

VNSGMAGAZINE

december 2006, NR 4_2006

ESOA & NETWEAVER

- > Saint-Gobain Autover en TNT Post verbeteren hun bedrijfsprocessen
- > Prijslijst SAP biedt steeds meer variabelen. Beheer van SAP-softwarelicenties vraagt steeds meer aandacht
- > Uitkomsten SAP NetWeaver enquête: betekenis van SAP NetWeaver nog niet bij iedereen duidelijk

Een uitgave van de Vereniging
Nederlandstalige SAP Gebruikers

VEROORZAAKT ERP-SOFTWARE BUREAUCRATIE?

Maurice de Feijter en Dirk-Jan Schenk, redactieraadleden van het VNSG Magazine, reisden onlangs af naar de Universiteit van Maastricht. Ze spraken daar met dr. Mark Govers, expert op het gebied van ERP-informatisering. Het tweetal legde hem onder meer de vraag voor of ERP-software bureaucratie veroorzaakt. Govers pleit voor nieuwe manieren van denken en handelen, om zo de door organisaties benodigde organisatorische flexibiliteit te realiseren.

Door Maurice de Feijter en Dirk-Jan Schenk - Foto Frank van Dam

Dr. Mark Govers is werkzaam als zelfstandig ondernemer én als universitair docent en onderzoeker aan de Universiteit Maastricht. De bedrijfs- en organisatiedeskundige heeft jaren met onder andere SAP in profit- en non-profitorganisaties gewerkt. Govers is dan ook bekend met ERP, en zaken als implementatie en advies in het bijzonder. Bespiegelingen daarop hebben in 2003 geleid tot het proefschrift getiteld: 'Met ERP-systemen op weg naar moderne bureaucratieën?'. Vanuit zowel wetenschappelijk als praktisch-adviserend oogpunt heeft Govers grote belangstelling voor flexibiliteit, ICT en bedrijfs-systemen. "Zodoende kom je al gauw terecht bij SAP-achtige structuren," aldus Govers.

Bureaucratisering

Werkt ERP-software bureaucratie in de hand? Dat is de eerste vraag die het VNSG Magazine de deskundige en visio-nair voorlegt. "Een ERP-implementatie leidt vaak tot bureaucratisering, en dat is vooral niet alleen een gevolg van de software zelf. Het is een veelomvattende, genuanceerde analyse die in de kern neerkomt op drie, deels elkaar verster-

kende, elementen. Het eerste element betreft de structuur van het ERP-systeem. ERP heeft een functionalistische opbouw en is daarmee feitelijk een afbeelding van de functioneel-bureaucratische organisatievorm. Maar bureaucratie en bureaucratisering behelst meer dan alleen structuur. Ook cultuur – en dus normen – hebben invloed (het tweede element, red.). Denk hierbij bijvoorbeeld aan het 'gehoorzamen' aan het systeem, zoals het verplicht op tijd invoeren van data, en de gevolgen van het ontbreken ervan. ERP moet zo'n disciplineringsnorm afdwingen om geïntegreerd te kunnen functioneren. Er is nog een derde, wat ik het sociopolitieke element noem; naar mijn mening het invloedrijkste element. Veel organisaties claimen flexibel te zijn. Aan de andere kant willen managers en hun staven, vanwege beheersbaarheid, een bureaucratie. Velen van hen werken bijvoorbeeld liever met gehoorzame dan met flexibele mensen; men wil, anders gezegd, 'maakbaarheid'. Managers en staven verwachten via de geïmplementeerde software op afstand en anoniem daarop grip te krijgen. De software biedt de technologische mogelijkheid daartoe, en maakt het je dus niet moeilijk bureau-

