

Peter Fingar over BPM, C-level management en Web 2.0

# SCHOK EFFECT

Peter Fingar in een hokje plaatsen wordt steeds lastiger. De man praat en schrijft over zeer uiteenlopende onderwerpen: van BPM tot innovatie en van EDP-auditing tot web-tools. Onlangs hield hij in Hasselt een voordracht voor een aantal C-level managers. “Ik wilde ze vooral flink laten schrikken.”

Door Robbert Hoeffnagel

**H**et Radisson SAS-hotel in Hasselt laat zich makkelijk vinden. Het torent namelijk hoog boven de oude binnenstad uit. Daadwerkelijk het hotel binnengaan is echter een uitdaging. De deur is goed verstopt en lijkt ook in het geheel niet op een hotelingang. De afspraak met Peter Fingar lijkt bovendien in de problemen te komen als hij na een half uur nog altijd niet is verschenen. Als hij eenmaal is gearriveerd, begint hij eerst uitvoerig over zijn shirt dat hij – ondanks een uitdrukkelijk verbod van zijn vrouw – in een

‘one dollar shop’ in zijn woonplaats Tampa, Florida heeft gekocht. Dat hij later op de dag in deze outfit op de foto moet en dus gemakkelijk door zijn echtgenote betrappt kan worden, amuseert hem hogelijk. Waarna hij uiterst professioneel de fotosessie ondergaat, waarbij hij eerder de fotograaf op zijn gemak lijkt te willen stellen, dan de fotograaf zijn model. Het is allemaal typerend voor de enigszins ongrijpbare man die Peter Fingar is. Wie hem al enige tijd volgt, zal het zijn opgevallen dat hij over vaak zeer uiteenlopende onderwerpen schrijft. Business Process Management is bovendien zeker niet altijd de rode draad die door zijn werk loopt. Of toch wel?

Hij wordt vaak gezien als een visionair op het gebied van BPM. Soms krijgt hij echter te horen dat hij daarbij vanaf wel enorm grote hoogte naar het onderwerp kijkt. In werkelijkheid is hij gestart op “ground level and sometimes even lower”. Begonnen als assembler-programmeur werd hij later trainer en leerde hij business managers bij de Amerikaanse telecom-firma GTE wat EDP-auditing is. Hij ontwikkelde die cursus zelf, vond het in eerste instantie ongelooflijk saai, maar raakte uiteindelijk toch geïnspireerd toen bleek dat de aanleiding voor deze carrièrestap gevonden kon worden in de fraude- en omkoopschandalen waar Amerikaanse bedrijven in de jaren zeventig volop bij betrokken waren. Als een soort verre voorloper van SOX werd daar wetgeving tegenover gezet. Aan Fingar en zijn collega's om daar opleidingsmateriaal voor te ontwikkelen.

## Donder

In zijn artikel 'EDP Audit and Control Redux' vertelt hij over die tijd. Hij probeert daarbij een historische lijn te trekken tussen de oude mainframe- en batch-georiënteerde tijden en de wereld van nu. Dat hij een verbinding ziet tussen de fraude van toen en de fraude van nu is natuurlijk niet nieuw. Dat BPM een belangrijke rol kan spelen om de betrokken bedrijfsprocessen beter onder controle te krijgen ook niet.

Wél interessant is hoe hij dit vervolgens doortrekt naar de wereld van internet en Web 2.0.

Fingar voelt een flinke behoefte om CIO's, CEO's, CFO's (“zeker die”, zegt hij met een grijns) “op hun donder te geven”, zoals hij het noemt. Het is toch onbegrijpelijk, vindt hij, dat op dat niveau een uiterst belangrijke ontwikkeling als Web 2.0 volstrekt vergeten wordt. En soms nog erger: als niet relevant terzijde wordt geschoven. Terwijl iedereen die zijn klassiekers kent, weet dat iedere nieuwe technologie en iedere nieuwe manier van werken evenzovele nieuwe kansen biedt om succes te boeken, maar helaas ook om fraude te plegen. Wie zijn boeken en artikelen leest, ziet hoe Fingar stap voor stap de wat hij noemt ‘this and that 2.0’-wereld heeft betreden. Hij is gaan schrijven over ‘collaborative BPM’, maar dat is samenwerking in de meer traditionele zin van het woord. De traditionele procesgedachte overheerst dan nog, alsof de radicale omkering van de manier waarop mensen dankzij Web 2.0-tools kunnen werken nog niet in zijn volle omvang is doorgedrongen. Inmiddels is dat wel zo, verzekert Fingar. Het is een radicale ontwikkeling die veel C-level managers volkomen onvoorbereid zal treffen. Met alle gevolgen van dien.

