

Frank Buytendijk: “Process manager moet informatiestroom managen”

TRENDS EN TRUST

Een van de bekende namen in de wereld van Business Intelligence is Frank Buytendijk. Hij bouwde een wereldwijde reputatie op dit gebied op als analist bij marktvorser Gartner. Sinds een jaar of twee is hij Vice President and Fellow bij Oracle, met als specialisatie Enterprise Performance Management. Wie een verhaal vreest over databases, datamodellen, dashboards en rapportagetools, hoeft zich geen zorgen te maken. Buytendijk spreekt vooral in termen van businessmodellen, waardeketens en processen. “Ik ben van huis uit een datamens, maar ik heb geloof ik het licht gezien.”

Door Hans Lamboo

Tijdens zijn studie HEAO Bedrijfskundige Informatica constateerde Buytendijk al dat er twee groepen studenten waren, die hij aanduidde als ‘datamensen’ en ‘procesmensen’. “Het blijkt dat je tijdens je studie al graviteert naar óf data óf processen. De een snapt processen beter, de ander data”, observeert Buytendijk. “Het zijn gescheiden werelden. Dat blijkt als je datamensen een processysteem laat ontwerpen. Dat leidt helemaal nergens toe. Het omgekeerde is ook waar: een van de ERP-leveranciers had een ingebouwd datawarehouse, dat ontworpen was door dezelfde ingenieurs die de process engine gemaakt hadden. Resultaat: een drama.”

Processen en data zijn volgens Buytendijk dus eigen specialismen met een geheel eigen manier van denken. Maar hij ziet de werelden wel nadrukkelijk naar elkaar toe komen. Hij refe-

reert aan het Gartner Symposium vorig jaar in Cannes. “De beste presentaties over BI en prestatie management kwamen van de BPM-analisten. Zij zien informatie niet als iets dat verticaal door een hiërarchische organisatie moet worden gepingpong. Ze denken in termen van waardeketens en kijken naar een informatiestroom die zich horizontaal, van voor naar achter, door de waardeketen beweegt – hetgeen een veel betere invulling is van de term ‘alignment’ dan de traditionele financiële definitie. Ik durf zelf te stellen dat het procesdenken een jaar of tien voorloopt op het domein Business Intelligence. Ik moet dus een compliment uitdelen aan de procesmensen, want de grootste innovatie binnen Business Intelligence komt voort uit het procesdenken.”

Trend: Mass Customization

Om zijn betoog een heldere context te geven wil Buytendijk eerst ingaan op een aantal trends die enorme invloed hebben



Frank Buytendijk: "Ik durf te stellen dat het procesdenken een jaar of tien voorloopt op het domein Business Intelligence".

op het businessmodel van een organisatie, en die ervoor zorgen dat informatie en Business Intelligence centraal komen te staan in process management. Hij noemt de vier grootste trends: 1. Mass Customization; 2. Customer Self Service; 3. Sourcing; 4. Co-operatie en co-innovatie. "Die trends hebben ons traditionele beeld van de waardeketen behoorlijk op z'n kop gezet", zegt Buytendijk. Om daar vervolgens dieper op in te gaan: "We kennen allemaal de Value Chain van Porter. Echter, de wijze van optimalisatie is door Mass Customization volkomen veranderd."

Mass Customization is de synthese van confectie en maatwerk. In de meeste bedrijfstakken is inmiddels wel een model gevonden om massaproductie en customization op een efficiënte manier uit te kunnen voeren, weet Buytendijk. "Als je alleen een traditionele manier van optimalisatie hanteert, zoals het berekenen van de optimale batchgrootte, dan creëer je in het geval Mass Customization onderdeel van je businessmodel is, juist inefficiëntie. Het in-, om- en afstellen van processen, of dat nu administratieve of fabricageprocessen zijn, draait niet meer om planning per batch; de informatie die daarvoor nodig is, moet al vastliggen en gekoppeld zijn aan de transactie zelf – die het productieproces aanstuurt. Dat principe kennen we al heel lang vanuit de auto-industrie. Tegenwoordig zit je drie uur bij de dealer om door alle opties heen te komen, om je auto naar eigen wens uit te rusten, te customizen. En het klantorder-ontkoppelpunt is al zo ver naar achteren geschoven, dat je er tot op het allerlaatste moment een wijziging in kunt aanbrengen. Die waardeketen is op die

manier dus heel erg informatiedreven geworden. Door Mass Customization, dus."

