

## ERP-software ondermijnt organisatorische flexibiliteit

Door: Mark Govers

Verschenen in Automatisering Gids nr. 10, 2006

*Het beheren van een operationeel ERP-systeem is niet eenvoudig. ERP-software, concludeert Mark Govers, ondermijnt de organisatorische flexibiliteit van een organisatie. Dit heeft volgens hem alles te maken met de dominantie van de uniformiteitsbenadering in de ERP-praktijk. Het is tijd voor een andere benadering.*

Het interessante aan ERP-software is dat hij organisaties proces- en besturingsmodellen biedt. Zonder het wiel opnieuw te hoeven uitvinden, kunnen organisaties leren hoe andere organisaties zich verbeteren. Vooral de logistieke en financiële beheersbaarheid zijn met ERP te verbeteren. Hiervoor is het nodig bedrijfsprocessen en de daaraan gerelateerde bestuurlijke informatievoorziening in ERP te integreren; ERP biedt daarvoor de nodige instelflexibiliteit. Dat de realisatie van deze verbeteringen niet altijd eenvoudig verloopt, blijkt uit de praktijk: menig ERP-project mislukt gedeeltelijk of geheel. Naast deze implementatieproblemen blijkt ook het beheer van een operationeel ERP-systeem verre van eenvoudig; met name het beheer dat voortvloeit uit veranderingen in de organisatiedoelstellingen, besturing of procesafloop, is moeilijk en tijdrovend. Hierdoor ondermijnt ERP-software de organisatorische flexibiliteit van een organisatie. Organisaties willen zich namelijk ongehinderd kunnen aanpassen aan nieuwe omstandigheden, en zij wensen daarbij niet belemmerd te worden door operationele systemen. Zij hebben behoefte aan systemen die tijdig herikbaar zijn, dat wil zeggen over, wat men kan noemen, 'timely adjustment' beschikken.

Wat is de oorzaak van het uitblijven hiervan? Verschillende factoren spelen daarbij een rol, bijvoorbeeld de deskundigheid van de beheerders, de gehanteerde beheertechniek en de hoogte van het beheerbudget. Hoe belangrijk deze factoren ook zijn, zij geven geen afdoende verklaring omdat genoemde factoren ook voor andere beheertrajecten dan ICT opgaan. Zelden wordt als verklaring naar de ERP-praktijk zelf gekeken. In de verschillende kaders wordt vanuit verschillende perspectieven daarop ingegaan.

Het geheel is als volgt samen te vatten. De huidige ERP-praktijk wordt gedomineerd door een 'uniformiteitsbenadering', wat wil zeggen dat men zoveel mogelijk onder één noemer brengt. Dit veroorzaakt complexe ERP-instellingen met tijdrovend en kostbaar beheer als gevolg. En dit belemmert de organisatorische flexibiliteit van organisaties: zij kunnen niet ongehinderd en tijdig veranderingen doorvoeren. Nieuwe, meer gesofisticeerde beheertechnieken verhelpen dit geenszins, omdat zij de uniformiteitsbenadering als veroorzaker van deze inflexibiliteit ongemoeid laten. Daarvoor is het nodig een variëteitsbenadering te kiezen. Hierbij gaat het niet om de vraag wat technisch en operationeel bij elkaar gebracht kan worden in één ERP-instelling, maar wat bestuurlijk niet bij elkaar gebracht mag worden.

## **Uniformiteitsbenadering**

De huidige ERP-praktijk streeft ernaar bedrijfsprocessen in uniforme, gestandaardiseerde modellen onder te brengen. Dit verloopt via lengte- en breedte-integratie. Hoe werkt dit? Allereerst wordt een proces- en bestuursmodel geconstrueerd, dan wel geselecteerd uit de beschikbare ERP-modellen; vaak wordt daarvoor die situatie als referentie genomen die het meest voorkomt (lengte-integratie; lengte slaat op het totale proces). Vervolgens wordt getracht de uitzonderingen op de regel in dit referentiemodel onder te brengen (breedte-integratie; breedte slaat op de processtappen). Daarbij speelt veelal de vraag: De uitzonderingen (lees: organisatie) aanpassen aan het referentiemodel of niet? Dat de realisatie hiervan niet altijd eenvoudig is, blijkt uit de praktijk. Ter illustratie een voorbeeld uit de gezondheidszorg. In een Nederlands ziekenhuis wilde men de facturatieprocessen van het ziekenhuis en van de specialisten standaardiseren en in één facturatieproces onderbrengen. Toen men beide facturaties in één uniform facturatiemodel probeerde af te handelen, liep dit uit op een 'kleine' ramp. De ene facturatie bleek namelijk een andere variëteit te moeten afhandelen dan de andere. Weliswaar wist men uiteindelijk en met de nodige onvoorziene kosten één uniform facturatiemodel te realiseren, dit model bleek wel uiterst complex en daarna moeilijk veranderbaar te zijn.

