

Propositie Architectuur en Flexibiliteit (II)

STRATEGY ALIGNMENT (3)

In het vorige artikel hebben we gezien welke marketingcomponenten voor de Propositie Architectuur van belang zijn en wat hun invloed is op de bedrijfsgebieden binnen de organisatie, zoals Lifecycle Management, Promotie en Verkoop. In dit artikel bespreken we — kort — vanuit de overige processen welke overige componenten van belang zijn, hoe de Propositie Architectuur een positieve bijdrage levert op een aantal (we noemen ze niet allemaal) onderdelen van de organisatie, en tenslotte hoe een propositie architectuur op te stellen en te implementeren.

Door Paul van Wely

De processen die we hier beschrijven zijn achtereenvolgens Assemblage & Productie, Levering, Inkoop, Management Information, Facturering & Betaling en Balancing, Clearing & Settlement. Deze laatste is vooral van belang voor de eerder besproken Collaborative Marketing Approaches. Tenslotte wordt een schets van de onderdelen van een (sterk vereenvoudigd) Propositie Model gegeven.

Assemblage en Productie

Indien we denken aan het assemblage- en productieproces, denken we al gauw aan producten en vergeten we vaak dat ook diensten en middelen daar met name toe behoren. Bij klantspecifieke telecommunicatie oplossingen, complexe of eenmalige machinebouw zoals een onderzeeër of vliegtuig-simulator, of, meer dienstgericht, een fusie van grote spelers op de markt of bij integratie binnen de supply en/of demand chain, kan een zeer complex samenstel van componenten van producten, diensten en middelen ontstaan.

Hamel en Prahalad hebben al laten zien dat een assemblage-en/of productieproces gebaseerd op een componentgedreven propositie de flexibiliteit van de organisatie sterk verhoogt. Een componentgedreven propositie vraagt weliswaar om complexere processen voor inkoop, werkvoorbereiding en interne logistiek, naast natuurlijk een complexer assemblage-en productieproces, maar de flexibiliteit van het primaire proces neemt sterk toe, zeker als vervangende componenten in het totaal assortiment zijn opgenomen. Om het proces strak georganiseerd te krijgen is het nodig duidelijke afspraken te maken met (toe)leveranciers, waarbij een optimale planning en communicatie resulteert in Just-In-Time levering, zodat kosten geminimaliseerd kunnen worden en voorraden laag blijven. Daarbij speelt de granulariteit van de componenten

een belangrijke rol: voor de propositiemodellen is het niet de architect die deze granulariteit bepaalt, maar het management team en de complexiteit van het collectieve aanbod van marktpartijen. De architect volgt daarbij maar zorgt ervoor dat het propositiemodel dusdanig flexibel is dat het gemakkelijk aanpasbaar wordt, zodat bij een verhoogde vraag naar een 'supercomponent' het wellicht verstandig wordt om deze al vooraf te assembleren vanuit andere componenten.

Levering

Wat geldt voor Assemblage en Productie geldt met name voor Levering. Levering kan naar de eigen organisatie gebeuren, maar ook direct aan de klant (rechtstreekse of soms administratieve levering genoemd). Afhankelijk van de complexiteit van en het aantal spelers binnen de supply chain kan de levering veel coördinatie van de organisatie vragen bij Collaborative Marketing Propositions. Het zal duidelijk zijn dat op componentniveau de regels voor levering vastgelegd worden.

Inkoop

Inkoop is noodzakelijk wanneer voorraden van producten of halffabrikaten beneden drempelwaarden komen, óf wanneer rechtstreekse levering door leveranciers plaatsvindt. Deze moeten dan door de organisatie geïnformeerd worden wanneer de levering plaats dient te vinden en aan wie. Het gaat hier niet alleen om de te betalen inkoop van producten, maar ook om de levering van middelen, diensten en/of services.

Facturering & Betaling

Een componentgedreven propositie maakt het mogelijk om facturering, reducties op basis van kortingen, rabatten, retentie, loyalty en incasso aan de demand side en pro forma facturering, kostendoorbelasting en betaling aan de supply side eenvoudiger te verrekenen. Indien de complexiteit erg sterk

toeneemt kan, naast de CMA (Collaborative Marketing Approach), een hieronder genoemde aanpak aanbevolen worden.

Balancing, Clearing & Settlement

Voor een CMA vormen de processen en systemen van een Clearing House uit de financiële sector een uitkomst voor het collectief verwerken van individuele componenten binnen een dergelijke propositie. Door middel van bovengenoemde processen kunnen de vele transacties verzameld en verrekend worden, waarna de diverse in een CMA participerende organisaties voor hun deel in kosten (van administraties, transactieverwerking en bijvoorbeeld loyalty-systemen) en baten (hun geconsolideerd aandeel in alle transacties) verrekend worden.

