

Flexibel procesmanagement en ketenmanagement voor elke waardeketen essentieel

Ketenbesturing vereist nieuwe stuurhut en herinrichting van de stuurhut

Moderne organisaties vormen veel meer dan voorheen een schakel in een aantal complexe en dynamische waardeketens, die bovendien ad hoc kunnen worden opgebouwd en afgebroken. Om een adequate rol binnen die waardeketens te kunnen uitvoeren dient een organisatie twee zaken goed op orde te hebben. Allereerst zal het procesmanagement er op gericht moeten zijn flexibel in te spelen op nieuwe en veranderende waardeketens. Daarnaast dient de organisatie voor elke waardeketen ketenmanagement in te richten. Dit zorgt er - als het goed is - voor dat de betreffende waardeketen succesvol is en de betreffende organisatie haar deel van dat succes opstrijkt. In dit artikel gaan Willem van Run en Robert-Jan Streng aan de hand van twee praktijkcases in op de manier waarop organisaties aan beide vereisten voor goede ketenbesturing kunnen voldoen.

Een organisatie functioneert soepel als de mensen daarbinnen 'als vanzelfsprekend' in processen denken: ze plaatsen steeds hun eigen activiteiten in een groter kader en kijken daarmee over de eigen domeingrenzen heen. Een dergelijke attitude krijgen mensen niet van de ene op de andere dag. Het afgelopen decennium heeft dat in de meeste organisaties een veranderingsproces vol bloed, zweet en tranen gekost. De grote uitdaging ligt er nu in die zo zorgvuldig opgebouwde procesattitude te onderhouden (in onze praktijk zien we dat eilandvorming binnen organisaties weer schering en inslag is).

Goed procesmanagement

Klanten merken het als de bedrijfsprocessen binnen een organisatie soepel verlopen. Ze merken dat ze niet van het kastje naar de muur worden gestuurd, dat hun belangen daadwerkelijk centraal worden gesteld. Dit grote competitieve voordeel verdwijnt echter als niet één maar meerdere onafhankelijke organisaties samen voor de klantprocessen zorgdragen: de uiteindelijke klant ziet een verzameling op zich goed draaiende organisaties die in hun onderlinge samenwerking steken laten vallen. De luchtvaartmaatschappij heeft je na een plotselinge vertraging bijvoorbeeld wel keurig op een andere vlucht

geboekt, maar is even vergeten dat je hotel ook op de hoogte gebracht had moeten worden..... Een overzicht over de bedrijfsprocessen heen had er in dit geval voor kunnen zorgen dat de ketens van processen wel op elkaar afgestemd zouden zijn. Het inzichtelijk maken van de processen, de afhankelijkheden, alsmede de gegevens die voor de processen van belang zijn, vraagt om een integrale aanpak die procesmanagement overstijgt. Die integrale aanpak noemen we ketenmanagement.

De invoering van ketenmanagement vereist een verbeterde vorm van procesmanagement binnen de organisaties die samen een keten vormen. Het vereist dat processen schakelbaar zijn en stelt daarmee hoge eisen aan de definitie en de vorm van de informatie die een bedrijfsproces nodig heeft c.q. produceert. Het betekent dat deze informatie op bedrijfsprocesniveau moet worden gedefinieerd en dat de interfaces met de buitenwereld zoveel mogelijk moeten worden gestandaardiseerd, bijvoorbeeld door middel van XBRL (eXtensible Business Reporting Language) bij rapportages. Daarnaast moet de samenhang tussen alle bedrijfsprocessen voor een ieder klip en klaar zijn.

