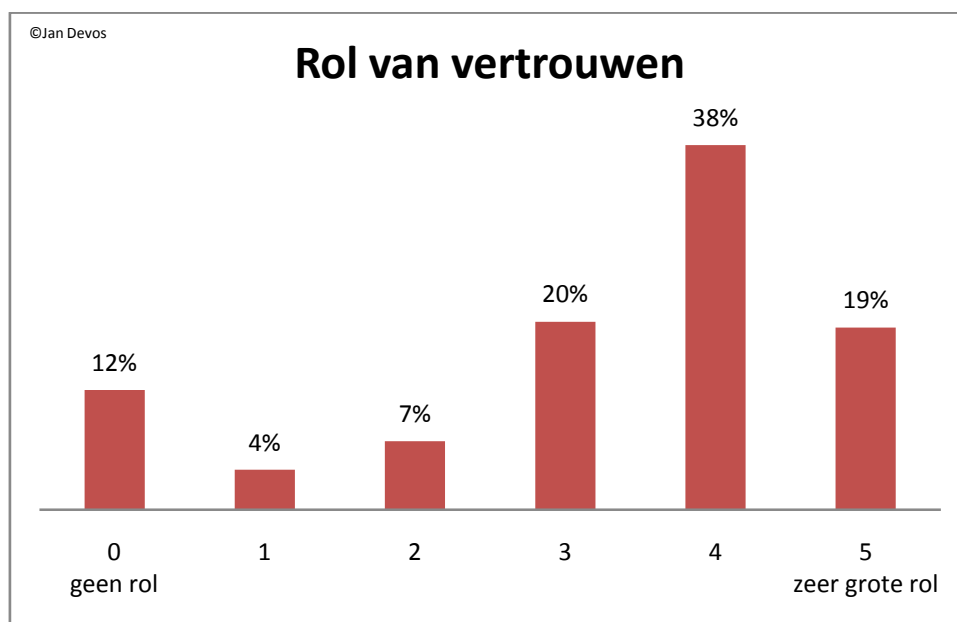
Intern uitgevoerde projecten hebben minder negatieve ervaringen. Dit gegeven zal wellicht opnieuw gerelateerd aan het feit dat vooral de microbedrijven hun projecten intern uitvoeren. In figuur 29 hebben we gegevens weergegeven zonder microbedrijven. Nu blijkt dat de hoeveelheid negatieve ervaringen met IT projecten even groot is bij intern uitgevoerde projecten als bij extern uitgevoerde.



Figuur 29 - Negatieve ervaringen IT projecten (volgens uitvoeringswijze en zonder microbedrijven)

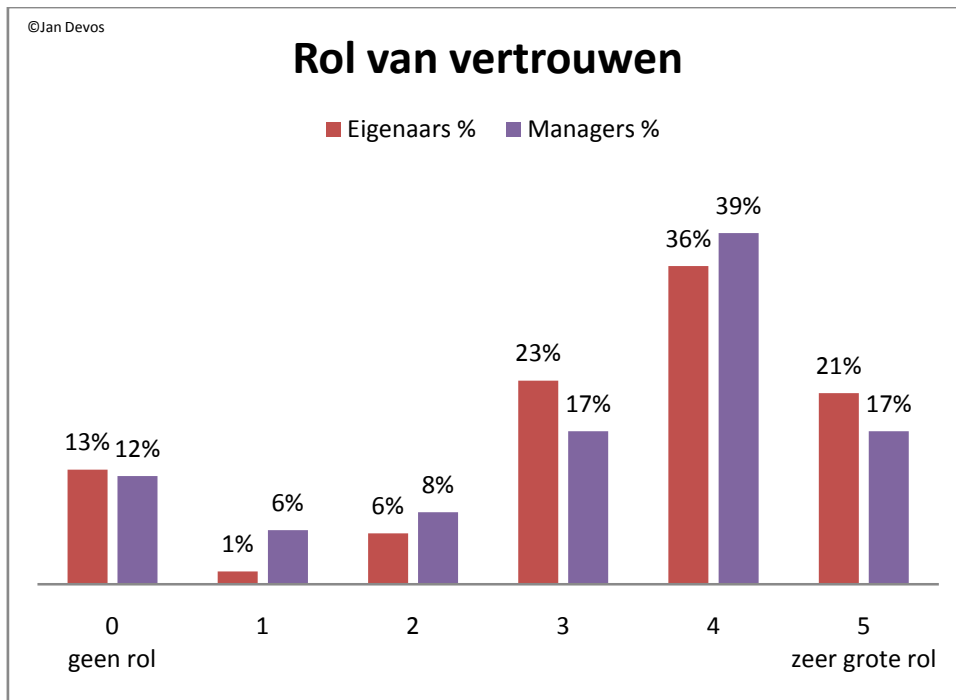
## 5.2 Vertrouwen

De rol van vertrouwen is opgenomen in figuur 30. Vertrouwen krijgt een grote tot zeer grote rol toegemeten. Toch stellen we vast dat een vrij groot percentage (12%) vertrouwen helemaal geen rol toe dicht.



Figuur 30 - Rol van vertrouwen

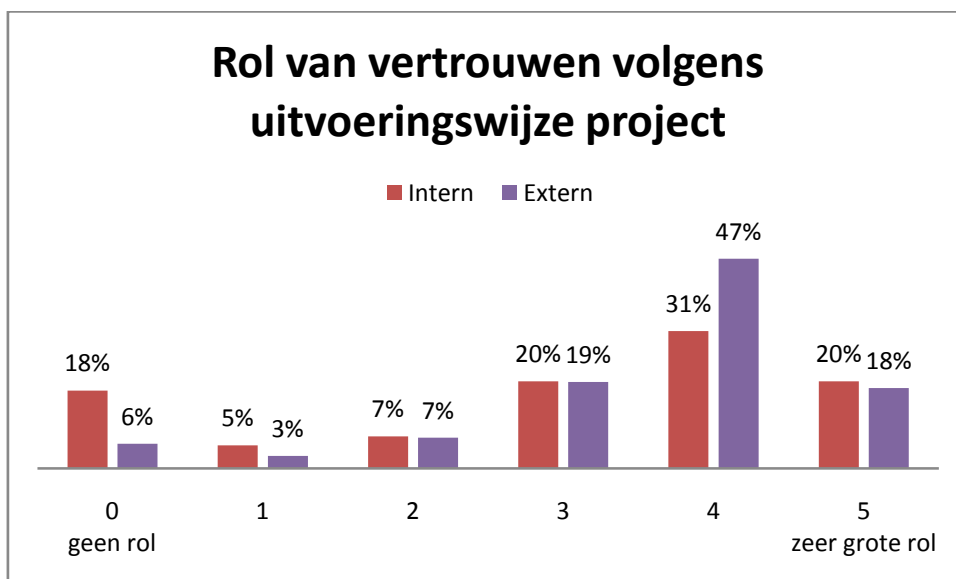
De rol van vertrouwen bekeken door de bril van de eigenaars en deze van de managers is opgenomen in figuur 31.