Zeker niet alleen in de auto-industrie, Buytendijk ziet overal voorbeelden van Mass Customization. Hij noemt FBTO met 'verzekeren kun je zelf', die de mogelijkheid biedt online de eigen verzekering samen te stellen. Er zijn websites waar een eigen horloge kan worden ontworpen of een overhemd op maat kan worden besteld in zelf uitgekozen stof en snit. De coverfoto toont Buytendijk met, gezeten op een door een Zweedse meubelgigant in massaproductie vervaardigde bank, zijn eigen door hem zelf via internet samengestelde schoenen, die op maat gemaakt thuis worden afgeleverd.

Nog een voorbeeld: "Build-a-Bear is een winkel waar kinderen zelf hun knuffels kunnen samenstellen. Ze kunnen het vellekje, de vulling, en de geluiden die de beer maakt zelf uitkiezen, net als de bijbehorende accessoires. De knuffel wordt dan ter plekke gefabriceerd. Er worden kinderfeestjes georganiseerd omdat het inmiddels een 'experience' voor de kinderen geworden is om zelf een knuffel samen te stellen. Je ziet Mass Customization dus bijna overal. Misschien nog niet in de aardappelinindustrie, maar dat is een kwestie van tijd," grapt hij. Om weer serieus de draad op te pakken van zijn betoog. "Bij Mass Customization verloopt de planning veel dynamischer, je moet immers maar afwachten wat er komt. Dat betekent dat het planningsdomein, dat oorspronkelijk op managementniveau lag, bij deze bedrijven veel meer aan de proceskant ligt. En dat is echt een belangrijke wijziging voor het vakgebied BI: de operatie wordt dynamischer, dus moet BI dichter op de operatie zitten."

Trend: Customer Self Service

De enige manier om Mass Customization schaalbaar te maken, levert de volgende trend op: Customer Self Service. Buytendijk: "De klant moet zelf aan het systeem opgeven hoe zijn schoen, horloge, overhemd of knuffel eruit moet zien. Je komt dan snel bij online uit. KLM heeft als onderdeel van haar waardepropositie aan de markt dat het bij KLM het gemakkelijkste is. Omdat je zelf kunt inchecken en je stoel

Mass Customization is de synthese van confectie en maatwerk

kunt uitzoeken, zelfs vanuit huis. Dat heft ook problemen met de gegevenskwaliteit op, want het is immers in het belang van de klant zelf om de gegevens juist in te voeren. Het brengt dus efficiency, het brengt innovatie en het brengt hogere kwaliteit. Bovendien is 'snelheid' niet meer aan de orde, omdat de leverancier het niet meer hoeft te doen. Dus je kunt eigenlijk stellen dat de manier waarop klant servicemodellen moeten worden geoptimaliseerd de eeuwige driehoek van kosten-tijd-

kwaliteit doorbroken heeft. Als je kijkt naar de klant-service-modellen van nu is er wel iets bijzonders aan de hand. Want wat is nu precies de demand chain en wat de supply chain? Je kunt het verschil niet meer maken. Je weet niet meer waar de back-office ophoudt en waar de front-office begint. Al die voorbeelden geven aan dat er eigenlijk sprake is van enorme integratie, met een behoorlijke impact op de management-informatie; die moet dus veel meer procesgedreven worden. Je bent namelijk niet meer zelf 'in control' van de processen die je runt, je klanten zijn dat. Je moet er dus echt bovenop zitten, je kunt het niet meer plannen, uitvoeren, controleren en veranderen, dat cirkeltje loopt sneller en anders." Bij Customer Self Service is zelfs geen sprake meer van een waardeketen a la Porter. Volgens Buytendijk moet de waardeketen van rechts naar links lopen, gespiegeld dus. "Je begint aan de buitenkant, wat de klant namelijk doet via de eigen kanalen die hij kiest, en vervolgens werk je terug naar binnen toe, tot aan de inkoop. De waardeketen verloopt volgtijdelijk, dus van rechts naar links. Van supply chain-gestuurd naar demand chain-gestuurd. Terwijl de supply chain daar wel opvolging aan moet geven."

