

De invloed van adaptiviteit en beleving op het modelleren van processen

Procesmodellering niet langer achterkamertjesactiviteit

Procesmodellering is onder invloed van economische en maatschappelijke ontwikkelingen voortdurend aan verandering onderhevig. Waren vroeger productiviteit, tijdigheid, kosten en kwaliteit de belangrijkste criteria om een proces te beoordelen, inmiddels zijn daar nieuwe concepten als adaptiviteit en klantervaring aan toegevoegd. Welke invloed hebben deze criteria op de wijze waarop organisaties hun bedrijfsprocessen beschrijven en analyseren?

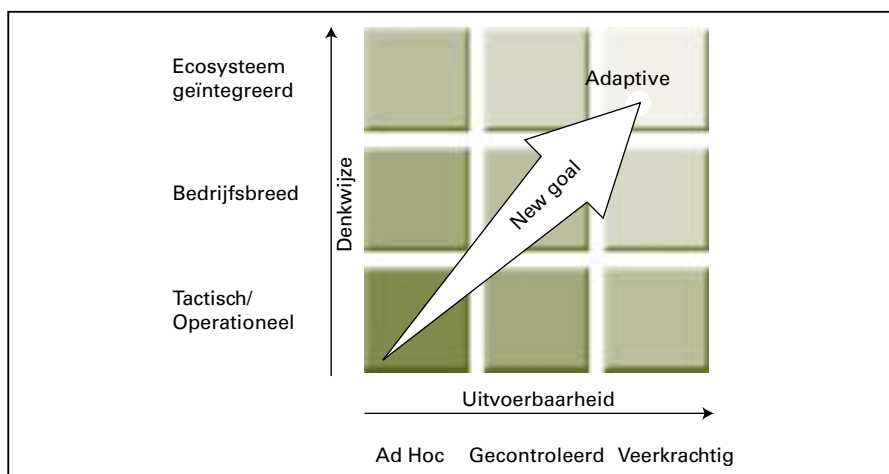
De reden waarom een procesmodel wordt gemaakt en de doelgroep waarvoor men het model maakt kunnen nogal verschillen. Hierdoor loopt de uiteindelijke verschijningsvorm van een procesmodel vaak uiteen. Een organisatie kan het als een globaal model hebben opgezet met veel 'speelse' elementen (om snel inzicht te krijgen) maar ook als een tot in

detail uitgewerkt model dat klaar is om te implementeren. Daarnaast kan het procesmodel de vorm hebben van een 'bommetjesschema', waarbij met behulp van bommetjes en springstofsymbolen is aangegeven waar de grootste knelpunten of risico's in het proces zitten. Een variant daarop is het 'gezondheidsschema', waar hetzelfde wordt bereikt met behulp van

