

Hebben we behoefte aan een raamwerk voor strategische (proces)intelligentie?

Groeimodel om te leren anticiperen

Het succes van organisaties wordt bepaald door wendbaarheid.

Voor een minder wendbare organisatie is het belangrijk om tijdig signalen te herkennen en bij te sturen: anticiperen is een must. De auteurs beschrijven de groeicurve die een organisatie doorloopt om een geïntegreerde en proactieve sturing te ontwikkelen.

Peter Willen en Steven Michiels

Fix your eyes forward on what you can do, not back on what you cannot change

We zijn een nieuw tijdperk ingegaan. Oude zekerheden zijn sinds enkele maanden verdwenen. Wat we eerder deden op basis van buikgevoel, daar zetten we vandaag vraagtekens bij. Daartegenover staat een nieuwe zekerheid: het succes van een organisatie zal worden bepaald door het vermogen om nieuwe (markt)kansen te identificeren en er vervolgens op een snelle manier op in te spelen, dus door wendbaarheid. Maar zijn we vandaag de dag wel voldoende wendbaar? Kunnen we snel bijsturen? De volgende stellingen kunnen u helpen om dit voor uw eigen organisatie te bepalen.

- De wendbare organisatie is in staat klanten te segmenteren op basis van gemeenschappelijk klantengedrag. Ze slaagt erin voor elk klanten-segment een serviceconcept (zoals producten, diensten, kanalen en processen) in overeenstemming met de verwachtingen aan te bieden.
- De wendbare organisatie slaagt erin haar organisatie, processen en systemen op een snelle en flexibele manier – en in functie van een veranderd serviceconcept – aan te passen.

- De wendbare organisatie beschikt over een cultuur waarin veranderen geen opgave is, waarin leidinggevenden en medewerkers over voldoende 'transformatievermogen' beschikken.
- Het managementmodel van de wendbare organisatie maakt het mogelijk om te anticiperen en met kennis van zaken bij te sturen.

De wendbare organisatie wordt niet over één nacht ijs ingevoerd, maar het is een proces dat elke onderneming zo snel mogelijk moet starten. Wat we vandaag wel al kunnen doen, is anticiperen. Indien we als organisatie minder wendbaar zijn, is het belangrijk om tijdig de signalen te herkennen en bij te sturen. Hoe minder wendbaar, hoe sneller we moeten ingrijpen en dus is anticiperen een must.

Too often we measure everything and understand nothing

Anticiperen, wat betekent dit nu? Laten we eens kijken naar de definitie ervan, namelijk 'vooruitlopen op en herkennen van situaties en verhoudingen'. Dit moet toch gemakkelijk te realiseren zijn, want we hebben steeds meer data

Samenvatting

Om te kunnen anticiperen en te komen tot een geïntegreerde en proactieve sturing moet een organisatie informatie uit verschillende bouwstenen – niet alleen procesinformatie, maar ook andere bouwstenen zoals klantengedrag, medewerkers en het financiële resultaat – samenbrengen om verbanden te ontdekken en daaruit te leren. Door verschillende scenario's uit te testen kan een organisatie op een hoger niveau komen.

tot onze beschikking, we ontwikkelen dashboards met KPI's op basis van de beschikbare data, we beschikken over krachtige rapporteringstools, we hebben een balanced scorecard ingevoerd, en daarnaast beschikken we over oneindig veel Excel-bestanden met bijkomende informatie, en we hebben zelfs een informatiemanager... Maar anticiperen we wel echt?

- Wie bekijkt het dashboard of de rapporten?
- Wie doet iets met de beschikbare informatie? Nemen we beslissingen op basis van de informatie? Hebben we iemand verantwoordelijk gemaakt om de processen bij te sturen?
- Leren we iets uit het verleden of herkennen we situaties?
- Maken we de verhoudingen? Leggen we de verbanden?
- En laten die verbanden ons toe om bij te sturen? Kennen we de impact van onze beslissingen? Niet alleen op één afdeling maar op de organisatie als geheel?

The best way to predict the future is to invent it – Alan Key

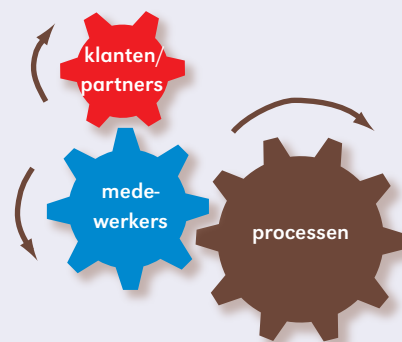
Mag ik even dromen?