Figuur 31 - Rol van vertrouwen (volgens positie in het bedrijf)

Managers en eigenaars beoordelen de rol van vertrouwen vrij gelijklopend.

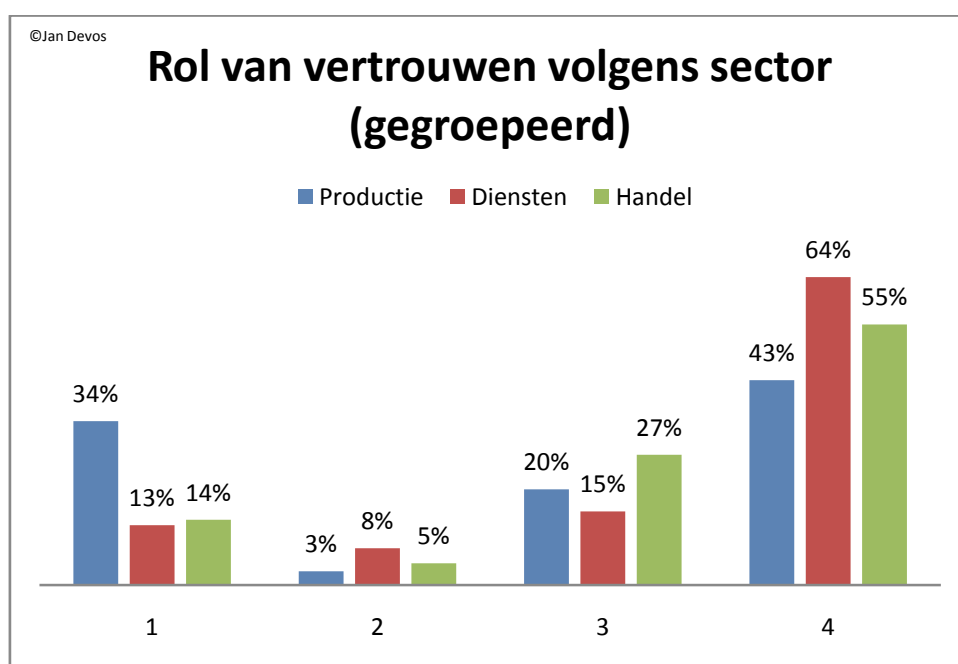
De rol van vertrouwen volgens de uitvoeringswijze van projecten is weergegeven in figuur 32.



Figuur 32 - Rol van vertrouwen volgens uitvoeringswijze project

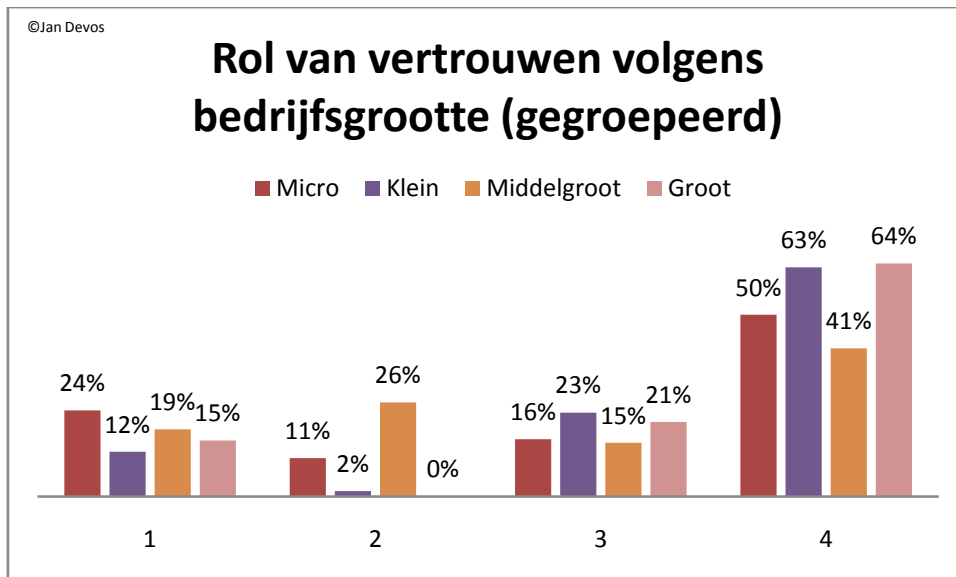
Vertrouwen krijgt een grotere rol toebedeeld bij extern uit te voeren projecten. Dit is te verwachten en is ook in overeenstemming met bestaand empirisch onderzoek. Het werken met een partij vreemd aan de eigen organisatie vereist meer vertrouwen, wat er aanvankelijk niet is.

In figuur 33 hebben de verdeling opgenomen volgens sector. Omwille van de leesbaarheid hebben we de scores op 0 en 1 gegroepeerd en ook de scores op 4 en 5. De dienstensector stelt het meeste belang in vertrouwen. Deze sector doet dan ook het meest aan uitbesteding van projecten. De productiesector het minst. De productiesector voert dan ook de meeste projecten intern uit.



Figuur 33 - Rol van vertrouwen volgens sector

De rol van vertrouwen volgens bedrijfsgrootte is opgenomen in figuur 34. Opnieuw zijn de score op 0 en 1 en deze op 4 en 5 gegroepeerd.



Figuur 34 - Rol van vertrouwen volgens bedrijfsgrootte

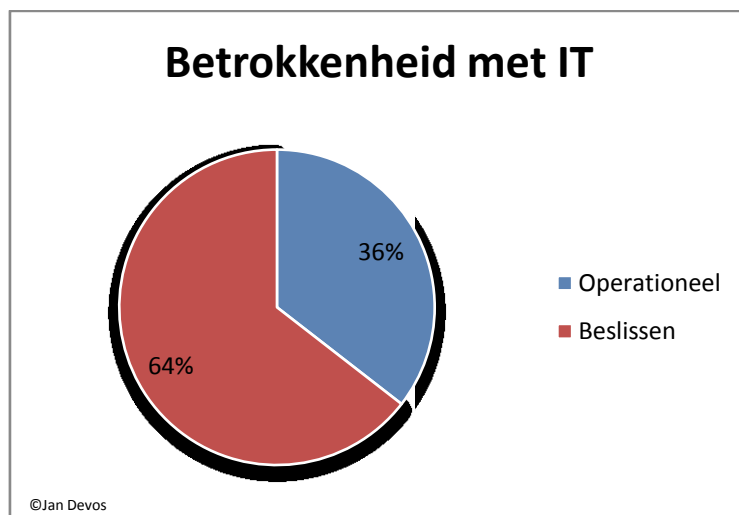
Kleine bedrijven stellen het meeste belang in vertrouwen. Dit zijn opnieuw de bedrijven die meest aan outsourcing doen. Maar ook grote bedrijven, die verhoudingsgewijs meer intern IT projecten uitvoeren scoren vertrouwen als belangrijk.

