

## Rapport PSA Solutions 2002 toont stand van zaken in markt van PSA-software

# Volop besturingsmogelijkheden voor dienstverleners

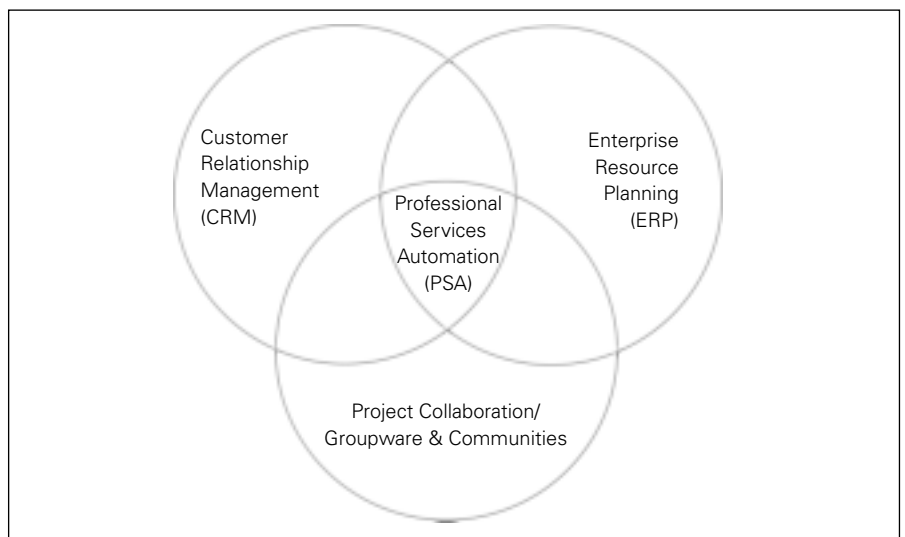
*PSA lijkt hard op weg om de opvolger te worden van ERP, maar dan wel voor de bedrijfstak van de dienstverleners. En dat is hard nodig, want de dienstverleningsbranches voeren al enkele decennia de boventoon in de Nederlandse economie en de bedrijfsvoering kan in deze tijden van roep om efficiëntie en kostenreductie wel enige hulp gebruiken. PSA, ofwel Professional Services Automation, is een nieuwe loot aan de stam van procesgerichte softwaretoepassingen. Onlangs is het rapport PSA Solutions 2002 verschenen, waarin een overzicht is gepubliceerd van het aanbod en de belangrijkste trends op PSA-gebied. In dit artikel een samenvatting van de belangrijkste bevindingen uit het rapport.*

Professional Services Automation biedt een geïntegreerde automatiseringsoplossing voor Professional Services Organisations (PSO's) waarin klantprocessen (verkoop, levering en service), financiële besturing, projectplanning en –besturing, human resources management en managementinformatievoorziening samenkomen. Door de gegevensverwerking binnen deze procesgebieden te integreren, krijgt een organisatie direct inzicht in alle voor besturing relevante informatie. Het wordt eenvoudiger om doelen te relateren aan behaalde resultaten en prognoses aan omzet. Goede geïntegreerde bedrijfssoftware levert de basis voor rendementsverbetering en daarmee voor een verbeterde concurrentiepositie.

Kenmerkend voor kennisintensieve dienstverlenende organisaties is dat effectieve en efficiënte mensinzet

bepalend is voor succes. Dat geldt zowel kwalitatief, omdat deze organisaties kennis en mensen die deze kennis vertegenwoordigen als product in de markt zetten, als kwantitatief, door de directe koppeling tussen mensinzet en omzet.

Door het invoeren van PSA kan een organisatie met minder moeite meer betrouwbare managementinformatie krijgen. Informatie die nodig is om de bedrijfsprocessen effectief en efficiënt uit te voeren en aan te sturen. Welke informatie nodig is, zal per organisatie verschillen. Het expliciet maken van de procesgang is nodig om tot een goede besturing te komen met behulp van moderne ICT. Het is vooral de kunst om de juiste kritieke prestatie-indicatoren vast te stellen binnen de processen. Op grond



Afbeelding 1. PSA in relatie tot ERP en CRM.

van informatie over deze prestatie-indicatoren kan het management op diverse niveaus sturen.