Ik word wakker van het geluid van de PlayStation en Nintendo van respectievelijk zoon en dochter. Herstellend van een drukke week, kijk ik met enige jaloezie naar hun prestaties. En toch is dit zo herkenbaar. De gedrevenheid om te winnen, de zenuwtrekken op hun gelaat, het plezier als het lukt, de frustraties wanneer iets fout loopt, en telkens opnieuw proberen ze hardnekkig een volgend level te bereiken. Ik dacht bij mezelf: Ze doen net hetzelfde als elke directeur in zijn organisatie. Ze willen beter worden, alleen hebben ze de luxe om telkens opnieuw te proberen. Vanaf dit moment droomde ik dat elke CEO zou beschikken over zijn eigen 'PlayStation', zijn eigen speelruimte, zijn eigen veilige omgeving. In die droom kunnen verschillende strategieën worden ontwikkeld, kan de impact op het resultaat

worden bekeken en kunnen we met vertrouwen de juiste keuze maken.

Als we die droom realiseren, zijn we – als organisatie – in staat om te anticiperen. Om vooruit te lopen, om situaties te herkennen en te leren. En we doen dit niet meer op basis van buikgevoel, maar op basis van feiten en cijfers. Dan zullen cijfers ons in staat stellen om het verschil te maken. In hun boek *Competing on Analytics* maken Davenport en Harris (2007) ook duidelijk dat dit analytisch inzicht ons kan helpen om het verschil te maken. Op dat moment krijgt strategisch risicomanagement ook een andere dimensie. Dan zijn we in staat om de risico's van beslissingen in een veilige omgeving en op een betrouwbare manier in te schatten. Om die droom te realiseren moeten we dan de dynamiek van een organisatie kunnen vatten in feiten en cijfers over de organisatie, voor bijvoorbeeld zowel de klanten, de partners, de medewerkers als de processen (zie figuur 1).

Maar kunnen we de organisatie vatten in feiten en cijfers? Hebben we voldoende informatie? En hoe ver zijn organisaties vandaag de dag om de dynamiek van hun organisatie te beschrijven aan de hand van cijfers over klantengedrag, werking



Figuur 1. We moeten de dynamiek van een organisatie kunnen vatten in feiten en cijfers over de organisatie

van de processen en prestaties van medewerkers. Over financiële cijfers beschikken we meestal wel, maar hoe is het gesteld met de andere bouwstenen?

All our dreams can come true – if we have the courage to pursue them – Walt Disney

Hoe kunnen we die droom realiseren? Hoever zijn organisaties van deze droom verwijderd? Organisaties kunnen in dat opzicht worden onderverdeeld in vier categorieën:

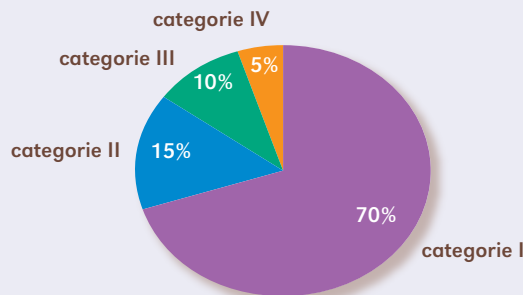
Categorie I: deze organisaties beperken zich enkel tot (vaak financiële) rapportering, en dit op een statische manier, zonder zich te bekommeren over de relaties. Deze organisaties bouwen weinig intelligentie op.

Categorie II: deze organisaties rapporteren over de verschillende dimensies van een balanced scorecard, maar proberen ook de verhoudingen binnen elke dimensie te ontdekken. Deze organisaties zoeken bijvoorbeeld naar het verband tussen de tevredenheid en loyaliteit van klanten of proberen te begrijpen hoe de voorspelbaarheid van de processen kan worden verbeterd.

Categorie III: dit zijn de organisaties die niet alleen onderzoeken wat de verbanden zijn binnen elk domein, maar die ook relaties tussen de kwadranten van de scorecard ontdekken. Deze organisaties proberen te begrijpen wat de correlatie is tussen proceskwaliteit en klanttevredenheid en bijgevolg klantvertrouwen. Deze organisaties onderzoeken ook de correlatie tussen procesperformantie en financieel resultaat.