## 6 IT Governance

Vragen 9 en 10 peilen naar het gebruik en kennis van formele methodes voor het managen van de IT-functie in organisaties. Vraag 4 vroeg de betrokkenheid van de respondent met IT.

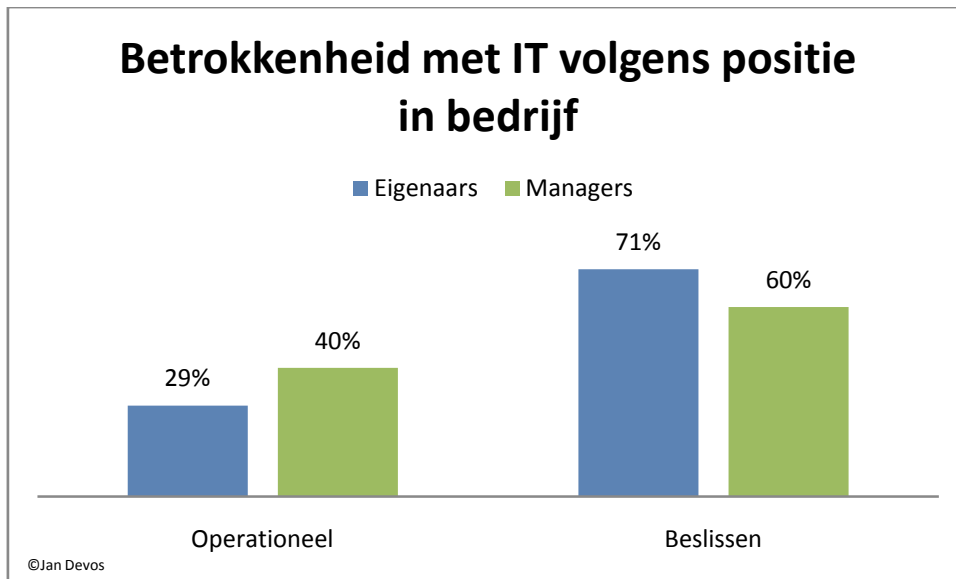
### 6.1 Betrokkenheid met IT

De rechtstreekse vraag naar betrokkenheid met IT werd gesteld in vraag 4. De vraag was binair gesteld: de betrokkenheid uit zich op een management en beslissend niveau of een operationeel en uitvoerend niveau. Een meerderheid van de respondenten (64%) blijkt op een beslissingsniveau betrokken te zijn met IT (zie figuur 35).



Figuur 35 - Betrokkenheid met IT

Wanneer we de betrokkenheid met IT relateren aan de positie in het bedrijf dan stellen we vast dat hoewel eigenaars zich hoofdzakelijk (71%) bezig houden met beslissen er nog een aanzienlijk deel van hen (29%) zich in laat met operationele taken (zie figuur 36).

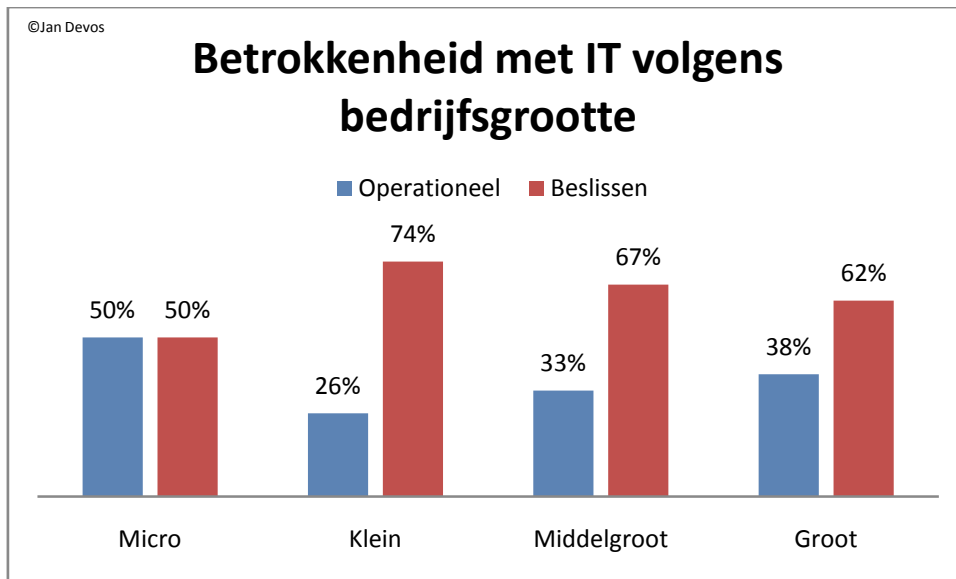


Figuur 36 -Betrokkenheid met IT volgens positie in bedrijf

Brengen we vervolgens ook de bedrijfsgrootte in rekening dan stellen we vast dat de verhouding aan operationele betrokkenheid met IT vooral in de microbedrijven hoog is (figuur 37). In kleine, middelgrote en grote bedrijven is er veel een grotere betrokkenheid op een beslissingsniveau. De grootste betrokkenheid op beslissingsniveau ligt bij de kleine bedrijven. Dit zijn de bedrijven die het meest aan outsourcing doen.

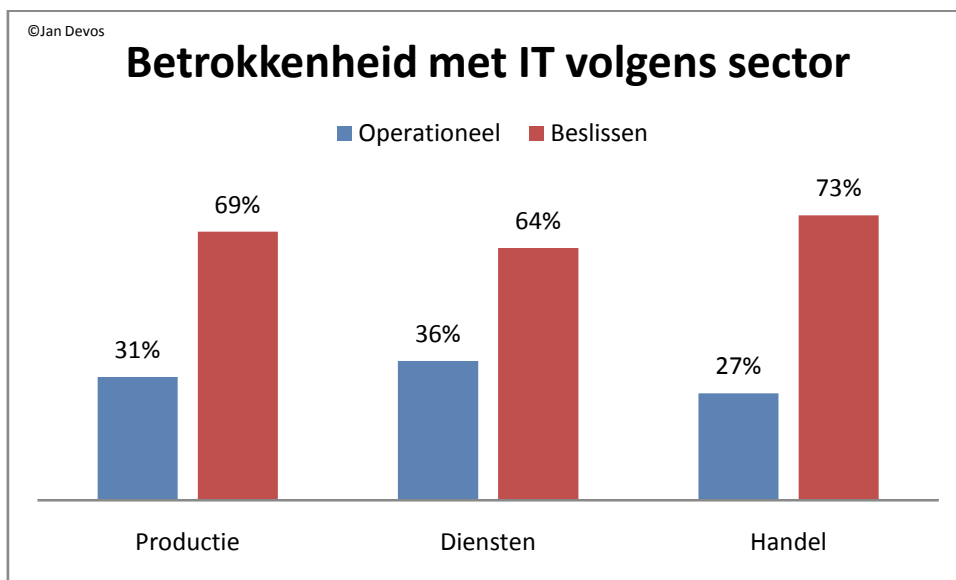
We moeten ook vaststellen dat de operationele betrokkenheid stijgt met de bedrijfsgrootte. Dit kan vermoedelijk verklaard worden door het feit dat hoe groter het bedrijf wordt, hoe meer de IT infrastructuur en toepassingen toenemen in omvang en er dus meer operationeel werk uit te voeren is.

