

ASP is geen oplossing voor de verstarring die ERP vaak veroorzaakt

Hosten of zelf doen

Wat is beter: zelf een ERP-systeem implementeren of kiezen voor een zogenaamde 'hosted' oplossing? In het tweede geval is de programmatuur bij een andere partij geïnstalleerd en wordt de functionaliteit via een 'application service provider' (ASP) afgenomen. Het antwoord op deze vraag is niet zo eenvoudig, zegt Joop de Jong, lector Extended Enterprise Studies aan de Hogeschool Utrecht. Bij een klassieke ERP-implementatie vol maatwerk zal het ASP-model niet lukken. Wie echter een duidelijke scheiding aanbrengt tussen de business-processen en de processen die bedoeld zijn om informatie te verzamelen, maakt meer kans.

• Robbert Hoeffnagel

In 2004 gaf de Metaalunie een boekje uit getiteld 'ASP, ijzersterke mogelijkheden voor de metaalsector'. In deze publicatie wordt het fenomeen 'application service providing' (ASP) uitgelegd. Ook wordt ingegaan op de mogelijkheden die deze aanpak bedrijven in de metaalsector te bieden heeft. Ondernemers die gebruik maken van dit model kopen zelf geen software, maar huren deze van een aanbieder die de programmatuur via internet beschikbaar stelt. Dit betekent meestal dat de gebruiker de functionaliteit via zijn browser kan gebruiken. Op de factuur staat vervolgens een vast bedrag per gebruiker per maand. Een soort huurovereenkomst dus, waarbij heel gemakkelijk het aantal gebruikers kan groeien of juist krimpen, al naar gelang de behoefte van de onderneming. Klinkt ideaal. De Metaalunie schrijft dan ook in het voorwoord van het boekje zeer geïnteresseerd te zijn in deze manier van werken. De voordelen van het ASP-model kunnen groot zijn. De aanschafkosten zijn bijvoorbeeld vaak een probleem bij specifieke of niet vaak gebruikte software. ASP kan dit met zijn huurmodel behapbaar maken. De klassieke licentieproblemen - teveel licenties of onverhoopt juist te weinig - zijn ook verdwenen. Er wordt alleen betaald voor het daadwerkelijk aantal afgesproken gebruikers. Bovendien is het mogelijk om de software daar te gebruiken waar deze het meest gewenst is. Dus niet altijd alleen maar op het hoofdkantoor, maar bijvoorbeeld ook zo nu en dan op een bijkantoor of desnoods bij een klant.

Extended

Maar hoe zit het nu met een cruciaal informatiesysteem als ERP? Voor veel

machinebouwers is het ERP-systeem van groot belang geworden om de productie te kunnen sturen, de verkoop te maximaliseren en de serviceverlening aan klanten te optimaliseren. Veel ERP-systemen zijn echter veel meer dan alleen maar een softwarepakket dat wordt ingevoerd. Menig bedrijf is tot de conclusie gekomen dat de standaard functionaliteit niet voldoende is of niet past bij de eigen organisatie. Dan is dus maatwerk nodig. Dat ASP voordelen biedt bij gebruik van een standaard pakket klinkt logisch, maar hoe zit het nu bij een 'standaard' pakket waarvan veel maatwerk is toegevoegd? Vormt bovendien het feit dat er steeds meer aan ketenintegratie wordt gedaan waarbij met meerdere bedrijven 'voor en achter ons' in de keten gegevens moeten worden uitgewisseld geen belemmering? Joop de Jong, lector Extended Enterprise Studies aan de Hogeschool Utrecht en vijftien jaar geleden oprichter van Profuse, een implementatiepartner voor SSA ERP LN ofwel Baan, doet zowel praktisch als theoretisch onderzoek naar de manier waarop bedrijven optimaal gebruik kunnen maken van ERP. "ERP is geen product. Het is een concept voor het geïntegreerd werken binnen een bedrijf. Optimalisatie van de bedrijfsvoering beperkt zich echter steeds minder tot de eigen bedrijfsmuren. Er wordt meer en meer gestreefd naar optimalisatie van de gehele keten van bedrijven."

