

Process Valuation maakt actieve sturing op klantgedrag mogelijk

# NUT VOOR DE KLANT

Steeds meer organisaties gaan een stap verder dan het realiseren van een procesgerichte bedrijfsvoering. Zij adopteren BPM als managementvisie op organiseren; een visie waarin processen centraal staan bij zowel richten, inrichten als verrichten.

Door Jongejan ter Hoeve en Dick van der Stelt

**B**usiness Process Management richt zich vooral op het organiseren van de kostenkant (efficiency en productiviteit) en laat het groeipotentieel van de opbrengstenkant (klanten) onderbelicht. De auteurs pleiten voor het waarderen van processen, waarmee inzicht wordt gegeven in de invloed die business- en marketingstrategieën op veranderende processen hebben en daarmee op de waarde van de organisatie. In dit artikel wordt het framework van Process Valuation neergezet.

Klant en proces worden vaak in één adem genoemd. Het adequaat inspringen op veranderend klantgedrag en op een veranderende omgeving maakt organisaties onderscheidend. De indruk bestaat dat organisaties die dat het best doen het succesvolst zijn. Om in te kunnen springen op veranderingen moeten procesorganisaties *agile* zijn ingericht. Gartner defini-

eert (in 2007) agile als “the ability of an organization to sense environmental change and to respond efficiently and effectively to that change”. Bij dit thema staat de vraag centraal: wanneer springt een organisatie wel op een verandering in en wanneer niet? Process Valuation geeft antwoord op die vraag.

## Agility versus ‘lean and mean’

Organisaties hebben een betere bedrijfsvoering tegen lagere kosten hoog op de agenda staan. De *continuous improvement* programma's en *operational excellence* programma's zijn met name gericht op de kostenkant. Er lijkt daarom een paradox te zijn: *agility* aan de ene kant en aan de andere kant het streven naar kostenreductie. Agility in processen vraagt ruimte en tijd om de afweging te kunnen maken en de beslissing te kunnen nemen om wel of juist niet op de verandering in te springen. Indien deze ruimte en tijd worden ingebouwd, zal dat gepaard gaan met andere interne behoeften en vereisten, zoals andere hoeveelheden voorraad, alternatieve

$$E = - \sum_{n=1}^{n=a} (p_n * e_n * z_n)$$

Afbeelding 1: Formule kosten van de procesexecutie.

procespaden, andere doorlooptijden en andere wachttijden. Daarnaast zal het impact hebben op de kwaliteit van het product of de dienst. Met andere woorden, voor het agile zijn heeft de organisatie knoppen nodig om aan te draaien waarmee vereisten en behoeften anders kunnen worden ingesteld, maar waardoor wel snel op veranderingen kan worden ingesprongen. Dit draaien aan knoppen leidt in eerste instantie tot suboptimalisatie in het proces.

Met operational excellence probeert een organisatie een onderscheidende marktpositie te realiseren door het leveren van standaardproducten of diensten met uitstekende operationele prestaties. Dit komt tot uiting in zaken als lage prijs, snelle en betrouwbare levering en goede service. Operational excellence maakt hierbij gebruik van de stappen richten – inrichten – verrichten en sluit hiermee aan op BPM. Het gebruikmaken van Process Valuation toont aan dat geen sprake is van een paradox tussen agility en operational excellence, maar dat het opeenvolgende stadia in de ontwikkeling en continuering van de organisatie zijn.

### Process Valuation

Bij het bedrijfseconomisch waarderen van organisaties worden de toekomstige cashflows contant gemaakt tegen een rendementseis. Naar analogie van de *Discounted Cashflow methode* worden processen bij Process Valuation gewaardeerd. De huidige situatie wordt vervolgens vergeleken met de verwachte situatie. Het vergelijk tussen de huidige en verwachte situatie kan op twee manieren gebeuren:

Er wordt naar de verschillen tussen de processen die veranderen gekeken en die verschillen worden tegen de gewenste rendementseis verdisconteerd;

Het volledige proces van de huidige situatie wordt gewaardeerd tegen de gewenste rendementseis en deze waarde wordt tegen de waarde van het volledige proces van de nieuwe verwachte situatie afgezet.

Beide methoden bepalen de waarde van het verschil tussen beide situaties. Is de uitkomst negatief dan is sprake van waardevernietiging en zal het advies zijn om de verandering niet door te voeren. Bij positief verschil wordt de verandering wel doorgevoerd. Toepassing van de tweede manier heeft de voorkeur. Die geeft een volledig beeld van het proces en kan bij het optimaliseren en het opsporen van verspilling en knelpunten in de analyse gebruikt worden. Bij het waarderen van processen wordt de cashflow opgebouwd door drie componenten.