Het lijkt er ook op dat de betrokkenheid op beslissingsniveau een zelfde patroon volgt als de mate waarin projecten uitbesteed wordt. Hij minder uitbesteding, hoe meer er betrokkenheid is op operationeel niveau.



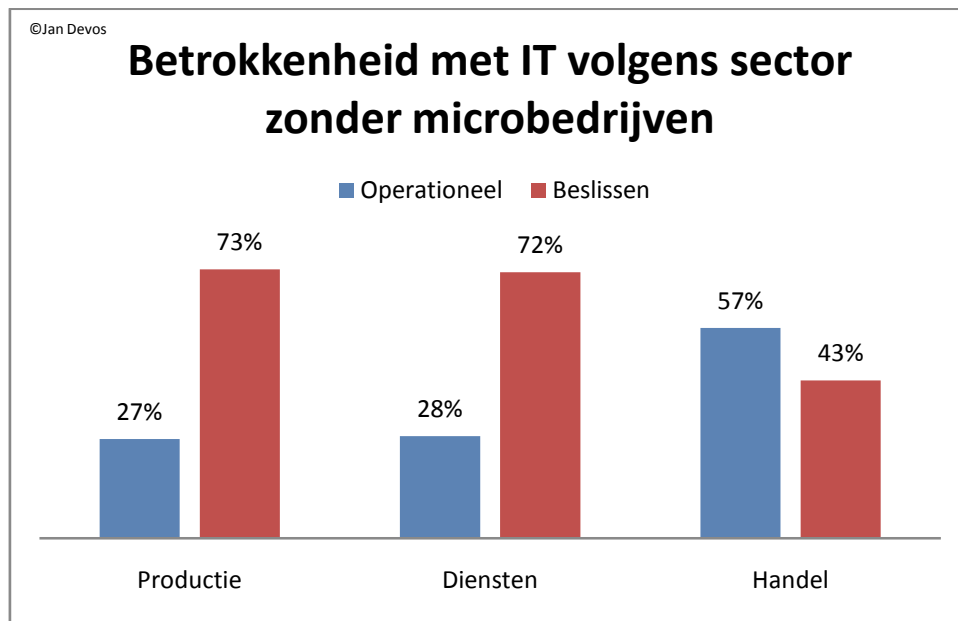
Figuur 37 - Betrokkenheid met IT volgens bedrijfsgrootte

De betrokkenheid met IT volgens sector is opgenomen in figuur 38. We krijgen een ongeveer gelijk patroon voor alle sectoren. We kunnen vaststellen dat in elke sector de betrokkenheid tot beslissen inzake IT ongeveer tweemaal zo hoog is als de betrokkenheid tot het operationele werk.



Figuur 38 - Betrokken met IT volgens sector

Laten we echter de microbedrijven weg uit deze statistiek dan is de verhouding betrokkenheid met IT nog meer uitgesproken en keert de verhouding om voor de handelssector, zoals te zien is figuur 39.



Figuur 39 - Betrokkenheid met IT volgens sector zonder microbedrijven

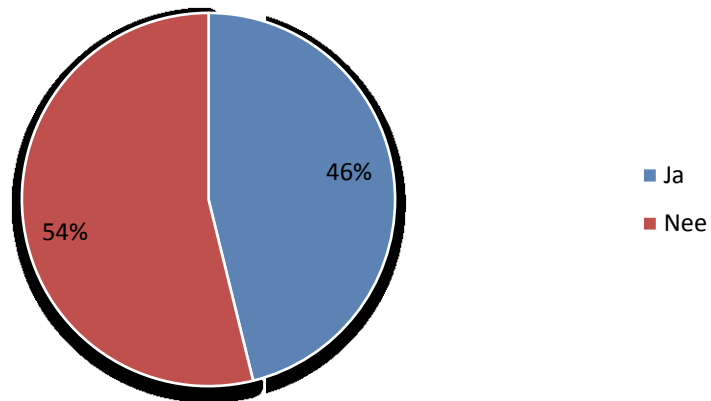
Wat opvalt, is dat de verhouding er nu compleet anders uitziet voor de handelsbedrijven. Microbedrijven waren verhoudingsgewijs sterk vertegenwoordigd in handelsbedrijven. De betrokkenheid met IT in kleine, middelgrote en grote bedrijven in de handelssector is dus veeleer op het operationele dan op het beslissingsniveau te situeren.

Ook de verhouding binnen de productie- en dienstenbedrijven is enigszins gewijzigd door afwezigheid van de microbedrijven. Nadere analyse van de resultaten leert ons dat geen enkel van de microbedrijven, actief in de productiesector, op een beslissingniveau betrokken is met IT.

## 6.2 Vertrouwd met een formele IT methode

De antwoorden op vraag 9, bent u vertrouwd met een formele methode voor het managen van de IT-functie in uw bedrijf, zijn samengevat in figuur 40. Een meerderheid van de bedrijven is dus **niet vertrouwd** met een formele IT methode

## Vertrouwd met formele IT methode



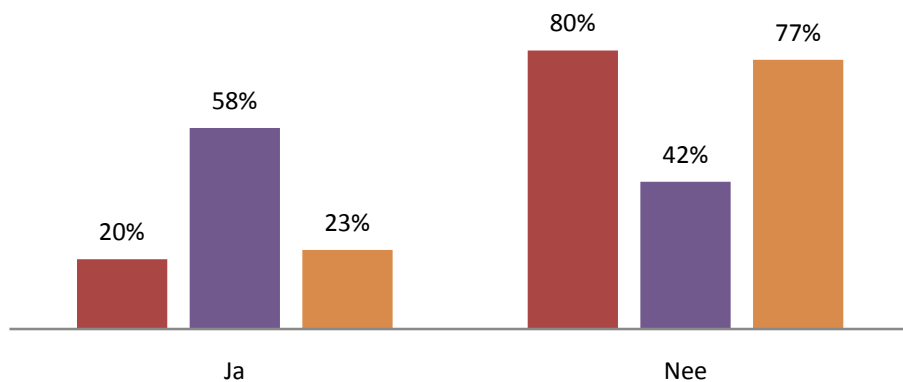
©Jan Devos

Figuur 40 - Vertrouwd met formele IT methode

De verdeling van de scores op het vertrouwd zijn met een formele IT methode volgens de sector is weergegeven in figuur 41. De bedrijven uit de **dienstensector** zijn het **meest vertrouwd** met een formele IT methode, de productiebedrijven het minst.

