

Onderzoek naar organisatiebreed Business Process Management

# OVER GROEIPADEN EN GROEIPIJNEN

Velen hebben het geprobeerd, velen hebben gefaald. De succesverhalen van bedrijven die erin slaagden zich tot de hoogste niveaus van procesgerichtheid op te werken liggen niet dik gezaaid. Nochtans is het overheersende gevoel dat process management een nuttig managementinstrument is dat het liefst op organisatieniveau wordt begrepen en beoefend.

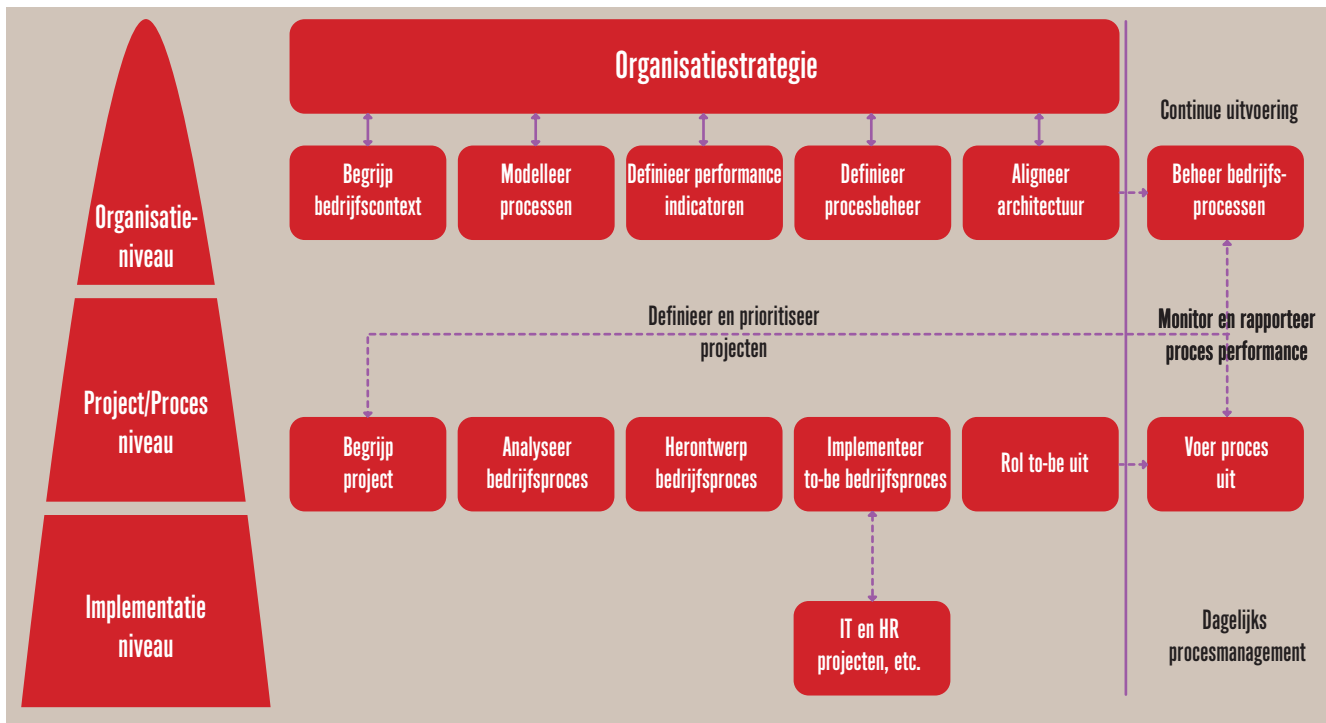
Door Joachim Van den Bergh

**M**en dicht process management toe voordelen te bieden die het operationele ver overstijgen en een antwoord te bieden op klassieke managementuitdagingen, zoals het balanceren van kwaliteit in product en service, het eeuwige verbeteren van processen en de continue strijd om klanten tevreden te stemmen. Hoe komt het dan dat er toch zo bitter weinig organisaties zich melden met echte succesverhalen? Het antwoord dient gezocht te worden in de aard van het beestje zelf. Business Process Management (BPM) is een holistische managementaanpak die uit een fundament van radicaal procesherontwerp (met wijlen Michael Hammer als vurig voorvechter), kwaliteitsmanagement en systeemdenken is opgetrokken. BPM ambieert processen te verbeteren met als doelstelling het verhogen van de performance van de organisatie en dit rekening houdende met alle mogelijke aspecten die daardoor kunnen geïmpacted worden. Net die ambitieuze en brede aanpak zorgt voor de grootste uitdaging voor BPM-adepten. Niet de technische complexiteit van een BPM-implementatie of het juist kunnen opstellen van procesmodellen, maar de omvang van een dergelijke inspanning is wat vele organisaties afschrikt of doet struikelen. BPM vraagt immers om een gestructureerd en goed begeleid veranderingstraject waarbij rekening wordt gehouden met alle mogelijke factoren die het uiteindelijke succes kunnen ondermijnen. Vaak slagen organisaties er wel in om een vrij aardige projectwerking uit te grond te stampen met BPM als basistechniek voor procesverbeteringen, maar schijnen ze om de één of de

andere reden daar vast te lopen in de cadans van operationele taken en kleinere verbeteringstrajecten. Uit talloze praktijkverhalen blijkt het moeilijk voor bedrijven om de initiële maturiteitsniveaus te overwinnen en een voldragen procesgerichte organisatie op te richten. Dit artikel beschrijft aan de hand van een praktijkonderzoek bij bedrijven die BPM implementeren hoe het kenmerkende groeipad van zo'n organisatie eruit ziet en met welke groeipijnen ze geconfronteerd worden. We trekken hieruit lessen voor bedrijven die zich ook willen wagen aan een procesgerichte visie. We observeerden een tiental bedrijven uit diverse sectoren, met uiteenlopende strategieën, maar met als gemeenschappelijke factor hun procesgerichte managementaanpak<sup>1</sup>.

