



Macht en belang bij ERP-implementaties



Drs. N. Knotters

is bedrijfskundige en eigenaar van OFS Organisatieadvies & Interim management. Hij heeft meerdere implementaties van ERP-systemen begeleid en onderzoek gedaan naar de invloed van ERP-informatisering op macht en belang. Ook participeert hij in verschillende netwerken die verbetering van het ondernemerschap in alle facetten nastreven.

info@ofs-consulting.nl,
www.ofs-consulting.nl



Drs. J. Hoogstra

is als senior manager werkzaam bij KPMG IT Advisory. Hij is regelmatig betrokken bij pakketselecties en -implementaties. Binnen KPMG Nederland is hij verantwoordelijk voor pakketselecties.

hoogstra.jan@kpmg.nl

Drs. Nico Knotters MScBA en drs. Jan Hoogstra RE

Macht en belang hebben impact op het slagen van een ERP-implementatie. Toch krijgen zachte factoren als macht en belang weinig aandacht bij ERP-implementaties. Maar als we er wel aandacht aan willen besteden, wat is dan macht, wat is dan belang? Hoe kunnen deze factoren gemeten worden? Dat komt in dit artikel aan bod. Daarnaast wordt de Quality Assurance-rol beschreven en wordt aangegeven in hoeverre deze rol aandacht moet en kan schenken aan de factoren macht en belang.

Inleiding

Ondanks alle ervaringen uit het verleden en de toenemende kwaliteit van systemen zijn er nog steeds veel ERP-implementaties die niet goed gaan c.q. niet opleveren wat ervan werd verwacht. Projectmanagementmethodieken zijn verfijnd en uitontwikkeld, net als implementatiemethodologieën. Toch blijkt dit geen garantie voor succesvolle implementaties. Welke factoren zijn er nog meer van belang bij implementaties? Eén factor kan de onderschatting van de wijzigingen in de machts- en belangenpositie in een organisatie zijn. De machts- en belangenpositie in een organisatie verandert als gevolg van de implementatie van een ERP-systeem. Partijen krijgen meer en andere informatie en worden voor het uitoefenen van hun functie meer of minder afhankelijk van anderen, ofwel de mate van interne beheersing zal veranderen. In dit artikel wordt ingegaan op de factoren macht en belang bij een ERP-implementatie. Vervolgens wordt de link gelegd in hoeverre de Quality Assurance-rol deze factoren kan meenemen in zijn werkzaamheden. Eerst worden de kaders geschetst rondom de factoren macht en belang.

Macht en belang: kaders

Enterprise Resource Planning is ontstaan vanuit de goederenstroombesturing. Voorheen was het zo dat bedrijven voor de ondersteuning van elk deel van de productieketen een apart geautomatiseerd systeem hadden, bijvoorbeeld aparte systemen voor inkoop, opslag, productie en verkoop. Dit leidde tot inconsistenties en inefficiënties (zoals het meerdere malen moeten invoeren van gegevens). Vervolgens ontstonden zogenoemde Manufacturing Resource Planning (MRP)-softwarepakketten, waarbij rekentechnieken werden gebruikt waarmee de goederenstroom integraal kon worden aangestuurd en

informatie beschikbaar werd gesteld voor productiecapaciteit-planning. De behoefte tot het eenmalig invoeren van gegevens en de integratie van systemen leidde tenslotte tot het ontstaan van ERP-softwarepakketten, waarbij de administratieve ondersteuning werd gecombineerd met de aansturing van de goederenstroom.

De implementatie van een ERP-systeem raakt in de praktijk vaak vrijwel alle processen en heeft daarmee een grote impact op de organisatie. Meestal blijkt dat ook de organisatie aangepast moet worden, waardoor de implementatie niet alleen een technisch, maar ook een organisatieveranderkundig karakter heeft. Veel ERP-implementaties leveren niet het gewenste resultaat op, dan wel worden vroegtijdig afgebroken. Bekende voorbeelden uit de pers zijn de ERP-implementatie bij keukenproducent ATAG en de ERP-implementatie bij containeroverslagbedrijf Vopak.

Behalve dat een ERP-implementatie vrijwel alle processen raakt heeft zij ook invloed op de hiërarchische en functionele verhoudingen binnen een organisatie. Kennis wordt meer verspreid binnen een organisatie, afhankelijkheden van elkaar worden vergroot (of juist verkleind). Ofwel er vinden belangrijke wijzigingen plaats in de machts- en belangpositie van de stakeholders. Deze wijzigingen hebben grote invloed op het gebruik van het nieuwe ERP-systeem. Bij de implementatie van een nieuw ERP-systeem wordt vaak weinig rekening gehouden met de belangen van de diverse stakeholders. Een implementatie is met name gericht op processen en functionaliteiten, niet zozeer op de menselijke factor. Macht is zelfs zodanig van belang dat onderschatting hiervan kan leiden tot het falen van de ERP-implementatie. Wie kent niet de trajecten waarbij belanghebbenden weerstand bieden?

Machtsfactoren zijn in elke organisatie aanwezig, we spreken daarbij over organisationele macht. Ter toelichting van het begrip organisationele macht worden achtereenvolgens de verschillende vormen van macht behandeld. Op basis hiervan wordt een definitie van het begrip organisationele macht gepresenteerd.

Macht

Het begrip macht wordt in deze subparagraaf vanuit drie perspectieven belicht, namelijk vanuit strategisch, sociologisch en organisatiekundig perspectief. Doel van deze meervoudige benadering is het vinden van relevante kenmerken van macht, die gebruikt kunnen worden bij de operationalisatie van het begrip macht in een ERP-implementatie.