MIS

Voor Management Rapportages worden vaak datawarehouses en datamarts gebruikt. Het is zaak de wijzigingen in de structuur van datamodellen voor datawarehouses en datamarts tot een minimum te beperken. Naast de in het vorige en dit artikel genoemde acht onderdelen van de organisatie die baat hebben bij een gestructureerde Propositie Architectuur, zal het duidelijk zijn dat binnen een datawarehouse omgeving, waarbij de Propositie Dimensies voldoende uitgewerkt zijn, grote wijzigingen achterwege kunnen blijven omdat de architectuur ervoor zorgt dat voldoende flexibiliteit in het datamodel is ingebouwd.

Door middel van een goed doordacht componentgerichte Propositie Architectuur wordt ervoor gezorgd dat aanpassingen van nieuwe proposities niet alleen snel in de diverse systemen kunnen worden doorgevoerd, maar dat de datamodellen en de MIS rapportages nauwelijks aangepast hoeven te worden.

Waardebesturing

MIS rapportage vormt een onderdeel voor de besturing van de organisatie. Waardebesturing vormt een ander onderdeel daarvan. Waardebesturing komt aan bod bij de behandeling van het Waardemodel, de uitbreiding op BPM die voor waardebesturing noodzakelijk is in het daarop volgende artikel en tenslotte bij het afsluitende artikel betreffende Business Value Management.

Resultaten

Zoals in het eerste artikel (BPM 1/2011) is aangegeven levert de introductie van Propositie Architectuur en daarop gebaseerd Propositie modellen en Business Processen verbeteringen op acht punten. Voor de zekerheid herhalen we ze hier, zonder in te gaan op hoe dat precies gebeurt: dat is immers besproken in de twee artikelen rondom Propositiemodellering:

1. Nieuwe producten- en dienstencomponenten kunnen vanuit Proposition Lifecycle Development snel ingepast worden in de Propositiecatalogus voor een beter R&D;
2. De Propositiecatalogus zelf kan snel en gemakkelijk aangepast worden door (reeds bestaande) componenten van de propositie opnieuw samen te stellen of binnen de bestaande propositie te vervangen door andere; hierdoor is het marke-

tingtechnisch mogelijk om een korte Time-to-Market te realiseren;

3. Het wordt prijs- en producttechnisch mogelijk snel te reageren op de concurrentie door nieuwe aanbiedingen vanuit de catalogus op te nemen in marketingacties en -campagnes;
4. Het Productie- c.q. Assemblageproces kan snel en eenvoudig aangepast worden waardoor productietechnisch een korte Time-to-Market gerealiseerd kan worden;
5. Het is eenvoudiger en sneller mogelijk om derde-partijen in te schakelen waardoor de supply chain gestroomlijnd wordt voor een leveringstechnisch korte Time-to-Market;
6. Logistieke informatiesystemen kunnen eenvoudig gewijzigd of aangepast worden;
7. MIS rapportagesystemen kunnen eenvoudig aangepast worden zonder ingrijpende migraties;
8. Het (operationele) waardebesturingssysteem kan snel en gemakkelijk gewijzigd worden.

Tien stappen naar Implementatie

Hoe zetten we nu een Propositie model op en hoe implementeren we dit? Het eerste is vaak eenvoudiger dan het tweede, omdat bij legacy systemen de verschillende componenten en koppelingen ertussen veelal niet onderkend worden. Daarnaast is een andere aanpak van BPM noodzakelijk, waardoor introductie van of wijzigingen in propositiecomponenten zeer eenvoudig wordt. Wij gaan daar in een volgend artikel verder op in. Nu volstaat een stappenplan en de invulling daarvan. In tien stappen wordt beschreven hoe een Propositie Model op te zetten en deze te implementeren:

1. Bepaal Bedrijfsambitie; 2. Inventariseer Bedrijfsdomeinen; 3. Bepaal Componenten; 4. Bepaal Waardecreatie; 5. Beschrijf Samenhang; 6. Stel Architectuur Vast; 7. Test Propositie Architectuur en Model; 8. Inventariseer; 9. Bepaal Plateaus voor Implementatie; 10. Voer Propositie Programma uit. Puntsgewijs gaan we de stappen behandelen.