## Projectniveau versus organisatiebreed BPM

Op *projectniveau* behelst BPM het gestructureerd aanpakken van verbeteringen binnen bedrijfsprocessen. Voorwaarde is dat de organisatie beschikt over een aantal specialisten, bekwaam in het toepassen van BPM-methoden, en dat het hoger management BPM erkent als een waardevolle aanvulling van het arsenaal aan technieken dat ter verbetering van de organisatie wordt aangewend. Voorts is het vaak een beperkt aantal procesenthousiastelingen dat zich ondanks het vroege maturiteitsstadium van hun bedrijf al dan niet informeel bezig houdt met het denken over departementsgrenzen heen. De karakteristieke projecten echter zijn, hoewel procesgericht, al te vaak niet functieoverschrijdend en ad hoc gekozen. Dit type projecten heeft een nuttige, doch beperkte, impact maar kan wel dienen als succesverhaal om het



Afbeelding 1: BPM op verschillende niveaus (aangepast op basis van Harmon<sup>2</sup>).

procesdenken intern te verspreiden en aan te moedigen. Anderzijds verwijzen de literatuur en algemene opvatting over BPM naar een *organisatiebrede* aanpak met mogelijk ingrijpende impact op de werkwijzen, organisatiestructuur, IT-systemen, enzovoort. Op dit niveau vindt men bedrijven die de louter projectmatige aanpak overstijgen en zich sterk kunnen maken dat er een verbeteringscultuur aanwezig is, geruggensteund door de expertise van een BPM-kennisgroep. Die groep houdt zich eerder bezig met het opleiden en begeleiden van medewerkers in de lijnorganisatie, kortom het ondersteunen van BPM-taken in plaats van het zelf uitvoeren daarvan. Zij voorzien in methoden, een kader, procedures en tools om de business op procesgerichte wijze te laten werken en de processen op regelmatige basis te verbeteren. Hoewel BPM zowel op projectniveau als op organisatieniveau waardevol kan zijn, wordt in de meeste gevallen toch gestreefd om het projectniveau te overstijgen. En dat blijkt net niet evident. Teruggrijpende naar onze observaties kunnen we enkele succesfactoren en cruciale stappen in het groeipad van de procesgerichte organisatie onderscheiden en eveneens duiden op typische groeipijnen die het proces bemoeilijken. Eerst en vooral een noot over het *tijdsaspect*. Wie een BPM-traject start, verwacht – hopelijk – niet dat dit een kwestie van maanden is alvorens de gehele organisatie zich aan de nieuwe werkwijzen en gewoonten heeft aangepast. De bedrijven die we categoriseerden in de groep met hoge maturiteit, hadden er stuk voor stuk reeds een traject van jaren opzitten. Met als koploper het meest procesgerichte bedrijf dat de fundamenten daarvoor al legde in 2000. Een trage maar gestage aanpak. Anderzijds stelden we vast dat de bedrijven met een beduidend lagere maturiteit er min of meer in geslaagd waren BPM