Strategisch perspectief

De Wit en Meijer ([Wito4]) onderscheiden een vijftal vormen van macht waarmee invloed kan worden uitgeoefend: legitieme

macht, afdwingbare macht, waarderende macht, expertisemacht en referentiemacht. Legitieme macht is macht gebaseerd op formele autoriteit. Afdwingbare macht is aanwezig indien de mogelijkheid bestaat om te straffen. Waarderende macht bestaat indien tot prestaties aangezet kan worden door het geven van beloningen. Expertisemacht is aanwezig indien de medewerker in bezit is van specifieke kennis. Referentiemacht wordt ontleend aan de invloed van een belangrijke omstandigheid.

Sociologisch perspectief

Fincham ([Finc92]) beschrijft drie perspectieven van macht: processuele, institutionele en organisationele macht. Processuele macht vindt haar basis in machtsstrategieën, zoals coalitievorming, manipulatie van informatie en politieke verhoudingen. Deze vindt plaats door sociale interactie. Institutionele macht is gebaseerd op gemandateerde autoriteit vanuit een sociale structuur, zoals maatschappelijke klasse, geslacht, afkomst, beklede posities, en dergelijke. Een externe structuur is bepalend voor deze vorm van macht. Bij organisationele macht is de interne structuur bepalend. Organisationele macht vindt haar basis in hiërarchische mechanismen, bijvoorbeeld in aannamebeleid, carrièreverloop, een dominante coalitie of een andere dominante oorzaak.

Organisatiekundig perspectief

Daft ([Daft01]) maakt een onderscheid tussen individuele macht versus organisationele macht. De hiervoor besproken vijf vormen van macht uit [Wito4] zijn volgens Daft vormen van individuele macht en variaties op hoe een persoon invloed kan uitoefenen op of kan domineren over een andere persoon.

Definitie van macht

Macht is een immateriële kracht in een organisatie ([Daft01]). Zij is niet zichtbaar, maar de effecten kunnen gevoeld worden. Macht wordt vaak omschreven als de potentiële mogelijkheid van een persoon of afdeling om invloed uit te oefenen op andere personen of afdelingen om een bepaalde taak uit te voeren of om dingen te doen die deze personen of afdelingen anders niet zouden doen. Andere definities benadrukken dat het uitoefenen van macht de vaardigheid is om doelen of resultaten te bereiken zoals de machthebbers dat willen. Omdat organisaties gericht zijn op de realisatie van doelstellingen is het behalen van gewenste uitkomsten de basis voor de definitie van organisationele macht. Ook dient de potentie om invloed op anderen uit te oefenen een element te zijn. Op basis van deze overwegingen is de volgende definitie geformuleerd ([Knot07]):

Organisationele macht is de mate waarin een persoon of afdeling in een organisatie anderen kan beïnvloeden tot het realiseren van gewenste resultaten.

Kennis/expertise	Aanwezigheid van specifieke kennis of expertise en de mogelijkheid tot selectieve aanwending hiervan
Afdwingbaarheid	Mogelijkheid om te straffen of de wil op te leggen
Waardering	Door het geven van beloningen of uiten van waardering aanzetten tot prestaties
Legitimiteit	Aanwezigheid van formele autoriteit, zowel uit hoofde van hiërarchie of uit hoofde van een specifieke rol
Onderlinge afhankelijkheid	Het niet zonder bijdrage van een ander in staat zijn voldoende te presteren
Formele positie	De hiërarchische positie: op welk niveau in het organigram is men geplaatst en wat zijn de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden die daarbij horen

Tabel 1. Attributen van macht.

Nut/voordeel	Mate waarin iets bijdraagt aan een betere wijze van werken in termen van efficiëntie of effectiviteit
Individueel/groepsbelang	Individueel belang is aanwezig indien slechts één persoon belang bij een verandering heeft, bij groepsbelang betreft dit meerdere personen
Aanzien	Relatieve perceptie van de capaciteiten en status van één of meer personen
Ontwikkelingsmogelijkheden	Aanwezigheid van de mogelijkheid tot vermeerderen van kennis en/of ervaring
Veranderingsbereidheid	Mate waarin iemand de wil heeft en bereid is tot wijziging van zijn/haar huidige positie en werkzaamheden
Commitment	Persoonlijk verbonden zijn met het gemeenschappelijke doel

Tabel 2. Attributen van belang.

Kern van deze definitie is de mogelijkheid om invloed uit te oefenen. Deze beïnvloeding kan gebaseerd zijn op het hebben van specifieke kennis of expertise van een bepaalde persoon, terwijl deze kennis of expertise niet bij anderen aanwezig is.

De verschillende kenmerken waarop macht gebaseerd kan zijn, zijn samengevat in tabel 1. Op basis van deze kenmerken is het begrip macht geoperationaliseerd.

Samenvattend

Macht bestaat alleen in een relatie tussen twee of meer personen. Macht vindt vaak haar oorsprong in de onderlinge relaties. Als de ene partij afhankelijk is van de andere, ontstaat een machtsrelatie, waarbij de partij die de beschikking heeft over de middelen, bijvoorbeeld expliciete kennis van een ERP-systeem, de grootste macht heeft. Als in een relatie het machtslelement aanwezig is, dan kan de bezitter van deze macht nakoming van zijn/haar wil bereiken. Naast macht is ook belang een factor waarmee rekening moet worden gehouden. In de volgende subparagraaf wordt de factor belang verder uitgewerkt.