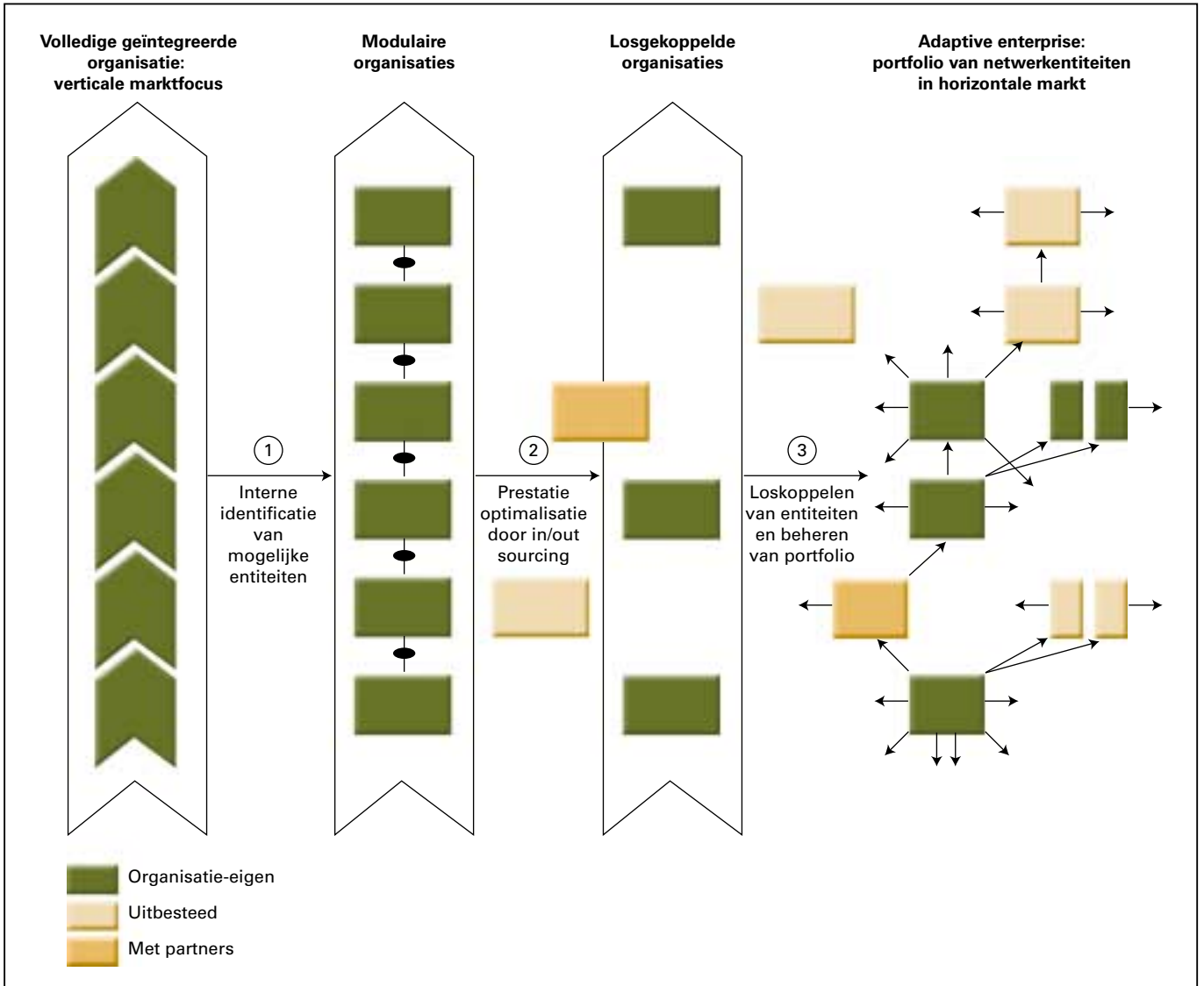
thermometers en verband. Dergelijke modellen zijn niet geschikt voor implementatie, maar wel voor begrip en analyse van het proces. Ze zijn vooral interessant voor de beslissers die op basis van zo'n model de wijzigingsplannen moeten goedkeuren. De beslissers doen dat door de 'gezondheid' van een proces te bepalen op basis van criteria als productiviteit, tijdigheid, kosten en kwaliteit. Inmiddels zijn er echter meer criteria nodig om die gezondheid te bepalen. Nieuwe bedrijfsconcepten hebben ervoor gezorgd dat inmiddels ook concepten als adaptiviteit en klantervaring invloed hebben op de wijze waarop organisaties bedrijfsprocessen beschrijven en analyseren.

Adaptiviteit

Adaptiviteit is de eigenschap van een organisatie om goed om te kunnen gaan met marktbevingen. Adaptiviteit is meer dan alleen flexibiliteit. Het heeft te maken met de mogelijkheid tot groeperen en hergroeperen, waardoor de organisatie in staat is om nieuwe activiteiten te ontplooiën ('recombine to reinvent'). De theoretische onderstroom van adaptiviteit ligt in bekende theorieën als de evolutietheorie van Darwin en de Chaostheorie. De invalshoek is dus niet volledig nieuw, maar de uitvoerbaarheid was tot nu toe beperkt. Inmiddels past men het principe van adaptiviteit echter wel toe in de praktijk.



Afbeelding 1. De adaptieve matrix.



Afbeelding 2. Van keten naar web.