cratisch te worden óf te blijven. Sterker nog, het biedt de technologische mogelijkheid dit op subtiele, haast onzichtbare wijze te doen," aldus Govers. Schenk betwijfelt of ERP de oorzaak is. Hij stelt dat bureaucratie niet per se het gevolg is van het systeem. Govers: "De software op zich niet. We mogen niet vergeten dat de software is gebouwd door mensen die dachten en handelden vanuit het klassieke beheersingsparadigma – beginnend in de jaren zestig – en de technologie die destijds voorhanden was. Het is nu een gegeven dat veel ERP-software gebouwd is op wat vandaag de dag gezien wordt als te bureaucratisch. De software heeft een functionele structuur en 'triggert' een cultuur die beide in het verlengde liggen van bureaucratistische beheersing. In hoeverre dit daadwerkelijk het resultaat is, hangt in belangrijke mate af van het gebruik van de software. Bedenk dat ERP een machtsinstrument is; ik sprak al over het sociopolitieke element van ERP. Dit neemt niet weg dat formalisatie en standaardisatie altijd structurele gevolgen zijn van ERP-inzet. Dit wordt versterkt door een bureaucratisch-centralistisch gebruik van ERP, waardoor een spiraal van formalisatie en standaardisatie ontstaat, en daarmee bureaucratisering. Dat laatste is dus een keuze. Die standaardisatie op zich is overigens goed. Aan de andere kant verhindert het systeem verder formaliseren en centralisatie niet. Integendeel. Bovendien integreert ERP de organisatorische werkelijkheid in een systeem-werkelijkheid, doorgaans ingegeven door klassieke beheersingsmechanismen als management-accounting en MRP. Die twee mechanismen liggen aan de basis van het integratiemodel en hebben organisaties veel voordelen gebracht. Omdat marktomstandigheden veranderen – er is meer dynamiek en variëteit – is óók SAP tot de conclusie gekomen dat dit tot een ongewenst bureaucratisch effect kan



dr. Mark Govers

leiden. Vandaar dat SAP organisatorische flexibiliteit in plaats van bureaucratie wil. Overigens moeten we oppassen bureaucratie als louter negatief te zien. De welvaart van onze huidige maatschappij is er immers op gebaseerd!"

Uniformistische benadering

Zolang veranderingen niet te snel plaatsvinden, bezit een operationeel ERP-systeem flexibiliteit. "Is een implementatie vaak moeilijk, het beheer, en het doorvoeren van veranderingen in het bijzonder, is meestal nóg lastiger," stelt Govers. "Je ziet dan ook vaak dat eindgebruikers een work-around verzinnen, omdat ze niet kunnen wachten op het uitblijven van beheer. Het herinstellen is immers niet eenvoudig en kleine veranderingen hebben doorgaans grote gevolgen voor het bestaande systeem. Je kunt het systeem vanwege zijn duizenden instelmogelijkheden weliswaar technisch flexibel noemen, maar wat nu als je organisatorisch iets anders nodig hebt dan het reeds geïmplementeerde? Deze organisatorische flexibiliteit verloopt meestal zeer moeizaam, doordat de ingestelde software

niet zomaar te veranderen is." Schenk is het daar niet mee eens: "Bedrijven veranderen moeizaam, vooral vanwege culturele zaken. Het zijn mensen die veranderingen tegenhouden. Vervolgens geven ze het systeem de schuld. Maar dat is nu eenmaal zo ingericht." Govers pareert die denkwijze als volgt: "Bedrijven kiezen meestal voor een uniformistische benadering in plaats van een variëteitsbenadering. Uniformistisch wil zeggen dat men doorgaans zoveel mogelijk in één systeeminstelling afbeeldt. In werkelijkheid is het niets anders dan mensen dwingen op een bepaalde manier te werken; ook al past die niet helemaal bij de omstandigheden waarin zij met de omgeving moeten én willen samenwerken. Dit komt dus weer op formaliseren en standaardiseren neer. En dát versterkt weerstand in organisaties." Govers gaat verder: "Omdat we doorgaans 'alles' in één uniforme instelling willen stoppen, wordt het dermate complex dat alleen experts, die overigens veelal maar één of enkele aspecten beheersen, de technische gevolgen zien. Zij zien doorgaans de organisatorische weer niet. Dit maakt

het flexibiliteitsvraagstuk voor organisaties in relatie tot ICT ingewikkeld. Er is dus een nieuwe denk- en handelwijze nodig." Schenk oppert dat het onderwijs aanstaande IT'ers een breder beeld moet geven, ze op een geïntegreerde, procesgerichte manier moet laten denken. Dat vindt Govers een goede strategie.