Bepaal Bedrijfsambitie. Afhankelijk van de bedrijfsambitie, vertaald in een strategie en mogelijk een realisatieplan, wordt het vlug min of meer duidelijk of de ingreep in de bestaande aanpak en het bestaande propositie model zeer groot is of juist klein. Natuurlijk kan op dit moment nog geen schatting van de implementatie worden gegeven in termen van tijd en kosten. Als enige requirement kan wellicht een kwaliteitseis neergelegd worden.

Eerst moet bepaald worden hoe de organisatie haar producten op de markt wil brengen en hoe men denkt de strategie te realiseren binnen de context van de organisatie. Met andere woorden, wat is het verdienmodel en wat het partnermodel. Soms onderscheidt de organisatie zich door een, binnen de branche beschouwd, apart verdienmodel. Een voorbeeld is transavia.com, dat zowel stoelen verkoopt als wel als chartermaatschappij optreedt. Dit maakt het lastig om benchmarks te vinden waarmee de strategie en het propositie model vergeleken kunnen worden.

Vervolgens wordt bepaald hoe de externe strategie vertaald wordt naar de interne werking. In het eerste artikel hebben we al beschreven welke mogelijkheden hiervoor zijn: Customer Intimacy, Product Leadership en Operational Excellence. Nu zullen veel organisaties propageren bezig te zijn met vooral de laatste aanpak, terwijl snel duidelijk wordt dat ze tenminste op onderdelen van de organisatie een andere 'interne strategie' volgen. Zo zal productontwikkeling vaak kiezen voor Product Leadership en de verkoopafdeling voor Customer Intimacy. Wees daarop bedacht!

Ook binnen een gekozen strategie als boven vermeld, kan nog steeds een focus op andere zaken de overhand krijgen. Zo is het mogelijk om te kiezen voor Customer Intimacy, terwijl de focus juist kostenvermindering is. Of flexibiliteit. Of juist risicovermindering enzovoort. We komen hier mogelijk later uitgebreider op terug. Nu is interessant om een inzicht te krijgen in hoe de propositie de strategie kan ondersteunen en wat de eisen zijn voor wat betreft de verschillende organisatiegebieden, zoals in dit en het vorige artikel beschreven, gesteld aan een propositie. Daarom moeten de Bedrijfsdomeinen bestudeerd worden, tenminste, als de ambitie groot is.

Inventariseer Bedrijfsdomeinen. Als bekend is hoe de samenwerking van de organisatie in de keten plaats gaat vinden moet de complexiteit van de keten beschreven worden. Afhankelijk van het ambitieniveau moet dit diepgaand of volstaat een meer oppervlakkige beschrijving. Wat altijd helpt is een (uitbreiding op het) Partnermodel. Hierin worden verticaal de verschillende partnertypen (niet de individuele partners) weergegeven en horizontaal de verschillende Producten, Diensten en Middelen. Vervolgens worden de relaties tussen de partnertypen en de Producten, Diensten en Middelen getekend en beschreven. Parallel daaraan kan de complexiteit van de onderscheiden bedrijfsdomeinen in kaart worden gebracht, zodat duidelijk wordt welke behoeften elk domein heeft ten aanzien van een gedetailleerd of juist globaler propositiemodel. Daarbij worden de verschillende componenten en – kort – hun samenhang beschreven.

Wat daar – per bedrijfscomponent – van groot belang is, is het tempo van veranderen van componenten en het al dan niet toestaan van vervangende componenten in grotere verbanden. Zo kunnen nieuwe motortypen eerder vervangen worden dan de carrosserie, dan wel andersom, zonder dat dit voor de productie iets uitmaakt, terwijl dit voor de rest van de domeinen een grote impact kan hebben.

Strategy Alignment (3)

In een serie artikelen geeft Paul van Wely aan hoe de Strategy Alignment tussen strategie en business optimaal wordt gerealiseerd en wat de gevolgen zijn. Deel 1 en 2 zijn in BPM 1 en 3 gepubliceerd.

Bepaal Componenten. Nadat de verschillende bedrijfsdomeinen geïnventariseerd zijn worden de onderscheiden component(typ)en verzameld en geordend. Daarbij worden hoofdcomponenten aangewezen en wordt de granulariteit van de component(typ)en bepaald. Hierdoor wordt het mogelijk de component(typ)en en de lifecycles daarvan te beschrijven.