Wanneer organisaties adaptieve principes in hun procesmodellen willen verwerken kunnen zij de volgende concepten implementeren:

- read & react: het vermogen om waar te nemen wat er gebeurt in de omgeving van de organisatie (het 'ecosysteem') en in staat zijn om daar adequaat op te reageren;
- learn & leverage: het actief leren van opgedane ervaringen en dit door kunnen vertalen naar de rest van de organisatie;
- plug & play: het opbouwen van een structuur die gemakkelijk kan worden gekoppeld en ontkoppeld met andere structuren.

Adaptieve matrix

Bedrijfsprocessen die de beschreven concepten in zich dragen noemen we adaptieve processen. Om de adaptiviteit van een bestaand bedrijfsproces te bepalen kan een organisatie gebruikmaken van de adaptieve matrix (zie afbeelding 1). Deze adaptieve matrix zet de uitvoerbaarheid (de 'execution') van een bedrijfsproces uit tegen de denkwijze (de 'mindset') over het bedrijfsproces. De uitvoerbaarheid varieert van ad hoc (er is slechts beperkt sprake van procesinrichting), via gecontroleerd (processen zijn prima beschreven en worden goed bestuurd) tot veerkrachtig (pro-

cessen zijn eenvoudig te wijzigen). De denkwijze varieert van tactisch-operationeel (de nadruk ligt op deelprocessen van één afdeling), via bedrijfsbreed tot ecosysteem geïntegreerd (webintegratie).

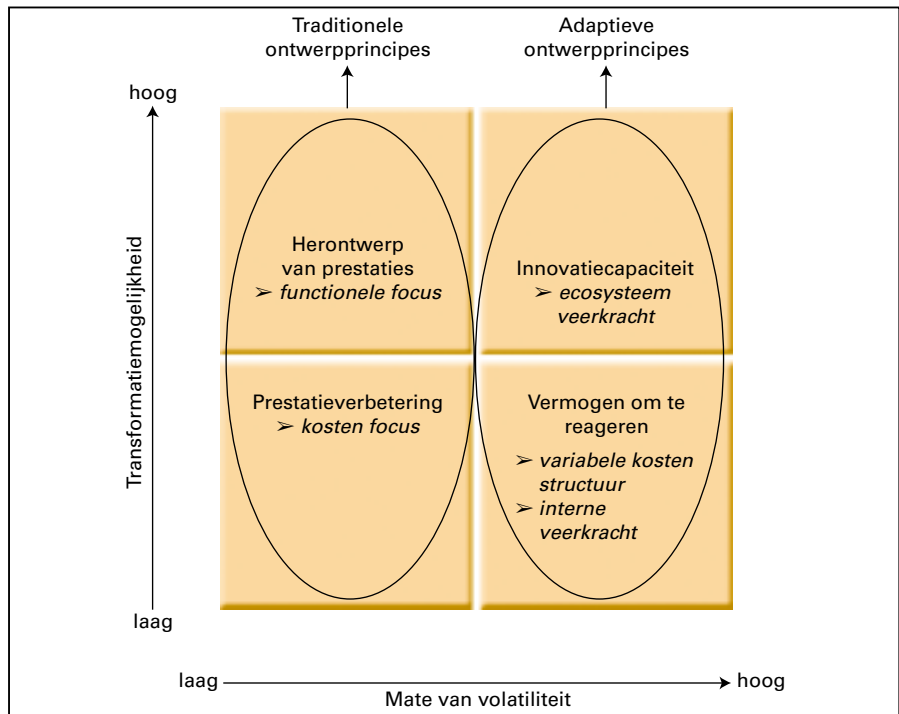
Een voorbeeld van de beoordeling van een proces volgens de adaptieve matrix is te geven aan de hand van een aanvraagproces voor een hypotheek. Deze aanvraag begint bij een tussenpersoon. Als de tussenpersoon de aanvraag heeft verwerkt, wordt de aanvraag doorgegeven aan de hypotheekverstrekker. Er bestaat echter geen relatie tussen het proces

bij de tussenpersoon en de hypotheekverstrekker. Men weet ook niet wat de voortgang van de aanvraag is en heeft geen overzicht van het aantal aanvragen. Het doorvoeren van wijzigingen in het proces (door bijvoorbeeld een productwijziging) vergt improvisatie en is niet van tevoren uitgewerkt. Een dergelijk bedrijfsproces bevindt zich in de adaptieve matrix linksonder in de cel. Dit soort bedrijfsprocessen wordt ook wel eens 'brandweerprocessen' genoemd, omdat men de uitvoering en aanpassingen aan de processen reactief uitvoert.