Procesgericht denken

De Feijter: "SAP zelf is procesgericht. ERP is een aaneenschakeling van koppelingen. Je kunt één systeem realiseren door meerdere kleine implementaties te doen. Als een procesgerichte aanpak daadwerkelijk past, wie is er dan verantwoordelijk? De complexiteit is dermate groot dat het ondoenlijk is het totale proces te overzien." Govers is het hiermee eens: "Procesgericht denken is moeilijk, omdat consultants zich vanwege de complexiteit moeten richten op één functie. Maar die complexiteit is deels zelf gecreëerd, omdat men uniformistisch denkt en handelt. Ik vind ook dat men op een onbureaucratische manier moet denken en handelen. Als ik in de board van SAP zat, dan zou ik investeren in consultants en gebruikers die de als waarheid gebezigde oude, uniformistische routines veranderen. SAP is overigens al verder met flexibiliteit dan we denken. Kijk maar naar NetWeaver. Ik denk overigens wel dat dit nog een technische tussenvorm is. IT'ers kunnen daardoor nog te veel de inrichting van het systeem blijven bepalen. Zonder een nieuwe kijk op organisaties ontstaat er weer 'verkokering', ingegeven door een louter technische kijk op organisaties. Nieuw denken in combinatie met oude technieken zal altijd effectiever zijn dan andersom. Het is daarom zaak op een andere manier te besturen door systeemonderdelen meer los te koppelen, meer loosely coupled dus. Dit ontbreekt naar mijn idee nog, oftewel een vorm die zowel technisch, mentaal als organisato-



Opereer met kleinere, losgekoppelde eenheden, zodat je eerder zicht hebt op de impact van veranderingen en zo effectiever kunt ingrijpen. Het systeem zal stabielere zijn.

risch past.” Govers stelt verder: “Enterprise SOA lijkt hierbij aan te sluiten, maar het beantwoordt volgens mij nog niet volledig de behoefte aan organisatorische flexibiliteit. Mijn gevoel zegt dat de servicegeoriënteerde benadering een vooruitgang betekent, maar dat er nog wezenlijke fouten in deze denkwijze zitten. Wat precies, daar ben ik technisch nog niet helemaal achter.” Schenk vraagt Govers of een ‘los’ systeem niet onbeheersbaar is. “Richt je een systeem beheersend in, dan is het star,” antwoordt Govers. “Beheersbaarheid is noodzakelijk, maar mag alternatieve vormen van beheersing niet tegenhouden. Je moet inzicht hebben in de variëteit en dynamiek van een organisatie om die vormen te vinden. Dan nóg ligt ongewenste overformalisatie en overstandaardisatie op de loer als men die alternatieve vormen via ICT uniformistisch blijft benaderen. Het gaat dus om kennis en verandering van routines.”

Uitzonderingen eigen standaard

Volgens Govers is het inzicht in routines nog niet helemaal ‘doorworteld’ in de ERP-wereld: “Wat je ziet zijn meestal opgelegde, vastgeroeste routines. ERP is eigenlijk ‘geïndustrialiseerd’: grote volumes en alles volgens dezelfde standaard afhandelen. Dit impliceert dat wat zogenaamd ongeordend is niet in het systeem moet – in plaats van hoeft – te worden ondergebracht. Het is raadzaam de 80-20-regel te hanteren. Ik zie het juist als de kracht van een organisatie wanneer bijvoorbeeld Excel gebruikt mag worden. Je maakt dan een link om de data te verantwoorden. Je verzamelt de informatie op een zodanige manier dat het niet in de standaardprocesgang van ‘bulk’ terecht komt. Er is echter een complicatie: uitzonderingen moet je leren erkennen en leren accepteren. Maak van procesgangen dus uiteenlopende standaarden, inclusief de uitzonderingen. Die hebben dus hun eigen standaard. Als er brand uitbreekt hoop je zowel dat het een uitzondering betreft, als dat deze op een gestandaardiseerde manier wordt geblust. Maar bedrijven willen nu eenmaal af van uitzonderingen, zoals in Excel-sheets. Dus moet alles zoveel mogelijk op dezelfde manier in dat ene systeem. Een kostbare, tijdrovende beslissing. Het is de hoogste tijd dat men inziet dat ERP voor een structuur staat die meerdere informatiesystemen omvat. Haal je efficiency uit de grote dingen en stuur overige zaken op effectiviteit aan. Microsoft lijkt in ieder geval wel deze kant op te gaan.”

