

Business consultant Wim Vanderstraeten over de noodzaak van proces management

SOA VOORWAARDE VOOR BUSINESS FLEXIBILITEIT

In zijn kantoor in Brussel spreekt Wim Vanderstraeten. Gepikt en gemazeld in het proces management. “Die term gebruik ik liever dan BPM. Want in tegenstelling tot IT’ers gebruiken managers niet graag acroniemen.”

Door Hans Lamboo

PKF is vanaf de eerste dag gestart met procesconsulting. Dat is een brede waaijer: het modelleren van processen, het meten van processen, het verbeteren van processen, maar ook afgeleide elementen zoals functiebeschrijvingen, competentie- en organisatiestructuren. Organisaties willen vandaag de dag graag ‘lean & mean’ zijn oftewel efficiënt en effectief tegelijkertijd. Dus moeten organisaties procesmatig ingericht worden, stelt Vanderstraeten.

“Je ziet daar ook weer cycli in. Door het herstel van de markt hoeven bedrijven momenteel niet meer zo ‘lean’ zijn, want er wordt weer marge gemaakt. Daardoor krijg je veel meer commerciële mensen aan het roer. En die hebben een totaal andere drive: time-to-market is dan cruciaal. De ontwikkelingen zijn overigens per bedrijfstak verschillend, omdat de snelheid per sector anders is. Het is mijn verwachting dat men in een aantal markten veel meer zal gaan focussen op productcomponenten, time-to-market, new product develop-

ment, alternative business, alternative distribution, multi-channel enzovoort. Als een bedrijf de afgelopen jaren de processen al gerationaliseerd heeft, dan is het niet zo moeilijk om daar naartoe te gaan. Maar een aantal vergaloppeert zich, die hebben die beweging nog niet ingezet”, constateert hij.

Juiste terminologie

Vanderstraeten probeert terug te gaan naar de basics, naar management technieken. Hij probeert vragen te beantwoorden zoals: wat is een onderneming; wat is de waardeketen; wat is de core business; waar gaan we op focussen? En last but not least: hoe steken de processen in elkaar?

“Daarvoor hebben we een methodologie ontwikkeld, waarin we de verschillende onderdelen van de waardeketen, domeinen, uitfilteren en terugbrengen naar end-to-end processen. Zo’n end-to-end proces begint en eindigt bij uw klant. En dan begint direct de discussie: wat is een klant? Ik heb die discussie bij tal van organisaties gevoerd, in de directiekamers en op de werkvloer. Dat zijn heel belangrijke discussies, want u moet dat al weten op het moment dat uw

proces wordt getriggert en het proces is pas af wanneer de verwachting van de klant is ingelost. Het gebruik van de juiste terminologie is absolute voorwaarde. Als een bedrijf FileNet gebruikt en een stukje workflow om documenten te distribueren in de organisatie, noemt men dat al snel een proces. Maar dat IS het niet, het is een procedure. Het begint al met het vastleggen van die termen. Wat zijn processen? Wat zijn business domains? Wat is de waardeketen? Wat is het end-to-end proces? Wat is een klant?

Zo'n end-to-end proces kan een verschillende invulling krijgen per kanaal. De verkoop van een beleggingsproduct via een kantoor, of via internet, of een clientennetwerk, of een broker netwerk, dat kán anders zijn. En ik kan daar accenten in leggen. Maar ik wil dat in het proces zodanig construeren dat dat voor de medewerker aan de binnenkant maar één proces lijkt. Voor hem of haar zal het immers niet uitmaken. Die samenhang is cruciaal voor er gepraat kan worden over subprocessen, activiteiten en taken. Ik zie helaas maar al te vaak dat men over taken en activiteiten begint te praten als zijnde processen. En dan nog alleen de geautomatiseerde taken en activiteiten. Dat is de verkeerde weg," waarschuwt Vanderstraeten.

"Bij het invoeren van proces management in een organisatie is het heel belangrijk om snel de organisatiestructuur, de rollen in de organisatie, te kunnen 'mappen' op de processen", zegt Vanderstraeten. "Ik wil in de zogenaamde 'swim lanes' kunnen zien hoe het proces, het arbeidsproces – zo omschrijf ik dat eigenlijk het liefst – samengaat. Het is de link tussen de organisatie en het proces. Achter sommige van die processen zit technologie. Maar verre van allemaal. Die correlatie wordt heel vaak over het hoofd gezien. Terwijl ik ervan overtuigd ben dat je in de niet door technologie gesteunde processen de meeste efficiëntie kunt behalen."

