

Procesaanpak moet recht doen aan servicegerichte organisatie

# KLANT EN BEDRIJFSPROCES

Al sinds 1911, toen Frederick Winslow Taylor zijn boek *Scientific Management* publiceerde, zijn bedrijven bezig hun bedrijfsprocessen te stroomlijnen en te rationaliseren. Taylor was op zich geen origineel denker: hij had gewoon opgeschreven wat Henry Ford met zijn lopende band al in de praktijk had gebracht. Industrial Engineering zou in de daaropvolgende eeuw steeds verder worden verfijnd tot verschillende filosofieën als Kwaliteitscontrole, Lean en Six Sigma.

Door Ed van Akkeren

**N**u kijken we met ontzag naar een bedrijf als Toyota, dat de lessen van Henry Ford tot een bijna perfect systeem verder heeft ontwikkeld. We zijn dus erg efficiënt geworden in de wijze waarop we het werk in een productiebedrijf vormgeven en inrichten.

Daarmee komen we tot de kern van dit artikel: heel veel moderne bedrijven zijn helemaal geen productiebedrijven, maar aanbieders van diensten en toch blijven bedrijfseconomische goeroes halsstarrig gewone productiescenario's loslaten op wat eigenlijk een heel ander soort bedrijf is. Dat is op zich begrijpelijk: bij het schoolvak Economie leren we dat een dienst ook een product is; maar dan wel een product waarvan de aard heel anders is dan het product van Henry Ford. Er zijn fundamentele verschillen tussen een productieomgeving en een dienstenomgeving, echter veel publicaties blijven de productieomgeving zien als generiek genoeg om ook te gelden voor diensten en laten het aan de lezer over om voorbeelden te verzinnen voor de eigen organisatie.

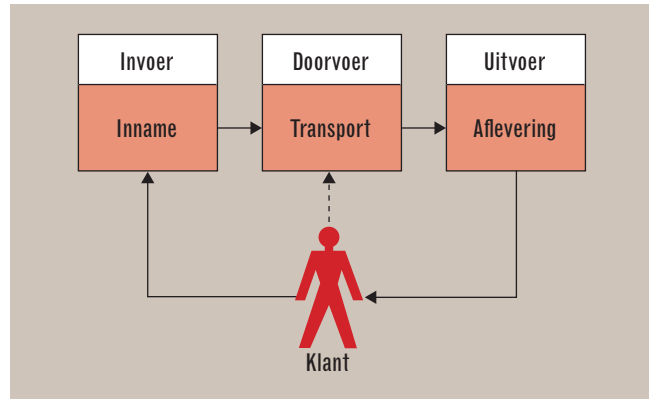
Deze verschillen komen vrijwel allemaal voort uit het proces waar alles om draait: het product zelf. In een productieomgeving staat alles in het teken van het product zo efficiënt (en dus goedkoop) te maken. Uiteraard wordt er aandacht besteed aan de stem van de klant, maar dan alleen bij het ontwikkelen van een nieuw product of het evalueren van bestaande producten. En dan nog draaien alle processen om het maken van het product.

In een dienstenomgeving, echter, draait alles om de dienst die wordt aangevraagd door de klant. Alle aandacht gaat hierbij uit naar het zoveel mogelijk accommoderen van die klant. Immers, het 'product' dienst is pas 'af' als de klant tevreden is. Tijdens het productieproces heeft een klant niets te zeggen. Hij komt pas helemaal aan het einde van de productieketen weer langs als 'afnemer'. Tijdens het dienstenproces, echter, is het de klant die zaken in beweging zet. En dan begint de uitdaging, want die klant is een mens en een mens wil nog wel eens halverwege iets totaal anders en als hij niet tevreden is, dan kunnen we niet zeggen 'gooi maar bij uitval'.

## Producten en diensten

Een aantal voorbeelden maakt duidelijk wat er hier wordt bedoeld. Achtereenvolgens worden de productie van een auto, het transport van een aantal auto's naar een klant overzee en het onderhoud aan een auto beschouwd. Elk proces kan in de traditionele drie stadia worden verdeeld: invoer, doorvoer en uitvoer, zie afbeelding 1.

In het geval van een productiebedrijf wordt eerst aan de hand van de eigen strategische doelen, marketinggegevens en een aantal andere factoren (wettelijke eisen en prijs en beschikbaarheid van grondstoffen, bijvoorbeeld) een product bedacht, waarbij moet worden aangetekend dat per product deze stap maar eenmaal hoeft te worden uitgevoerd. Hierna worden grondstoffen, mensen en machines ingezet om het product fysiek te maken. Dit product wordt vervolgens op de markt gezet in de hoop dat zich een klant meldt. In dit proces heeft de klant nauwelijks tot geen directe invloed. Wellicht wordt er naar hem geluisterd als er marketinggegevens worden verzameld, maar veel verder dan de 'beoogde doelgroep' zal hij niet komen.