## Vertrouwd met formele IT methode

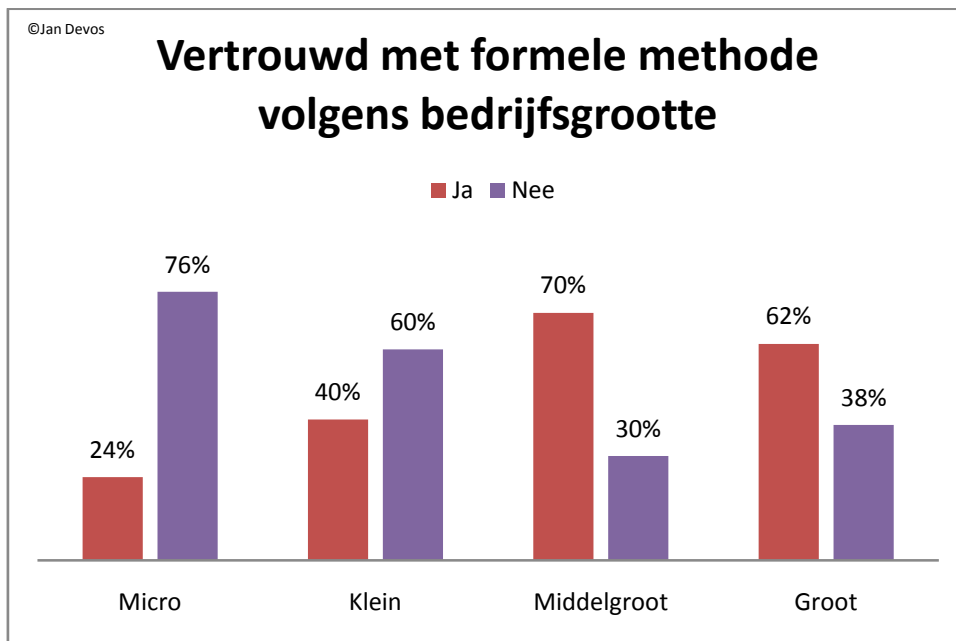
■ Productie % ■ Diensten % ■ Handel %



©Jan Devos

Figuur 41 - Vertrouwd met formele IT methode (volgens sector)

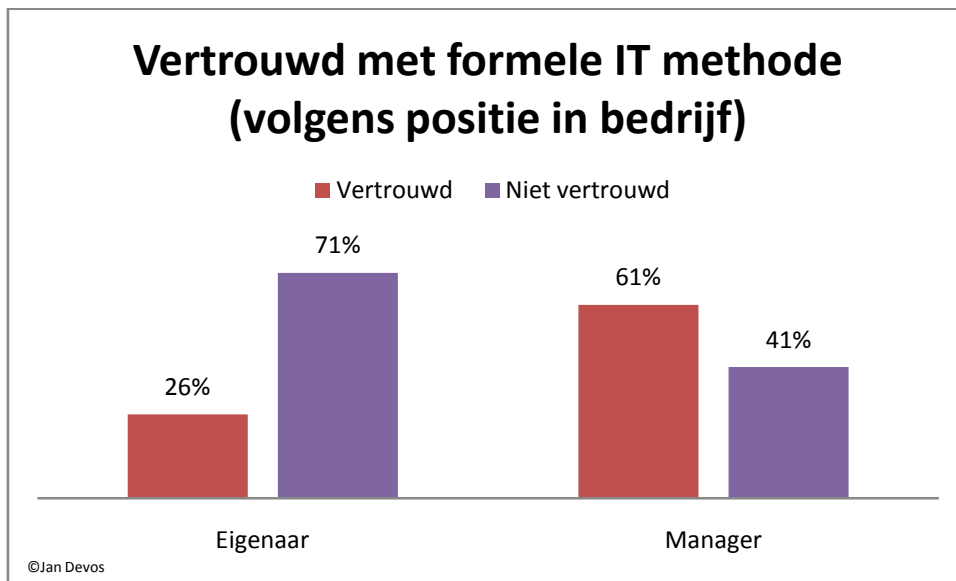
De verdeling van het vertrouwen met een formele IT methode volgens bedrijfs grootte is te zien in figuur 42.



Figuur 42 - Vertrouwd met formele IT methode (volgens bedrijfsgrootte)

De microbedrijven zijn het minst (24%) van alle bedrijven vertrouwd met een formele IT-methode. Het vertrouwen in een dergelijke methode neemt toe met de bedrijfsgrootte. Bij grote bedrijven neemt dit percentage opnieuw af. Mogelijks steekt hier een verband met het feit dat grote bedrijven grotendeels hun projecten intern uitvoeren en hiermee hun gevoerde methode minder als formeel beschouwen.

We gaan ook eens na in hoeverre er verschil is in het vertrouwen in een formele IT methode en de positie binnen het bedrijf. Dit is weergegeven in figuur 43.

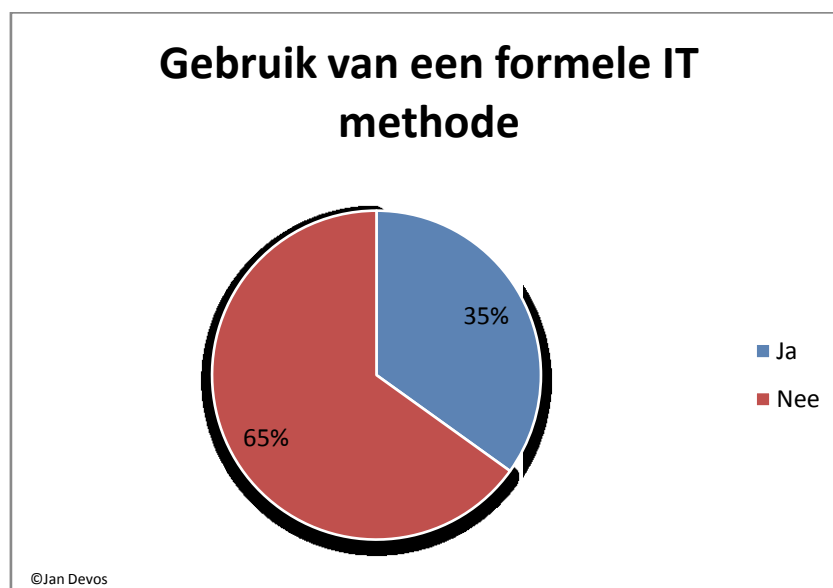


Figuur 43 - Vertrouwd met formele IT methode (volgens positie in bedrijf)

Managers zijn dus meer dan eigenaars vertrouwd met een formele IT methode.