### 1. Kosten van de procesexecutie (E).

Dit zijn de kosten die gemaakt worden om het voortbrengingsproces uit te voeren. Deze categorie betreft cash outflow.

Voor iedere (proces)stap in dit voortbrengingsproces worden de volgende aspecten vastgesteld:

- aantal acties binnen procesexecutie (a);
- aantal van de medewerkers die bijdragen aan deze acties (p);
- verwachte tijd die nodig is voor elke actie (e);
- gemiddelde kostprijs per tijdseenheid per medewerker voor zo'n actie inclusief overhead (z) waarbij de kosten die in deze categorie vallen de arbeidskosten, de kosten van de (productie)systemen, de materiaalkosten, de financieringskosten van de productiemiddelen en de overhead betreffen en alleen uitgaven mogen betreffen die onder de economische definitie van cashflow vallen.

Deze categorie sluit aan op operational excellence: de uitstekende prestaties van operationele processen realiseren waarvoor de voortbrenging tegen de zo laagst mogelijke kosten plaatsvindt, zie afbeelding 1 voor de formule.

### 2. Directe procesgevolgen (D).

Directe procesgevolgen kunnen zowel een cash outflow als een cash inflow genereren. Dit zijn directe gevolgen van het proces. Met het proces van de betaalbaarstelling van claims als voorbeeld, zal een uitkering van een schadebedrag als gevolg van een claim een direct procesgevolg zijn. Er zijn ook processen waar cash inflow ontstaat, bij voorbeeld de premiebetaling door klanten aan een verzekeringsbedrijf. Ook dit zijn directe procesgevolgen, en deze gevolgen zijn anders dan de kosten van de procesexecutie, omdat die zich alleen richten op het voortbrengen.

### 3. Indirecte procesgevolgen (I).

Indirecte procesgevolgen worden veroorzaakt door de kwaliteit van de 'output' van het proces. Deze kwaliteit leidt tot een loyaliteitsniveau van een klant. Wordt de kwaliteit beter, dan is de klant geneigd loyaal te blijven. Deze indirecte procesgevolgen behoren tot de belangrijkste waardebepalende factoren van een organisatie. Voor een organisatie is het daarom goed te weten hoe haar relatie met haar klanten wordt bepaald en

	<i>huidige situatie</i>	<i>nieuwe situatie</i>
investering	-	-I <sub>n</sub>
procesexecutie	E <sub>o</sub>	E <sub>n</sub>
directe procesgevolgen	D <sub>o</sub>	D <sub>n</sub>
indirecte procesgevolgen	I <sub>o</sub>	I <sub>n</sub>
cashflow overall processen	CF <sub>o</sub>	CF <sub>n</sub>

+ +

Afbeelding 2: Cashflow.

$$\begin{array}{l} \text{Process Valuation (nieuwe situatie):} \\ \text{Process Valuation (huidige situatie):} \end{array} \quad \frac{-I_n + CF_{n,0} + CF_{n,1}/(1+i)^1 + CF_{n,2}/(1+i)^2 + \dots + CF_{n,n}/(1+i)^n}{CF_{o,0} + CF_{o,1}/(1+i)^1 + CF_{o,2}/(1+i)^2 + \dots + CF_{o,n}/(1+i)^n} \quad \text{-/-}$$

waardeverandering

Afbeelding 3: Waardeverandering.

welke factoren hierin een rol spelen. De organisatie creëert namelijk met een product of dienst waarde voor de klant. Gelijktijdig creëert de klant door de koop van het product of door de afname van de dienst ook waarde voor de organisatie. In de literatuur wordt dit fenomeen *Customer Lifetime Value* genoemd. Het is evident dat gestreefd moet worden naar maximalisatie van de Customer Lifetime Value. Indien klanten loyaal blijven aan de organisatie zal die waarde gemaximaliseerd blijven, onder voorwaarde dat de organisatie blijft voldoen aan de verwachtingen van de klant. Het blijkt dat organisaties vaak niet aan die verwachtingen voldoen en dat klanten weggaan of wegblijven zonder dat organisaties zich dat realiseren. Om dit wegblijven en de consequenties daarvan te benadrukken kan de Engelse komiek Benny Hill worden aangehaald: "Just because nobody complains doesn't mean all parachutes are perfect". Klantloyaliteit aan de organisatie wordt bepaald door de kwaliteit van het product, de tevredenheid over het product, waardeperceptie en de relaties hiertussen (Sandra Streukens, 2006). Wordt de kwaliteit lager dan zal de klantloyaliteit veranderen en zal dit gevolgen voor de waarde van de onderneming en voor de waarde van de klant op termijn hebben. Het is daarom van belang dat bij de impactbepaling van wijzigingen veel nadruk op de indirecte procesgevolgen wordt gelegd.