Bepaal Waardecreatie. Indien de organisatie een hoog ambitieniveau heeft en ook de prijsstelling zo flexibel mogelijk wil kunnen wijzigen, eventueel door de klant zelf, dan is het soms noodzakelijk het hele systeem van waardecreatie te beschouwen. Hier komen we later uitgebreid op terug. In dit artikel volstaat het dat het daarvoor noodzakelijk is de kosten per component, de minimaal te realiseren marges en – op hoofdlijnen – de regels en typen van waardecreatie op te stellen.

Beschrijf Samenhang. Vervolgens is het noodzakelijk de samenhang tussen de componenten en de verschillende bedrijfsdomeinen te beschrijven zodat duidelijk wordt wie voor wat verantwoordelijk is en wanneer. Een RACI-tabel per component is voor de hand liggend, maar er moet meer diepgang plaatsvinden, vooral ten aanzien van oorzaken van veranderingen (bijvoorbeeld technologische ontwikkelingen, concurrentieacties enzovoort) en hun gevolgen.

Stel Architectuur Vast. Nu de samenhang van het propositiemodel is vastgelegd door de beschrijving van de samenhang, kan het model vertaald worden in een Propositie Architectuur. Het model wordt eventueel verder uitgewerkt, de principes en richtlijnen worden bepaald, de methode van gebruik en de modelleerconventies worden vastgesteld en tenslotte wordt bepaald – voor zover nog niet eerder beschreven – hoe de architecten met veranderingen van de Propositie Architectuur om dienen te gaan. Een van de belangrijkste componenttypen is de Prijs. Beschrijf uitgebreid welke criteria in welke gevallen invloed uitoefenen op de prijzen van welke producten, diensten en middelen. Omdat componenten in veel gevallen geleverd zullen worden door Business Partners is het verstandig ook het Partner Model uitgebreid beschreven op te nemen in de Propositie Architectuur, zodat snel inzichtelijk wordt welke invloed Partners hebben op de verschillende componenttypen.

Test Propositie Architectuur en Model. De Propositie Architectuur vormt enigszins een buitenbeentje omdat het héél dicht tegen het propositiemodel aan ligt: het is in veel gevallen van een grotere detaillering dan andere architecturen zoals de Proces of Object Architectuur. De beschrijving van de lifecycles en de relaties met de verschillende bedrijfsdomeinen maken dat een Propositie Architectuur 'droog' getest kan worden op het daadwerkelijk gebruik van het model bij veranderingen op allerlei gebied. Dit geldt ook voor het Partner Model: maak duidelijk hoe de flexibiliteit beïnvloed kan worden door allerlei invloeden van buiten, zoals bijvoorbeeld stakingen bij een Partner, problemen bij de distributiekkanalen enzovoort. Soms kan het zelfs zinvol zijn om door middel van scenario-analyses te anticiperen op mogelijke risico's en hun onvermijdelijke gevolgen.

Bovenstaande kan gebeuren door middel van Desk research, maar kan ook in workshops met marketing en eventueel

andere managers in een simulatiesituatie gebeuren. Het kan uitgebreid zoals boven beschreven, maar eenvoudiger kan ook door middel van de bestaande Catalogus, of een Propositie Prototype, dat later toch nodig is, helpt daarbij.

Nadat bovenstaande is uitgevoerd, of bij een redelijk eenvoudig Propositie model direct, kan een Propositie Applicatie dan wel een Catalogus Applicatie ontwikkeld worden, waarmee Product Managers op een effectieve en efficiënte manier nieuwe proposities kunnen ontwikkelen door het combineren van de componenten.

Inventariseer. Een dergelijke Applicatie voor Product Management is slechts een eerste stap in het flexibiliseren van de organisatie door middel van een componentgericht propositie model. Om de flexibilisering daadwerkelijk door te voeren in alle processen zal een ingrijpende verandering noodzakelijk zijn. De baten wegen op tegen de kosten, maar dit zal eerst inzichtelijk gemaakt moeten worden. Daarbij is het noodzakelijk om de tijdigheid van gewenste veranderingen in kaart te brengen. Eerst inventariseren we de noodzakelijke en de wenselijke veranderingen per Bedrijfsdomein. We bepalen alternatieven en de consequenties van de veranderingen: zo gedetailleerd mogelijk in termen van tijd, geld en kwaliteit. Tenslotte worden via een Business Case een algemeen plan en de voor- en nadelen van de invoering van een optimaal Propositie model en een aantal alternatieven geschetst.

Bepaal Plateaus voor Implementatie. Indien vervolgens een besluit wordt genomen is het ambitieniveau van de organisatie en de SOW (Statement of Work) bekend. Op grond hiervan kan een veranderingsprogramma opgesteld worden, waarbij stabiele plateaus ervoor zorgen dat veranderingen binnen niet al te lange perioden resultaten leveren waar de organisatie baat bij heeft, waardoor het programma gefinancierd kan worden uit deze baten.

