

Marcel Creemers houdt warm pleidooi voor vereenvoudiging en standaardisatie

“Processen in ketens leveren nog tal van problemen op”

“Het vervelende van processen in een keten is dat ze zich niet gevolgtijdelijk afspelen. Wanneer bedrijven in een netwerk met elkaar samenwerken, dan ontstaat er op een gegeven ogenblik een keten van activiteiten, die naast en door elkaar lopen. Niet alleen in de individuele bedrijven binnen zo’n netwerk, maar ook tussen de bedrijven onderling. Dat is een complex geheel. Vooral wanneer je de ICT wilt gebruiken om die ketenprocessen te ondersteunen.”



Foto's: Marcel Israël Fotografie

Professor Marcel Creemers: “Zolang er nog geen gestandaardiseerde uitwisseling van berichten is gerealiseerd, is het managen van bedrijfsprocessen in elektronische ketens een bijzonder moeilijke zaak.”

Aan het woord is professor Marcel Creemers, die zijn bezoeker op drie verschillende werkplekken kan ontvangen en hem drie verschillende visitekaartjes in de hand kan drukken. Hij is hoogleraar Informatiesystemen aan de Amsterdamse Vrije Universiteit en hoogleraar Information Systems Management aan Nyenrode, waar hij tevens programmadirecteur van het AMBA-geaccrediteerde NyVU Executive MBA-programma is, een samenwerking tussen Universiteit Nyenrode en de Vrije Universiteit Amsterdam. Dat doet hij twee dagen in de week. De rest van de tijd werkt hij als zelfstandig adviseur en als geassocieerd partner bij IMN Management Consultants. Creemers is veelvuldig te zien op het sprekersgestoelte bij tal van gelegenheden. Hij praat dan over onderwerpen als e-business, strategie en bedrijfsinrichting. Procesketens en de manier waarop die ketens beheerd kunnen worden, staan dientengevolge ook op zijn onderwerpenlijstje.

Webservices

Hoe je het ook wendt of keert: denkers en doeners hebben het al eeuwenlang over de vraag hoe bedrijfsprocessen moeten worden georganiseerd. Ene Sir William Petty valt de eer te beurt het bedrijfsproces te hebben 'uitgevonden'. Hij schreef in de tweede helft van de zeventiende eeuw over de noodzaak om over te stappen van een ambachtelijk naar een indus-

trieel productieproces. Sinds die tijd is men bezig om die bedrijfsprocessen onder de knie te krijgen. Met wisselend succes. Steeds wanneer men dacht een goed model of adequate methode te hebben gevonden om de bestaande bedrijfsprocessen in te kunnen vatten, kwam er weer een bedrijfsmodel in de mode die in geen enkel hokje kon worden gestopt. Het denken en werken in procesketens is volgens Creemers zo'n nieuw bedrijfsmodel en mogelijk geworden door de recente ontwikkelingen in de ICT.

"Een Amerikaans bedrijf sluit een contract af met een klant in Brussel om in Mexico een product af te leveren dat in Thailand wordt geassembleerd uit halffabrikaten die in Australië, Engeland en Japan worden gefabriceerd. Om deze keten van bedrijfsprocessen te kunnen aansturen en in goede banen te leiden, is ICT onontbeerlijk", aldus Creemers. "Je wilt toch dat veel van die processen automatisch in gang worden gezet en bestuurd. Daarvoor moet je computers van de schakels uit de ketens aan elkaar knopen. En daarvoor kun je tegenwoordig webservices gebruiken", legt Creemers uit. Webservices bestaan uit stelsels van afspraken (standaarden, protocollen) waardoor computersystemen elkaar automatisch via internet kunnen vinden. "Maar daar ben je er niet mee. Je moet bovendien wereldomspannende directory's hebben, zeg maar een soort elektronische Gouden Gidsen, waarin staat vermeld waar welke bedrijfscomputers staan en wat ze kunnen doen. Maar ook met een grote directory van computersystemen ben je er volgens Creemers nog niet. "Want hoe moet die computer weten wat-ie moet doen wanneer er contact wordt gemaakt? Dus met andere woorden: in welke taal spreken die computers met elkaar en waar gaat het gesprek over? In het



"Technisch is het nu mogelijk om bepaalde bedrijfsprocessen uit te besteden en dan zie je ondernemingen onmiddellijk weer achter zo'n hype aanlopen. Ik beweer niet dat Business Process Outsourcing helemaal niets wordt, maar ik denk wel dat de wal op een gegeven ogenblik het schip zal keren."

verleden hadden we Edifact als standaard waarmee berichten konden worden uitgewisseld. Maar daarvan werd terecht gezegd dat deze vorm van communicatie veel te star was. Er is nu geen gemeenschappelijke taal waarmee berichten kunnen worden geschreven om computers te laten begrijpen wat ze moeten doen. Er zijn wel vorderingen op dat terrein, zoals RosettaNet, maar die worden vooral door de computer- en software-industrie gestimuleerd en zijn nog niet in brede kring geaccepteerd. En zolang er nog geen gestandaardiseerde uitwisseling van berichten is gerealiseerd, is het managen van bedrijfsprocessen in elektronische ketens een bijzonder moeilijke zaak", meent Creemers. Wat je al wel ziet is

dat bedrijven, zoals verzekeraars en tussenpersonen, die veelvuldig en intensief met elkaar samenwerken, webservices gebruiken voor de afhandeling van claims. Die bedrijven hebben al lang een taal ontwikkeld en grijpen nu met succes naar de technologie.

