

Process Chain Innovation volgende stap in professionalisering

# BEYOND THE AGILE ENTERPRISE

Het denken over business-processen gaat een volgende fase van volwassenheid in. Het zogenaamde keten-management is lang een modewoord geweest waaraan verschillend uitleg werd gegeven. Wij introduceren het begrip Process Chain Innovation als pragmatisch concept om 'legacy-organisatie' in een nieuwe fase van haar levenscyclus te brengen. PCI maakt de organisatie weer 'lean and mean'.

Door Pieter Lugtigheid en Colin Hoogduyn

De complexiteit die gewenste en noodzakelijke verandering vaak in de weg staat kan door PCI gereduceerd en doorbroken worden. Alleen zo ontstaat de nieuwe levenscyclus waarnaar de organisatie zo hard op zoek is. In verschillende markten is te zien dat de complexiteit en de snelheid van handelen steeds verder toenemen. Organisaties moeten op verschillende fronten keuzes maken. Het traditionele model om te kiezen voor één strategie – operational excellence voor lage kosten, product leadership voor de beste producten en customer intimacy voor klanttevredenheid – gaat niet meer op. Nieuwe business-modellen zijn van doorslaggevend belang. Deze ontwikkelingen stellen eisen aan de organisatie. Process Chain Innovation is het concept dat aandacht besteedt aan alle drie de strategieën. Voortbouwend op 'chain management' is PCI de volgende stap in de ontwikkeling en professionalisering van organisaties en combineert verschillende inzichten en concepten, zie afbeelding 1.

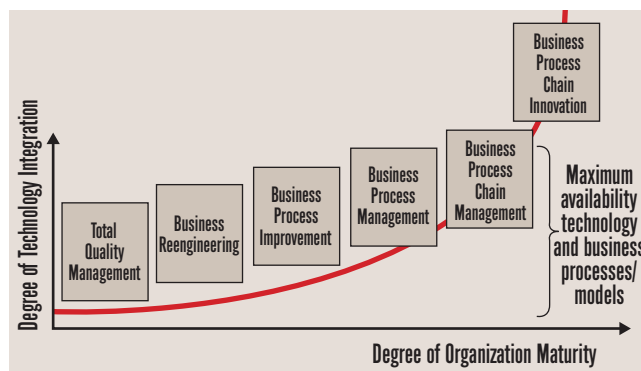
## Plateau's

PCI behelst het constant innoveren en integraal besturen van de organisatie door middel van procesketens binnen en tussen organisaties. Het gaat om het samenspel tussen processen, besturing, organisatie en IT. Deze ketens zijn primair klantgeoriënteerd. PCI vernieuwt en synchroniseert van binnenuit en richt zich tegelijkertijd maximaal op externe interacties. Het systeem wordt en blijft agile omdat continu optimalisering wordt ingebed in de genen van de organisatie.

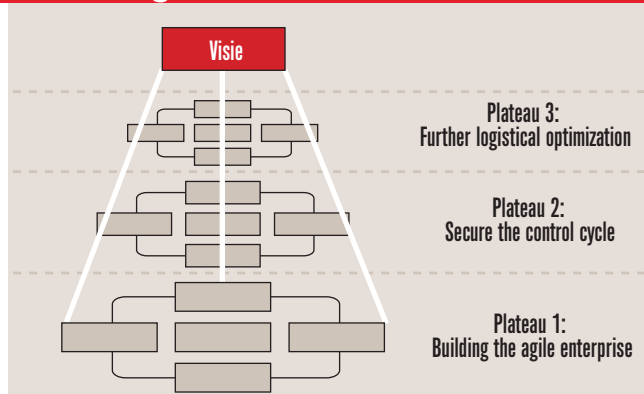
PCI is een concept dat kan bestaan uit een aantal plateaus, zie afbeelding 2. Elk plateau is een verandering op zich en kan de basis vormen voor verdere verandertrajecten. Het eerste plateau 'building the agile enterprise' bestaat uit vier fasen waarin een volledig functionerend keteninnovatieconcept tot stand komt. Het doel van het eerste plateau is het creëren van een volledig nieuwe uitgangssituatie die de organisatie weer wendbaar en bestuurbaar maakt.

In de *quick feasibility scan* houden we eerst een survey (een combinatie van interviews, desk research, workshops) waarmee we de huidige situatie in kaart brengen maar ook de verbeterwensen, zie afbeelding 3. Het 'as = overview' dat we opleveren geeft een overzicht van de huidige situatie met behulp van 'landschapskaarten' van processen, besturing, organisatie en IT aangevuld met onze observaties in ons 'cloverleaf' op een aantal andere dimensies. Deze uitgangssituatie wordt gevalideerd in een workshop. Op basis van deze validatie, industriereferentiemodellen en ervaring wordt een toekomstbeeld uitgestippeld in de '2b overview'. Dit bestaat uit landschapskaarten voor toekomstige processen, besturing, organisatie en IT aangevuld met andere details in het nieuwe 'cloverleaf'. Hierdoor worden benefits zichtbaar ten opzichte van de huidige situatie in termen van quick wins en 'long term wins' (bijvoorbeeld structureel verbeterde efficiency). In een workshop wordt dit resultaat besproken en gevalideerd.