## Lastig te herkennen

Web 2.0 is voor klassiek opgeleide managers lastig te herkennen, laat staan dat de impact ervan voor hen eenvoudig is te doorgronden. Wie Google Docs & Spreadsheets bekijkt, ziet een online tekstverwerker annex spreadsheet-programma met nog geen tien procent van de functionaliteit van Word of Excel. Oppervlakkig gezien niet iets om van onder de indruk te raken. Pas wie zichzelf onderdompelt in de internet-wereld ontdekt de mogelijkheden.

Ook het eenvoudige geklik met de muis zal veel klassieke managers parten spelen. Neem de vele websites waar mensen gratis hun foto's kunnen publiceren. Vrijwel allemaal kennen deze inmiddels een mogelijkheid om geografische gegevens te koppelen aan individuele foto's. Anders gezegd: van iedere foto kan de exacte locatie waar deze gemaakt is worden aangegeven op een kaart. Een gimmick? Ja en nee. Natuurlijk is het leuk om vast te leggen waar die zonsondergang is genomen. Maar draai de boel eens om, stellen medewerkers van sites als Flickr. Wie voor het eerst naar Vancouver gaat, tikt bij dit soort sites simpelweg het trefwoord ‘vancouver’ in en ziet vervolgens honderden foto's op scherm verschijnen die een zeer actueel beeld geven van deze stad.

Het is maar een eenvoudig voorbeeld, maar wie hierop verder filosofeert komt uit bij het laatste boek van Fingar: 'Extreme Competition'. Daarin behandelt hij een aantal megatrends waar bedrijven maar beter op kunnen inspelen. Internet en Web 2.0 horen daar ook bij. Waarom? Neem Fedex, nog altijd een veelgebruikt voorbeeld van een 'disruptive' bedrijf dat een branche ingrijpend wist te veranderen. De honderden miljoenen dollars en jaren werk die het bedrijf in ICT

Foto: Harry Otto.



Peter Fingar: “Interne en externe webservices gaan gezamenlijk processen ondersteunen”.

investeerde, maakten uiteindelijk een *tracking and tracing* proces mogelijk dat een ingrijpend voordeel op de concurrentie opleverde. Maar kijk dan naar internet: een beetje handige internetter klikt met wat Web 2.0-tools de basisfunctionaliteit van een tracking and tracing systeem in een avondje bij elkaar – gratis wel te verstaan. Dat heeft een zwaar onderschatte impact.

### Delegeren

Fingar formuleert het in zijn artikel 'Outside-In, Upside-Down' zo: "It seems that IT-speak, as well as Lean-Six-Sigma-speak, as well as abstract Harvard-speak are not getting the job done". Internet valt voor C-level managers in de categorie 'te delegeren onderwerpen'. Fout, meent Fingar. Internet en Web 2.0 ontketenen een revolutie die bovenaan de agenda van iedere manager zou moeten staan. Je kunt het – zoals veel auteurs en consultants hebben gedaan – wel verpakken als een BPM-probleem of desnoods als iets dat betrekking heeft op innovatie, maar de boodschap komt kennelijk niet over. Daarom besloot Fingar om het onderwerp naar een niveau te tillen waar topmanagers misschien wel iets mee kunnen: 'Extreme Competition'. Wat Fingar in dit boek probeert te doen is de urgentie duidelijk maken. Hij bedoelt maar: als je concurrent honderd maal goedkoper is, kom je er niet met een jaartje de salarisronde overslaan of met de kaasschaaf een paar procent van budgetten afhaken. Dan zijn hele andere maatregelen nodig.

## Kennismanagement is van een academisch onderwerp plotsklaps verheven tot speerpunt

Dergelijke doemscenario's zijn natuurlijk al vaker over de bühne gegaan. Wat Fingar er aan toevoegt is een manier van schrijven die – als in een goede Hollywood-film – het noodlot als het ware onafwendbaar maakt. Bovendien verpakt hij de bedreigingen op een geraffineerde manier waardoor het niet langer 'alleen maar' internet of Web 2.0 is. Dat zou immers te gemakkelijk als 'iets ICT-achtigs' en 'dus' niet relevant kunnen worden genegeerd. Hij maakt er in zijn boek soms bijna een vorm van 'geopolitiek 2.0' van.

