

Kulturen kan vælte e-handel

Hvis ikke ledelsen sørger for, at kunderne, forretningsafdelingerne og de to generationer af udviklere i IT bringes til at samarbejde, er projekterne for e-handel i alvorlig fare for at køre i kulturkløften.

Nøgleordet for elektronisk handel er kommunikation. Det overordnede princip er at skabe en direkte kommunikationskanal fra kunder til leverandører - gennem os, naturligvis. Hvis kommunikationen svigter mister vi forretningen. Sådan har det altid været, men nu er kommunikationen helt afhængig af IT-systemer, der formidler den.

Det er desuden svært at forudse, hvad kundernes reelle behov er, og hvordan de opfører sig, når de kommer ansigt til ansigt med systemet, og forbrugerundersøgelser giver ingen garanti. Erfaringer viser, at har en kunde én gang mistet tålmodigheden med systemet, så kommer vedkommende aldrig tilbage.

Der findes talrige eksempler på organisationer, der er kommet galt af sted, fordi kunderne, der jo skal bruge systemet ikke kunne gennemskue brugerinterfacet. Det er selvsagt fatalt, og den direkte følge bliver, at der ingen ordrer kommer. Andre er kommet i klemme, fordi de ikke kunne få ordrene videre i systemet og derfor ikke kunne levere. Det er næsten lige så galt, for så kommer der ikke flere ordre fra *den* kunde. Udvikling af IT-systemer kræver derfor en langt større opmærksomhed fra ledelsens side end hidtil.

Såvel IT-folk som forretningsansvarlige står derfor med en række udfordringer for an sig:

For det første kan brugeren af systemet – kunden – nu kun være indirekte repræsenteret i projektet, ofte af folk fra marketingafdelingen, der ikke traditionelt har været bredt involveret i systemudvikling. Der er derfor ofte usikkerhed om kravene til systemet, de kan måske overhovedet ikke fastlægges før systemet ier kommet i drift. Derfor skal udviklingsprocessen gøres mere eksperimenterende. (Byg det, kritiser det, lav det om, afprøv det, overvåg brugen af det, lav det om igen og håb på andre kunder etc.). Det kræver ændringer også til den måde, projekter overvåges og styres på i form af 'timeboxing', dvs. leveringsdatoen er fastlagt, men når den nås, beslutter ledelsen om det er godt nok eller kræver mere tid.

For det andet viser erfaringer, at eksperimenterende udvikling er effektivt i begyndelsen, men at de stadig større krav til integration efterhånden sinker udviklingen i stadig større grad. Der kræves derfor en systemmæssig infrastruktur, der definerer klare retningslinjer for samspil mellem gamle og nye systemer, en applikationsarkitektur. En sådan lader sig ikke skabe fra den ene dag til den anden, men hvis ledelsen forstår behovet og bevilger ressourcerne, kan den gradvis bygges op i forbindelse med livsvigtige projekter.

Sidst, men ikke mindst, er det centralt at de forskellige projektdeltagere danner et velfungerende "tværfagligt" team, der er fælles om en høj grad af viden om og forståelse for de forretningsmæssige mål med projektet. En løsningsmodel kunne være, at lade forretningen overtage ledelsen af projektet med hånd- og halsret over deltagerne og egne penge i klemme i projektet. I hvert fald skal deltagerne rykkes grundigt ud af andre, dagligdags forpligtelser så længe projektet står på.

De grupper, der skal kunne forstå hinanden, før processen kan lykkes, er højst forskellige.

De gamle IT-folk, som skal integrere det nye system med de eksisterende systemer De har behersker en lang række discipliner (konfigurationsstyring, hensyn til driften etc.), som sikrer stabilitet i systemerne. De har også efterhånden udviklet stor forståelse for den forretningsmæssige synsvinkel.

De IT-folk, der udvikler det nye, Web-orienterede systemer er typisk ret unge mennesker, der har stor teknisk indsigt, og som behersker alle de avancerede discipliner, der kræves. Til gengæld har de undertiden mindre rutine i nogle af de traditionelle IT-discipliner

De forretningsmæssige projektdeltagere plejer at repræsentere de kommende brugere af systemet. Det skal de stadig, men det er nu ikke længere dem selv, der bliver brugerne, men derimod firmaets kunder. Det er ny rolle, der uundgåeligt medfører usikkerhed om, hvad kravene til systemet egentlig skal være.

Alt dette kræver en balanceret anvendelse af teknologi, procedurer, organisation, færdigheder og opfølgingsmetoder der sikrer projekterne fælles fokus. Det er ledelsens ansvar at få startet opbygningen af denne sammenhæng. Hvis kommunikationen mellem grupperne svigter, er der risiko for, at satsningen på e-handel i bedste fald ikke fører til det ønskede resultat og i værste fald bliver det sidste projekt.