Belang

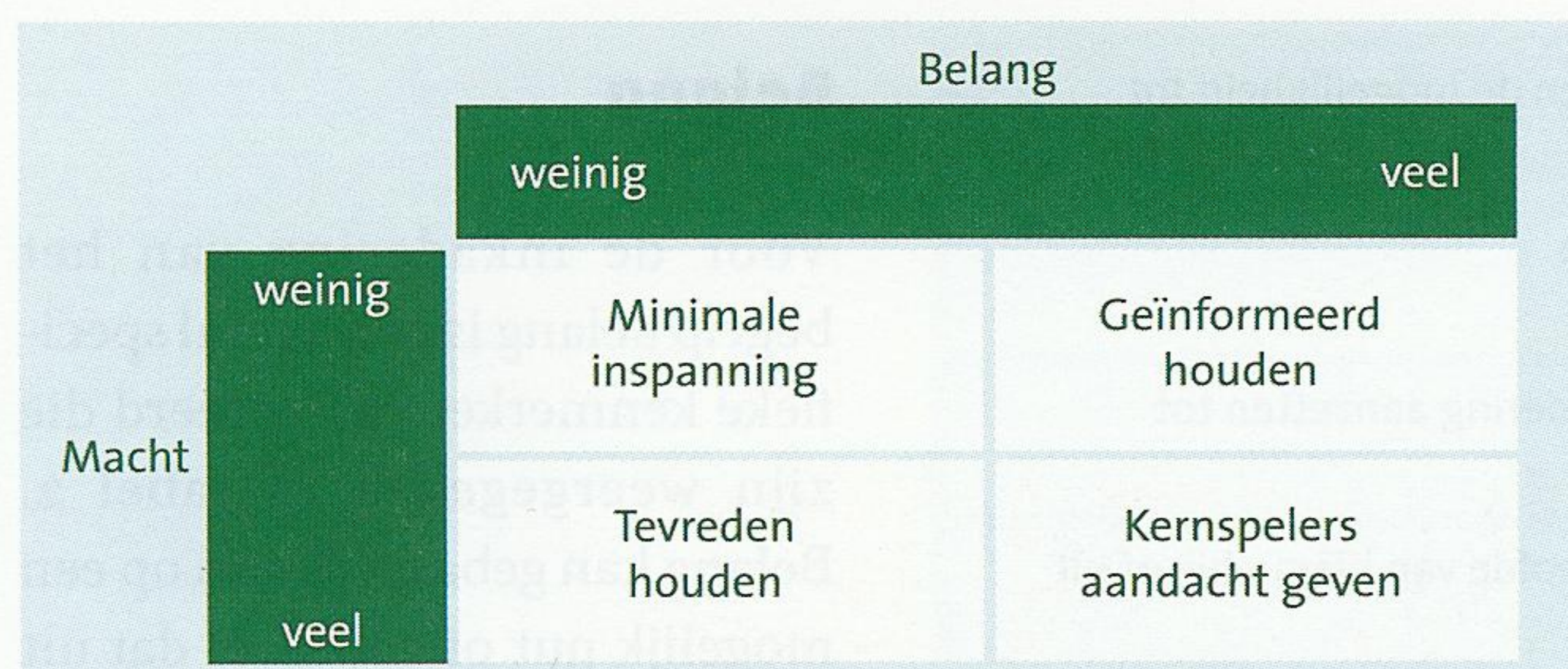
Voor de inkadering van het begrip belang is een aantal specifieke kenmerken gehanteerd die zijn weergegeven in tabel 2. Belang kan gebaseerd zijn op een mogelijk nut of voordeel dat uit een verandering kan ontstaan. Dit voordeel kan liggen in een efficiëntere werkmethode of een meer doelgerichte, effectieve aanpak. Belangrijk is eveneens in hoeverre dit voordeel voor slechts één of meer personen aanwezig is. Indien meerdere personen baat hebben bij een verandering dan is het aannemelijk dat deze verandering meer prioriteit krijgt dan indien slechts één individu er belang bij heeft. Echter kunnen kleine individuele veranderingen vaak gemakkelijker doorgevoerd worden, zolang het groepsbelang er niet door geschaad wordt.

Belang kan ook gebaseerd zijn op het vergroten van het aanzien. Dit is het geval indien de

verandering leidt tot een betere status of grotere waardering van de capaciteiten van één of meer personen. Indien een verandering ontwikkelingsmogelijkheden biedt aan een individu of groep, bijvoorbeeld door het vergroten van kennis en/of ervaring, dan kan dit eveneens een basis voor belang zijn. Ook kan belang afhankelijk zijn van de mate van veranderingsbereidheid. Indien iemand niet bereid is tot een andere werkwijze, dan zal het belang tot veranderen laag zijn. Ten slotte kan de persoonlijke verbondenheid met het collectieve doel de basis zijn voor het belang bij een verandering. Indien iemand zich sterk verbonden voelt met het gemeenschappelijke doel, dan zal deze persoon veranderingen eerder steunen dan iemand die geen band voelt met het collectieve doel.

Macht en belang in model

Het is belangrijk bij een veranderende situatie inzicht te hebben in wat de machts- en belangposities van verschillende stakeholders zijn en in hoeverre deze machts- en belangposities zich wijzigen als gevolg van deze verandering. In deze paragraaf worden voor het monitoren van deze verandering in macht en belang een algemeen en een uitgewerkt model beschreven.



Figuur 1. Generiek model macht en belang van stakeholders (bron: [Jacoo5]).

Algemeen model voor macht en belang

Figuur 1 bevat een algemeen model voor de beoordeling van macht en belang van verschillende stakeholders.