Trend: Sourcing

De derde trend, sourcing, houdt volgens Buytendijk in dat er geen sprake meer is van één waardeketen, maar van heel veel kleine stapjes die niet volgtijdelijk gerangschikt zijn, maar als een netwerk aan elkaar hangen. Buytendijk noemt dat een 'gesourcete waardeketen'. "Je doet immers eigenlijk alleen nog maar productontwerp, merkmanagement en een aantal andere dingen. Maar marketing, logistiek, productie, verkoop, finance en IT gebeurt allemaal buiten de deur. Het percentage goederen van Nike bijvoorbeeld, dat ooit een Nike-gebouw van de binnenkant heeft gezien, ligt misschien op 0,01 procent. De goederenstroom bindt de waardeketen dus niet. Het wordt door onzichtbare contractpartijen afgehandeld. Ook de geldstromen zijn virtueel geworden. De informatiestroom, dat is eigenlijk het enige dat de waardeketen bindt. Ergo: voor BPM is het belangrijkste wederom het managen van informatiestromen geworden".

Daar gebeurt wat interessants qua informatie, stelt Buytendijk. "Begin vorige eeuw kwam de term administratieve organisatie op – je zou Business Process Management best AO 2.0 kunnen noemen. In die tijd spraken mensen als Limperg en later Jansz en Starreveld van drie stromingen binnen de onderneming. De primaire stroom was de goederenstroom, de secundaire was de geldstroom en de tertiaire was de informatiestroom. Door Customer Selfservice en Mass Customization zijn de verschillende stromen omgedraaid. De primaire stroom is de informatiestroom geworden, je stelt eerst de order samen voordat er iets anders gebeurt. Dan komt de geldstroom, en daarna pas de goederenstroom. Precies andersom. Dus eigenlijk moet Business Process Management het meeste focussen op de informatie, het optimaliseren van de informatiestromen. En moet BPM dus BI omarmen, omdat BI het management

van die informatiestromen is. Dat klinkt ontzettend logisch. Maar dat zie ik op dit moment nog niet gebeuren. Dat is niet zozeer gebrek aan kennis; je hebt immers datamensen en procesmensen. Dat zijn twee werelden die elkaar nog moeten vinden".

Trend: Co-creation

De vierde trend is eigenlijk het ontstaan van allerlei samenwerkingvormen, zelfs tussen concurrenten. Als voorbeelden noemt Buytendijk coöperatie en co-innovatie of co-creatie. "Vooral dat wordt steeds belangrijker", zegt hij over co-creatie. "De meeste vormen van innovatie komen voort uit bedrijven die samenwerken, die dus zelfs de R&D niet meer alleen doen. Het bekendste voorbeeld is natuurlijk de Senseo. De IT-branche zit daar al heel lang vol mee, met de zogenaamde OEM-contracten, waarin componenten uit soft- en hardware van andere partijen worden geïntegreerd in het eigen aanbod. De grootste reseller van Oracle is SAP. 'Co-opetition' wordt dat wel genoemd. Het gaat bij de vierde trend eigenlijk om co-alles, samenwerkingsverbanden van allerlei aard en niveau", zegt hij. "Ook hier draait het voor het grootste deel om informatiestromen. En heeft het dus enorme impact op BI en process management."

De process managers moeten dus de informatiestroom managen, concludeert Buytendijk. Maar dat lijkt gemakkelijker gezegd dan gedaan. "Toch denk ik dat procesmensen vooroplopen met het begrijpen van stromen en het denken in waardeketens. BI is nu eenmaal verticaal georganiseerd, met het aggregeren en genereren van informatie voor het hogere management. Er zal dus een manier van alignment moeten worden gevonden voor de horizontale en de verticale stroom – terwijl ze letterlijk haaks op elkaar staan. Het managen van mensen is iets verticaals, want mensen zijn hiërarchisch ingestelde wezens. Het managen van werk gebeurt horizontaal. Het opstellen van jaarlijkse budgets en planningen zou eigenlijk moeten gebeuren door de Business Process Manager: die begrijpt namelijk hoe je resources moet omzetten in activiteiten."

Vertrouwen

Even een zijpsprong: in 1937 formuleerde de Britse econoom Ronald Coase voor het eerst de centrale gedachte rondom het fenomeen Transactiekosten: een bedrijf groeit net zolang als de kosten van management van een activiteit lager zijn dan kosten gemoeid met de activiteit overlaten aan de markt. Door IT, globalisering en internet zijn de transactiekosten met een factor duizend gedaald ten opzichte van toen. Met als gevolg: krimpende bedrijven. Outsourcen is beter, goedkoper en sneller. Maar inmiddels nemen de transactiekosten weer toe. De belangrijkste aanjager daarvan is volgens Buytendijk het gebrek aan vertrouwen. "Dat zorgt ervoor dat er wetten zoals Sarbanes Oxley komen, die de transactiekosten meetbaar verhogen. Allemaal te begrijpen, en met goede redenen omkleed, maar het toont wel aan dat het principe van Ronald Coase