Procesmodellering met de hand doen is absolute waanzin

Als voorbeeld geeft Vanderstraeten een balie-onderzoek. Dat heeft bitter weinig met technologie te maken. "Er kon in het balie-proces 35 procent verbetering worden verkregen door de human interface op een andere manier te laten werken. Dat is een gigantisch resultaat. Daar was met automatisering heel weinig aan te doen. Nog een voorbeeld: de processtap waarin een medewerker een klant moet opbellen kun je niet automatiseren. Wat je wel kunt aanpakken is de manier waarop iemand dat gesprek voert, door een bepaalde methode toe te passen. Waarin de medewerker zich af moet vragen: wie is mijn klant, kan ik hem hetzelfde benaderen als de vorige keer, hoe ga ik me differentiëren en welke informatie ga ik oppikken die ik volgende keren kan gebruiken. Dat is enkel een marketingtechniek om op een bepaalde manier

Roots

Wim Vanderstraeten is een Belgische Management Consultant en vandaag Managing Partner van PKF Management Consulting Services. Hij begon zijn carrière in 1986 bij AEGON België en mocht voor een project al snel naar AEGON in Leeuwarden om opgeleid



te worden in een IT-ontwikkelingstraject. Na een half jaar kwam hij tot de conclusie dat hij zich meer aangetrokken voelde tot de grijze zone tussen IT en business. Hij ging terug naar België, zocht een aantal associates en begon in dat gebied te werken. Op zoek naar een grote partij om hem verder te helpen, belandde hij in een bankverzekeringsbedrijf en werd verder gevormd door het Nederlandse Volmac. Na enkele jaren besloot hij in 1997 in dienst te treden bij Ernst & Young, dat hem wilde inzetten voor de opbouw van een specifieke management consultancy aanpak. In 2000 werd de Management Consultancy tak van E&Y verkocht aan Capgemini. "Zo kwam ik weer bij Capgemini in Utrecht terecht – ja het oude Volmac", verhaalt Vanderstraeten. "Die periode was voor mij een echte eye opener. Ik leerde inzien dat een business case twee totaal verschillende perspectieven had: een management consultant kijkt er volkomen anders tegenaan dan een system integrator. De club bij Capgemini die zich met proces management bezighoudt is eigenlijk helemaal bezig met tools. En daar gaat het mij niet om. Natuurlijk heb je tools nodig, maar er zit zoveel meer in. Ik wil met waardeketens werken, ik wil business processen zien, ik wil processen kunnen meten, de correlatie tussen processen en activiteiten kunnen zien."

Vanderstraeten verliet Capgemini en keerde terug naar wat hij zijn roots noemt: management consultancy. Hij werd partner in het van origine Britse PKF en vestigde zich te Brussel. PKF is actief over de gehele wereld en heeft onder meer kantoren in Amsterdam, Rotterdam en Delft.

"Bij PKF hebben we direct vanaf de eerste dag gezegd: alles draait om het business proces en daar richten wij ons op. Wij doen niets met IT, we gaan eigenlijk tot en met IT-strategie, IT-visie. In de invulling daarvan zijn andere mensen zeer bedreven en waarschijnlijk ook effectiever dan wij. Laten die dat maar rustig doen. Die materie is *not our cup of tea.*"

met klanten te communiceren. Dat heeft geen enkele band met IT, maar het proces is wel op die methodiek gestoeld”, stelt Vanderstraeten. “Dat is voor mij eigenlijk ontzettend belangrijk: als wij erin slagen om een business bewustwording te geven op het vlak van processen, om ze elementen aan te reiken om dat zelfstandig te kunnen beheren, om hen daarin te begeleiden tot ze het zelf kunnen, dan is onze opdracht geslaagd.”

Business processen en IT

“Aan de andere kant heb je natuurlijk het IT-verhaal. De vraag die we steeds vaker horen is: hoe allieer je dat procesdenken dan aan IT? Wat op zich geen enkel probleem is. Alleen moet er veel meer gestuurd worden vanuit de business en je moet dus niet beginnen op de IT-afdeling”, adviseert Vanderstraeten. Sterker nog: “Steeds vaker zie je dat men bij IT de discussie opnieuw opentrekt en terug wil draaien wat de business al heeft gedaan. Dat moet natuurlijk niet. Mijn standpunt is simpel: als je wilt gaan automatiseren en je rationaliseert de totale end-to-end keten in twee of drie golven, dan wordt de automatiseringsproblematiek veel kleiner. Als je dan een nieuw ERP-systeem wilt implementeren, of een back-office wilt vernieuwen, zul je veel minder IT-kosten hebben om dat te realiseren. Je gaat jezelf ‘lean & mean’ maken. En ‘lean & mean’ is vandaag de dag steeds minder belangrijk om kosten te besparen, maar veel belangrijker in het licht van flexibiliteit, openheid naar je markt, de time-to-market, nieuwe kanalen, nieuwe doelgroepen, internationalisering, globalisering – dat maakt dat je snel met je mechanisme, met je proces moet kunnen anticiperen”, onderstreept Vanderstraeten.

