

Marktaandeel zegt niets over kwaliteit methode

Dat een methode voor systeem- of organisatie-ontwikkeling wereldwijd bekend is, zegt weinig over haar toepasbaarheid. SAP en Baan hebben veel succes met hun ERP-implementaties in de handel en industrie, maar toegepast in de dienstverlenende sector zijn volgens Hans Mulder de gevolgen niet te overzien. Marktaandeel is een gevaarlijk criterium voor kwaliteit. Het garandeert geen succes.

Academisch onderzoek naar de kwaliteit van methodieken voor informatiesysteem- en organisatie-ontwikkeling, wordt in de praktijk vaak afgedaan als te theoretisch. Het succes van een methode wordt door adviseurs vaak eerder afgemeten aan de grootte van het marktaandeel.

Hans Mulder

Dit aandeel kan worden uitgedrukt in verschillende grootheden, zoals het aantal analisten dat de methode gebruikt, het aantal uitgevoerde projecten of onderzoeken, het aantal verschenen publicaties, verkochte cursussen of beschikbare gereedschappen op de markt. Omdat een groot marktaandeel wordt beschouwd als succesvol en er veel geld valt te verdienen met succesvolle methoden (denk aan publicaties, adviezen, opleidingen en gereedschappen), hecht men zeer veel waarde aan een juiste marktbenadering. Methoden zijn immers net als software verkoopbare producten. Een goede marketing kan bijdragen aan een groter marktaandeel. Maar dit hoeft niet te betekenen dat een opdrachtgever een goed toepasbare methodische aanpak krijgt voor het ontwerpen van bedrijfsprocessen en het ontwikkelen van informatiesystemen. Een commercieel succesvolle methodiek is geen garantie voor een beter resultaat.

Voor het begrip 'methodiek' kan de definitie van prof. dr H.G. Sol (Technische Universiteit Delft) worden gehanteerd. Volgens Sol bestaat een methodiek uit vijf onderdelen: een denk-, werk- en modelleerwijze, een beheerswijze of projectmanagementaanpak en de technische ondersteuning, zoals simulatie, elektronische vergadersystemen, modelleer- en ontwikkelingsgereedschap. Voor een succesvolle aanpak van een informatiesysteem- of organisatieontwikkelingstraject is elk onderdeel van belang.

In de praktijk zijn echter diverse methoden voorhanden die zich slechts richten op een of enkele onderdelen. Denk bijvoorbeeld aan SDM, die zich voornamelijk richt op de te volgen werkwijze, of aan Yourdon Structured Analysis, waarin de modelleerwijze met name centraal staat. Door bijvoorbeeld de werkwijze van SDM en de gestructureerde modelleerwijze van Yourdon te combineren hebben bedrijven in het verleden een betere greep gekregen op de ontwikkeling van informatiesystemen. De samenstelling van op zichzelf goede methoden leidt echter niet automatisch tot een samenhangende methodische aanpak.

Toen in de jaren tachtig de behoefte aan versnelde systeemontwikkeling toenam, bleek de versnelling niet haalbaar als alleen werd gewisseld van een lineaire naar een iteratieve werkwijze of als alleen een nieuwe ontwikkelingsomgeving werd gebruikt. Grote tijdwinst werd mogelijk door gecombineerd een evolutionaire werkwijze en krachtige vierde-generatietalen toe te passen samen met een participatieve projectmanagementaanpak. In deze aanpak vervult de automatiseerder een meer faciliterende dan analyserende rol en wordt in plaats van vaste specificaties gewerkt met vaste doorlooptijden, waarin de automatiseerder en gebruikers samen het systeem specificeren en ontwikkelen. Een voorbeeld hiervan is James Martin's Rapid Application Development. Een goede methodiek dient dus alle vijf onderdelen op elkaar af te stemmen.

Geen succes

Academisch onderzoek in de Verenigde Staten en Europa, onder meer dat van prof. M. Earl van de London Business School, laat zien dat de meeste bedrijven twee of meer methoden hebben geprobeerd. Des te langer zij experimenteerden, des te meer methoden zij gebruikten, soms wel vijf of zes. Maar successen, dat wil zeggen een betere afstemming van IT op de bedrijfsprocessen of het behalen van concurrentievoordeel, bleven vaak uit. In de praktijk heerst er dan ook een grote ontevredenheid over de toegepaste methoden. Volgens Earl heeft deze ontevredenheid vooral te maken met twee aspecten van een methodiek: de denkwijze en het projectmanagement.

Problemen gerelateerd aan de 'denkwijze' betreffen een gebrek aan strategisch denken in de technieken die worden gebruikt om de organisatie te begrijpen en te analyseren, een overdreven focus op de interne aspecten van de organisatie en de dagelijkse gang van zaken, te veel of te weinig aandacht voor technische details en het ontbreken van een duidelijke relatie tussen het model en de realisatie.