De meest interessante cellen in de matrix zijn de cellen linksboven of rechtsboven. Linksboven is men bewust van de mogelijkheden die het ecosysteem biedt. Integratie met andere partijen bij het procesontwerpen, track & trace van de voortgang en een integrale informatievoorziening zijn bekende concepten. De bedrijfsprocessen echter zijn niet zodanig ingericht dat ze deze concepten kunnen ondersteunen. Men wil wel, maar men kan niet. Rechtsonder ontstaat dan de andere tegenstrijdigheid. De processen zijn onderverdeeld in autonome delen, goed beschreven en worden door middel van ondersteunende moderne technologie beheerd. Wijzigingen kan men eenvoudig doorvoeren zowel qua uitvoering als qua beschrijving. Deze capaciteiten worden echter niet gebruikt. Voor een adaptief bedrijfsproces is natuurlijk het streven om rechtsboven uit te komen, in de cel waar de adaptieve inrichting van het bedrijfsproces overeenkomt met de wijze waarop het wordt gebruikt.

Naar een procesweb

Momenteel richt men veel bedrijfsprocessen in die voldoen aan de eisen die de middelste cel van de adaptieve matrix stelt: goed beschreven, goed ondersteund, goed gemeten en breed. De bestaande procesmodellerings technieken vol-



Afbeelding 3. Soorten processen.

doen prima om op deze wijze processen vorm te geven en te implementeren. Als een proces echter een groter adaptief vermogen moet bevatten, en dus de eigen omgeving overschrijdt of een hoge mate van plug & play bevat, zullen extra componenten aan het modelleren moeten worden toegevoegd. In afbeelding 2 is aangegeven hoe een bedrijfsproces zich kan ontwikkelen van een strakke marktgerichte keten tot een 'web'. Hierbij zal men delen van het proces als losse onderdelen moeten beschrijven, waarbij de correlatie tussen de onderdelen duidelijk moet worden aangegeven. Ook moet men plug & play-elementen aan de processen toevoegen, ondersteund door informatietechnologie en gebaseerd op standaarden. Bij het meer in detail

modelleren van processen dienen de ontkoppelpunten tussen de procesonderdelen expliciet te worden opgenomen. Hiervoor zijn statusovergangen of wachtrijen te gebruiken. De andere twee adaptieve concepten, learn & leverage en read & react, komen tot uiting in de wijze waarop een organisatie de informatievoorziening rondom de processen inricht.

Niet alle bedrijfsprocessen binnen een organisatie dienen overigens adaptief te worden ingericht. Soms is dat namelijk niet noodzakelijk en in sommige gevallen zelfs niet wenselijk. Op basis van de mate van volatiliteit en de mate van veranderingsnoodzaak kunnen de processen op vier manieren worden ingericht (zie afbeelding 3). Linksonder staan de proces-