Ketenmanagement als tweede eis

Veel organisaties zijn verworpen tot netwerkorganisaties die grotendeels afhankelijk zijn van derde partijen: klanten, leveranciers, partners. De strategische beslissing zich te concen-

treren op de core business heeft geleid tot het uitbesteden van secundaire bedrijfsfuncties en zelfs van bedrijfsfuncties die vroeger 'primair' zouden worden genoemd, zoals productie, klantenservice en marketing. Het aantal partijen waarmee zaken wordt gedaan is daardoor enorm gegroeid, en daarmee de complexiteit. De externe processen moeten immers adequaat aansluiten bij de interne processen. De integrale aanpak moet worden gewaarborgd en de sturing op alle onderdelen moet worden gemanaged, hetzij door de eigen organisatie hetzij door derden.

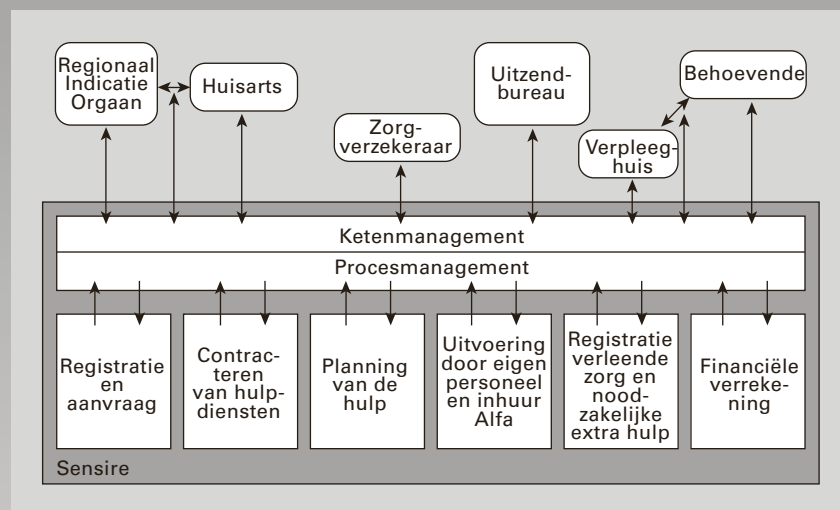
Ketenmanagement verlangt een aanpassing van het bedrijfsmodel. Het ontwerp daarvan moet garant staan voor een eenduidige en begrijpelijke aanpak om de bedrijfsstrategie uit te voeren. Het bedrijfsmodel geeft aan welke bedrijfsprocessen in samenhang met elkaar de resultaten moeten opleveren. Het schakelen van de bedrijfsprocessen in een keten is een fundamentele stap en dus ook een strategische beslissing. De individuele processen in het bedrijf hoeft men niet opnieuw te ontwikkelen, maar de nieuwe keten vraagt om een aanpassing in de samenhang met andere processen (zie ook de beide kaders bij dit artikel).

Wordt er gebruikgemaakt van diverse verkoopkanalen, dan is het van belang dat - naast het voorkomen van kanaalconflicten - alle kanalen optimaal worden gebruikt tegen gedifferentieerde tarieven voor hun bijdrage. Afstemming op het verkoopkanaal betreft niet alleen de levering van producten maar momenteel met name de procesinrichting en de optimale manier om van de back-office van de leverancier gebruik te kunnen maken. Sturen op een integrale aanpak door middel van een ketenbenadering levert de resultaten die men bij de strategische beslissing voor ogen heeft

De zorgaanbieder

Sensire is een zorgaanbieder in Nederland. Het bedrijf wil de beste zorgaanbieder van het land zijn door onder meer een regisseurs-

afbeelding). De huisarts geeft een verwijzing, het Regionaal Indicatie Orgaan geeft een indicatie welke hulp gepast is en de thuiszorg mo-



Ketenmanagement en procesmanagement in de zorgketen.

functie te vervullen over de hele zorgketen heen, waardoor het kwaliteit kan leveren tegen een redelijke prijs.