Categorie IV: organisaties die tot categorie IV behoren, proberen niet alleen verbanden te ontdekken, maar slagen er – door het inzicht in de dynamiek van de organisatie – ook in om te anticiperen. Deze organisaties bedenken een strategie en evalueren wat de impact is op onder andere de processen, het aantal medewerkers, de competentie van de medewerkers, het klantgedrag en de verkoopcijfers. En dat niet alleen voor een deel van de organisatie, maar voor de hele organisatie.

In figuur 2 is te zien tot welke categorie – op basis van onze praktijkervaring in dienstenorganisaties



Figuur 2. Verdeling van organisaties over de categorieën

in België en Nederland – organisaties procentueel behoren. Zeventig procent van de organisaties behoort tot categorie I. Slechts 5 procent van de organisaties anticipeert op een dynamische manier, maar het zijn net die organisaties die permanent leren en continu verbeteren in de praktijk omzetten.

The real difficulty lies not in developing new ideas, but in escaping from the old ones – John Maynard Keynes

Groeimodel op weg naar categorie IV

Het lijkt geen onmogelijke opdracht om deze droom te realiseren. Veel organisaties hebben reeds delen van deze droom ingevuld. We beschrijven de groeicurve die een organisatie doorloopt om een geïntegreerde en proactieve sturing te ontwikkelen.

Niveau 1: de fundamenten leggen

Als we willen anticiperen en kort op de bal spelen, dan is stap 1 altijd een inzicht in de prestaties van de huidige organisatie. De prestaties van een organisatie worden bepaald door het gedrag van de geïdentificeerde klantsegmenten (zoals koopgedrag, klanttevredenheid, vertrouwen en loyaliteit), de processen, de kwaliteit van deze processen, de kwaliteit en productiviteit van de medewerkers en de financiële resultaten van de onderneming.

In figuur 3 zijn enkele voorbeelden gegeven van stuurindicatoren die doorgaans worden verzameld. We zien veel organisaties die een deel van deze data verzamelen, maar niet altijd geconsolideerd en zeker niet op een permanente basis. Welke organisatie heeft een overzicht van al haar processen? Welke organisatie kent haar klantsegmenten? Welke organisatie staat dicht genoeg bij de klantsegmenten om de verwachtingen te kennen? Als we deze informatie niet kennen, zijn we helemaal niet in staat om te sturen.

Mogelijke stuurindicatoren bij @Interim

@Interim is een uitzendorganisatie die gespecialiseerde profielen aanbiedt aan klanten. De onderstaande (niet-uitputtende) lijst typeert hoe @Interim werkt.

- Een uitzendorganisatie heeft twee klantendoelgroepen (kandidaten en bedrijven).
- Binnen deze twee klantendoelgroepen kunnen we segmenten onderscheiden (bijvoorbeeld horeca of medische profielen).
- De klanten verwachten binnen een redelijke termijn een invulling van hun bestelling. Dit is het resultaat van een onderzoek van de dienst marketing.
- Een uitzendorganisatie heeft een aantal processen (werven van kandidaten, inschrijven en testen van kandidaten, prospecteren, ontvangen en oplossen van bestellingen – inclusief matching en contracting, verlonen en factureren, evalueren, enzovoort).
- Voor elk van de processen zijn de basisparameters bekend: het inschrijven en testen van kandidaten wordt bepaald door het aantal kandidaten dat het kantoor komt binnenwandelen om zich in te schrijven (en dit per segment, als bijvoorbeeld horeca); de bovenstaande (proces)informatie wordt verzameld door de dienst kwaliteit.
- We kennen het aantal fte's per functie (zoals accountmanager en consulent) per vestiging en hebben ook inzicht in het rotatiepercentage. Deze informatie wordt beheerd door HR.
- De omzetcijfers en marges per product en per vestiging worden gemonitord. We meten zelfs de omzet per consulent. Het is de taak van de commercieel directeur om deze cijfers op te volgen.

Dit voorbeeld toont aan dat er heel veel data aanwezig zijn, maar verspreid over verschillende afdelingen van @Interim. Bovendien wordt deze informatie vooral gebruikt om te controleren en niet zozeer om te sturen en te verbeteren.

klanten	processen
<ul style="list-style-type: none"> • wie zijn onze klanten? • welke segmenten onderscheiden we? in functie van gelijksoortige verwachtingen? • wat zijn deze verwachtingen? welke producten en diensten verwachten ze? wat moet het kwaliteitsniveau zijn? • wat is de omzet per segment? • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • welke processen onderscheiden we? • wat zijn de procesparameters? volumes? tijden? • hoe presteren de processen? doorlooptijden? succesratio's? ...?
medewerkers	resultaat
<ul style="list-style-type: none"> • hoeveel fte werken er? • welke functies zijn aanwezig? • wat zijn de competenties? • wat zijn de verwachtingen van medewerkers? • zijn ze tevreden? 	<ul style="list-style-type: none"> • omzetcijfers? • kosten? • wat is de EBITDA? • ...