"De vraag of een bedrijf goed uit de voeten kan met ERP als ASP ofwel hosted ERP hangt sterk af van de vraag hoe men ERP ziet en wil gebruiken", vertelt De Jong. "ERP-pakketten zijn complexe brokken samenhangende software die - vaak met

hulp van gebruikers - zijn ontwikkeld in de research centra van softwarebedrijven. Zo'n pakket wordt vervolgens een bedrijf binnengerold en aan de hand van een aantal parameters zodanig geconfigureerd dat het allemaal min of meer past bij de interne bedrijfssituatie. Eenmaal gereed en in gebruik genomen, vormt het geheel echter een soort rotsblok dat alleen door kostbare veranderingsprojecten kan worden aangepast. Niet ieder bedrijf heeft daarvoor het geld beschikbaar of heeft daar het geld voor over. Het kan natuurlijk ook zijn dat men het simpelweg niet ziet dat het ERP-systeem niet goed voldoet."

Beton

"Eigenlijk heel ironisch: ik geef als bedrijf tonnen uit aan software, implementatie en training en krijg daar vervolgens een blok beton voor terug. Er gaat ten aanzien van ERP dus iets niet goed en dat heeft heel duidelijke gevolgen voor de vraag over het nut van ERP als ASP."

De Jong wil even terug naar de basis. "Hoe zit een bedrijf in elkaar? Uit onderzoek van Flores en Winograd weten we al zo'n 25 jaar dat een onderneming in feite een 'netwerk van commitments' is. Het gaat in bedrijven in de eerste plaats om mensen die wat met elkaar doen. Afspraken maken, oordelen geven, besluiten nemen. Dat zijn typisch menselijke handelingen die niet door computers kunnen worden overgenomen. Wat kunnen die informa-



073-680 25 00
www.ugsplm.nl

INNOVATE MORE
UGS



- Joop de Jong, lector Extended Enterprise Studies aan de Hogeschool Utrecht: "Business-processen zijn continu in beweging. Die moet je dus niet door een ERP-systeem laten ondersteunen. Dat leidt alleen maar tot verstarring."

Drie ASP-modellen

De discussie over ERP als ASP spitst zich veelal toe op de voor- en nadelen van 'het ASP-model'. Daarbij lijkt wel eens vergeten te worden dat er minstens drie ERP-als-ASP-modellen denkbaar zijn.

- Model 1: hosting door de leverancier. Veel ERP-leveranciers - Oracle, SAP, SSA - bieden al dergelijke diensten aan. Voordeel: veel specifieke kennis van het product. Nadeel: alleen beperkt tot de producten van die ene leverancier.

- Model 2: hosting door andere IT-leverancier. In dit geval 'draait' de applicatie bij een externe leverancier die niet de ontwikkelaar van het pakket is. Voordeel: het is vaak mogelijk om meerdere applicaties bij die hosting provider onder te brengen. Nadeel: het gaat de leverancier er vaak met name om zoveel mogelijk IT-functies van de klant over te nemen

- Model 3: Application Service Providing (ASP). Deze firma's leggen zich volledig toe op het via internet en op basis van een abonnement aanbieden van hiervoor geoptimaliseerde applicaties. Voordeel: lagere kosten en geen eigen IT-inspanningen nodig. Nadeel: dezelfde applicatie wordt ook door andere bedrijven toegepast.

tiesystemen dan wel? Computers zijn er erg goed in om mensen aan informatie te helpen zodat zij de juiste beslissingen kunnen nemen, de juiste oordelen kunnen vellen en ervoor kunnen zorgen dat gemaakte afspraken - met andere woorden: de commitments - ook kunnen worden waargemaakt."

Zo bezien bestaat een bedrijf dus uit drie lagen, vertelt De Jong. "Op de bovenste laag bevinden zich de mensen die afspraken maken, oordelen vellen en besluiten nemen. Dat zijn dus de business-processen en die zijn continu in beweging. Dit is de business-laag. Wil je deze processen kunnen uitvoeren, dan heb je informatie nodig. De tweede laag is dus de informatie-laag. Hier bevinden zich alle processen die informatie leveren. Deze laag wordt aangestuurd vanuit de business-laag, maar wordt met data gevoed vanuit de laag eronder: de data-

laag. In de praktijk zien we dat deze laag vaak al is geautomatiseerd."