Organisatorische flexibiliteit en ‘archypel’-structuur

Het belang van ‘overige zaken’ moet niet onderschat worden, zo stelt Govers: “De markt, de consument, dwingt je tot het maken van uitzonderingen. Bedrijven zijn in een andere dynamiek beland. Ze moeten daar beheerst mee omgaan door meer ruimte te bieden aan meerdere be-

heersingsvormen. Opereer met kleinere, losgekoppelde eenheden, zodat je eerder zicht hebt op de impact van veranderingen en zo effectiever kunt ingrijpen. Het systeem zal stabielere zijn.” De Feijter vraagt zich af of dit geen problemen oplevert aan de ‘achterkant’, waar het aanpassen van legacy veel tijd zal kosten. Govers: “Elk proces verdient zijn eigen instelling. Als een groot deel hetzelfde is, waarom dan niet één gemeenschappelijk proces inrichten? Het is heel begrijpelijk om hier ‘ja’ op te antwoorden, maar omdat de gemeenschappelijkheid in de tijd niet gelijk hoeft te zijn, en vaak ook niet is, kan dit tot grote beheers- en gebruikersproblemen leiden. Dat blijkt ook als we naar de IT-beheerskosten van organisaties kijken. Daarom is een variëteitsbenadering nodig. Dit betekent meestal dat men niet één uniforme ERP-instelling voor de gehele organisatie moet nastreven, maar meerdere kleinere ‘ERP-tjes’. Bijvoorbeeld per product-, dienst-, klant- en/of marktportfolio. Men krijgt dan bijvoorbeeld een ERP-instelling voor de Belgische markt en een voor de Nederlandse markt. Ik noem deze structuur daarom de ‘archypel’-structuur. Het is zeker niet zo dat SAP hiervoor een slecht product zou zijn. Het heeft juist veel potentie. Nadelijk is alleen dat het nogal complex is geworden en vooral wordt gemaakt tijdens een implementatie. Dit hoeft echter niet. Evengoed zal een consultant gauw geneigd zijn een systeem flexibel te noemen vanwege de duizenden configuratiemogelijkheden, en dus claimen dat veranderingen doorvoeren ‘geen’ probleem is. Hij heeft het dan over technische en in het beste geval over procesflexibiliteit, maar niet over organisatorische. Organisatorische flexibiliteit omvat tactische en strategische aandachtspunten, zoals een veranderd imago, een gewijzigde strategie, visie en/of besturing, maar ook een gewijzigde product life cycle.” Govers stelt verder: “NetWeaver is een mooi voorbeeld van

procesflexibiliteit. Evengoed zie ik Net-Weaver als een tussenvorm op weg naar organisatorische flexibiliteit. Ik vermoed overigens dat SAP dergelijke producten al heeft, maar zowel systeem- als marketingtechnisch het een te grote stap vindt deze nu al uit te rollen.”