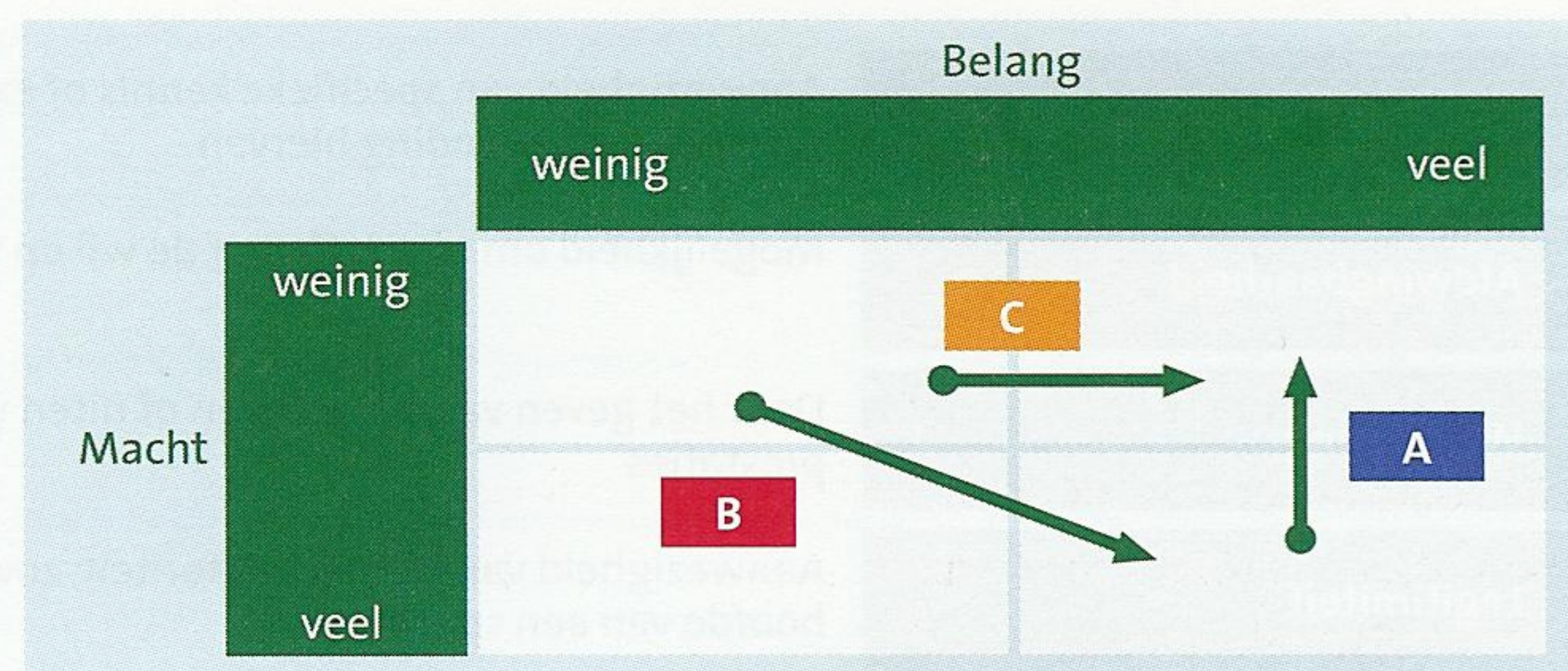
Met behulp van dit model zijn vier categorieën van stakeholders te onderscheiden en zijn verschillende strategieën te formuleren. Zoals uit figuur 1 blijkt, helpt een dergelijk overzicht om verschillende groepen stakeholders te herkennen. Bij deze groepen zullen verschillende strategieën gehanteerd moeten worden; zo zal men niet al te veel tijd besteden aan partijen die belang noch macht bezitten. Daarentegen is er juist aandacht nodig voor de kernspelers, degenen die zowel belang hebben bij een bepaald issue als veel macht bezitten.

Het generieke model voor macht en belang is niet alleen toe te passen op situaties met twee partijen, maar ook op situaties waarin meer dan twee stakeholders aanwezig zijn. Iedere stakeholder krijgt dan een bepaalde positie in de matrix. Tevens kunnen de machts- en belangpositie op verschillende momenten in de tijd in het model worden weergegeven. Vanuit de weergave van posities op verschillende momenten worden verschuivingen in de tijd zichtbaar. In figuur 2 is de machts- en belangpositie van drie verschillende stakeholders op twee verschillende momenten weergegeven. De pijlen geven de verandering van de posities in de tijd aan.

Zo is van stakeholder A de macht afgenomen, bij een gelijkblijvend belang. Dit kan bijvoorbeeld veroorzaakt worden door afname van de kennis op een bepaald gebied door delegatie van een bepaalde activiteit naar een ondergeschikte.

Bij stakeholder B is zowel de macht toegenomen als het belang, bijvoorbeeld door promotie en toename van de veranderingsbereidheid, omdat bij succesvolle afronding van een veranderingstraject een aanzienlijke bonus in het vooruitzicht is gesteld.

Bij stakeholder C is het belang toegenomen, terwijl de macht gelijk blijft, bijvoorbeeld doordat een nieuwe werkmethode een lastige klus vele malen makkelijker uitvoerbaar maakt.