Verantwoordelijkheid

Als we nu een willekeurig ERP-systeem nemen en deze tegen dit model met drie lagen leggen, dan zou je verwachten dat het pakket de informatie-laag en de data-laag afdekt. Immers, dan blijft de business de baas en werkt het ERP-systeem echt ondersteunend aan de organisatie. Nee dus, concludeert De Jong. "Het probleem met ERP is dat het ook de bovenste laag - de business-laag - voor een belangrijk deel probeert af te dekken. Veel pakketten pretenderen niet alleen de informatie leverende processen te ondersteunen, maar ook de business-processen. Het gevolg van deze ambitie is dat business-processen in een ERP-systeem ingepast moeten worden en daardoor onherroepelijk star worden. Als ERP beton is en in het ERP-systeem je

business-processen zitten, dan worden dus ook die business-processen moeilijk te veranderen. Tegelijkertijd zien we echter dat metaalbedrijven alleen kunnen overleven als zij snel en flexibel op nieuwe kansen of bedreigingen reageren. Als je dan alleen maar een business-proces kunt wijzigen met een duur en ingrijpend veranderingsproces, ben je verkeerd bezig."

Er is echter nog meer aan de hand.

"Business-processen zoals ik die hiervoor heb gedefinieerd, mogen eigenlijk helemaal niet geautomatiseerd worden. Je komt dan namelijk in conflict met het begrip 'verantwoordelijkheid'. Voor elke transactie in een organisatie moet een mens de verantwoordelijkheid dragen en niet een softwareprogramma. ERP staat er nu eenmaal om bekend dat het geen weet met het begrip 'verantwoordelijkheid'. Dat is gezien mijn eerder betoog natuurlijk ook logisch."

Advertentie

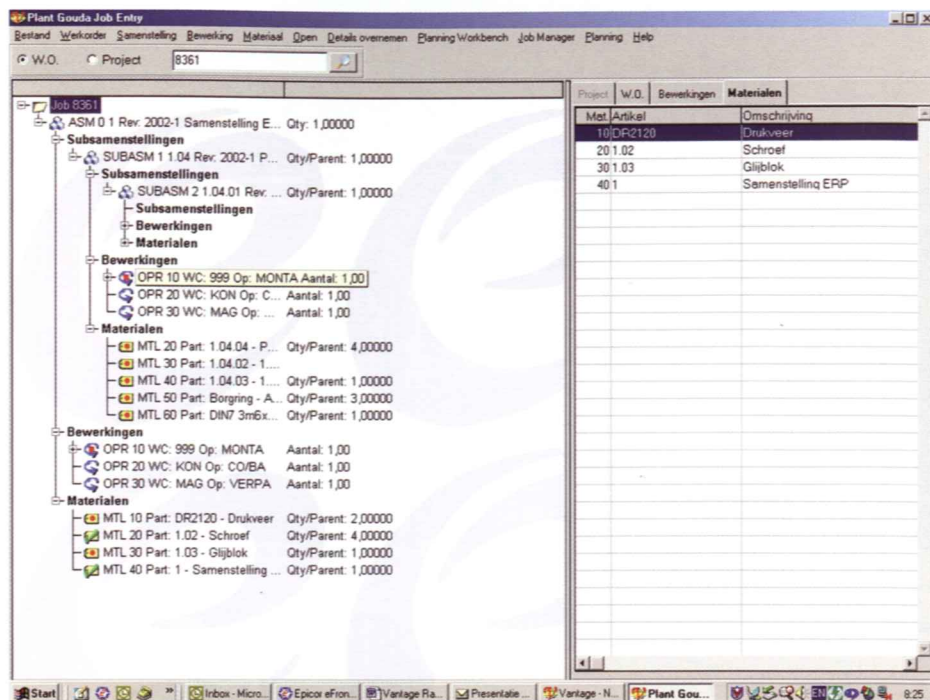
Engineering Solutions



CADMES

VISIT WWW.CADMES.NL





- Een klassieke ERP- implementatie vol maatwerk zal volgens het ASP-model niet lukken