Als je als alleenstaande met jicht twee weken aan bed bent gebonden, dan is een beroep op de zorg die Sensire aanbiedt één telefoontje weg. Maar door dat ene telefoontje naar Sensire moeten vele instanties in het geweer komen (zie

biliseert de wijkverpleegkundige en de huishoudelijke hulp, die als parttimer aan de organisatie verbonden is. En dan hebben we het nog niet over de financiële verrekening met de zorgverzekeraar en AWBZ. De diverse externe partijen zijn onderdeel van de keten die de uiteindelijke zorg aan het bed garandeert. De uitdaging voor Sensire is om die hele keten te managen op een manier waarop kwaliteit is geborgd.

en daarom is de keuze voor het managen van ketens een strategische beslissing.

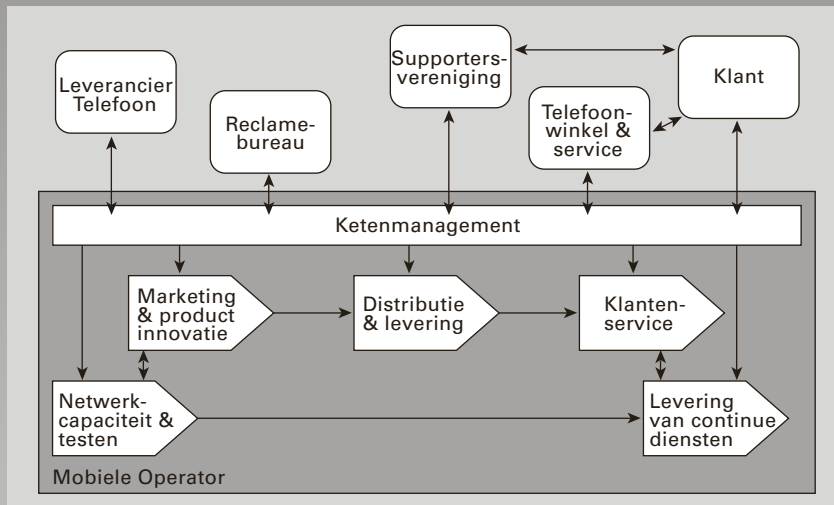
Business balanced scorecards

Uit de strategische keuze om tot ketenmanagement te komen vloeit de wens voort om de hele keten te kunnen beheersen, ondanks het feit dat de eigen organisatie maar een kleine schakel in de hele keten is. Soms moet dat omdat de wet dat voorschrijft, bijvoorbeeld in het geval van

de verkoop van vlees dat totaal traceerbaar moet zijn. Soms streeft men naar ketenbeheersing om commerciële redenen: degene die de keten beheerst, beheerst ook de winstverdeling binnen de keten en daar zal je als topmanagement de stuurmiddelen binnen je organisatie op moeten afstemmen.

De ketens die worden opgebouwd krijgen ieder een set van doelstellingen in de vorm van business performance

De mobiele telecomoperator



Ketenmanagement en procesmanagement in de mobiele telecom.

Deze case betreft één van de grootste aanbieders van mobiele telefoondiensten in Nederland. Het bedrijf maakt deel uit van vele ketens, die ook nog een hoge dynamiek kennen. Productinnovatie voltrekt zich in deze wereld in een moordend tempo. Nieuwe verkoopkanalen worden aangeboord en de te leveren producten worden steeds complexer. Deze operator vindt dat ze zich op haar kerncompetentie moet concentreren en zoveel mogelijk van het andere aan partners moet overlaten. Tegelijkertijd is het haar strategie om zelf de controle te hebben over de hele keten: de

klant moet het logo van de operator met kwaliteit associëren, ondanks het feit dat het gekochte product maar voor een beperkt deel eigen is.

Neem nu de introductie van een nieuw product door de operator: een speciaal toestel dat met een speciaal abonnement wordt gelanceerd voor een specifieke doelgroep, bijvoorbeeld de supporters van Ajax (zie afbeelding). Dat vraagt betrokkenheid van de leverancier van de toestellen, het verkoopkanaal (de supportersvereniging), het reclamebureau, en

natuurlijk de mobiele operator zelf. Time-to-market is de grote motivatie voor marketing, maar een adequaat ingericht verkoopkanaal, een simpel en soepel lopend leveringsproces, alsmede een goed getrainde helpdesk en eventuele buitendienst zijn ook noodzakelijk. Deze motivatoren en doelstellingen voor het individu, de afdeling, de business-unit moeten op elkaar zijn afgestemd.