Als eerste wordt op basis van de Business Case een integraal veranderingsplan opgesteld. Vervolgens worden stabiele omgevingen gedefinieerd: zogenaamde plateaus waarbij verschillende veranderingen voor verscheidene bedrijfsdomeinen – partieel dan wel geheel – zijn doorgevoerd. Op basis van deze plateaus wordt de Architectuur en de Informatievoorziening gepland. Per plateau wordt de interne samenhang door middel van Desk Research getest. Dit leidt uiteindelijk tot een uitgewerkte meerjaren informatieplanning/programmaplanning. Tenslotte wordt het plan vastgesteld en geaccordeerd.

Voer Propositie Programma uit. Als laatste wordt het Propositie Programma gestart en uitgevoerd. We zullen later zien dat dit eenvoudig is bij een nieuwe aanpak van BPM dat in een van de laatste artikelen wordt behandeld.

Propositie Model

Om een indruk te geven van wat nu eigenlijk een propositie model is, beschrijven we een sterk vereenvoudigd model van een Propositie met een focus op vooral het Verkoopproces. Zaken die van belang zijn voor de Supply Chain, Productie, Facturering, Services, enzovoort worden hier niet benoemd.

Daarbij wordt gebruik gemaakt van een vierlaagsmodel: 1. De Propositie zelf; 2. De onder de Propositie vallende Producten met de daaraan gelieerde Middelen, Diensten en Services; 3. De Componenten; 4. De Prijs en de daarbij behorende Afspraken.

Propositie Laag. Binnen de Propositie Laag wordt een model ontworpen waarin de algemene gegevens van de propositie, inclusief de beschrijving, de strategie, het marktsegment, het geografisch gebied, het verkoopkanaal, de marketingcampagne en de tijdigheid van de propositie (geldigheid en eventuele coulouance-perioden) beschreven worden. Daarbij zijn Contracten en SLA's vaak van belang, maar vaker nog geldt dat laatste voor de individuele producten van de propositie. Wat hier, en later ook voor Procesmodellering, Simulaties en Model Executie, van belang is, is het feit dat de voorwaarden waaronder de Propositie uitgeleverd kan worden, zoals Klantprofiel (Klant dient dit Product of dit Middel reeds in bezit te hebben), Geografische beperking ten behoeve van het verkoopproces (mag een Klant uit Eindhoven deze aanbieding op de website wel zien? En een overeenkomst aangaan conform de Propositie?), de Techniek (Klant moet een bepaald type Product hebben en het Middel moet van een bepaalde kwaliteit zijn) en andere voorwaarden in (dynamische) Beperkingsregels dienen te worden vastgelegd. Hier komen we later wellicht nog op terug.

Product Laag. In de Product Laag worden de verschillende tot de propositie behorende Producten en de daarbij behorende Middelen, Diensten en Services (zie vorig artikel voor definities) beschreven in relatie tot elkaar en de Propositie. Zoals gezegd vallen SLA's hier ook onder. Ook hier kunnen Beperkingsregels vastgelegd worden ten aanzien van de erbij behorende Componenten en SLA's.

Component Laag. De bouwstenen van Producten, Middelen, Diensten, Services, maar ook de Propositie als geheel, worden hier beschreven. Omdat van Componenten de eigenschappen van belang zijn zullen deze ook gemodelleerd worden. Daarbij zijn weer verschillende typen van Eigenschappen te onderkennen en zijn de relaties tussen Componenten en Eigenschappen door Beperkingsregels te beschrijven.

Prijs Laag. In het algemeen zal de totaalprijs van de propositie liggen onder het totaal van aangeboden Producten, Middelen enzovoort. Natuurlijk kan het ook zo zijn dat de Contractvoorwaarden of de Beperkingsregels gunstiger zijn. Wel is het van belang om deze individuele prijzen en afspraken ook op Productlaag- en Componentlaagniveau te onderkennen. In de Prijslaag worden vaak ook prijzen voor aanbiedingen buiten de propositie, vanuit bijvoorbeeld retentie en loyalty, vastgelegd. Zo kan het nuttig zijn om bepaalde marges voor Outbound Selling, zoals voor Cross of Deep Selling, maar ook voor Retentie, vast te stellen.

Het volgende artikel gaat over de Organisatiecultuur.

Paul van Wely (info@enterprise-architects.nl) is oprichter van Enterprise Architects.