Figuur 3. Voorbeelden van stuurindicatoren

Niveau 2: verbanden ontdekken binnen elk domein

In een volgende fase willen we verbanden leren ontdekken, weliswaar binnen het vertrouwde domein. In figuur 4 zijn enkele voorbeelden van relaties opgesomd.

Het is in dit stadium dat technieken zoals *process mining* kunnen worden aangewend. Process mining maakt het mogelijk om op basis van beschikbare informatie over de procesinstanties of cases (ERP, BPM, workflow enzovoort) de reële procespatronen te ontdekken.

Verbanden binnen domeinen bij @Interim

- De klanttevredenheidscijfers per vestiging worden vergeleken met de retentiepercentages van de klanten. Op basis van deze informatie ontdekken we de correlatie tussen enerzijds tevreden klanten en anderzijds de loyaliteit van klanten.
- De kandidaat-uitzendkrachten die slagen voor een bepaalde test, kunnen veel sneller aan de slag. Begeleiding om hen te laten slagen voor de test verhoogt dus de succesratio.
- Het standaardproces wordt slechts in 30 procent van de cases gevolgd, 70 procent van de cases zijn uitzonderingen op de standaardprocesflow.



klanten	processen
<ul style="list-style-type: none"> • wat is de relatie tussen klanttevredenheid en klantretentie? • wat is de relatie tussen klanttevredenheid en de kans dat de klant de leverancier aanbeveelt? 	<ul style="list-style-type: none"> • wat zijn de interdependenties tussen de processen onderling? • wat zijn de verschillende procesvarianten? bestaat er iets als een standaardproces? • wat is de impact van betere facturatie (duidelijke facturen) op het debiteurenbeheer?
medewerkers	resultaat
<ul style="list-style-type: none"> • wat is de impact van medewerker-tevredenheid op het rotatiepercentage? • is er een verband tussen medewerker-tevredenheid en de kwaliteit van de dienstverlening? 	<ul style="list-style-type: none"> • solvabiliteits-/liquiditeitsratio's

Niveau 3: verbanden ontdekken tussen de domeinen

In deze stap maken we de relaties tussen de verschillende domeinen inzichtelijk.

Wat is de impact van betere processen op de klanttevredenheid? Van competenties van medewerkers op klantgedrag? Van betere processen op EBITDA? Van een betere benutting van de medewerkers en de middelen op de kwaliteitsniveaus? Dankzij het inzicht in deze relaties leren we enerzijds de dynamiek van de bedrijfsvoering kennen, om op die manier te kunnen voorspellen, maar leren we ook of het zinvol is om aan die verbanden te sleutelen? Als de relatie tussen facturering en klanttevredenheid niet zo belangrijk is, kunnen we verdere vereenvoudiging van de factuur beter links laten liggen. Als daarentegen blijkt dat de competentie van de medewerker een differentiator is in klanttevredenheid, moeten we daarin investeren.

Verbanden tussen domeinen bij @Interim

- De kantoren met hoge klanttevredenheidscijfers blijken meer tijd te spenderen aan het inschrijven van kandidaten. Daaruit blijkt dat een goede inschrijving cruciaal is om de bestelling tot maximale tevredenheid van de klant te kunnen invullen.
- Er is een negatieve correlatie tussen het aantal procesvarianten en de tevredenheid van de klant, wat doet besluiten dat de klant voorspelbaarheid verwacht.
- De klant is niet tevreden over het factureringsproces, ook al hebben we quasi voor elke klant een op maat gemaakte factuur.
- Het kantoor met het beste rendement telt tussen de vier en zes fte's.