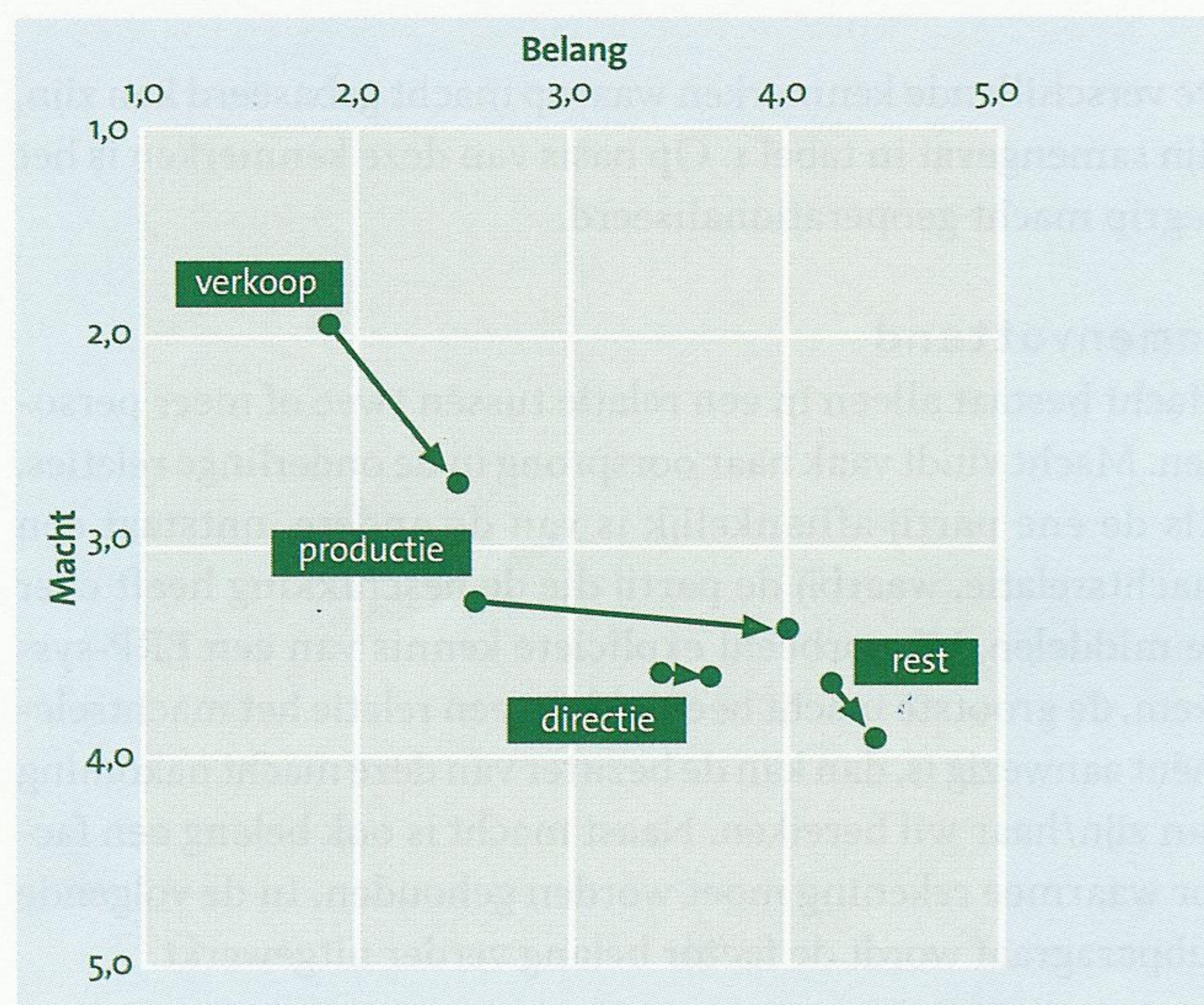
Figuur 2. Uitgewerkt model ontwikkeling van macht en belang in de tijd van verschillende stakeholders.

Uitgewerkt model voor macht en belang

Voor een casestudie (MKB-/familiebedrijf, ongeveer honderd medewerkers) zijn de veranderingen voor en na implementatie van een ERP-systeem in kaart gebracht. Dit betreft een middelgrote organisatie met discrete productie. Op basis van vragenlijsten en interviews zijn de situaties in kaart gebracht. Bij iedere vraag werd aan de stakeholders gevraagd een waardeoordeel te geven ten aanzien van een bepaald onderwerp. Deze onderwerpen gaan met name in op de attributen van macht en belang zoals onderkend in een vorige paragraaf. Als voorbeeld hebben we enkele bevindingen en scores uitgewerkt.

In figuur 3 zijn de machts- en belangposities van groepen van stakeholders, zowel vóór als ná de implementatie van het nieuwe ERP-systeem, weergegeven in het uitgewerkte model voor macht en belang.

Het uitgewerkte model voor macht en belang geeft inzicht in de machts- en belangposities van de groepen stakeholders. In het model zijn de machts- en belangpositie van deze groepen van stakeholders op twee momenten weergegeven. Dit betreft



Figuur 3. Machts- en belangpositie voor en na implementatie.

de positie van macht en belang vóór invoering van het nieuwe ERP-systeem, alsook de positie nadien. Een pijl geeft de veranderingsrichting aan. Opgemerkt wordt dat de weergegeven posities van macht en belang indicatief zijn en derhalve niet een absolute waarde aangeven. Het geeft echter een goed beeld van de veranderingen. Hierin is een toename van zowel macht als belang van de verkoopfunctie waarneembaar. Bij de productiefunctie neemt het belang fors toe, maar blijft de machtspositie nagenoeg gelijk. Bij de restgroep is een kleine toename van macht en belang te zien. De mate van macht en belang, de veranderingen daarin als gevolg van invoering van het nieuwe ERP-systeem, evenals de verschillende kenmerken van macht en belang kunnen per groep geanalyseerd worden.