Na validatie is de volgende fase het opstellen van de *business benefits case*. In de survey worden in een aantal substromen (processen, besturing, organisatie, IT) kwantitatieve gegevens (FTE's, loonkosten, omzet, forecasts) verzameld en verwerkt tot een kwantitatief 2b-model. Hierbij worden ook benchmark-gegevens meegenomen. In een validatiewerk-



Afbeelding 1: De mate van volwassenheid in ontwikkeling en professionalisering van organisaties.



Afbeelding 2: Drie plateau's.

shop wordt dit model getoetst. Op basis hiervan wordt een financieel model met een cockpit ingericht. Vanuit deze cockpit kan de klant op basis van verschillende scenario's berekenen wanneer het financieel meest gunstige resultaat ontstaat. Zo ontstaat een kwalitatief en kwantitatief onderbouwde 'case for change', vergezeld van een rapport. Op basis van deze case for change volgt een korte *project initiation* waarin het gekozen scenario uit de business benefits case wordt uitgewerkt in een viertal Project Initiatie Documenten (PID): overall programma PID, Processen/ Besturing/Organisatie (PBO) PID, IT PID en een change PID. Alle aspecten krijgen dus hun eigen 'case-for-change' en projectorganisatie, maar worden in een samenhangend

programma bestuurd. Zo worden alle afhankelijkheden aangepakt. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een standaard programma-aanpak, gebaseerd op een gestandaardiseerde indeling in werkstromen, deliverables en fasering en gecombineerd met een waterdichte matrix. De PID's leiden opnieuw tot een *go/no go-beslissing*.

## Implementeren

Vervolgens gaat de *implementatie* van start, waarbij de voorgaande fasen worden gebruikt voor een high level design voor de storingsketen. Het referentiemodel speelt hierbij een belangrijke rol en levert end-to-end ketens, ideeën voor verdere detaillering, besturing en informatievoorziening. In de verdere vormgeving worden afhankelijkheden tussen verschillende architecturen geïdentificeerd. Dan volgt het detailontwerp. In workshops worden processen tot in detail ontworpen. Daarna wordt de totale keten in kaart gebracht en bij elke detailprocesstap wordt bepaald wat de input en output is, welke rapportagebehoeftes er spelen, wat de benodigde functionaliteit is, enzovoort. Dit document wordt gevalideerd door deelnemers uit alle geledingen van de organisatie en vormt de basis voor het functioneel ontwerp, de besturingsfilosofie, de

## VISIE- EN STRATEGIECONGRES - IN CONTROL

# 11<sup>e</sup> ITSMF JAARCONGRES

HOTELS VAN ORANJE, NOORDWIJK 20 EN 21 NOVEMBER 2006

**EXCLUSIEF NIGHT BEFORE DINNER!** DINEREN MET OPINION LEADERS, SPREKERS EN FUNCTIEGENOTEN AAN DE HAND VAN TABLE TOPICS

### MET ZEER HOOGSTAANDE SPREKERS

- Nicholas Carr (*IT doesn't Matter*)
- Rajeev Sawhney (*VP Europe of Nassco*)
- Jean Pierre Garbani (*VP Forrester*)
- Jan Baan (*Cordys*)
- Luc Chauvin (*CIO Vlaamse Gemeenschap*)
- Peter Welling (*PSG VROM*)
- Steven Rossman (*Compliance*)



[WWW.ITSMFCONGRES.NL](http://WWW.ITSMFCONGRES.NL)



**VISIEVORMING IN:** GOVERNANCE | COMPLIANCE | CERTIFICERING | SECURITY  
INTERNATIONALE BEST PRACTICES | STRATEGISCH SERVICE MANAGEMENT

nieuwe organisatie en een gedetailleerd transformatieplan. In de bouw- en testfase worden de detailproducten verder uiteengerfeld en 'gebouwd', zoals het nieuwe systeem, werk-instructies om het systeem te ondersteunen, opleiding-materiaal, KPI's, rapportages, en SLA's en OLA's om de keten te kunnen besturen. Aan het einde hiervan wordt het geheel integraal getest: van intake van de storing tot en met oplossing. Door een simulatie op basis van verschillende testscenario's worden alle componenten getest. De ervaring van de testfase is bepalend voor het implementatiescenario.