Nu de drie componenten zijn onderscheiden volgt de volgende stap in de Process Valuation, de waardebeoordeling op basis van de cashflow. Voordat de cashflows verdisconteerd worden, moet opgemerkt worden dat flexibilisering van processen een initiële investering vergt om de gewenste verandering te realiseren. Deze investering wordt in de afweging meegenomen. Dit leidt tot de opbouw voor de waardeverandering in afbeelding 2.

De cashflows worden verdisconteerd tegen de rendementseis  $i$ . Voor de rendementseis geldt in de huidige situatie dezelfde rendementseis als in de nieuwe situatie:  $i_o = i_n$ . Dit levert de situatie op als in afbeelding 3.

### Consequenties voor cashflow

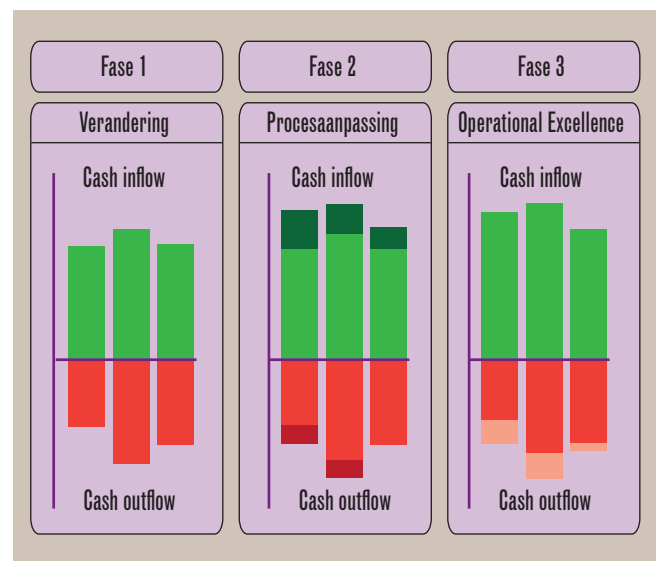
Process Valuation vervangt niet methodieken als Lean, Six Sigma en Kaizen, waarmee operational excellence nagestreefd wordt. Process Valuation gaat hand in hand met operational excellence. Process Valuation richt zich op waardeverandering en is niet op zoek naar verspilling, efficiencyverbetering, productiviteitsverhoging. Daarom sluiten beide methoden goed op elkaar aan. In de praktijk blijkt dat er sprake is van een cyclus waarvan Process Valuation en operational excellence

deel uitmaken. In de eerste fase kent een organisatie een bepaalde cashflow, zie afbeelding 4. Er doet zich een verandering voor (fase 1). De organisatie gebruikt Process Valuation om te bezien of aanpassing waarde toevoegt dan wel vernietigt. Wordt er waarde gecreëerd, dan worden de aanpassingen doorgevoerd.

Aanpassingen hebben tot gevolg dat cash outflow toeneemt aangezien die aanpassingen moeten worden gefinancierd. Echter, de aanpassingen hebben ook een extra cash inflow tot gevolg. Het saldo van de cash outflow en de cash inflow is groter dan de oorspronkelijke situatie, anders zouden de aanpassingen niet doorgevoerd worden (fase 2). Zijn de aanpassingen doorgevoerd, dan is de organisatie in een suboptimale toestand gekomen. Operational excellence moet de organisatie weer in een optimale situatie terugbrengen: verspilling wordt gereduceerd. Cash inflow blijft in principe gelijk aan de cash inflow als in fase 2 maar cash outflow wordt weer verder verlaagd (fase 3). Indien dan weer een verandering optreedt start de cyclus opnieuw: fase 3 wordt weer fase 1. Deze cyclus laat zien dat operational excellence en Process Valuation elkaar versterken.