### Processen binnen PSO's

Kernvraag is dus welke voortbrengende, besturende en ondersteunende processen zijn te onderscheiden bij professionele dienstverleners. Het besturingsmodel dat we hiervoor hebben ontwikkeld onderscheidt vier gebieden (zie afbeelding 2).

Drie gebieden zijn vooral ondersteunend en besturend:

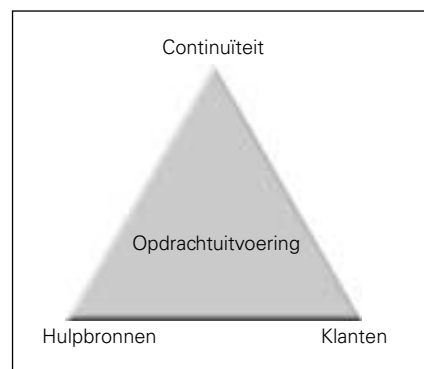
1. Hulpbronnen (resource-management): gericht op de juiste inzet van medewerkers en materieel in opdrachten. Professionaliseren en matchen (het zoeken van personen voor een klus) zijn gebieden die momenteel snel opkomen;
2. Klanten: gericht op het evenwicht tussen het plannen, bewaken en bijsturen van de prospects- en contractenportefeuille. In dit gebied is veel aandacht voor marketing, het klantenbestand, de 'pipeline' (leads en offertes), contracten en facturering;
3. Continuïteit: gericht op de algemene overkoepelende randvoorwaarden die het voortbestaan van de organisatie moeten waarborgen, zoals strategie, (project-)portfoliomanagement, kennismanagement, financieel management en kwaliteitsmanagement.

De voortbrengende processen vallen binnen het besturingsgebied Opdrachtuitvoering. In de praktijk komen we de volgende vijf typen processen tegen, die elk een verschillende werkwijze en aansturing vergen:

1. Projectmatig werken, waarbij klussen een duidelijk doel (resultaat) hebben en een duidelijk, in de tijd gemarkeerd begin en einde. Fasen, mijlpalen en 'deliverables' zijn sleutelbegrippen. Budget en realisatie in tijd en geld is in principe goed

meetbaar. Contractvormen zijn divers, van regie tot 'fixed price' met allerlei tussenvormen;