Problemen met projectmanagement zijn: het niet kunnen inspelen op veranderende bedrijfsdoelstellingen en prioriteiten, een gebrek aan (overleg)structuur om het commitment van het topmanagement te versterken, de lijnmanagers voelen zich buitengesloten in het besluitvormingsproces, de (soms strijdige) verhoudingen tussen de bedrijfs- en IT-managers worden niet inzichtelijk of bespreekbaar gemaakt en het niet kunnen aangeven van de hoeveelheid tijd en middelen die nodig zijn voor het management.

Earl stelt dat het in de praktijk brengen van (de resultaten van) de methoden vaak zo teleurstellend is, dat

men zich kan afvragen of methodische exercities nog de moeite waard zijn als niet aan alle onderdelen en met name de denk- en beheerswijze aandacht wordt besteed.

Liever mensen

De praktijk leert bovendien dat men meer heeft aan medewerkers die de problematiek goed begrijpen dan aan methoden. Succesvolle resultaten blijken sterk gerelateerd aan de kwaliteit van de mensen die de methode hanteren. Goede methoden fungeren slechts als katalysator om eerder tot een goed resultaat te komen of eerder de schade te beperken door het proces en de resultaten sneller en beter inzichtelijk te maken.

Ervaren managers die het belang inzien van goede mensen, zijn er niet snel meer van te overtuigen dat methoden een garantie zijn voor een beter resultaat. Deze ervaring leidt vaak tot twee verschillende reacties, waarvan de eerste is: 'de methode doet het niet' en men richt zich vervolgens eenzijdig op de factor 'mensen'. De tweede reactie is het selectief toepassen van een of meer onderdelen van een methodiek. Beide reacties brengen echter het risico met zich mee dat de samenhang in de projectaanpak, denkwijze en modellen ontbreekt. De volgende voorbeelden illustreren dit.

(1) Veel toegepaste methoden zoals Information Engineering en Data Flow modellering zijn oorspronkelijk bedoeld voor het ontwikkelen van informatiesystemen, maar worden tegenwoordig ook verkocht als methodiek voor het herontwerpen van bedrijfsprocessen. Hiervoor onderging het begrip informatieproces een eenvoudige naamswijziging. Het werd 'bedrijfsproces', zodat ook het ontwerpen van bedrijfsprocessen tot de mogelijkheden zou behoren. Uiteraard is een geschikte denkwijze voor het ontwerpen van (rationele) informatiesystemen niet automatisch ook een goede methode voor het herontwerpen van organisaties (die niet gaan over technische maar menselijke zaken). In de praktijk worden mislukkingen in automatiseringsprojecten vaak toegeschreven aan dit onjuiste begrip van de organisatie.

(2) Gerenommeerde ERP-leveranciers zoals SAP en Baan zijn groot geworden door een bedrijfsbreed informatiesysteem te koppelen aan de financiële document- of logistieke goederenstromen van productie- en handelsbedrijven. Door de behoefte van de klant aan snellere implementaties en beter projectmanagement wordt het analyse- en inrichtingstraject steeds vaker ondersteund door een methodiek.

Het Nederlandse Baan was een van de eerste die een eigen methodiek - Dynamic Enterprise Modelling (Dem) - op de markt bracht. SAP volgde later met de Asap-werkwijze. De denkwijze in dergelijke huismethodieken van softwareleveranciers kenmerken zich vaak door twee eigenschappen:

° Men gaat uit van de oplossing en niet van het probleem, dat wil zeggen de omgeving en bedrijfsprocessen van de klant. Het ERP-systeem wordt door de methodiek zelfs als blauwdruk gezien voor de gehele organisatie.

° Gezien de achtergrond en de opzet van ERP-systemen om de tastbare document- en goederenstromen te ondersteunen, gaan de huismethoden (impliciet?) uit van een logistieke denkwijze.

Grondstoffen

Logistiek denken, in termen van orders en opslag van tastbare goederen in magazijnen, is uitermate zinvol voor productie- en handelsbedrijven. Nu ERP-leveranciers echter interesse krijgen voor dienstverlenende en overheidsorganisaties als een nieuwe markt, wordt de succesvolle huismethodiek (en dus de logistieke denkwijze) ook toegepast op organisaties zoals banken, ziekenhuizen of politiekorpsen. De toepassers van zo'n huismethodiek constateren in deze organisaties een 'tekort' aan tastbare goederen in het primaire bedrijfsproces en stellen voor het geld, de patiënten of de criminelen als grondstof te zien, die dan vervolgens in één ERP-pakket 'gestroomlijnd' kunnen worden. De gevolgen van deze denkwijze zijn vaak niet te overzien.