Voorbeeld vanuit de directie gezien

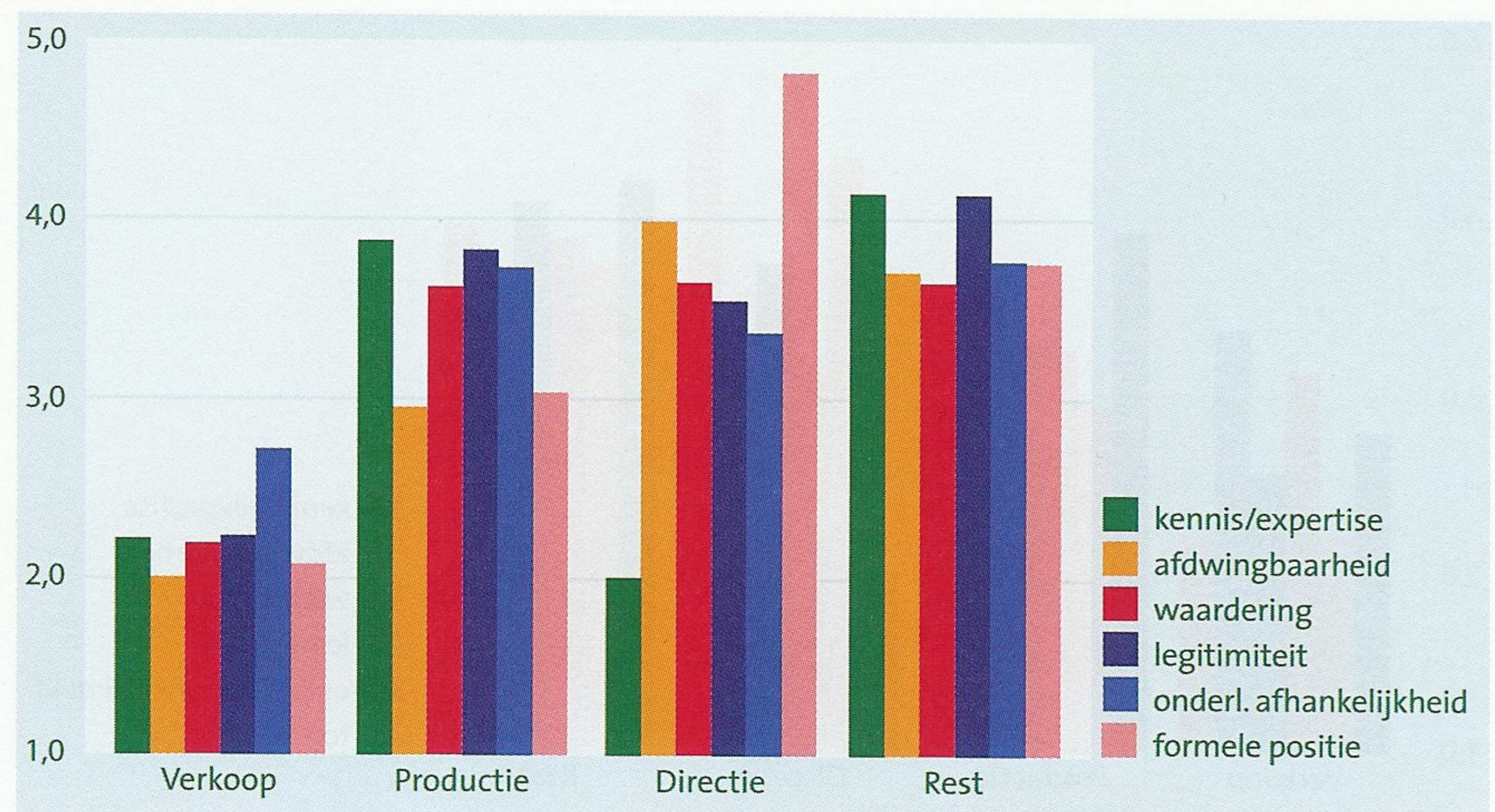
Mate van macht vóór invoering nieuw ERP-systeem

Deze analyse is gericht op de mate waarin de stakeholders in staat waren invloed op anderen uit te oefenen om een gewenst resultaat te bereiken in de oude werksituatie.

De gemiddelde scores die uit de vragenlijsten resulteren zijn weergegeven in tabel 3. In de tabel is de gemiddelde score voor de verschillende groepen van stakeholders vetgedrukt weergegeven. Ook is de standaarddeviatie vermeld en de gemiddelde scores die aan de groepen van stakeholders zijn gegeven. Zo bevat de kolom 'Directie' de gemiddelde score die door de directie aan de in de tabel genoemde groepen van stakeholders is gegeven.

Hiërarchische indeling	Gemiddeld	Standaarddeviatie	Directie	MT	Overig	
• Directie	3,6	0,92	2,0	3,7	3,9	
• Managementteam	4,5	0,62	4,0	5,0	4,3	
• Overig	2,2	0,49	2,1	1,9	2,4	
Functionele indeling	Gemiddeld	Standaarddeviatie	Verkoop	Productie	Directie	Rest
• Verkoop	2,0	0,74	2,8	1,2	2,0	1,8
• Productie	3,2	0,52	3,4	3,2	3,7	2,9
• Directie	3,6	0,92	4,5	3,0	2,0	3,7
• Rest	3,7	0,59	3,9	3,7	2,7	3,9

Tabel 3. Relatieve machtsperceptie vóór ERP-implementatie.