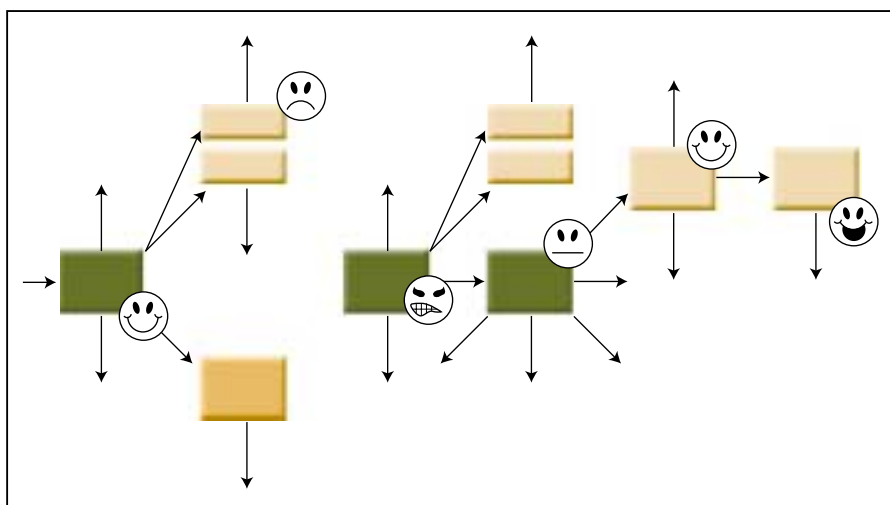
Product	Grondstof	Goederen	Diensten	Beleving
Economie	Agrarisch	Industrieel	Diensten	Beleving
Soort aanbod	Verwisselbaar	Materieel	Immaterieel	Herinnering
Verkoper	Handelaar	Fabrikant	Dienstverlener	Regisseur
Koper	Markt	Gebruiker	Klant	Gast

Tabel 1. Economische ontwikkeling, met als voorlopig eindpunt de 'belevingseconomie'.

sen die niet snel aangepast hoeven te worden. De nadruk ligt hierbij op het zo efficiënt mogelijk inrichten van het proces. Processen die qua functionaliteit weinig veranderen maar die wel makkelijk intern aangepast dienen te worden staan rechtsonder in de matrix. Denk daarbij aan klantserviceprocessen die verschillende soorten vragen moeten kunnen beantwoorden. Linksboven komen we de 'traditi-

een economisch optimale situatie gaan de goederen en diensten steeds meer op elkaar lijken. Het onderscheidend vermogen wordt hierdoor geringer. De beleving die een klant heeft van een organisatie zal echter niet zo snel tot het verleden behoren. Het opbouwen van een klantervaring is daarom altijd iets wat tijd en aandacht vraagt. In een belevingseconomie stelt men de beleving van zo'n klant,

gast. Dit geldt voor het gehele proces en niet alleen voor de momenten waarop de gast direct met het bedrijf in contact is. Zo moet de organisatie ook rekening houden met de momenten waarop de gast aan het wachten is. Deze wachtmomenten kunnen cruciaal zijn omdat op zulk soort momenten een gast op allerlei mogelijke manieren kan worden beïnvloed. Bij het modelleren zal men dan ook expliciet bekijken welke processtappen men kan toevoegen om de beleving ook op die momenten positief te houden.



Afbeelding 4. Beleving toevoegen aan een proces.

onele' BPR-processen tegen, die opnieuw ingericht worden, maar waarbij dat niet frequent nodig is.

Belevingseconomie

De invalshoeken van adaptiviteit zijn niet volledig nieuw. Een aantal principes wordt al langer toegepast, maar de uitvoerbaarheid was tot nu toe beperkt. De vooruitgang van informatietechnologie maakt toepassing in de praktijk nu wel mogelijk. Waarom zou een organisatie adaptieve processen moeten inrichten? Adaptiviteit verhoogt het vermogen tot snel aanpassen. Echter, de kracht van innovatie lijkt daardoor ook te verminderen. Hoe sneller men immers in staat is zich aan te passen, des te sneller ook de concurrentie de innovatie heeft overgenomen. Bovendien ontstaat het risico op het 'windtunneleffect'. Als iedereen streeft naar

ofwel de 'gast', centraal. Het is de volgende stap in de economische ontwikkeling die loopt van grondstof via goederen naar diensten. Deze ontwikkeling is in tabel 1 weergegeven.