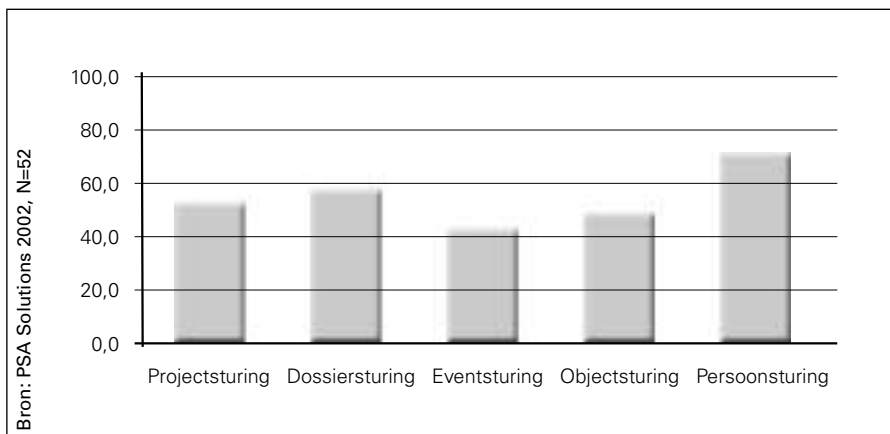
2. Dossiermatig werken, waarbij het eindresultaat niet vooraf vaststaat. Er is sprake van een inspanning, die bij voorkeur wel leidt tot een gewenst resultaat, maar daarover kan men in principe geen harde afspraken maken. Voorbeeld is de advocaat die voor een zaak wordt ingehuurd of de arts in de gezondheidszorg. Regiewerk, waarbij men achteraf het aantal uren of verrichtingen declareert, is de natuurlijke contractvorm;
3. Eventgericht werken, waarbij de opdrachtnemer 'gebeurtenissen organiseert', bijvoorbeeld een congres of een serie trainingen. Specifiek hieraan is de vaak complexe logistiek, waaronder locaties, docenten, al dan niet kostbare hulpmiddelen, deelnemers, marketing en partners c.q. toeleveranciers. Opleidingsinstituten en mediabureaus vallen vooral in deze categorie;
4. Objectgericht werken, waarbij het gaat om het in stand houden van de kwaliteit van een bepaald 'object' zoals een technische installatie in een productiebedrijf, een pand in de vastgoedsector, een softwaresysteem in de IT-sector, maar ook een patiënt in de zorgsector. De logistieke planning van het groot en klein onderhoud, het opbouwen van historie met reparaties en inspecties, alsmede een componentendatabase voor het bestellen van te vervangen onderdelen, maakt deze categorie bijzonder. Ook de kennis van medewerkers over bepaalde installaties en over mogelijke typen verstoringen (bijvoorbeeld ziektes) is in de tijd gezien belangrijk. Kenmerkend in dit soort situaties is de helpdesk voor storingen;
5. Persoonsgericht werken, in de branche vaak aangeduid met detachering, waarbij één of meer per-



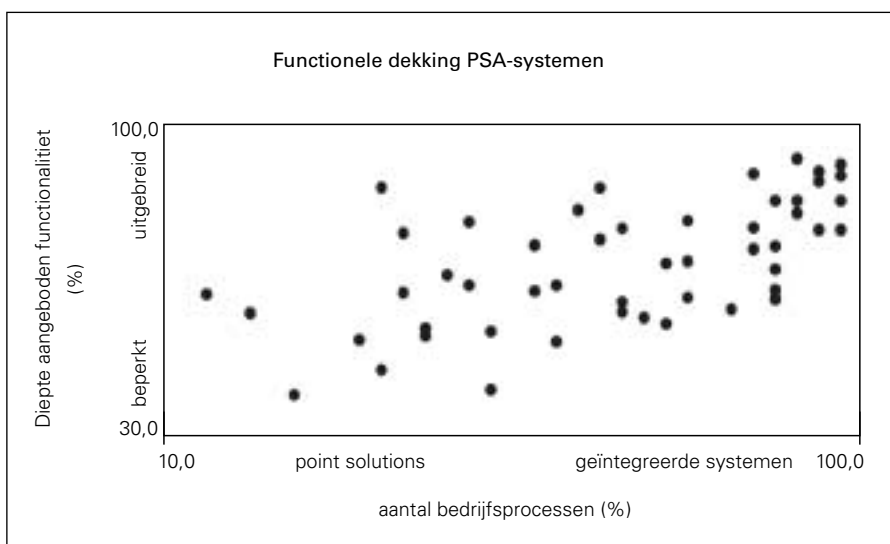
Afbeelding 2. De vier besturingsgebieden van een professionele dienstverlener.

sonen voor een bepaalde periode worden 'uitgeleend'. Uitgeleend worden eigen mensen (detachering) of derden (bijvoorbeeld bij uitzendbureaus en interimmanagementbureaus). Het matchen van aanvragen met beschikbare mensen en het fieldmanagement zijn voorbeelden van specifieke informatiebehoeften.