### Toepassingen met Process Valuation

Process Valuation is een generieke aanpak die bij veel vraagstukken bruikbaar is. Enkele voorbeelden zijn: *Fusie, overname en samenvoeging business units*. Als een organisatie samengaat of een andere organisatie wil overne-



Afbeelding 4: Gevolgen voor cashflow.

men is het lastig te bepalen welke processen de basis moeten vormen van de nieuwe organisatie. In dit soort trajecten is met Process Valuation aan te geven welke processen de meeste waarde en synergie creëren en daarmee de fusie, overname of samenvoeging versterken;

*Veranderend klantgedrag.* Op klantgedrag is moeilijk grip te krijgen. Daarom is het nuttig en raadzaam voor organisaties om de loyaliteit van de klant aan het proces te relateren. Daarmee wordt een binding gecreëerd waardoor reactie op veranderend klantgedrag mogelijk is. Ondersteund door Process Valuation kunnen impactanalyses gedaan worden en scenario's doorgerekend worden. Als de klant dan inderdaad in een richting beweegt, kan alert en onderbouwd meebewogen worden. Of juist niet, want de organisatie kent de invloed op de waarde door de beweging van de klant;

*Uitbreiding klantenportefeuille.* Groei is belangrijk voor organisaties. Maar groei kan niet ten koste van alles gaan. Daarom hoeft uitbreiding van de klantenportefeuille niet per definitie een stap voorwaarts te betekenen. Door toepassing van Process Valuation kan bepaald worden wat de toegevoegde waarde is van de uitbreiding. Een afweging kan gemaakt worden over welke klanten wel of niet gewenst zijn. Of wordt uitbreiding een bottleneck? Kan het voortbrengingsproces de groei aan? Een verkeerde beslissing bij het inschatten van de procescapaciteit leidt tot een ramp. Met behulp van Process Valuation worden de extremen van de capaciteit bepaald en kunnen beslissingen genomen worden op feiten;

*Benchmarking en performance.* Veel organisaties beschikken intern over vergelijkbare business units. Te denken valt aan bankkantoren, franchise ondernemers en aan de overheid. Deze units gebruiken in principe dezelfde processen en door toepassing van Process Valuation kunnen deze units vergeleken worden. Op basis van de uitkomsten zijn dan sturingsmaatregelen in te zetten;

*Zelf doen, laten doen of samen doen.* De concurrent doet veel hetzelfde in haar werkwijze. Maar doet de concurrent het beter? En efficiënter? Inzicht in hoe de eigen organisatie het procesmatig doet en dat afzettend tegen de concurrent geeft grip. En als er grip is, maakt dat het ook mogelijk om processtappen door andere organisaties uit te laten voeren. Want door Process Valuation is de toevoegende en vernietigende waarde van het eigen voortbrengingsproces bekend en kan gebruikt worden als onderhandelingsinstrument.

### Process Valuation bij non-profit organisaties

Process Valuation is goed toepasbaar bij non-profit organisaties. In hun verantwoordingsverplichting is Process Valuation een instrument om situaties te vergelijken en inzicht te geven in de gevolgen van het gevoerde beleid. Bij wijzigend beleid kan ingeschat worden wat de impact op de waarde is. Soortgelijke non-profit organisaties kunnen op deze manier vergeleken worden. Denk hierbij aan vergelijking van dezelfde (standaard)processen binnen ministeries, de uitvoeringstaken van gemeenten en de uitvoeringstaken van zorginstellingen.



Afbeelding 5: Stappen van Process Valuation.

### Stappen in Process Valuation

Process Valuation onderkent een achttal stappen om tot een afweging te komen of veranderen zinvol is of niet, zie afbeelding 5. Stappen die gecompliceerd zijn en stappen die nauwkeurigheid vereisen. Een drietal stappen vergt meer tijd dan de andere stappen. De stappen 2, 6 en 7 zijn gecompliceerd en vragen veel aandacht, omdat hiermee het fundament wordt gelegd.

### Conclusie

Met Process Valuation krijgen organisaties inzicht in hun groeipotentieel waarbij processen de *drivers* zijn. Richten methodieken als Lean, Six Sigma en continuous improvement zich op verbetering van kwaliteit, efficiency en productiviteit, met Process Valuation wordt naar de invloed van agility op de waarde van de organisatie gekeken.

Door processen te waarderen wordt inzicht en onderbouwing gegeven om op veranderend klantgedrag (veranderende behoeften en eisen), op concurrentiewisselingen en op een veranderende markt in te springen.

Process Valuation zelf geeft geen inzicht in verspilling maar geeft inzicht in de waardeverandering door processen agile in te richten. Daarom is het van belang om methodieken als Lean, Six Sigma, LSS en Kaizen hiernaast te blijven gebruiken om tot een verdere optimalisatie te komen.

Jongejan ter Hoeve en Dick van der Stelt zijn beiden werkzaam als Managing Consultant bij Solutions4U.