“Als je naar IT toestapt, dan is er een aantal componenten dat inhoud moet krijgen. Dan moet je kunnen aangeven welke activiteiten en taken moeten worden geautomatiseerd. Welke logica daar achter moet zitten. En die logica moet uit de applicaties, want zolang dat niet het geval is, is er bij IT geen flexibiliteit te vinden. De logica moet er dus uit en dat doe je door je rules, je condities, allemaal los te filteren en in zogenaamde rule engines onder te brengen. Elke rule, elke conditie, is verbonden aan het proces, aan een activiteit. Net zoals de informatiebehoefte. Als je dus rules en data separateert kun je ze afzonderlijk benaderen, dan kun je ze als elementen gebruiken om de link te leggen naar IT. Die kan ze koppelen, waardoor een informatiemodel ontstaat. Op deze wijze krijgt IT eigenlijk vrij lineaire, zeer eenvoudige applicaties te bouwen. En als dat in een SOA gedaan kan worden, dan kan er pas echt worden afgestemd op het absolute minimum.”

Emotie

“In onze projecten gebruiken wij methodieken, technieken en natuurlijk ook tools – procesmodellering moet je niet met de hand doen in Visio of PowerPoint, dat is absolute waanzin. We werken veel met tools zoals MEGA, ARIS en ProVision.

Maar de keuze van een tool is allemaal emotie en we laten die keuze dan ook altijd over aan de klant. We zijn daar heel makkelijk in. Wat veel belangrijker is, is dat die tools een repository met data creëren, waarmee je de gewenste flexibiliteit creëert en echt inzicht verschaft. Die repository vormt de link met IT. Wij filteren de data en exporteren die vanuit de repository naar de ontwikkel-tool van IT; zij kunnen de data opladen. Met als resultaat dat hun IT-project ineens duidelijk vorm heeft gekregen: dit is het te ondersteunen proces, dit zijn de activiteiten, dat zijn de rollen. Er is geen discussie meer over processen en je kunt je dan ook afvragen wat nog langer de relevantie is van een functionele analyse. IT kan eigenlijk bijna direct overgaan tot een technische vertaling. Op die manier industrialiseren we IT door op een gerichte manier met processen te werken. Met SOA als uitgangspunt. Want alles dat niet SOA-compatibel is, is niet flexibel – en moet eruit”, zegt Vanderstraeten beslist.

Volgens Vanderstraeten kan SOA de brug zijn over de legendarische kloof tussen business en IT. Bovendien is SOA de gemakkelijkste weg voor maatwerktrajecten. “Als je een standaard softwarepakket gebruikt is het maar helemaal de vraag in hoeverre ze SOA-compliant zijn. De vendors schreeuwen allemaal wel van de daken ‘wij zijn open!’ maar ze zijn niet allemaal even open. Logisch, dat is een stukje zelfbescherming. Nog een voordeel van een maatwerkoplossing is dat je zelf de granulariteit van het proces kunt bepalen.” Vanderstraeten beaamt dat vernieuwing altijd moeilijk is, omslachtig, duur en risicovol. Als het om de vernieuwing van één systeem gaat is dat nog vrij eenvoudig. Maar gaat het om 15 systemen, dan is dat ontzettend lastig. Vanderstraeten stelt dat het SOA-principe dat veel gemakkelijker maakt: “Je bouwt een nieuw systeem dat je als het ware boven het oude hangt en aansluit op 14 van de bestaande systemen, terwijl er misschien één wordt vervangen door een nieuw. Binnen een SOA-architectuur kan de transitie, de technologische vernieuwing, veel meer stapsgewijs plaatsvinden. IT kan dat doen achter de schermen, zonder dat de business daar last van heeft. IT kan er bijvoorbeeld een thin client versie boven hangen met een stukje workflow, waardoor de gebruiker naar andere applicaties terugkeert; niemand die het zal merken. Steeds meer bedrijven zullen de vier hoofdcomponenten, organisatie, proces, rules en data, gaan scheiden en opnieuw aan elkaar koppelen via een SOA. Eigenlijk wordt IT een facilitaire afdeling. Er is niets meer aan”, besluit Wim Vanderstraeten.

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine

Alles dat niet SOA-compatibel is is niet flexibel en moet eruit