Organisatorische flexibiliteit en visiebepaling

Organisatorische flexibiliteit lijkt het antwoord op de markt vraag. Ziet Govers hier beren op de weg? “Bijvoorbeeld de dynamiek van de effectenbeurzen zorgt voor beperkingen. Managers moeten immers accountable zijn vanwege de heersende ‘afrekencultuur’. Het is één van de redenen dat MKB’ers hun systemen flexibeler inrichten dan grote organisaties. Binnen die sector zie je veel ‘natuurlijke’ implementaties. Ze zijn niet bang om meerdere kleinere systemen te implementeren. Ik heb wel eens binnen SAP geroepen dat ze geen idee hebben hoe goed hun MKB-producten zijn. Je ziet zelfs grote organisaties kiezen voor deelimplementaties van BusinessONE. Op die manier ontstaat de zogenoemde archipel-structuur. De eilanden zijn geïntegreerde eenheden die veel meer op zichzelf staan. Het water is de verbindende factor.” De Feijter haalt aan dat gebruikers met een groot IT-budget SAP vragen naar een visie op hun branche. “Daar krijg ik enerzijds de tranen van in mijn ogen,” gaat Govers verder. “Anderzijds is het een levensgrote opportunity. SAP kan met het beantwoorden van dergelijke vragen een grote voorsprong realiseren ten opzichte van de concurrentie. Dit kunnen ze bewerkstelligen door mensen op te leiden in het vraagstuk van organisatie, flexibiliteit en ICT.” “Als SAP zijn visie op ERP gaat geven, is dat niet het paard achter de wagen spannen,” vraagt Schenk zich af. Govers vindt van niet: “Mogelijk gaat het onderwijns incidenteel andersoortige routines aanleren. Dan duurt het nog twintig jaar

voordat dit voordeel gaat opleveren in de bedrijfspraktijk. Het moet nú gebeuren. Bedrijven voelen op dit moment dat ze iets anders moeten doen met hun IT. En als ze het aan SAP vragen, is dat prima; zij zijn per slot van rekening de experts op het gebied van bedrijfs-IT. Men moet het vraagstuk van flexibiliteit dan wel niet alleen technisch en procesmatig, maar ook organisatorisch vertellen. Als je de organisatorische kant van flexibiliteit achterwege laat, dan leidt dat onherroepelijk, ondanks nieuwe technologie, tot uniformisme en daarmee tot bureaucrativering.”

Timely adjustment en variëteitsbenadering

Het doemscenario van nog meer bureaucratie laat Govers even voor wat het is: “Nieuwe technologische mogelijkheden bieden de kans meer grip op dynamiek en variëteit te krijgen. Voorwaarde is wel dat beslissers niet de oude routines uit het verleden blijven meenemen in hun besluitvorming. Daar hebben zowel gebruikers, consultants als leveranciers last van. Zij moeten anders leren denken en handelen. Hun bestaande routines staat dit echter veelal in de weg. Daarom heb ik hiervoor het concept van timely adjustment bedacht. Het is een antwoord op variëteit en dynamiek... ik sprak er al over. Kernachtig: vind een nieuw soort beheersbaarheid door met meerdere, kleinere, loosely coupled systemen te werken. Ieder proces heeft recht op een eigen bijpassende systeeminstelling. Je kunt bijvoorbeeld niet wachten op de afschaffing van de afrekencultuur om dat te doen, dus varieer de ‘afrekenbaarheid’. De variëteitsbenadering staat los van de techniek, die het overigens wél makkelijker kan maken.”

Omarm variëteit en dynamiek

Tot slot doet Govers nog een aantal aanbevelingen: “Probeer niet alles in één systeeminstelling te drukken. Beheer



Nieuw denken in combinatie met oude technieken zal altijd effectiever zijn dan andersom.

wordt dan een groot probleem. Het is het eenzijdig technische IT-antwoord op de flexibiliteit die bedrijven organisatorisch nodig hebben. Beheer zou juist op tijd veranderen moeten betekenen. Informatisering en organisatie kunnen elkaars flexibiliteit versterken. Welke benadering je ook kiest, uniformistisch of variëteit, ze beïnvloeden elkaar altijd. Een bureaucratische beïnvloeding moet je zien te doorbreken als je organisatorische flexibiliteit nodig hebt. Omdat de doorsnee organisatie niet bestaat, kunnen we daarom ook niet weggelaten met doorsnee uniforme oplossingen die overal gelden. Dat leidt onherroepelijk tot subtiele bureaucrativering. Organisaties zijn doorgaans veel gevarieerder en dynamischer dan men denkt. Heb daar oog voor bij het inrichten en veranderen (beheer, red.) van de IT-afbeelding. Met dát als uitgangspunt kan technologie effectiever worden ingezet. Kortom: neem afstand van uniformistische, bureaucratische routines; omarm variëteit en dynamiek.”