Hoewel SAP en Baan wereldwijd binnen de handel en industrie op basis van hun methodiek veel succesvolle ERP-implementaties hebben gedaan, garandeert een groot marktaandeel een opdrachtgever in de dienstverlenende sector echter niets.

Deze voorbeelden illustreren dat methodieken met een groot marktaandeel worden aangeboden als totaaloplossing, maar in werkelijkheid slechts succesvol zijn voor een bepaald marktsegment. Indien een methodiek wordt gekozen op basis van het criterium 'marktleider', loopt de klant het risico een oplossing te krijgen voor andermans problemen.

Het ontbreekt de klant dan aan een aanpak en denkwijze, die richting kunnen geven aan het project. In dergelijke gevallen wordt de invulling van 'de denkwijze over de organisatie en systemen' dus geheel overgelaten aan de deskundigheid van de aanwezige informatici en medewerkers. Deze gevallen versterken de ervaring dat men meer heeft aan medewerkers die de problematiek goed begrijpen dan aan methoden.

Vanuit zowel academisch als praktisch perspectief kan dus gezegd worden dat succesvolle methodieken in termen van marktaandeel de klant niets garanderen. Het is belangrijker dat de situatie en probleemstelling van de klant het uitgangspunt vormen voor de keuze van de methodiek. Vervolgens dient een methodiek geselecteerd te worden die op elk van de vijf onderdelen (definitie Sol) presteert, waarbij kritisch gekeken moet worden naar de wijze van projectmanagement en denken.

Een methode die als volledige methodiek wordt gepositioneerd, hoeft dat niet werkelijk te zijn. SDM is al als voorbeeld genoemd. De 'M' staat voor methodology, terwijl geen modellering of expliciete denkwijze wordt geboden. De opdrachtgever doet er dus goed aan een methodiek te beoordelen op een volledige

denk-, werk- en modelleerwijze, op projectmanagementaanpak en technische ondersteuning. Hoewel het voor softwarepakketten al enkele jaren gebruikelijk is om eerst een gestructureerd selectietraject te doorlopen, is het bewust selecteren van methodieken (nog) niet gebruikelijk. Een enkel gesprek met de accountant kan de aanleiding zijn een bepaalde methodiek te kiezen. De beperkte kennis van deze adviseurs van andere methoden of de verkoopstrategie om vooral de huismethode te 'adviseren' leveren vaak niet de noodzakelijke objectiviteit op. Een bekend voorbeeld hiervan zijn de 'big five' accountantsconcerns die vooral groot zijn geworden door deze verkoopstrategie, waarin de accountants werk binnenhaalden voor de management-, personeel- en IT-consultants van de eigen dochterondernemingen. Gezien de noodzaak van een objectief selectietraject zou het beter zijn dat de inhoudelijke vraag 'Doet de methode het?' niet wordt beantwoord door een adviseur, maar door de opdrachtgever zelf. Voor het kunnen selecteren van de juiste methodiek moet de opdrachtgever echter vooraf over voldoende kennis beschikken. In de praktijk is dit vaak een kip-en-ei-probleem, omdat managers juist voor dit soort vragen een adviseur inschakelen.

Een mening

Toch kunnen managers, mede gezien de kostbare ervaringen uit de praktijk, op zijn minst een weloverwogen mening hebben over de gewenste eigenschappen van een methodiek. Opdrachtgevers kunnen, zoals gebruikelijk is voor andere lange-termijninvesteringen, eerst zelf een vergelijking maken op het terrein van de onderdelen, de continuïteit, de kosten en de voordelen van een bepaalde methodiek. Bij het vergelijken van methodieken kan een opdrachtgever, net als met software, uit twee benaderingen kiezen: de open en gesloten methoden. De strategie van de 'open methoden' is, zoals de naam al aangeeft, het breed toegankelijk maken van de methode en het onderbrengen van de ontwikkeling, verspreiding en continuïteit bij (een kenniscentrum van) meerdere bedrijven en instellingen. Bij een gesloten methode is er één commerciële onderneming die de ontwikkeling, promotie en eigendomsrechten van de methode beheert. De continuïteit van en informatieverschaffing over deze methode is sterk gerelateerd aan de bedrijfsdoelstellingen van één onderneming. De opdrachtgever dient hier rekening mee te houden. Hij doet er goed aan een inhoudelijke vergelijking te maken op basis van verschillende bronnen. Gebruikersverenigingen of kenniscentra kunnen hem hierbij van dienst zijn.