### Creatieve hotspots

In 'Extreme Competition' beschrijft Fingar vijf trends die in zijn opinie als een stoomwals op ons afkomen. De eerste is een variant op 'kennis is macht': 'knowledge is business capital'. Het is in zijn ogen onbegrijpelijk dat westerse landen – ook de Verenigde Staten – hun belangrijkste en eigenlijk enige concurrentiewapen zo verwaarlozen: onderwijs.

Slechts enkele landen – opmerkelijk genoeg ook een Europees land: Ierland – slagen er in zijn ogen goed in om de kwaliteit van hun onderwijs almaar te verbeteren. Jonge mensen worden daar opgeleid met het oog op het ontwikkelen van nieuwe kennis. Kennis die vervolgens kan worden gebruikt om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen, waardoor zij in de globale economie de rol van 'knowledge center' en 'creative hotspot' kunnen spelen. Kennismanagement is daarmee van een enigszins academisch onderwerp plotsklaps verheven tot speerpunt. Bedrijven die daar niet met de allerlaatste inzichten én (Web 2.0) tools mee bezig zijn, maken in de visie van Fingar een grote fout. Internet en Web 2.0 – hij spreekt van 'new IT' – voert hij eveneens op als belangrijke trends. Combineer het aantal mensen dat in landen als China en India online is met het feit dat het onderwijs in die landen jaar-in-jaar-uit busladingen hoog opgeleide mensen aflevert en het is duidelijk dat geen enkel bedrijf meer veilig is. Juist het feit dat internet in rap tempo wordt omgebouwd tot een enorme verzameling gemakkelijk aan te roepen webservices maakt dat een Indiase HTS'er op een flatje in Bombay even gemakkelijk een slimme dienst bij elkaar kan klikken als iemand in Silicon Valley of in een Brabants lab van Philips.

De vierde trend – 'three billion new capitalists' – maakt deze trend nog bedreigender: een combinatie met uiterst lage loonkosten. Concurrenten kunnen hierdoor net zo slim, maar tegelijkertijd veel goedkoper werken. Dat gaat extreem ver: denk aan een factor honderd of meer. Naarmate Web 2.0 en internet steeds breder gebruikt worden, zal het aantal westerse bedrijven dat met dit soort concurrenten te maken krijgt snel toenemen en niet alleen voor eenvoudige manufacturing. Die nieuwe aanbieders laten zich bovendien niet afstoppen, daar is Fingar van overtuigd. Tegelijkertijd zien we dat er in dit soort landen steeds meer geld wordt verdiend. Dat heeft die drie miljard nieuwe kapitalisten c.q. consumenten opgeleverd. Meer en meer mensen kunnen daardoor studeren en meer en meer mensen gaan aan de economie deelnemen.

### Airbus

Een op het oog wat minder voor de hand liggende trend maar eentje die in de visie van Fingar een ongekende impact heeft, is tenslotte 'jumbo transportation'. Het gaat hem niet zozeer om het feit dat mensen tegenwoordig voor lage tarieven de hele wereld over reizen. Veel belangrijker vindt hij een denkfout die lange tijd is gemaakt. Menigeen dacht dat als de wereld gaat virtualiseren en digitaliseren, de behoefte aan transport zal afnemen. Het tegendeel is waar, stelt hij in zijn boek. Als dat startende bedrijfje van die HTS'er in Bombay van de grond komt, zullen de producten binnen de kortste keren de gehele wereld overgaan. Internet maakt nu eenmaal dat iedereen waar ook ter wereld op de website van deze firma producten kan bestellen.

Hij noemt onder andere de Airbus 380, het ongekend grote toestel dat de Europese vliegtuigfabrikant heeft ontwikkeld. Afgezien van het feit dat het technologisch om een prestatie van formaat gaat, wijst hij vooral op de supply chain. Als geen ander heeft Airbus ervoor gekozen om onderdelen voor het toestel uit de gehele wereld te betrekken. Die grensoverschrijdende inkoop heeft geleid tot processen die Airbus een schat aan ervaring en informatie heeft opgeleverd over de vraag: hoe doe je dat nu eigenlijk, op een veilige en 'in control' manier, een massaal en grensoverschrijdend proces opbouwen en beheren? Maar er zijn tal van nieuwe concurrenten bijgekomen die voorheen geografisch te ver weg zaten.

### Lang knijpen

In zijn bespreking van Extreme Competition in dit tijdschrift (zie BPM nummer 4, juni 2006) vroeg Jeroen de Groot zich al terecht af: wat heeft dit nu eigenlijk allemaal met BPM te maken? Die vraag kunnen we ook anders formuleren: wat hebben BPM en Web 2.0 met elkaar van doen?