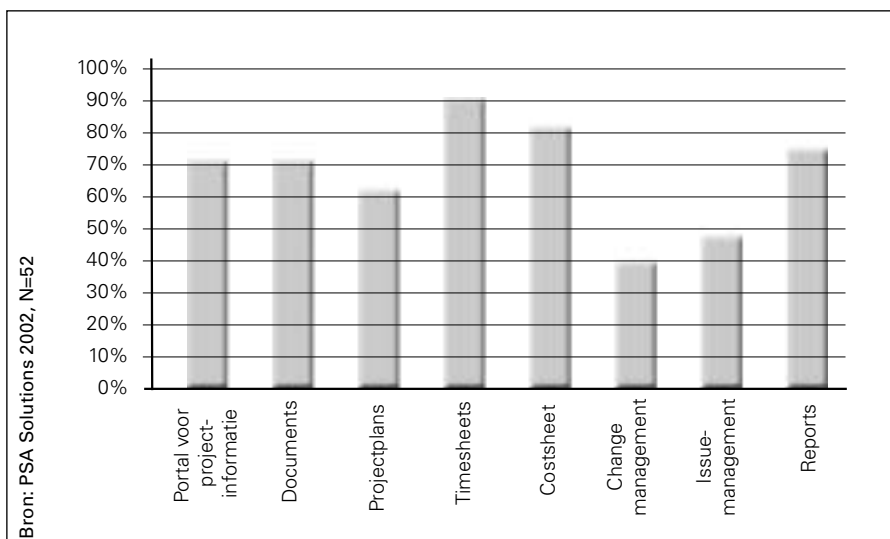
Binnen professionele dienstverlenende organisaties komen vele mengvormen van deze procestypen voor. Denk bijvoorbeeld aan adviesorganisaties (projectgericht) die tevens cursussen via open inschrijving aanbieden aan hun klanten (eventgericht) of aan ICT-dienstverleners (objectgericht) die ook een detacheringsspoort (persoonsgericht) hebben. Deze verschillende werkwijzen doen een belasting op dezelfde hulpbronnen, hebben betrekking op dezelfde klanten en vallen binnen dezelfde financiële kaders waardoor het de voorkeur heeft de informatie over deze processen in hetzelfde systeem onder te brengen. Zowel vanuit de resources als vanuit klanten en klussen is sturingsinformatie vereist, en liefst met een druk op de knop zonder dat men via Excel en andere meer complexe rapportage tools ad-hoc overzichten moet verzamelen op het moment dat de vraag komt. Juist in deze situaties is de noodzaak voor geïntegreerde informatievoorziening (lees: systemen) groot.



Afbeelding 3. Ondersteuning van voortbrengende processen door PSA.



Afbeelding 4. Functionele dekking van PSA-systemen.



Afbeelding 5. Percentage PSA-systemen dat functionaliteit biedt via internettechnologie.

### Trends in PSA-systemen

Uit het rapport PSA Solutions 2002 blijkt dat in het ondersteunen van de vijf typen voortbrengingsprocessen de PSA-systemen in Nederland nog sterk verschillen (zie afbeelding 3). Sterker nog: indien we een grafiek zouden maken op mogelijke combinaties van procestypen zou een nog diverser beeld te zien zijn. Er zijn evenwel diverse trends te onderscheiden, waarvan we de belangrijkste hierna weergeven.

#### Hang naar integrale systemen

De trend is duidelijk: integrale oplossingen voeren de boventoon. In de puntenwolk in afbeelding 4 is dit duidelijk zichtbaar. Rechtsboven in de figuur zijn namelijk veel systemen te vinden. Dit zijn de geïntegreerde systemen met uitgebreide functionaliteit. Deze systemen leveren ondersteuning voor vrijwel alle processen binnen een kennisintensieve dienstverlener. Bovendien is zichtbaar dat er relatief weinig echte 'point solutions' op de Nederlandse markt actief zijn. Point solutions leveren ondersteuning voor één of hooguit enkele processen en zijn links in de figuur te vinden. Ook het segment rechtsonder is beperkt vertegenwoordigd: ligt hier een gat in de markt voor 'MKB-toepassingen'? Softwaresystemen hebben de natuurlijke neiging uit te groeien: ze ondersteunen steeds meer bedrijfsprocessen. Veel PSA-leveranciers ontwikkelen zich in de figuur naar rechtsboven, in nieuwe releases wordt steeds meer functionaliteit in het systeem opgenomen.