Anders gezegd: het grootste voordeel van ERP-informatisering houdt dus ook haar grootste nadeel in als er een verandering voor de deur staat. ERP-systemen zijn bij uitstek geschikt om de beheersbaarheid van organisaties te ondersteunen, te verbeteren. Hiervoor wordt gestreefd naar centralisatie en standaardisatie ten einde tot uniforme procesmodellen te komen. En datgene wat in ERP gemodelleerd is, is bepalend voor wat er moet en zal gebeuren. Daarvan afwijken, ook al vraagt een onvoorziene situatie daar om, verstoort de werking van ERP-systemen. Uniformeren is echter geen noodzakelijkheid, het is een uitgangspunt dat de ERP-praktijk of organisatie die ERP gebruikt, zichzelf oplegt.

## **Vicieuze cirkel**

De huidige ERP-benadering wordt gedomineerd door een misvatting die een negatieve impact heeft op 'timely adjustment': het tijdig herikbaar zijn van systemen. Deze misvatting is de idee dat vergelijkbare - zelfs dezelfde - processtappen door middel van standaardiseren bestuurlijk bij elkaar te voegen zijn, en dus: uniform bij elkaar horen. Dit is onjuist en kan dus niet de basis zijn voor het informatiseren en besturen van processen.

Een eenvoudig voorbeeld kan dit verduidelijken. Indien de Koningin voor een nacht een hotelkamer wil huren, zal het proces anders bestuurd worden dan wanneer wij dezelfde kamer zouden willen huren. In beide gevallen gaat het om betalende klanten die hetzelfde product afnemen, en toch zal het proces anders bestuurd worden. Om de eenvoudige reden dat we hier te maken hebben met verschillende variëteiten (hier: omstandigheden, type klanten). En, het zal ook duidelijk zijn dat veranderingen doorvoeren (beheerfase) in een gestandaardiseerde, uniforme systeeminstelling moeilijk is, omdat namelijk 'alles' van elkaar afhankelijk gemaakt is. In de beheerfase kan men dan ook drie strategieën zien om hiermee om te gaan: instellingen daadwerkelijk veranderen (beheren), niets doen of

work-arounds. Beheren is veelal te tijdrovend en te duur en wordt om die reden vaak zolang mogelijk uitgesteld. Niets doen is dan een 'logische' optie, maar dit negeert de verandering. En omdat mensen in de processen er wel mee geconfronteerd worden, construeren zij alternatieven buiten het systeem om (work-arounds). Dit is eveneens geen structurele oplossing, omdat dan de feitelijke werkwijze niet meer overeenkomt met wat in de systemen staat afgebeeld. Er lijkt dus sprake van een onoplosbare vicieuze cirkel. Of toch niet? De enige mogelijkheid is de zelf gecreëerde complexe ERP-instelling aan te pakken, en daarvoor moet men afstappen van de uniformiteitsbenadering. Gesofisticeerde beheerstechnieken bieden onvoldoende soelaas, omdat zij deze benadering ongemoeid laten.

### **Variëteitsbenadering**

Hoe kan men complexe ERP-instellingen minimaliseren ten einde zowel beheersbaarheid als organisatorische flexibiliteit te waarborgen. Dit kan door anders om te gaan met de variëteit in een organisatie. De gedachte achter deze variëteitsbenadering is (1) dat alleen dezelfde variëteit, dezelfde besturing nodig heeft. En (2) dat alleen dezelfde variëteit, hetzelfde reageert op verandering. Hieruit volgt dat alleen die variëteiten bij elkaar gevoegd moeten worden die het vermogen tot beheersbaarheid en organisatorische flexibiliteit waarborgen. Variëteit bevindt zich bijvoorbeeld in de product-, dienst-, klant- en/of marktportfolio, in de levenscyclus van producten en diensten, in de processtappen, in de kwantiteit en kwaliteit van de output, in de voorspelbaarheid van de markt, in de besturing, in de keten en in het doel van een organisatie.

Dit roept een meer algemene vraag op, namelijk: Hoe anders om te gaan met variëteit? Het antwoord hiervoor hangt af van de concrete situatie, oftewel van de variëteit waarmee een specifieke organisatie geconfronteerd wordt en zal worden. Drie strategische vragen zijn organisaties behulpzaam bij het toepassen van de variëteitsbenadering.