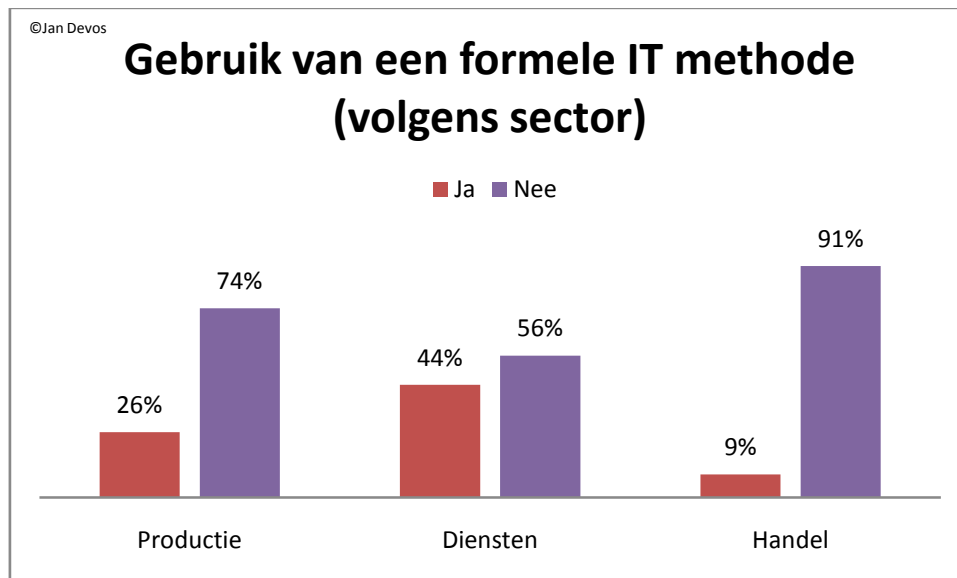
### 6.3 Gebruik van een formele IT methode

Vraag 10 gaat een stap verder en polst naar het gebruik van een formele IT methode. De resultaten hiervan zijn weergegeven in figuur 44.



Figuur 44 - Gebruik van een formele IT methode

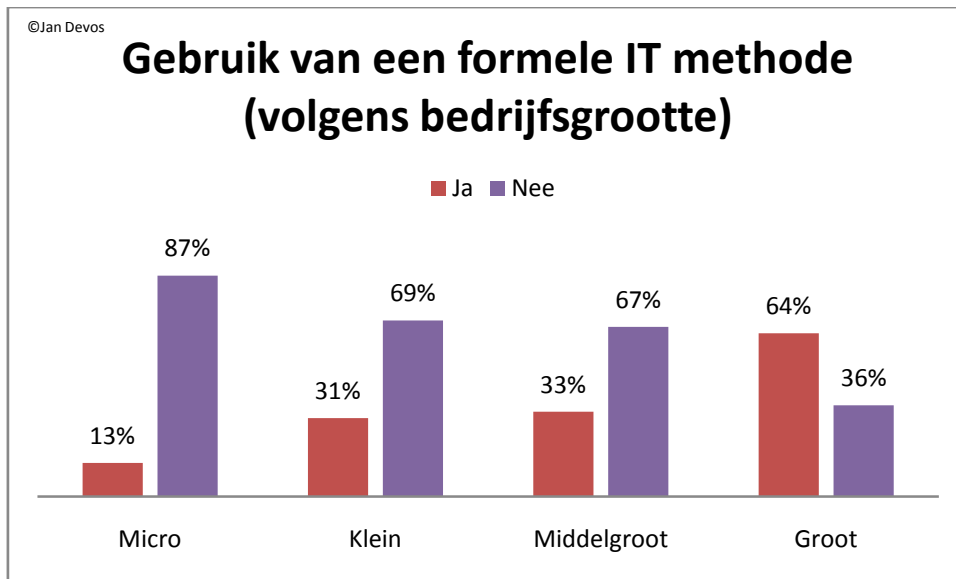
Het gebruik van een formele methode, 35% is dus eerder laag te noemen. De verdeling ervan volgens sector is opgenomen in figuur 45.



Figuur 45 - Gebruik van een formele IT methode (volgens sector)

Het gebruik van een formele IT methode is het hoogst in de dienstensector en het laagst in de handelssector. Dit laatste zal beïnvloedt zijn door het verhoudingsgewijs hoge aantal microbedrijven in deze sector.

De verdeling van het gebruik van een formele IT methode volgens bedrijfsgrootte is weergegeven in figuur 46.

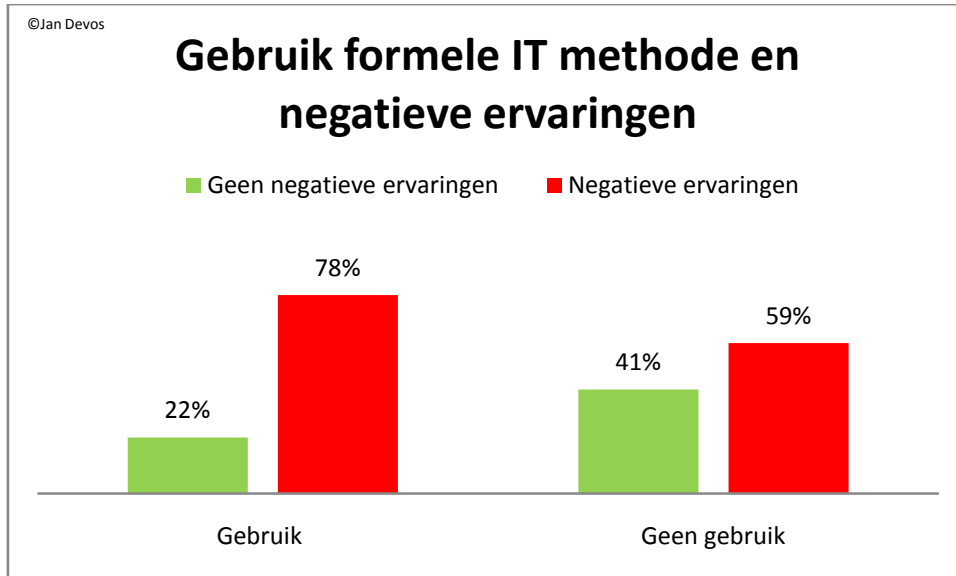


Figuur 46 - Gebruik van een formele IT methode (volgens bedrijfsgrootte)

De microbedrijven gebruiken dus het minst een formele IT methode. De grote bedrijven het meest.