#### Integratie van documentbeheer en workflowtoepassingen

Juist in de PSA-wereld zien we dat de authentieke kantoorautomatisering met aspecten van agendabeheer, documentmanagement (lees: MS Word, e-mail) en workflowomgevingen (taakafhandeling) een sterke relatie hebben met managementin-

## Rapport PSA-markt

Bloem & Rosendaal Organisatie Adviseurs heeft begin 2002 een uitgebreide enquête gehouden onder een groot aantal leveranciers van PSA in Nederland. De resultaten van dit onderzoek zijn verschenen in het Rapport PSA Solutions 2002.

In totaal hebben 52 PSA-leveranciers deelgenomen (zie de lijst hieronder). Het rapport geeft inzicht in de functionele, technische en organisatorische kenmerken van PSA-systemen en leveranciers. Het helpt organisaties die dergelijke

systemen willen selecteren en invoeren en het helpt softwareleveranciers positioneren van hun PSA-toepassing. Het rapport is te bestellen via [www.psaplaza.nl](http://www.psaplaza.nl) of via [www.bloem-rosendaal.nl](http://www.bloem-rosendaal.nl).

Naam leverancier	Naam softwarepakket	Naam leverancier	Naam softwarepakket
AGP Software	AGP-Projecten	Lawson Software	
Agresso Benelux	Agresso Business World	Benelux	Lawson
Allinco	Proguardian	Lift	Lift
Allsolutions Business Applications	Allsolutions	Maconomy Benelux	Maconomy
Artemis International	Artemis Views	Ontarget	Onguard Enterprise
Assistance Software	Assistance PSO	OpenPSA	Peforce
AssistPSA	AssistPSA	Oracle Nederland	E-Business Suite
Asta Development	Teamplan	Paces Project Management Support	PMOffice
Augeo Software	Intelligent Planner	Pantheon	
Azzurro	Clockwork	Automatisering	Platform IV
Batas Consultants	Aspas	PeopleSoft	Esa
Bigdog Solutions	Bigdog Project Accounting	Phobos Groep	Sapkis
Business Base	Business Base PSA	Projectplace Nederland	Projectplace.nl
Coda	Coda-Financials	Pylades Stysteemhuis	Axapta
Co-maker	InfoAware	Qurius	Navision (Qurius)
Deltacare	DC-P	Ross Systems	i Renaissance.Project
Dolynx	Intime	Sage Enterprise Solutions Benelux	Sage Enterprise
Evanty Software	e Enterprise	Sap Nederland	mysap.com
Exact Alliances	Exact Financials C/S	Sedis Software	Sedis
Fortes Solutions	Fortes IPM	Silk Road Software Enterprise	Silk Road PSA
Glovia International	glovia.com	Soft Cell Nederland	3rd Way PSA Solution
Herkemij & Partners	Pacs	Timesoft Hansco	CMS Open
IBS Consist	PSO suite	Verito Informatisering BV	Navision (Verito)
IGM Informatica Groep		VGI ROVICT	VGInfo
Mollers	Prima-project	Visient	Promise
Imensys Solutions	Eproject	Vrolings Informatie Management	Vim*Project
Isah	Isah-7		
J.D.Edwards Netherlands	Oneworld		
KPD	BGI Office		

formatievoorziening. Het elektronische projectdossier en de offertebewaking zijn voorbeelden van PSA-functionaliteit, waarbij het erg makkelijk is als de in Word of ander tekstverwerkingsprogramma gemaakte documenten rechtstreeks zijn gekoppeld, liefst voorzien van versiebeheer, toegangsbeveiliging et cetera. Het integreren van deze aspecten maakt wel dat een PSA-implementatie diep ingrijpt in de werkprocessen, met alle veranderkundige consequenties van dien. Verandermanagement heeft daarvoor terecht veel aandacht in PSA-implementatietrajecten.

liging et cetera. Het integreren van deze aspecten maakt wel dat een PSA-implementatie diep ingrijpt in de werkprocessen, met alle veranderkundige consequenties van dien. Verandermanagement heeft daarvoor terecht veel aandacht in PSA-implementatietrajecten.