*Hoe ver moeten we gaan met het standaardiseren van processen?*

Het antwoord daarop is: heel ver. Het standaardiseren van processen heeft vele voordelen; de meeste, zo niet alle, organisaties zijn erbij gebaat. Ten onrechte wordt echter gedacht dat 'standaardiseren' inhoudt dat er maar één standaard mag en kan zijn. Naast elkaar en in de tijd achter elkaar kunnen meerdere, andere standaarden gelden (denk aan 'de Koningin huurt een hotelkamer'). Omdat deze standaarden betrekking hebben op dezelfde variëteit (bijvoorbeeld klanttypes), is de kans dat er veranderingen in moeten worden doorgevoerd kleiner. En, als er veranderingen doorgevoerd moeten worden, dan is dat eenvoudiger omdat de desbetreffende processtandaard meer op zich staat. Veelal wordt echter ten onrechte verondersteld dat standaardisatie behoort tot de wereld van routine (hetzelfde doen) en massa (veel). Niets is minder waar. Ook in incidentele gevallen is standaardisatie zeer belangrijk, denk maar eens aan rampenplannen. Zonder dergelijke - geoefende - plannen wordt het pas echt een ramp. Kortom: standaardisatie is goed, maar het nastreven van één standaard is onwenselijk.

*Hoe ver moeten we gaan met 'alles' in één ERP-model af te beelden ten einde de organisatie te kunnen besturen?*

Het antwoord daarop is: heel ver. ERP-systemen worden onder meer gekozen omwille van de mogelijkheid managementinformatie te genereren. Ten onrechte wordt echter gedacht dat dit alleen kan als 'alles' in één centrale database aanwezig is, om vervolgens met ingewikkelde (complexe) autorisaties te zorgen dat gebruikers maar een beperkte toegang hebben. Men gaat ook hier voorbij aan waar het feitelijk om gaat, namelijk waarop moet, wil en kan ik sturen? Als men dat niet weet - hetgeen veelal het geval is - is het noodzakelijk alles in één databank te hebben om later in staat te zijn daaruit 'iets' te kunnen halen. En dat blijkt niet eenvoudig, omdat men door de bomen het bos niet ziet en omdat men denkt dat verschillende variëteiten op dezelfde manier te besturen zijn. Citroenen zijn echter geen appels. Daarom moet eerst op basis van de aanwezige variëteiten gekeken worden naar wat er speelt, om deze vervolgens zo onafhankelijk mogelijk in te richten en te besturen. Daarbij gaat het om het inzicht dat zaken die lokaal bestuurd kunnen worden, lokaal geïnformeerd moeten worden. Alleen de dingen die over het lokale heen gaan (de organisatie) moeten in een centraal model ondergebracht worden, en dan nog zoveel mogelijk losgeweekt van andere zaken (zie vorige vraag). Kortom: processen samenvoegen in een informatiemodel is goed, maar alleen als processen bestuurlijk zijn samen te voegen.

#### *Hoe ver moeten we gaan met infrastructuur?*

Het antwoord daarop is: heel ver. De antwoorden op de vorige twee vragen dienen uiteindelijk ook in een technische infrastructuur ondergebracht te worden. De voordelen die men kan behalen door dit in één infrastructuur te doen, moeten genomen worden; tenminste, zolang daarmee niet de antwoorden (uitgangspunten) op de vorige vragen ondermijnd worden. In de praktijk gebeurt niet zelden het omgekeerde; technologische afwegingen hebben een (te) grote invloed op de informatiseringsafwegingen. Uit onderzoek blijkt onder meer dat organisaties vanuit een technisch 'alles kan'-perspectief enthousiast beginnen met de 'implementatie van ERP in hun organisatie' om uiteindelijk te eindigen met 'de organisatie in ERP te implementeren'. De poging om verschillende variëteiten samen te voegen, blijkt uiteindelijk moeilijk te zijn en daarmee vertragend. En om de implementatie te redden moeten zij uiteindelijk hun specifieke omstandigheden miskennen ten faveure van een technisch instrument dat tot doel heeft organisaties te ondersteunen. Het frappante daarvan is dat men toch uitkomt bij één model, maar dan niet dat model dat naadloos aansluit bij de specifieke omstandigheden van de organisatie. De initiële, technologische insteek om specifiek 'alles in één' in plaats van 'zoveel mogelijk op zich' samen te voegen, is daarvoor verantwoordelijk. Dit laatste heeft overigens niets van doen met meerdere infrastructuren; in één ERP kunnen verschillende onafhankelijke situaties vormgegeven worden. Kortom: de infrastructuur en technische mogelijkheden zijn volgend, niet leidend.

*Dr. Mark J.G. Govers, Bsc., is als universitair docent verbonden aan de Universiteit Maastricht (m.govers@beoz.unimaas.nl). Hij is tevens de oprichter van Archypel, een instituut dat zich bezighoudt met het vraagstuk van flexibiliteit en ICT, in het bijzonder met betrekking tot ERP-software (m.govers@archypel.com).*