Shared services

Natuurlijk zijn er vormen van ketenprocessen die zonder webservices zijn te realiseren omdat ze vrij simpel van aard zijn. Shared services centers bijvoorbeeld. "Technisch is het nu mogelijk om bepaalde bedrijfsprocessen uit te besteden en dan zie je ondernemingen onmiddellijk weer achter zo'n hype aanlopen. Ik beweer niet dat BPO (business process out-



"Het probleem is dat veel bedrijven de effecten van shared services niet goed berekenen. Ik denk dat je op basis van bijvoorbeeld activity based costing en niet op basis van nieuwe technologische ontwikkelingen moet berekenen of shared services rendabel zijn. Mijn voorlopige conclusie is dat het bedrijfseconomisch rendement tegenvalt."

sourcing, red.) helemaal niets wordt, maar ik denk wel dat de wal op een gegeven ogenblik het schip zal keren. Bedrijven denken dat ze door gezamenlijk bepaalde processen uit te besteden, goedkoper kunnen gaan werken. Ik moet dat nog zien. Veel van de uitbestede processen zijn al geautomatiseerd en natuurlijk is er dan nog wat te verdienen aan het wegstrepn van kosten, maar veel zal dat niet zijn. En mochten er door shared services besparingen op de transactiekosten gerealiseerd kunnen worden, dan worden deze weer tenietgedaan of soms zelfs weer overtroffen door wat ik noem de 'wirwar- of donderjaagkosten'. Dat wil zeggen de organisatie- en coördinatiekosten", aldus Creemers, die als bewijs voor deze bewering het handelen van Henry Ford aanvoert.

Toen Ford in 1903 met de bouw van zijn auto's begon, kocht hij zo'n zeven-

tig procent van alle onderdelen in. Maar na verloop van tijd kocht hij steeds meer toeleveranciers op. Uiteindelijk bezat hij zelfs schaapskuddes, bossen en rubberplantages. Dat deed hij niet omdat hij het leuk vond om dat alles in eigendom te hebben, maar omdat hij de betrouwbaarheid van het totale productieproces wilde verbeteren. Hij ging zich bemoeien met alle facetten van de procesmanagementcyclus. Zo bracht hij in tien jaar tijd de doorlooptijd (dat is de tijd die verstrekt tussen het gereedkomen van twee opeenvolgende producten) terug van 514 minuten in 1903 tot 2,3 minuten in 1913. Dat is ruim 220 keer zo snel. De lopende band maakte die doorlooptijd nog weer korter, maar onder de 1,5 minuut is hij nooit gekomen. Met andere woorden: Ford heeft zijn productieproces niet zozeer verbeterd door het toepassen van nieuwe technologie, als wel door het verbeteren van de

betrouwbaarheid van de verschillende transacties in de totale keten. Doordat hij op een gegeven ogenblik controle uitoefende over die verschillende schakels in de procesketen doordat hij processen ging 'insourcen', kon hij ook het product vereenvoudigen en standaardiseren. Creemers: "Het probleem is dat veel bedrijven de effecten van shared services niet goed berekenen. Mijn stelling is dat je op basis van - bijvoorbeeld - activity based costing en niet op basis van nieuwe technologische ontwikkelingen, moet berekenen of shared services rendabel zijn. Mijn voorlopige conclusie is dat dat bedrijfseconomisch rendement tegenvalt."

Opdoemende processen

De boodschap van Creemers is duidelijk. Al eeuwenlang zijn we bezig om bedrijfsprocessen onder de knie te krijgen. De laatste decennia zijn computers daarbij steeds belangrijker hulpmiddelen geworden. Toch bieden die computers nog geen oplossing voor nieuwe vormen van bedrijfsprocessen die opdoemen. Denk maar aan processen die zich in ketens van verschillende bedrijven afspelen en uit dien hoofde als 'geoutsourced' kunnen worden gezien. Niet alleen zijn hier nog tal van technische problemen op te lossen. Te denken valt aan het vinden van een gemeenschappelijke taal om onderling computers te laten communiceren. Maar ook op interorganisatorisch gebied vallen nog veel problemen op te lossen. Vereenvoudiging en standaardisatie op het gebied van zowel ICT als bedrijfsprocessen, zijn een basisvoorwaarde. Henry Ford heeft dat aan het begin van de twintigste eeuw al laten zien.

Cok de Zwart

Cok de Zwart is freelance journalist.