### Vergaande toepassing van webtechnologie (internet)

Mede door de flexibilisering van de arbeidsmarkt en telewerken wordt de toegankelijkheid van bedrijfsinformatie (tegen lage kosten) steeds meer een issue. PSA-systemen worden steeds vaker benaderbaar via inter-

net of intranet (zie afbeelding 5). Discussies over 'webbased' en 'web-enabled' laaien nog steeds op, maar het gaat erom of alle dan wel een deel van de functionaliteit beschikbaar is via browsertechnologie. Een medewerker kan dan overal ter wereld inloggen en werken met het informatiesysteem. Mits de lijn het natuurlijk doet en die snel genoeg is. De urenmodule wordt door nagenoeg alle PSA-leveranciers via internet ondersteund. Maar het lijkt er sterk op dat de markt gaat dicteren dat alle functionaliteit van het PSA-systeem straks via internet benaderbaar is! En dat is voor veel leveranciers nog een lange weg (God schiep de wereld in zeven dagen, maar die had geen installed base...).

### Geen hype

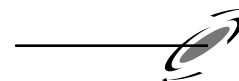
Managementinformatiesystemen – en dus ook PSA-toepassingen – aggrege-

ren de informatie tot een niveau dat voor beslissers geschikt is. In de luxe vorm gebeurt dat door middel van 'dashboards' en andere visualiseringen zoals balanced scorecards. In de wat eenvoudiger vorm gebeurt dat door middel van overzichtsrappor- tages. Waar men zich in het verleden vooral moest bezighouden met het vergaren en aggregeren van de informatie, is het tegenwoordig mogelijk deze informatie rechtstreeks uit het informatiesysteem te verkrijgen, met de spreekwoordelijke 'druk op de knop'.

Het succes van een ingevoerd PSA-systeem wordt voor een groot deel bepaald door de keuzen die men maakt met betrekking tot de prestatie-indicatoren. Wanneer verkeerde keuzen zijn gemaakt, leidt dit tot informatie die weinig relevant is voor de aansturing van de organisatie.

Door de grote invloed die PSA-syste- men hebben op de totale bedrijfsvoe- ring, is performance measurement dus een voorwaarde om PSA succes- vol te implementeren. Maar dat wist u natuurlijk allang...

PSA is geen hype, het is een visie die past bij de nieuwe (dienstverlenende) economie, zeker nu na een aantal debacles is gebleken dat enkele 'oude' economische wetten nog hard gelden. Omdat de processen nauw met elkaar samenhangen blijft die visie voorlopig nog wel bestaan.



**Jan Bloem en Wouter Revenberg**

*Drs. Jan G. Bloem RA CMC en drs. Wouter H.J. Revenberg zijn beide verbonden aan Bloem & Rosendaal Organisatie Adviseurs in De Bilt.*

## Belangrijk bericht voor adverteerders

*In 2002 verschijnt Business Process Magazine weer achtmaal. Uitgegroeid tot hét vakblad op het gebied van procesmanagement, is Business Process Magazine een uitstekende communicatie-omgeving voor uw professionele softwareproducten. Nieuw dit jaar is de thema-gerichte aanpak van Business Process Magazine. U kunt dit jaar nog voor drie thema's inschrijven: CRM, changemanagement en procesmodellering. Bel voor meer informatie 0172-469030 en vraag naar Liam Baker.*

Nr.	Thema	Verschi-ning	Slu-ting
1	Workflowmanagement	25 januari	2 januari
2	E-business / e-process	8 maart	12 februari
3	Kwaliteitsmanagement	19 april	26 maart
4	Documentmanagement	31 mei	7 mei
5	Projectmanagement	23 augustus	30 juli
6	CRM	20 september	27 augustus
7	Changemanagement	25 oktober	1 oktober
8	Procesmodellering	29 november	5 november

**Business Process Magazine: het lijfblad van de professionele automatiseerder en manager!**