Een metaalbedrijf kan dus alleen flexibel opereren als het ERP-pakket zich beperkt tot de lagen twee en drie. "Dit betekent dat wat we vaak aanduiden als 'standaard' software een wat andere inhoud moet krijgen. Het ERP-systeem moet voor de gebruiker in feite een verzameling informatie leverende functies zijn. Aangezien je nu de business-processen uit het ERP-pakket hebt gehaald, krijg je als bedrijf een veel grotere vrijheid om de business-processen naar eigen inzichten in te richten. Het ERP-systeem wordt dus in feite een grote bak vol met functies waarmee informatie kan worden vergaard en waaraan je door middel van maatwerk ook gemakkelijk nieuwe functies kunt toevoegen."

mentale barrière

De Jong stelt dat veel ERP-pakketten zijn ontwikkeld vanuit een verkeerd uitgangspunt. "Dat je business-processen als het ware kunt inbakken in een ERP-systeem is naar mijn stellige overtuiging een verouderd idee. Het leidt tot verstarring, waar de organisatie nu juist flexibiliteit nodig heeft. ERP-pakketten zouden eigenlijk moeten worden ontwikkeld vanuit het idee dat je gebruikers een reeks van informatie leverende processen aanbiedt, zodat zij hun business-activiteiten - die afspraken en besluiten waar we het over hadden - goed kunnen uitvoeren."

Zo komt De Jong dan toch uit bij ERP als ASP. "Op de vraag of een ERP-pakket ooit volgens een ASP-model kan worden aangeboden, zijn twee antwoorden mogelijk. Het eerste antwoord is dat ASP-producten niet met maatwerk uit de voeten kunnen. Het business-model van een ASP-leverancier staat of valt immers bij de schaalgrootte die hij kan bereiken, zodat de kosten lager uitvallen dan wanneer afnemers zelf met ERP aan de slag zouden gaan. Maatwerk verstoort dit proces. Daarnaast geldt natuurlijk dat als je als bedrijf ERP als ASP afneemt je daarmee de inrichting van je organisatie eveneens 'uit de muur' aangeleverd krijgt. Immers, de meeste ERP-pakketten dekken niet alleen de op informatieverstrekking gerichte processen af, maar ook de zo belangrijke business-processen. Met andere woorden: de mogelijkheden om aan je business-processen te sleutelen, zijn erg beperkt. Sterker nog, je wordt geweldig afhankelijk van de application service provider. Er zullen ongetwijfeld een aantal categorieën bedrijven te vinden zijn waar men zich puur door kostenoverwegingen laat leiden, maar ik kan me niet voorstellen dat veel ondernemers met deze situatie gelukkig zullen zijn."

Een heel ander antwoord is mogelijk bij ERP-pakketten die volgens de aanpak van De Jong zijn opgebouwd en die de business-processen dus doelbewust niet

afdekken. "Dan wordt het plaatje heel anders. Als ondernemer blijf je dan de baas over je primaire processen. Het gehoste ERP-systeem heeft immers alleen de functie om informatie aan te dragen op basis waarvan beslissingen kunnen worden genomen en afspraken kunnen worden gemaakt. Natuurlijk zijn de informatie aandragerende processen ook van cruciaal belang voor een organisatie. Zij mogen dus niet aan storings onderhevig zijn, omdat anders indirect ook de business-processen hieronder leiden. Dat verklaart waarom veel bedrijven momenteel nog een beetje kopschuif zijn als het om ASP gaat. Maar dat lijkt me vooral een mentale barrière die de komende jaren langzaam maar zeker zal verdwijnen." ERP als ASP volgens de aanpak die De Jong voorstaat biedt twee voordelen. Aan de ene kant kan een bedrijf volop gebruik maken van de kostenvoordelen die het ASP-model vaak met zich brengt. Aan de andere kant blijven de business-processen buiten het ERP-systeem en behoudt het bedrijf dus zijn flexibiliteit waar het gaat om het maken van afspraken of het nemen van beslissingen. "Dat lijkt mij inderdaad het grootste voordeel: als organisatie behoudt je je flexibiliteit." ●

Robbert Hoeffnagel is freelance-auteur, gespecialiseerd in industriële automatisering en productie.