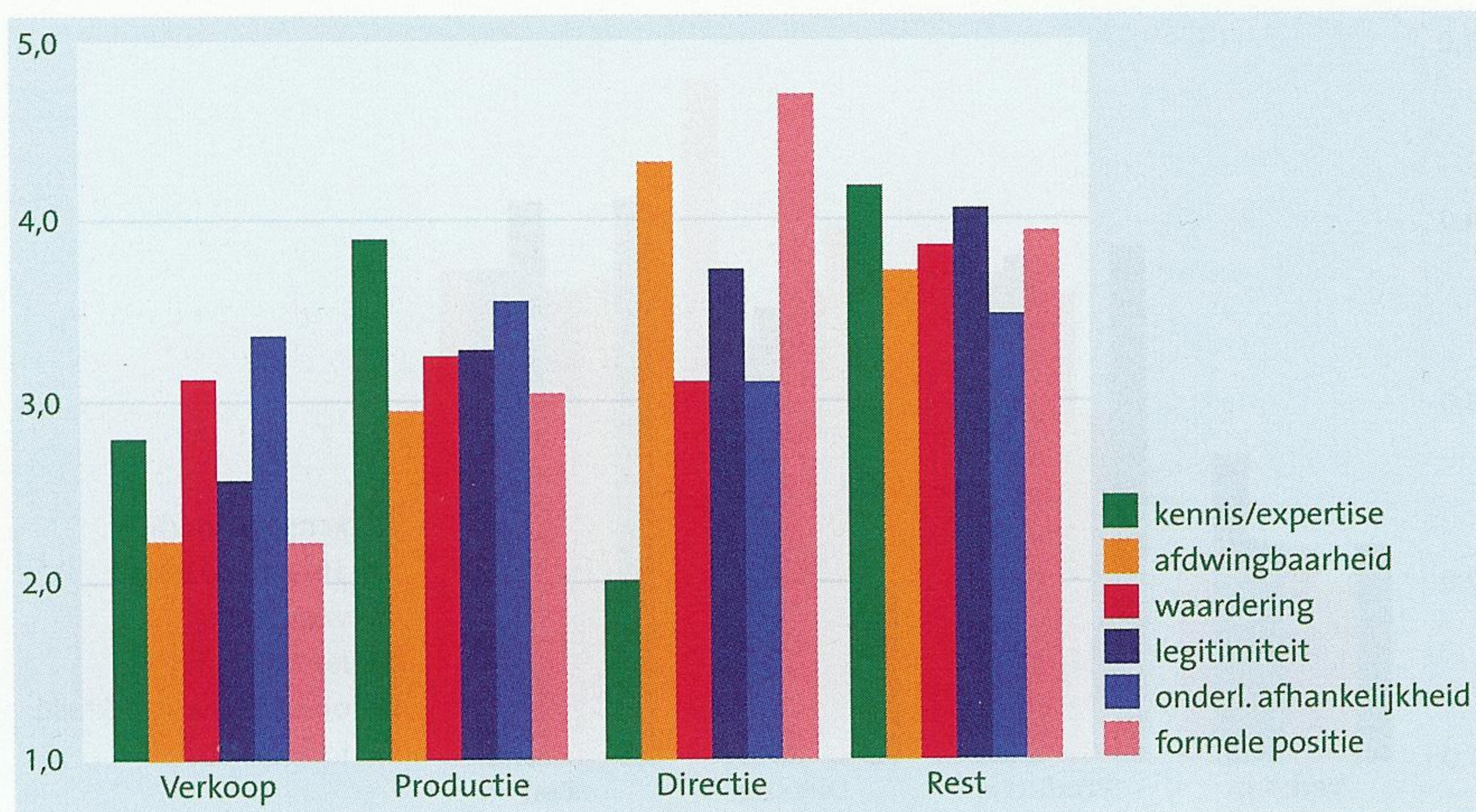
Figuur 4. Attributen van macht vóór invoering ERP.

Mate van macht ná invoering nieuw ERP-systeem

In de figuren 4 en 5 zijn de attributen van macht respectievelijk vóór en ná implementatie van het ERP-systeem weergegeven. Uit vergelijking van deze attributen is een goede analyse van wijzigingen in machtspositie mogelijk. Op gelijke wijze is dit in de casestudie toegepast op de attributen van belang.

De onderlinge afhankelijkheid nam toe, wat inherent is aan het gegeven van integrale informatieverwerking die met een ERP-systeem bereikt wordt. Omdat binnen een ERP-systeem eenmalige vastlegging van gegevens beoogd wordt, neemt de afhankelijkheid van een juiste, tijdige en volledige vastlegging toe.

Hoewel het gezien het bovenstaande mogelijk is om de factoren macht en belang inzichtelijk te maken gedurende een ERP-implementatie, vindt dit op dit moment nog niet veel plaats. Wat kan nu de rol van de QA-functie zijn bij het zorg dragen voor een succesvolle ERP-implementatie? Een IT-auditor is inmiddels vanuit zijn rol vaak betrokken bij selectie- en implementatietrajecten.



Figuur 5. Attributen van macht ná invoering ERP.

Macht en belang en Quality Assurance

Tijdens een ERP-implementatie wordt in toenemende mate een onafhankelijke QA-rol ingevuld. Vanuit QA wordt de stuurgroep ondersteund in haar rol. Veel methodieken en aanpakken voor invulling van de QA-rol zijn inhoudelijk gericht. Deze gaan in op de toepassing van de implementatiemethodiek door leveranciers (bijvoorbeeld ASAP in geval van een SAP-implementatie). De 'zachte' kant met de menselijke aspecten, waaronder de factor macht en belang, wordt over het algemeen niet meegenomen. Dat terwijl het nu, ondanks alle professionaliseringslagen in systemen en projectmanagement, erop lijkt dat met name 'zachte' factoren de oorzaak zijn van het niet succesvol zijn van een ERP-implementatie.

Oorzaak	Gevolg
● Centralistische besluitvorming bij keuze ERP-systeem	● Uitsluiting van groepen van stakeholders bij uiteindelijke keuze, weerstand tegen keuze
● Onbalans in belang	● Weerstand tijdens implementatie
● Dubbele rollen aansturend management	● Aansturingproblemen, invloed op belang
● Afhankelijkheid van systemen	● Groot belang in nieuw systeem als terugvalmogelijkheid ontbreekt ● Laag belang indien oude systeem blijft bestaan
● ERP-implementatie vergroot kennis van individuen	● Toename van macht, maar ook afhankelijkheid van deze personen

Tabel 4. Oorzaak-gevolgrelaties invloed ERP-implementatie op macht en belang.