Om daarnaast nog verschillende strategieën (innovatie, customer intimacy, operational excellence) te kunnen voeren, afhankelijk van de eindklant, heeft de operator besloten tot de inrichting van vijf basisketens die soepel schakelbaar zijn met externe partijen en waarbij geen tegenstrijdige doelstellingen worden nagestreefd. Want hoe wil men aan de ene kant de klant in de watten leggen en aan de andere kant ook op de eurocenten letten? Hoe krijg je een organisatie aangespoord tot het sneller innoveren van de producten als de operationele marge van de huidige leveringen moet worden bewaakt? De oplossing is gelegen in het zich concentreren op het behalen van een strategische doelstelling per keten.

indicators mee. Iedere keten heeft zijn specifieke normen en deze normen zijn uniek voor de keten. Alle kwadranten van een balanced scorecard (de financiële indicatoren, de klantgerichte indicatoren, de procesgerichte indicatoren en de lerende organisatie-indicatoren) zijn voor een keten van toepassing. Het eenduidig maken van de indicatoren levert een kleine set van stuurmiddelen op die op het hoogste bedrijfsniveau zijn te begrijpen. De indicatoren van de onderlig-

gende processen leveren een verdere detaillering daarvan. Een prestatie-indicator op een lager niveau is alleen zinvol als er een direct verband is met de ketendoelstelling. De normen van de balanced scorecard zal men in lijn moeten brengen met de doelstellingen die op ketenniveau zijn vastgelegd. Dit betekent een directe bijstelling van activiteiten op de individuele organisaties zodat de samenhang het gewenste resultaat kan behalen.

Heilige huisjes

Veel organisatiewijzigingen voert men in een strategische periode van drie tot vijf jaar door. De meeste wijzigingen treffen een deel van de organisatie en de redenen worden vaak vanuit het afdelingsbelang vertaald. De structuur wordt aangepast en het management verschoven. Hiërarchische structuren worden in lijn gebracht met de overige onderdelen van de organisatie, maar de hoofdstructuur blijft vaak intact. Ondersteunende organisaties

plaatst men in aparte (shared) services centra en de relatie met het primaire proces wordt zakelijker ingeregeld.

Op zich zijn al deze bewegingen verklaarbaar; zelfs de grondprincipes van procesmanagement gebruikt men op deze manier. Het hele traject moet echter worden voorafgegaan door fundamentele sturing vanuit de gedachte van integrale bedrijfsaders die end-to-end verantwoordelijkheid kunnen dragen. Met keteninrichting worden de verbanden in de organisatie transparant, de heilige huisjes komen in het daglicht te staan en de managementstijlen openbaren zich. Vraag-aanbod-relaties in de organisatie worden op scherp gezet en duidelijke afspraken leveren een bijdrage.

De beslissing om ergens in een keten het klantbeeld te wijzigen, kan consequenties hebben voor de schakel twee schakels verderop. Indien het bedrijfsmodel is vertaald in ketens die end-to-end verantwoordelijk kunnen worden gesteld voor het resultaat, is het ook op dat niveau aanmerkelijk om de veranderingen integraal te besturen.