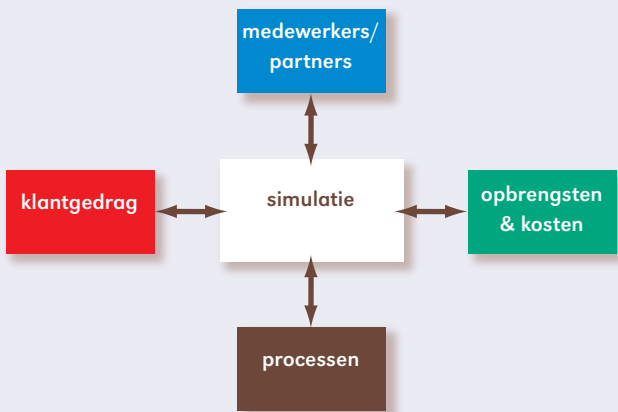
Figuur 4. Voorbeelden van relaties binnen het domein

Niveau 4: organisatiebreed modelleren en experimenteren

Door het inzicht in onder meer de processen, klanten, procesindicatoren en gedragsindicatoren van klanten en medewerkers kunnen we nu al deze kennis combineren en consolideren in een dynamisch model, een model dat nu niet alleen de verbanden na de feiten meet, maar ons in staat stelt de toekomst beter te voorspellen op basis van de interdependenties. Zo zouden we de impact van stijgende of dalende omzet in een bepaald scenario/geval kunnen inschatten, op het niveau van bijvoorbeeld de benutting van medewerkers, de kosten of de EBITDA.

Om al deze informatie te consolideren kunnen we gebruikmaken van simulatie. Simulatie is een techniek die het mogelijk maakt om in een virtuele wereld de realiteit van een onderneming na te bootsen, rekening houdend met zowel de beslissings- als de omgevingsvariabelen. Informatie over klantgedrag (zoals aantal, bestelgedrag, omzet en loyaliteit), medewerkers (zoals aantal en competenties), processen (zoals activiteiten en beslissingsregels), opbrengsten (omzet per product/dienst) en kosten (personeelskosten, andere kosten) wordt geïntegreerd tot een dynamisch en – als het even kan visueel – simulatiemodel (zie figuur 5).

Met behulp van simulatie kunnen we de trade-off bepalen tussen onder andere kwaliteit van de dienstverlening, aantal fte's, kosten van de dienstverlening en benutting van de medewerkers. Via trial and error, door verschillende keren te proberen, neemt de kennis toe en nemen we de juiste beslissing.



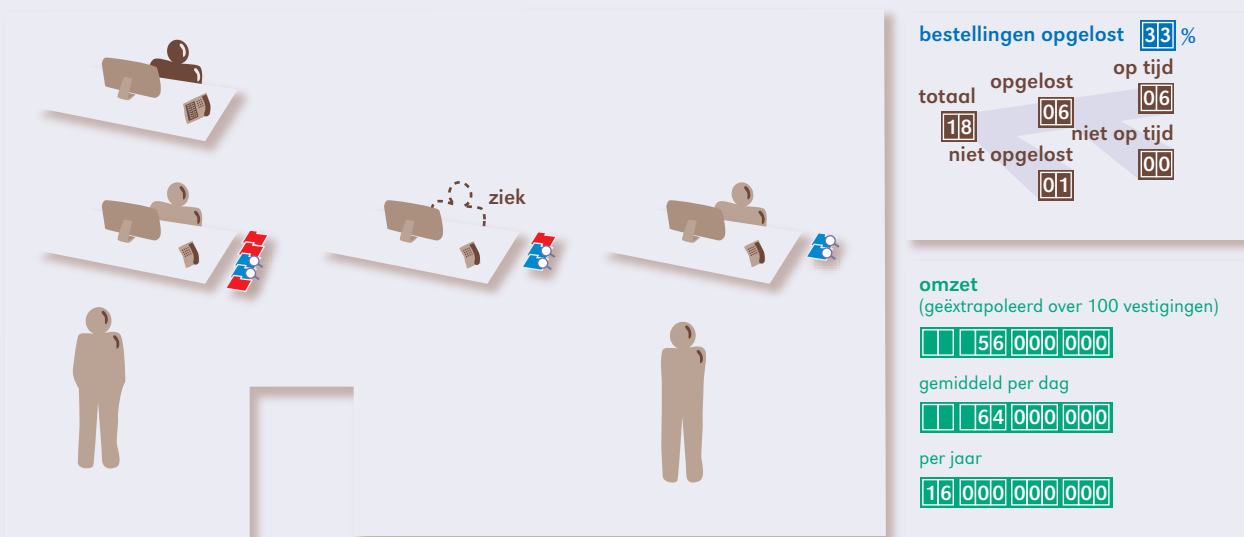
Figuur 5. Simulatiemodel

Wanneer we een dergelijk organisatiebreed model hebben ontwikkeld, kunnen we:

- op basis van historische gegevens de simulatie uitvoeren om te evalueren wat we anders hadden kunnen doen en hoe we kunnen leren van het verleden.
- toekomstige scenario's – in termen van meer of minder omzet, meer of minder medewerkers, betere kwaliteit, snellere dienstverlening – onmiddellijk simuleren en evalueren op hun merites.
- strategische risico's gaan inschatten. Wat is de impact van mindere kwaliteit? Wat als de tevredenheid van de klant daalt? Wat als we grote concurrentie op een klantensegment verwachten? Wat is de impact van een plotse daling van de omzet?
- proactief maatregelen nemen om de productiviteit op peil te houden. Als op basis van een dergelijk model signalen worden gegeven dat de

Modelleren bij @Interim

De dynamiek van de uitzendorganisatie is nu gebundeld in het in figuur 6 weergegeven simulatiemodel. Dit model simuleert kandidaten die het kantoor bezoeken, klanten die bestellingen plaatsen, klanten die bijbestellen (in functie van de tevredenheidscijfers, die op hun beurt bepaald worden door de kwaliteit van de dienstverlening). Dit model bevat de flow van de bedrijfsprocessen, de tijd nodig om de bedrijfsprocessen uit te voeren. Ook het aantal medewerkers, de beschikbaarheid van deze medewerkers en de competenties van deze medewerkers worden in rekening gebracht. Tot slot bevat deze simulatie ook een profit & loss-component. De opbrengsten en kosten worden in functie van gebruik (volgens de principes van time-driven activity-based costing) in rekening gebracht.



Figuur 6. Simulatiemodel van @Interim

benutting van de medewerkers niet meer optimaal is, kan sneller worden bijgestuurd.

- communiceren waarom bepaalde keuzes worden gemaakt. Door een aangepaste animatie en rapportering kunnen we de impact van beslissingen beter tonen aan alle stakeholders (zoals leidinggevendenden, medewerkers en syndicale organisaties). Op die manier kunnen ze begrijpen en accepteren en verloopt het veranderingsproces vlotter.

It's not knowing what to do, it's doing what you know – Anthony Robbins

Kunnen we als organisatie zomaar met categorie IV starten? Jammer genoeg niet. Op een verstandige manier omgaan met de data van onze organisatie is iets dat we moeten opbouwen. Dit vereist enige voorbereiding en vraagt meer dan alleen het technisch samenbrengen van informatie. Om te beginnen moet er betrouwbare informatie beschikbaar zijn. Dit betekent in de eerste plaats een gedegen informatiearchitectuur waarin duidelijk is op welke plaats informatie wordt gecreëerd, geraadpleegd en gewijzigd. Daarnaast impliceert dit verantwoordelijkheid voor correcte data waarbij iemand wakker ligt van de kwaliteit en betrouwbaarheid van de data.

»Het is onverantwoord de prestaties van processen los te koppelen van andere bouwstenen van de organisatie«

Belangrijker dan betrouwbare informatie echter is de aanwezigheid van een cultuur om te leren en bij te sturen. Niet alleen moeten we meten en verbanden ontdekken, we moeten vooral leren uit deze verbanden om daarna bij te sturen. Door verschillende scenario's op voorhand uit te denken, ze te analyseren en te simuleren, kunnen we de juiste beslissingen nemen op het moment dat ze zich voordoen.

We do not stop playing because we grow old, we grow old because we stop playing – Anoniem

Is er behoefte aan een raamwerk voor strategische procesintelligentie? Absoluut, onze eigen versie van de PlayStation of Nintendo is een belangrijk hulpmiddel om onze organisatie beter te begrijpen. Maar we moeten verder gaan dan het proces.

De conclusie moet zijn dat procesinformatie een bouwsteen is, maar dat het verder onverantwoord is om de prestaties van processen los te koppelen van andere bouwstenen van de organisatie, zoals klantengedrag, samenwerking met partners, medewerkers en het financiële resultaat. De intelligentie ligt in het samenbrengen van die informatie om verbanden te ontdekken, om te kunnen anticiperen. Maar als we als organisatie intelligenter willen worden, zullen we proactief moeten zijn. Dit betekent dat we het kind in ons moeten laten bovenkomen en door verschillende scenario's uit te testen onze organisatie op een hoger niveau brengen. De lerende organisatie vormgeven via een spelcomputer of dashboard is een uitdaging voor de komende jaren.

Literatuur

Davenport, T.H. & J.G. Harris (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business School Press.

Peter Willen

is partner bij MÖBIUS. E-mail: peter.willen@mobius.eu.

Steven Michiels

is consultant bij MÖBIUS. E-mail: steven.michiels@mobius.eu. Zie ook www.mobius.eu.