#### 6.4 Gebruik van een formele methode en het verband met mislukkingen

We gaan na of er een verband is vast te stellen tussen het gebruik van een formele IT methode en het aantal IT mislukkingen. Dit verband is opgenomen in figuur 47. Hieruit volgt dat er bij het gebruik van een formele methode meer negatieve ervaringen gerapporteerd worden.



Figuur 47 - Verband tussen negatieve ervaringen en gebruik van IT methode

Deze vaststellingen kunnen op het eerste zicht tegenstrijdig lijken, maar kunnen mogelijks ook verklaard worden. Doordat er een formele methode gebruikt wordt om IT te beheren, kunnen negatieve ervaringen wellicht ook beter geconstateerd worden.

## 7 Algemene conclusies

Uit de analyse van de gegevens kunnen we afleiden dat we KMO's zeker niet als een homogene groep kunnen beschouwen met gelijke karakteristieken bij het verklaren van bepaalde IT fenomenen. De variabelen vertonen ook geen lineair gedrag. De mate waarin de IT fenomenen zich voordoen, bijvoorbeeld het aantal gefaalde IT projecten of het gebruik van een formele methode gedragen zich niet evenredig met de grootte van het bedrijf. Ook de wijze van uitvoering van IT projecten is weliswaar afhankelijk van de bedrijfsgrootte maar verloopt niet volgens een lineair evenredig verband. Microbedrijven en grote bedrijven voeren voornamelijk hun IT projecten zelf uit. Kleine bedrijven zijn koplopers op gebied van het uitbesteden van IT projecten, terwijl middelgrote en grote bedrijven opnieuw verhoudingsgewijs meer projecten IT intern uitvoeren. Wanneer we de microbedrijven even buiten beschouwing nemen dan is er ergens een cruciale bedrijfsgrootte dat als kantelpunt fungeert waarboven de meerderheid van de bedrijven beslist om IT projecten intern uit te voeren. Onder dit kantelpunt wordt er vooral door een meerderheid uitbesteed. Een zelfde kantelpunt moet er zijn bij de microbedrijven. Daar is de verdeling precies omgekeerd. Onder dit kantelpunt voert de meerderheid van de microbedrijven hun IT projecten zelf uit. Er boven gaat een meerderheid aan outsourcing doen. Ergens bestaat er dus een optimale bedrijfsgrootte waar de meerderheid van de bedrijven aan outsourcing doet. Dit optimum ligt vermoedelijk binnen de kleine bedrijven. De opdeling van bedrijven volgens groepen met afgelijnde bedrijfsgroottes is dus eerder kunstmatig voor wat betreft IT.

De bedrijfssector speelt blijkbaar een even grote rol als de bedrijfsgrootte bij het identificeren van IT fenomenen. Bedrijven actief in de dienstensector zijn op vele thema's blijkbaar goede leerlingen. Ze hechten het meeste belang aan IT, vinden het verband tussen IT en competitiviteit belangrijk, ze voeren de meeste IT projecten uit en gebruiken het meest van allen een formele IT methode. Anderzijds lopen ze de meeste negatieve ervaringen op met IT projecten. De relatie tussen IT en bedrijf lijkt dus het best te verlopen in de dienstensector.

De handelssector is op gebied van IT het minst vooruitstrevend. Bedrijven uit de handelssector vinden IT het minst essentieel voor de competitiviteit en het belang van IT het minst belangrijk. Het minste aantal IT projecten worden in de handelssector uitgevoerd. De betrokkenheid van het management situeert er zich voornamelijk op een operationeel niveau. Mogelijks kan dit verklaard worden door het feit dat handelsbedrijven vooral zeer lokaal opereren en minder onderhevig zijn aan sterke competitie. De administratieve verwerking van hun processen is bovendien zeer stabiel, eenvoudig en gestandaardiseerd (bv. boekhouding, kopen en verkopen).

Bedrijfssector en bedrijfsgrootte zijn ook gerelateerd. De productiesector bevat verhoudingsgewijs meer grote bedrijven en microbedrijven. Het grote aandeel aan grote bedrijven in de productiesector kan vermoedelijk verklaard worden door de investeringsomvang die gepaard gaat met dergelijke bedrijven. Het grote aantal microbedrijven in de productiesector is dan weer niet eenduidig te verklaren maar kan wijzen op een groot aantal startup bedrijven in die sector. Handelsbedrijven zijn meestal micro- en kleine bedrijven. In deze sector komen verhoudingsgewijs minder grote bedrijven voor. De dienstensector bestaat uit bedrijven van alle groottes.

Maar ook binnen een bedrijfssector zijn de fenomenen niet weeral niet lineair voorspelbaar. Zo scoren zowel grote productiebedrijven zowel IT belangrijk als onbelangrijk. Ook handelsbedrijven vertonen een dergelijk gedrag, weliswaar in mindere mate.

Opmerkelijk is dan weer dat de bedrijfssector invariant lijkt voor IT outsourcing. We hebben kunnen vaststellen dat de verhouding intern/extern uitbestede projecten nagenoeg gelijk is voor alle sectoren.

Het lijkt erop dat vooral de microbedrijven een atypisch gedrag vertonen. Dit komt tot uiting bij de meting van de belangrijkheid van IT en bij IT outsourcing.

Microbedrijven vinden verhoudingsgewijs IT minder belangrijk en voeren ook meer dan grotere bedrijven hun IT project zelf uit. Het management is er verhoudingsgewijs het minst betrokken op een beslissingsniveau met IT. Er worden ook minder IT projecten uitgevoerd in microbedrijven. Ze rapporteren daarbij minder negatieve ervaringen dan hun grotere broers.

De peiling naar negatieve ervaringen met IT leert dat deze toenemen met het aantal uitgevoerde projecten. Ook dat is een verrassende vaststelling. Dit kan erop wijzen dat bedrijven blijkbaar weinig leervermogen hebben op gebied van het omgaan met IT. Anderzijds is het adequaat definiëren van een IT mislukking zeer moeilijk. Het zou wel eens kunnen dat hoe meer projecten er worden uitgevoerd, hoe meer opvolging er is en hoe meer de resultaten ervan worden gemeten. Hieruit kunnen er gegevens komen die als negatief worden beoordeeld, die voorheen nooit werden opgemerkt. Deze vaststelling wordt ook bevestigd door het bekijken van het gebruik van een formele IT methode. De relatie tussen negatieve ervaringen met IT en het gebruik van een formele IT methode is immers negatief. Hoe meer men een formele IT methode gebruikt, hoe meer negatieve ervaringen men weet te rapporteren!