werkt. Nu is daar onderzoek naar gedaan. Er zijn verschillende vormen van 'trust', drie om precies te zijn. Je hebt 'contractual trust', met als uitgangspunt dat de contractanten zich aan dat contract zullen houden, dat het goed gaat. Daar is ook nog eens wet- en regelgeving voor, want je kunt naar de rechter toe als het mis gaat. Dan heb je 'competence trust', waarbij een opdrachtgevende partij ervan uitgaat dat de uitvoerende partij uitstekend in staat is om het werk te doen. En meer dan dat, dat de uitvoerder tijdens de rit met goede adviezen komt om het toch anders te doen dan was voorzien. Dan heb je nog 'goodwill trust', dat heb je in geval van co-innovatie, dan vertrouwt je erop dat jouw partner beslissingen neemt en in de markt actief is op een manier zoals je dat zelf ook zou doen. Oftewel: je vertrouwt echt op elkaar."

Hoe past dit in het betoog van Buytendijk? Dat is relevant om een aantal redenen: "Een van de meest voor de hand liggende manieren om BI- en procesmensen aan elkaar te koppelen in de waardeketens zoals we die net beschreven hebben, is met Service Level Agreements. Ik denk daar echter anders over. Op het moment dat je collega's en partners waar je eigenlijk vertrouwen in moet hebben heel transactioneel gaat aansturen, gaan ze zich ook heel transactioneel gedragen. Dat is dus heel disfunctioneel." Als tweede argument stelt Buytendijk dat er steeds vaker sprake is van procesnetwerken en geen recht-

streeks zelf aan te sturen processen, vanwege co-creatie en co-innovatie. De procesnetwerken zijn allesbehalve transactioneel van aard. "Het uitgangspunt is dus: hoe kan ik BI toepassen in mijn procesnetwerk om te komen tot het juiste niveau van trust? Bij een transactionele relatie kan dat dus met SLA's. Je gaat open informatie met elkaar delen als er sprake is van competence trust, bij goodwill trust geef je volledige openheid van zaken om beiden over dezelfde informatie te beschikken. En dat is dus wat in het vakgebied BI tot de beste business cases behoort: het gewoon delen van informatie met je klanten en je toeleveranciers om de waardeketen te optimaliseren. BI als service aan je klanten, zodat de klant beter zijn werk kan doen, zijn leven beter kan inrichten of de relatie beter kan besturen. Dat is wel degelijk onderdeel van process management", meent Buytendijk. "Ik denk dat dat de kern van het succesvol toepassen van BI in process management is: het snappen van de trends, het snappen van de trust. Dat is een invalshoek die te weinig verkend wordt."

Frank Buytendijk is Vice President en Fellow bij Oracle Corp., thought leader op het gebied van Business Intelligence en auteur van diverse boeken, waaronder 'Performance Leadership' (McGraw-Hill, 2008).

Hans Lamboo is hoofdredacteur van Business Process Magazine.

Kijk op BPM-vendors

De BPM-matrix van Business Process Magazine

Bent u nog steeds op zoek naar een objectief marktoverzicht van BPM-tools?

De **BPM-matrix** van **Business Process Magazine** is een **onafhankelijk**, actueel overzicht van alle professionele software voor Business Process Management op de Nederlandse markt. Het is geen vergelijking, maar **objectief overzicht** van de functionele aspecten van de producten, zonder dat daar een waardeoordeel over wordt uitgesproken. Het gaat er immers om welk product het beste aansluit bij uw wensen en eisen. U kunt door de **BPM-matrix** browsen door te selecteren op leveranciers en op een kleine 100 functie-aspecten. Maar u kunt ook gebruikmaken van de **matchmaking module**, die aan de hand van door u ingegeven criteria voor u een shortlist samenstelt. Gewoon, om u te helpen een keuze te maken uit de vele uitstekende Business Process Management oplossingen die op de markt verkrijgbaar zijn. U bepaalt uiteindelijk zelf welke leverancier het beste bij u en uw bedrijf past.

U vindt de BPM matrix op
www.businessprocess.nl



De BPM-matrix van Business Process Magazine staat onder redactie van senior consultants bij O&i te Utrecht.

**business
process
magazine**