Van binnenuit ontwikkelen

De eilandorganisatie loopt tegen zijn grenzen aan van het optimaal samenwerken. Bedrijfsdoelstellingen worden nagestreefd en de tevredenheid daaraan wordt jaarlijks afgemeten. We kunnen echter met enige regelmaat constateren dat vanuit het klantperspectief gezien de oplossingen die men op organisatieniveau invoert, suboptimaal zijn en tot onvrede leiden: het product is op zich wel goed maar het wordt afgeleverd in een beschadigde doos. De kritische bedrijfsinterfaces zijn hiervan meestal de oorzaak. De verschillende culturen en denkniveaus van organisaties in een keten worden versterkt en een integrale kijk op de keten ontbreekt. De balanced scorecards van de diverse spelers zijn niet complementair

en een onduidelijke verantwoordelijkheidsstructuur werkt niet productief. Het ene deel van de keten is te vreden, het andere deel haalt zijn doelstellingen nooit.

Neem bijvoorbeeld de discussie over de producthiërarchie. De marketingorganisatie denkt in proposities, aanbiedingen die creatief in elkaar zijn gezet. Productmanagement stelt de productspecificaties op van elk product dat onderdeel uitmaakt van de propositie, maar de technologische impact moet een ketenbrede aanpak en afweging hebben. Een productlifecycle-managementstructuur en een integrale forecastingmethodiek geldt voor de gehele keten.

Ketenmanagement ondersteunt de andere manier van besturen, maar vraagt zowel om een top-down- als om een bottom-upbenadering. Top-down om de essentiële bedrijfsaders opnieuw te onderkennen, de samenhang daarvan te bepalen en het spanningsveld te kennen. Het herzien van de betrokkenheid van derden en het aantrekken van nieuwe spelers wordt duidelijk zichtbaar als men de ketendoelstelling scherp verwoordt in prestatie-indicatoren. Deze veranderingstrajecten starten van binnenuit en dat is ook de juiste manier. De slag die men moet maken om tot keteninrichting te komen vereist een andere manier van denken, die niet bij voorbaat door iedereen in het bedrijf wordt gedeeld. Er bestaan verschillende ambitieniveaus voor het invoeren van ketenmanagement. De ervaring leert dat op basis van een globale businesscase, die grote delen van de organisatie raakt, een multidisciplinair team al snel de formatie van de keten en de daarbij horende doelstellingen kan ontwerpen. Het team concentreert zich op het managen naar het bedrijfsresultaat, terwijl het proces van invoering van ketenmanagement synchroon wordt meegenomen.

De keuze om ketenmanagement in te

voeren raakt iedereen in de organisatie. De keteneigenaar neemt maatregelen die een keten aangaan en hij communiceert naar de diverse organisaties en organisatieonderdelen, ook al zijn deze hiërarchisch of juridisch niet aan hem verbonden. Veranderingen in de verantwoordelijkheidsstructuur en doelstellingen van de keten raken direct de betreffende organisaties en de personen daarbinnen. Ketenmanagement is flexibel terwijl het toch gestructureerd is en duurzamer is dan een pure ad hoc samenwerking. Bovendien leert de ervaring dat ketens binnen weken zijn op te bouwen of af te breken.

Stuurlui

Ketenmanagement is een uitstekend instrument om beter als netwerkorganisatie te kunnen functioneren zonder daarbij de controle uit handen te geven. Het vraagt om een stuurhut waarvan de instrumenten de balanced scorecard-parameters weergeven op ketenniveau. Het vraagt om stuurlui die daadwerkelijk op die ketens sturen, maar die ook krachtig genoeg zijn om spanningen binnen de keten te weerstaan. Bij gebrek aan een hiërarchische structuur over de gehele keten is op zijn minst een 'meten is weten'-aanpak nodig om te zien of er schakels in de keten zijn die niet optimaal bijdragen aan het ketenresultaat. Op basis daarvan kunnen die schakels worden aangesproken of vervangen.



De auteurs danken de medewerkers van de betreffende mobiele telecom operator en Peter Lapperre van Sensire voor hun medewerking.

Willem van Run en Robert-Jan Streng

Willem van Run en Robert-Jan Streng zijn senior managers bij Atos Consulting en werkzaam op het raakvlak van bedrijfsprocessen en ICT. E-mail: willem.vanrun@atosorigin.com en Robert-jan.streng@atosorigin.com