De invloed en de rol van de CEO – eigenaar op IT mag ten slotte niet verwaarloosd worden. Onderzoekers hebben op dit fenomeen al gewezen en dit empirisch onderzocht. Uit onze enquête blijkt dat CEOs minder dan managers het belang van IT hoog inschatten. Ze zijn ook minder vertrouwd met een formele IT methode en gaan de relatie tussen IT en competitiviteit minder essentieel bekijken. Dit kan een

mogelijke verklaring zijn voor het atypische gedrag van microbedrijven in onze enquête waarbij vooral de eigenaars uit deze groep van bedrijven hebben geantwoord. Anderzijds blijkt de afwijkende houding van de eigenaars tov de managers op gebied van IT zich ook te manifesteren in niet-microbedrijven.

De resultaten van dit onderzoek moeten gerelativeerd worden. In eerste instantie betreft het een regionaal onderzoek, waardoor een veralgemening naar andere landen moeilijk is. Mogelijks kunnen er lokale effecten meespelen zoals onderwijs, internationalisering, invloed van overheid en economische context. Vlaanderen is weliswaar een sterke economische realiteit binnen Europa, maar is toch geografisch beperkt. Vooral culturele verschillen kunnen hierdoor onopgemerkt worden maar toch hun invloed laten gelden.

## Referenties

Chan, Y.E. & Reich, B.H., (2007), 'IT alignment: an annotated bibliography', *Journal of Information Technology*, 22(2007), 316–396. (Vrij te downloaden op:

<http://www.palgrave-journals.com/jit/index.html>)

Dibbern, J., Goles, T. & Hirschheim, R. (2004), 'Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature', *Database for Advances In Information Systems*, 35(4), 6-102.

Standish Group, (2004), '2004 Third Quarter Research Report', The Standish Group,

Europese Commissie, (2003), 'The new SME definition: User guide and model declaration', Europe Website. (vrij te downloaden op:

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/sme\\_definition/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/sme_definition/index_en.htm))

European Communities, (2004), 'SMEs in Europe 2003', Observatory of European SMEs 2003, n° 7. (vrij te downloaden op:

[http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise\\_policy/analysis/doc/smes\\_observatory\\_2003\\_report7\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/enterprise_policy/analysis/doc/smes_observatory_2003_report7_en.pdf))

ITGI, (2003), 'Board Briefing on IT Governance, 2nd edition', IT Governance Institute, (vrij te downloaden op: <http://www.isaca.org>)

Lyytinen, K. & Hirschheim, R. (1987), 'Information systems failures - a survey and classification of the empirical literature', In P.I. Zorkoczy (ed.), *Oxford Surveys in Information Technology* - Oxford University Press, 4(1987), 257-309.

## Bijlage: De vragenlijst

De antwoorden zijn opgenomen in aantallen en in percentages (cijfer tussen haakjes).

|          |   |           |
|----------|---|-----------|
| Vraag 1. | Onder welke sector valt uw bedrijf?   |           |
|          | - Diensten  | 104 (62%) |
|          | - Handel  | 22 (13%)  |
|          | - Productie   | 35 (21%)  |
|          | - Overheid  | 8 (5%)    |
| Vraag 2. | Hoeveel personeelsleden telt uw bedrijf?  |           |
|          | - 5 of minder   | 38 (22%)  |
|          | - Meer dan 5 maar minder dan 50   | 65 (38%)  |
|          | - Meer dan 50 maar minder dan 250   | 27 (16%)  |
|          | - Meer dan 250  | 39 (23%)  |
| Vraag 3. | Wat is uw positie binnen uw bedrijf?  |           |
|          | - Bent u eigenaar?  | 70 (41%)  |
|          | - Bent u manager (maar geen eigenaar)?  | 99 (59%)  |
| Vraag 4. | Wat is de betrokkenheid met IT?   |           |
|          | - Operationeel (uitvoeren)  | 60 (36%)  |
|          | - Management (beslissen)  | 109 (64%) |
| Vraag 5. | Hoeveel belangrijke IT projecten heeft het bedrijf al uitgevoerd?<br>Belangrijk moet worden gezien als strategisch voor de organisatie. |           |
|          | - 1   | 40 (24%)  |
|          | - Meer dan 1 maar minder dan 5  | 68 (40%)  |
|          | - Meer dan 5  | 61 (36%)  |
| Vraag 6. | Hoe worden de IT- projecten uitgevoerd binnen uw bedrijf?   |           |
|          | - Intern  | 72 (43%)  |
|          | - extern  | 97 (57%)  |

Vraag 7. Zijn er negatieve ervaringen geweest met het uitvoeren van een IT project, in de zin het project over tijd of het budget ging of niet aan de vereisten voldeed?

|  |          |
|--|----------|
| - Nee  | 58 (34%) |
| - Ja: over tijd  | 24 (14%) |
| - Ja: over budget  | 15 (9%)  |
| - Ja: voldeed niet aan de eisen  | 10 (6%)  |
| - Combinatie van over tijd en/of over budget en/of niet voldoen aan de eisen | 62 (37%) |

Vraag 8. In hoeverre speelde het vertrouwen tussen de IT-leverancier en het bedrijf een rol in het succesvol of niet-succesvol aflopen van een IT-project?

|                      |          |
|----------------------|----------|
| - 0 (geen rol)       | 21 (12%) |
| - 1                  | 7 (4%)   |
| - 2                  | 12 (7%)  |
| - 3                  | 33 (20%) |
| - 4                  | 64 (38%) |
| - 5 (zeer grote rol) | 32 (19%) |

Vraag 9. Bent u vertrouwd met een formele methode voor het managen van de IT-functie in uw bedrijf?

|       |          |
|-------|----------|
| - Ja  | 78 (46%) |
| - Nee | 91 (54%) |

Vraag 10. Wordt er een formele methode gebruikt voor het managen van de IT-functie in uw bedrijf?

|       |           |
|-------|-----------|
| - Ja  | 59 (35%)  |
| - Nee | 110 (65%) |

Vraag 11. Wat is het belang dat u hecht aan IT in uw organisatie? (0 = Geenszins van belang, 5 = Extreem belangrijk)

|     |          |
|-----|----------|
| - 0 | 10 (6%)  |
| - 1 | 0 (0%)   |
| - 2 | 6 (4%)   |
| - 3 | 26 (15%) |
| - 4 | 68 (40%) |
| - 5 | 59 (35%) |

Vraag 12. Beschouwt u IT essentieel voor de competitiviteit van uw organisatie?

- Ja 134 (79%)
- Nee 35 (21%)