We zien dat een product een beleving wordt en men bewust over gasten en regisseurs spreekt in plaats van klanten en dienstverleners. Naast bestaande concepten als tijd, kosten en kwaliteit voegt deze economie een extra concept toe: de beleving. Om de beleving in een proces tot uitdrukking te brengen, kunnen organisaties werken met het toevoegen van symbolen (bijvoorbeeld emoticons). Door te werken met symbolen wordt het mogelijk om de verschillende belevingsmomenten die een 'gast' van de organisatie ervaart in kaart te brengen. Bij het modelleren moet men bewust nadenken over die beleving van een

Voorbeelden van procesmodellen die rekening houden met de beleving van gasten zijn:

- > na het bestellen van een auto moeten gasten soms erg lang wachten op levering van hun auto. Gedurende deze wachttijd kan een gast op de hoogte worden gehouden van de voortgang van zijn bestelling of kan hij alvast kleine attenties toegestuurd krijgen voor de nieuwe auto;
- > na het aanschaffen van een hypotheek kan het nog een aantal dagen duren voordat alle componenten van de hypotheek op orde zijn gebracht. Tijdens deze wachttijd kan de afnemer worden bevestigd dat er een goede keuze is gemaakt om cognitieve dissonantie achteraf te voorkomen;
- > na het indienen van een declaratie kan er wachttijd ontstaan. Na indiening kan de aanvrager op de hoogte worden gehouden van de voortgang, maar ook, afhankelijk van het soort declaratie, aanvullende informatie krijgen.

Naast het toevoegen van symbolen is het voor de processtappen ook zinvol om een tekstuele toelichting te geven. Daarbij kan een organisatie aandacht besteden aan:

- > de verwachting (ik ga een maatwerk hypotheek krijgen);
- > de risico's (is er voor deze gast een hypotheekvorm voorhanden?);

- de valkuilen (de hypotheek is te complex);
- de 'overtreffers' (de hypotheek wordt naadloos geïntegreerd in de financiële portfolio van de gast).

Het proces van modelleren

Het proces van modelleren dient zich aan te passen bij maatschappelijke en economische ontwikkelingen als adaptiviteit en het ontstaan van de belevingseconomie. Procesmodellering is geen activiteit meer die in een achterkamertje kan worden uitgevoerd. De modelleur kan processen ontwerpen met hulpmiddelen als referentiemodellen, focusinterviews, simulatie- en workshoptechnieken. Het vormgeven van een proces met gebruikers is al gemeengoed, maar door de introductie van nieuwe concepten als adaptiviteit en beleving zal het nodig zijn om ook partners uit het ecosysteem bij de modellering te betrekken. Deze partners kunnen in

een workshop aangeven hoe hun deel van het totale proces eruitziet, waar zij mee zitten en welke criteria zij hanteren bij het ontwerpen van de processen. Het streven is om zoveel mogelijk van het totale procesweb af te dekken. Naast de betrokken partijen is het kenmerkend voor een dergelijke workshop dat er voldoende experts aanwezig zijn met branche-kennis, IT-kennis, proceskennis maar ook deskundigen uit andere branches om creatieve elementen toe te voegen. Het modelleren geschiedt dan volgens een proces waarbij in kleine teams aan delen wordt gewerkt, waarna de delen bij elkaar worden gebracht. Aan het einde van de workshop is het proces gemodelleerd, delen de 'gasten' een gemeenschappelijke ervaring en zijn de redenen waarom het proces zo gemodelleerd is duidelijk. Hierdoor ontstaat meer draagvlak voor de uiteindelijke implementatie van het procesmodel.

Bronnen

1. Nico Brand, Hans van der Kolk - Werkstroom-analyse en -ontwerp, 1995.
2. Daan Rijsenbrij - Adaptieve architecturen, 2002.
3. Hans Tönissen e.a - Petrinet +, Business Process Magazine, december 2002.
4. Stephan Haeckel - The Adaptive Enterprise, 1999.
5. www.rosettanel.com.
6. Nico Brand, Reinoud Karssenbergh - Outsourcing voorbij, EYE on Finance, 2002.
7. Alvin Toffler - The Adaptive Corporation, 1985.
8. Richard Nelson - An Evolutionary Theory of Economic Change, 1982.
9. Colin Shaw, John Ivens - Building Great Customer Experiences, 2002.
10. Fred Crawford, Ryan Mathews - The Myth of Excellence, 2001.
11. B. Joseph Pine II - The Experience Economy, 1999.

Nico Brand

Drs. N.A. Brand MMC is oprichter van innovateNL. Het 'experience-center' van Cap Gemini Ernst & Young waar processen, technologie en belevingen samenkomen. E-mail: nico.brand@cgey.nl.