Afbeelding 2: Transportbedrijf.

zou vervangen moeten worden, maar kan best nog wel een jaartje mee"). Aflevering is weer rechtstreeks aan de klant. Blijkt de reparatie niet geheel naar wens ("hij rammelt nog steeds"), dan kan de klant weer additionele wensen naar de reparatiefase sturen en kan aflevering nog niet plaatsvinden.

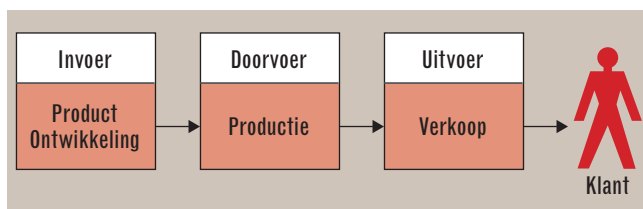
Als we deze drie situaties bekijken, dan zien we dat bij services, in tegenstelling tot bij het productiebedrijf, de klant vrijwel voortdurend is betrokken. Toch wordt in de gangbare modellering van bedrijfsprocessen dit niet of nauwelijks onderkend en blijft men zich voornamelijk richten op *pure* productiebedrijven. Als we cynisch willen zijn dan kunnen we zeggen dat dit komt omdat een dergelijke klant natuurlijk alleen maar lastig is. Hebben we net een mooi proces met alle substapjes uitgemodelleerd, komt er een klant die dit allemaal weer overhoop haalt. Toch is die klant degene die betaalt en hem negeren doen we 'at our peril'. Nu zouden we bijvoorbeeld het reparatieproces kunnen zien als een productieproces, waarbij de klant 'toevallig' zowel initiator als afnemer is en waarbij de reparatiestap zelf beschreven kan worden in termen van productie. Echter, als we dat doen, dan wordt het vrijwel onmogelijk om te kunnen achterhalen waarom een klant tevreden of ontevreden is. Immers, zijn voortdurende input zorgt ervoor dat de criteria waaraan de reparatie wordt getoetst telkens veranderen. Zien we het dienstproces als een standaard productieproces dan zullen dit soort gegevens nooit bekend worden, domweg omdat ze nooit gemodelleerd worden.

In dienstprocessen – overheidsdiensten, verzekeringsbedrijven, verkooporganisaties, transportbedrijven – interacteren procesmedewerkers vrijwel voortdurend met de klant. Sterker nog: het product zou niet bestaan zonder die klant. En het idee van een enkele goede volgorde voor alle stappen binnen een proces is eigenlijk volledig irrelevant: elke klant zal zo zijn eigen draai aan het proces geven, al was het alleen maar omdat elke vraag weer anders is. Natuurlijk wordt dit probleem al langer onderkend. Er is al een naam voor: zaakgericht werken. James Womack en Daniel Jones trachtten in

## De oplossing ligt in een halffabricaat

Bij een transportbedrijf (afbeelding 2) is het een specifieke klant die komt met een opdracht ("vervoer deze goederen naar die-en-die"), waarbij moet worden opgemerkt dat elke transportopdracht opnieuw moet worden ingenomen. Tijdens het transport kan de opdrachtgever nog allerlei additionele en of alternatieve eisen stellen (denk aan de wispelturigheid die een overslagbedrijf moet ondergaan) en als het transport uiteindelijk wordt uitgegeven, dan wordt de opdrachtgever daarvan als een van de eersten op de hoogte gesteld. Het grote verschil met het productieproces is dat bij elk van de stappen de klant invloed heeft op de gang van zaken.

Ook bij een reparatiebedrijf (afbeelding 3) is het de klant die het proces initieert met een reparatieopdracht ("repareer deze auto"), waarbij ook weer voor elke opdracht een nieuw onderzoek moet worden uitgevoerd. Ook tijdens de reparatie kan de klant worden gevraagd invloed uit te oefenen ("dit onderdeel



Afbeelding 1: Productiebedrijf.

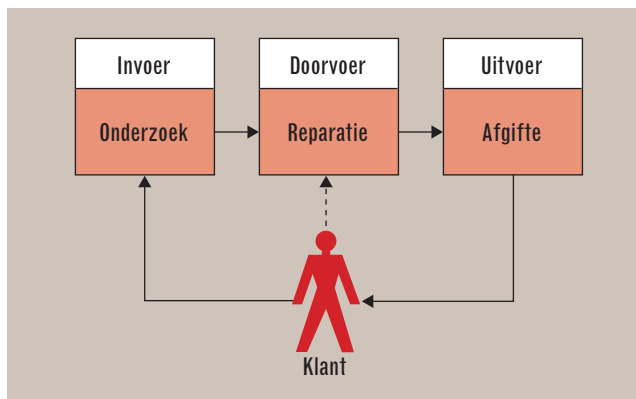
hun boek *Lean Solutions* (Free Press, 2005) een en ander op te vangen door de introductie van swimlanes voor elk van de betrokken partijen. Echter, men blijft vastzitten aan een vooraf vastgelegde structuur en we hadden nu juist geconstateerd dat deze niet bestond. Sterker nog: bepaalde taken binnen een proces kunnen pas worden ingevuld (gemodelleerd) als een aantal voorlopende taken is uitgevoerd en een bepaald resultaat heeft opgeleverd. En hier zitten we op het domein van Case Management, oftewel zaakgericht werken, waar niets meer vaststaat en alles variabel is.