Drs ing. J.B.F. Mulder is lid van de Via Groep NV te Rijswijk.
Kenniscentra

Momenteel mogen de gebieden componentenbouw, integraal beheer van informatiesystemen en bedrijfsprocessen zich verheugen in een groeiende belangstelling. Op deze gebieden worden (dus) vele methoden aangeboden. Voorbeelden van methodieken zijn respectievelijk UML, Itil en Demo. Voor deze methodieken zijn kenniscentra beschikbaar, waarin de ontwikkelaars, toepassers en beheerders vertegenwoordigd zijn.

Op het gebied van componentenbouw is de Unified Modelling Language (UML) de meest populaire methode, gemeten in termen van marktaandeel. UML is ontwikkeld door het Amerikaanse Rational Inc.. Dit bedrijf begon in 1980 als leverancier van objectgeoriënteerd ontwikkelingsgereedschap, totdat duidelijk werd dat componentenbouw grote behoefte heeft aan een universele modelleerwijze. Oorspronkelijk gebruikte Rational de methodiek van Grady Booch, tevens de oprichter van Rational. In die tijd was de Object Modelling Technique (OMT) volgens het marktonderzoeksbureau IDC echter het meest succesvol gemeten in het marktaandeel van de tools die de methode ondersteunen. In 1994 nam Rational James Rumbaugh, de ontwikkelaar van OMT, in dienst. In 1995 kocht Rational vervolgens het bedrijf Objectory AB van Ivar Jacobson met de populaire methode Object-Oriented Software Engineering (Oose).

Rational integreerde Oose, OMT en Booch tot één modelleerwijze, om te komen tot de industriestandaard UML. In 1997 werd versie 1.0 van UML als standaard geaccepteerd door de Object Management Group (OMG). UML is een duidelijk voorbeeld van een populaire methode met een groot (gekocht) marktaandeel. Een opdrachtgever kan bij de stichting Com Interest Group (Cig) waarin naast Rational onder meer componentenbouwers als Baan, SoftwareAG en Microsoft deelnemen, informatie inwinnen over de inhoud en toepassing van UML. Cig is een onafhankelijk platform om kennis uit te wisselen over componententechnologie, -architecturen, -methoden en -tools, waaronder UML (informatie: Stichting Com Interest Group, <http://195.109.31.194>).

Beheer

Het beheer van informatiesystemen is traditioneel gezien een ondergewaardeerd gebied geweest. Iets waarvoor veel organisaties momenteel de rekening gepresenteerd krijgen. Steeds snellere veranderingen in de markt en technologie, de introductie van de euro en het jaar 2000-probleem maken voor een ieder zichtbaar dat een integrale methodiek voor beheer noodzakelijk is.

Reeds in de jaren tachtig heeft het Britse CCTA (Central Computer & Telecommunications Agency) in opdracht van de Britse overheid de Itil-methodiek ontwikkeld. Itil staat voor Information Technology Infrastructure Library en is een uitgebreide set van boeken waarin de beste praktijken worden beschreven voor IT-servicemanagement.

Sinds november 1995 is het Nederlands exameninstituut Exin, een onafhankelijke stichting, verantwoordelijk voor het onderhouden, ontwikkelen, uitdragen en publiceren van Itil. De Itil Management

Board bestaat sinds die tijd uit CCTA (voorzitter), ITIMF en Stichting Exin (voor informatie over Itil: Stichting Exin, www.Exin.nl).

Organiseren

Sinds begin jaren negentig wordt informatietechnologie steeds vaker gezien als een strategisch smeermiddel voor het (her)ontwerpen van de organisatie. In de praktijk gaat er echter nogal eens iets mis. Managers raken ervan doordrongen dat het niet gaat om harder werken, maar om een totaal andere methode van organiseren en informatiseren van bedrijfsprocessen.

Een Nederlandse methodiek voor het analyseren en ontwerpen van bedrijfsprocessen en informatiesystemen is Dynamic Essential Modelling of Organisations (Demo), die wordt ontwikkeld op de Technische Universiteit Delft. Sinds 1997 coördineert het Kenniscentrum Demo de verspreiding en certificering van de methodiek en wordt daarbij bijgestaan door de Raad van Advies. De bestuursleden komen uit de onderwijswereld en het bedrijfsleven. Deelnemers in het Kenniscentrum zijn onderwijsinstellingen, waaronder de Haagse Hogeschool en de TUDelft, en meer dan tien bedrijven, waaronder Baan. Het Kenniscentrum bevordert kennisuitwisseling over de Demo-methodiek door onder meer het organiseren van bijeenkomsten en colleges en het uitgeven van boeken en elektronische nieuwsbrieven (informatie: kenniscentrum Demo, www.Demo.nl).