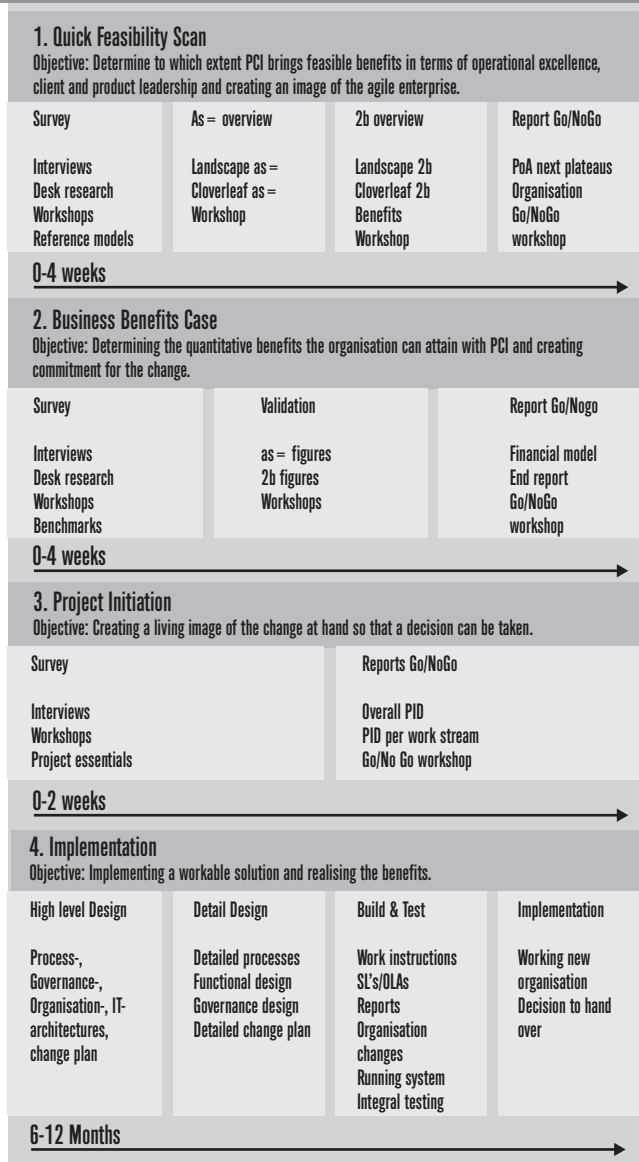
De voordelen van dit plateau:

- Ontdubbeling en bundeling van processtappen: uit elkaar trekken wat ten onrechte bij elkaar zit en bundelen wat ten onrechte niet bij elkaar zit;
- Betere interfaces tussen processtappen in de keten en tussen ketens: iedereen kan op elk niveau de juiste informatie inzien ten aanzien van de status van bijvoorbeeld een levering of bestelling;
- Betere inzet van mensen, competenties en salarisschalen: de juiste mensen op de juiste plaats kan resulteren in forse besparingen;
- Een betere besturing van de organisatie: ketenrapportages geven inzicht in bottlenecks in de keten en tussen ketens. Het resultaat is betere sturingsmogelijkheden in tijd en kwaliteit;
- Betere aansturing van externe partijen: door inzicht in keten-KPI's worden ook prestaties van externe partijen, zoals aannemers, beter gemeten en bestuurd. Dit kan leiden tot aanzienlijke besparingen;
- Meer helderheid en informatievoorziening naar de klant, via één loket, op basis van heldere afspraken en een snelle terugkoppeling.

## Tweede en derde plateau

In het tweede plateau wordt het model verder uitgebalanceerd en geoptimaliseerd om continue innovatie en optimalisatie mogelijk te maken. Een voorbeeld daarvan is het aanscherpen van de regelkringen: betere normstelling, meting en bijsturing leidt tot betere besturing. Bijvoorbeeld met behulp van de Lean Six Sigma-methode. Vanuit een steeds scherpere normstelling, een beter inzicht in de daadwerkelijke prestaties en drivers achter de prestaties en een verbeterde besturing van de processen komt onderstaande leercyclus op gang. Deze leercyclus staat garant voor een steeds betere prestatie van de organisatie.

In dit plateau worden de relaties tussen KPI's, IT-reporting en de persoonlijke scorecards van medewerkers (bijvoorbeeld voor bonussen) geborgd en werkend gemaakt. De voordelen van dit plateau: een relatie tussen de jaarlijkse budgetronde en het ketenmodel; sturen van innovatie via BBSC en KPI's; een relatie tussen persoonlijke prestaties en de ketenprestaties; versterkte leercycli; het verder opruimen van obstakels uit de ketens.



Afbeelding 3: Vier fasen van het eerste plateau 'building the agile enterprise'.

Het derde plateau voert nog verdergaande veranderingen door. Het gaat daarbij om het toepassen van supply chain en andere logistieke principes (bijvoorbeeld *lean manufacturing*) om het ketendenken verder te innoveren. Een voorbeeld is het introduceren van verschillende soorten leveringen (ATO/ETO/MTS) en het verplaatsen van het klantorder-ontkoppelpunt verder in de organisatie, waardoor de klant meer zelf aan het stuur zit. Het resultaat is een vergaand geprofessionaliseerd ketenmodel, waarin alle ineffectiviteit en inefficiëntie aangepakt wordt. Idealiter ontstaan hier 'zero-touch' processen waarbij zonder menselijke tussenkomst hele ketens kunnen worden uitgevoerd.

Process Chain Innovation combineert verschillende methoden en pragmatische werkwijzen in een aanpak om zo tot de noodzakelijke verandering te komen in de performance van de organisatie.

## Pieter Lugtigheid en Colin Hoogduyn

Drs. P. Lugtigheid Bc. is Senior Business Consultant Strategy and Innovation en C. Hoogduyn Msc. is Business Consultant Strategy and Innovation bij Atos Consulting.