### Open processen

Het laatste is maar ten dele waar: dienstprocessen hebben altijd wel een flink aantal stappen gemeen. Lang niet elke klantvraag is uniek: op zijn minst kunnen we de vragen in categorieën opdelen. En dan zullen we merken dat als we op een iets gedetailleerder niveau kijken (uit te voeren taken) er verdacht veel overeenkomsten zijn. In elk reparatieproces is er sprake van inspectie en uiteindelijk facturering en ook als we naar de reparatie zelf kijken, dan komt regelmatig het las-, frees- of vervangwerk langs. Als een klant onverwacht 'de boel overhoop haalt', dan is dat zelden met iets geheel nieuws: vrijwel altijd is dat met iets dat in een andere context al eerder werd gemodelleerd. Kortom: we hebben praktisch gesproken alle onderdelen van elk in een organisatie denkbare processen al uitgemodelleerd (en soms zelfs geautomatiseerd), maar we hebben de mogelijkheid niet om ze op elk gewenst moment in de voor die ene specifieke opdracht geldende volgorde te zetten. Simplistisch voorgesteld: voor elke dienst duiken we in een bak met beschikbare kraaltjes en rijen daarmee een unieke ketting.

## Wil procesmodellering toekomst hebben dan zal er moeten worden afgeweken van de geijkte vooraf gedefinieerde paden

Kunnen we dan de intake-fase gebruiken om die hele procesgang op te tuigen? In principe wel, maar als we dat voor elke opdracht zouden moeten doen, dan zitten we bij de meeste organisaties qua doorlooptijd al weer snel in het pre-industriële tijdperk. Immers, op taakniveau zijn we erg gedetailleerd bezig: een simpel proces voor bijvoorbeeld de afhandeling van een kapvergunning kent al snel tientallen taken. Om nog maar te zwijgen over het feit dat het opstellen van zo'n proces kennis van het gehele proces vereist, terwijl het mooie van



Afbeelding 3: Reparatiebedrijf.

procesmodellering was dat mensen zich konden specialiseren en de verschillende taken op zich niet zo ingewikkeld waren. De oplossing ligt in een halffabricaat. Als we alle processen in een organisatie bekijken, dan zullen we zien dat veel van die processen erg op elkaar lijken. Zozeer zelfs dat we eigenlijk best die verschillende processen als een bepaald type kunnen zien, waarvoor we alleen tijdens uitvoering verschillende taken kunnen toevoegen, wijzigen of verwijderen. Om op onze beeldspraak met de kralen terug te komen: het wisselen van kraaltjes in een al vrijwel complete ketting.

Helaas zijn er nog geen tools op de markt die dit ondersteunen. Natuurlijk, er zijn genoeg applicaties die BPM ondersteunen; Nederlands trots Cordys is er zo een. Maar elk van deze tools ziet een proces als een vooraf gedefinieerde serie taken, waarvan tijdens de uitvoering absoluut niet mag worden afgeweken. Een bepaalde zaak (fysieke manifestatie van een proces) wordt zo gereduceerd tot een instantie van een standaard proces. En we waren er net achter dat dit niet werkte. Voor dit probleem is er maar een enkel antwoord: het open proces, een die op elk gewenst moment, ook tijdens de uitvoering, voor een enkele zaak kan worden aangepast.

### Conclusie

Er is een sterke behoefte aan een procesaanpak die recht doet aan de servicegerichte organisatie; daar zijn er inmiddels veel meer van dan productgerichte organisaties. Als procesmodellering toekomst wil hebben, dan zal er moeten worden afgeweken van de geijkte, vooraf gedefinieerde paden. Natuurlijk: er is moed voor nodig om die veilige, vooraf gedefinieerde routekaarten te verlaten voor een *just-in-time* aanpak. De realiteit echter, waarin een steeds grotere flexibiliteit gekoppeld wordt aan een steeds kortere tijd die een organisatie wordt gegund om zich aan te passen, dwingt ons tot een minder conventionele aanpak. De beloning is te groot om de uitdaging niet aan te gaan.

Ed van Akkeren (ed.vanakkeren@atosorigin.com) is Senior Consultant bij AtosOrigin.