Verandering rol IT-auditor

Zowel in selecties als in implementaties moeten de betrokkenen, en met name de QA-rol, rekening houden met de factoren macht en belang. Immers, voor een goede acceptatie van de keuze van het systeem moeten alle stakeholders met enige vorm van macht/belang worden betrokken en overtuigd. Hiermee wordt de basis gelegd voor een succesvolle implementatie. Tijdens de implementatie zal de QA-rol, bijvoorbeeld door middel van periodieke metingen, de machts- en belangpositie in kaart moeten brengen en beoordelen of aan de relevante stakeholders voldoende aandacht wordt geschonken c.q. of deze stakeholders volledig gecommitteerd zijn aan het succes van het project.

Ter illustratie: in de casestudie kon een aantal oorzaak-gevolgrelaties worden herkend vanuit het perspectief van macht en belang bij een ERP-implementatie. Deze zijn samengevat in tabel 4 en enkele hiervan worden toegelicht.

Centralistische besluitvorming leidt tot uitsluiting van groepen van stakeholders bij uiteindelijke keuze en geeft aanleiding tot weerstand

Het niet betrokken zijn bij de uiteindelijke besluitvorming is aanleiding geweest tot het vormen van weerstand tegen het genomen besluit. In het voorbeeld uitte dit zich in het lage belang van de overige stakeholders vóór invoering van het nieuwe ERP-systeem.

Onbalans in belang leidt tot weerstand

Van een groep stakeholders met een lage machtspositie is niet te verwachten dat deze het initiatief neemt op cruciale momenten. Is de machtspositie groot en het belang laag, dan leidt dit onvermijdelijk tot stagnatie in het implementatieproces. Pas als blijkt dat invoering van het nieuwe ERP-systeem onafwendbaar is, stijgt het belang en worden prioriteiten gesteld tot het oplossen van openstaande punten.

Afhankelijkheid van systemen beïnvloedt belang

Het belang in een goede werking van het nieuwe ERP-systeem stijgt sterk indien het onmogelijk is om op het oude systeem terug te vallen. Dit was in de case vooral het geval voor de productiefunctie, die na het conversiemoment genoodzaakt was de hoogste prioriteit toe te kennen aan het oplossen van nog uitstaande problemen. Andersom blijkt ook het geval: indien de oude systemen nog bestaan, blijft de noodzaak laag om over te stappen. Dit is in de case het geval bij de verkoopfunctie, die

De invloed van ERP-implementaties op de machts- en belangpositie in een organisatie is evident

de productconfigurator gebruikt naast de vertrouwde calculatiespreadsheets. Het moment van ingebruikname van een nieuw ERP-systeem en het moment van buiten gebruik stellen noodzaakt tot een zorgvuldige afweging van de voor- en nadelen en is afhankelijk van de specifieke omstandigheden in de betreffende organisatie.

ERP-implementatie vergroot de kennis maar ook de afhankelijkheid van de betreffende stakeholders

ERP-implementatie biedt ontwikkelingsmogelijkheden aan de medewerkers. Uit het onderzoek blijkt dat veel medewerkers ontwikkelingsmogelijkheden zien en daardoor een groot belang hechten aan de invoering van een nieuw ERP-systeem. Vooral bij actief bij de ERP-implementatie betrokken medewerkers is een toename van de macht uit kennis waarneembaar. Keerzijde van deze kennisvorming is dat deze specifieke kennis slechts in het bezit is van enkele personen. Indien deze kennis niet vastgelegd is in procesbeschrijvingen, handleidingen en werkinstructies kan bij afwezigheid of vertrek van deze medewerkers de opgedane kennis voor de organisatie verloren gaan.

Conclusies

De invloed van ERP-implementaties op de machts- en belangpositie in een organisatie is evident en mag niet worden

onderschat. ERP-implementaties zijn niet alleen technisch gericht, maar hebben een wezenlijke invloed op de onderlinge interactie. Deze invloed is zelfs zo groot dat een effectieve ERP-implementatie noodzaakt tot een organisatieveranderingsproces. De QA-rol kan nog meer toegevoegde waarde hebben als hij/zij zich bewust is van deze machts- en belangfactoren en daarmee rekening houdt tijdens de uitvoering van zijn werkzaamheden. Het voorbeeld zoals uitgewerkt zou periodiek opgesteld kunnen worden, waarbij de verschillen geanalyseerd worden en waarbij wordt beoordeeld in hoeverre de veranderende machts- en belangenverhoudingen tijdens de ERP-implementatie voldoende onderkend worden.

Literatuur

- [Daft01] R.L. Daft, *Organization Theory and design*, Thomson learning USA, 2001.
- [Finc92] R. Fincham, *Perspectives on Power: processual, institutional and 'internal' forms of organizational power*, Journal of Management Studies, 1992/6.
- [Hoog03] J.P. Hoogstra RE en R. Vermeulen RE, *Inrichting en uitvoering van Quality Assurance bij ERP-implementaties, IT-auditor als het schaap met 5 poten*, EDP-auditor 2003/2.
- [Jaco05] D. Jacobs, *Strategie, leve de diversiteit*, Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2005.
- [Knot07] N. Knotters, *Invloed van ERP-implementatie op macht en belang*, afstudeerscriptie Rijksuniversiteit Groningen, 2007.
- [Wito04] B. de Wit en R. Meijer, *Strategy, Process, Content, Context, an international perspective*, Thomson Learning, 2004.