Fingar vertelde daarover in Hasselt dat hij zich al veel langer zorgen maakt over de mismatch tussen de aanpak die veel bedrijven volgen en de wereld van het internet. Natuurlijk moeten we 'in control' werken, maar dat betekent nog niet dat we 'dus' internet en Web 2.0 maar moeten vergeten. Met ieder nieuw boek heeft hij geprobeerd om managers en ondernemingen op dit punt wakker te schudden. Dat lukte tot nu toe onvoldoende, vindt hij. Dus besloot hij iedere keer om een doelgroep te bereiken die weer een stap hoger in de hiërarchie zit. Hij kan zich wel vinden in de conclusie: net zo lang knijpen tot het zeer gaat doen.

Bedrijven moeten internet en Web 2.0 beter gaan toepassen. Maar wel op een weldoordachte manier. In het artikel 'EDP Audit and Control Redux' vertelt Fingar over zijn tijd in EDP-auditing. Hij schrijft over de opkomst van op mainframes gebaseerde transacties. Toenmalige auditors waren gewend om papieren documentstromen te controleren. Met de komst van computers kopieerden zij simpelweg hun manier van werken naar de digitale wereld: ze keken enkel en alleen naar de informatie die in de log files op het mainframe werd vastgelegd en baseerde daar hun controle op. Tot duidelijk werd dat handige systeemprogrammeurs talloze transacties buiten de log files wisten te houden en op die manier miljoenen naar eigen bankrekeningen konden sluizen.

### Risk management

De Sarbanes Oxley Act vindt zijn basis in een vergelijkbare situatie: verouderde controlemethoden die niet in staat waren nieuwe constructies te ontdekken, laat staan de legitimiteit daarvan vast te stellen. Nu gaan we de volgende fase in: processen die de grenzen van de eigen onderneming overstijgen en waarbij niet alleen twee of meer ERP-systemen gezamenlijk – bijvoorbeeld – een supply chain moeten ondersteunen. Nu krijgen we ook ineens te maken met

webservices van Fedex, misschien een geografische dienst van Google, een credit check van een bank, of via internet aangeleverde weersinformatie van een commercieel bureau. Interne en externe webservices gaan gezamenlijk processen ondersteunen. Maar weten we eigenlijk wel precies hoe die webservice van die bank in elkaar zit? En als we die vandaag aanroepen, hoe weten we dan zeker dat deze morgen niet is overgenomen door een hacker die daarmee grote hoeveelheden informatie wil binnenhalen? Wat doen onze eigen mensen eigenlijk onder de motorkap van onze eigen webservices? Hoe voorkomen we dat gevoelige informatie bewust of onbewust buiten de firewall terecht komt?

## Web 2.0 is voor klassiek opgeleide managers lastig te herkennen

Een zaak die we wel aan de ICT-afdeling kunnen overlaten? Of hebben we het hier over risk management en gaat het over de kern van onze bedrijfsprocessen? Voor Fingar is een hoofdrol voor klassiek risk management volstrekt duidelijk. Dezelfde negen potentiële basisprincipes die golden in een wereld vol papieren administraties en later in de tijd van het mainframe of bij de introductie van de eerste workflow- en BPM-systemen, dienen ook centraal te staan in een wereld vol webservices en Web 2.0-tools. Toch lijken C-level managers opnieuw de fouten van het verleden te gaan maken: onvoldoende aandacht voor nieuwe methoden en technieken waardoor zij niet langer zeker kunnen zijn dat de bedrijfsvoering waarvoor zij verantwoordelijk zijn wel volgens de regels wordt aangepakt.

### Positieve link

Dat is de – zeg maar – negatieve link met BPM. Maar er is ook een positieve, meent Fingar: vrijwel ieder werkproces kan worden verbeterd door optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden die internet te bieden heeft. Het is eigenlijk heel simpel: als allerlei nieuwe concurrenten dankzij gebruik van internet en web-tools zoveel sneller en goedkoper kunnen werken, waarom besluiten we dan niet om die tools zelf ook te gebruiken? Maar dan wel op een veilige en 'in control' manier.

De enige houtsnijdende reden die hij kan bedenken waarom traditionele bedrijven op dit punt zo langzaam bewegen, is dat veel C-level managers klassiek zijn opgeleid. Internet en Web 2.0 is een wereld die zij niet kennen. Om tot die groep door te dringen, is een schokeffect nodig. Fingar hoopt daar met zijn boek en met voordrachten als in Hasselt een bijdrage aan te hebben geleverd. Maar helemaal gerust is hij er niet op.

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.