op projectniveau te introduceren in een tijdspanne van 1 tot 2 jaar. Laat dit dan ook een pleidooi zijn voor een geduldige lange termijn aanpak, indien de situatie het toelaat.

### Strategie

Vervolgens onderwierpen we de deelnemende bedrijven aan een aantal vraagstellingen betreffende de *strategie*. Ervan uitgaande dat BPM een bewuste keuze is om de organisatiestrategie te helpen implementeren, stelt men zich namelijk de vraag onder welk strategisch thema BPM het beste gedijt. Als we indelen volgens de Value Disciplines indeling van auteurs Treacy en Wiersema<sup>3</sup> kiest het merendeel van de bestudeerde organisaties voor operational excellence. Het lijkt erop dat dit strategische thema de natuurlijke habitat vormt voor BPM-inspanningen, vooral daar waar efficiëntie, administratieve vereenvoudiging en standaardisatie vooropgesteld worden. Toch waren er ook bedrijven in onze steekproef die BPM duidelijk geassocieerd wensten te zien met andere strategische doelen dan degene die vallen onder operational excellence. Als voornaamste drijfveren voor BPM werden in deze gevallen doelen genoemd waaronder klantentevredenheid, kwaliteitszorg en zelfs werknemerstevredenheid. Uit eerder onderzoek<sup>4</sup> blijkt dat er op dit vlak een groot potentieel ligt in het beter gebruik van de schat aan informatie die uit de bedrijfsprocessen voortkomt.

Een vaak genoemde succesfactor is de *aanwezigheid van een sponsor* op het hoogste managementniveau en een actieve betrokkenheid van de topmanagers. De conclusies van onze interviews schijnen dit te bevestigen. Elk van de bestudeerde gevallen rapporteerde steun op het hoogste niveau, doch een duidelijk onderscheid kan gemaakt worden tussen de meest

## CHECKLIST 'VOORWAARDEN'

- |  |   |
|--|---|
| ■ C-level BPM sponsor                                | ■ Standaard procesverbetermethode   |
| ■ (In)formele BPM voorstanders groep                 | ■ Alignering tussen BPM en andere strategische initiatieven in de organisatie |
| ■ Proces architectuur (as-is)                        | ■ Procesmetingen op hoog niveau   |
| ■ Procesmodelleer standaard methode                  | ■ Procesbewustzijn op alle organisatieniveaus                                 |
| ■ Opgeleide proces experts                           | ■ Process assessment (nulmeting)  |
| ■ Business case voor BPM                             | ■ BPM implementatie roadmap   |
| ■ Cross-functionele verbeterteams                    | ■ BPM bewustzijn bij het topmanagement  |
| ■ Meerdere succesvolle pilotprojecten                |   |
| ■ Lange termijn (strategische) BPM visie             |   |
| ■ Proceseigenaars geïdentificeerd voor kernprocessen |   |

Afbeelding 2: Checklist voorwaarden voor een organisatiebrede implementatie van BPM (in willekeurige schikking).

procesgerichte en degene die voorlopig nog maturiteit missen. De eerste konden rekenen op de volle steun van het leiderschap en een betrokken sponsor op het allerhoogste niveau. In de gevallen waar de steun niet onvoorwaardelijk en ten volle aanwezig was stellen we vast dat de ontwikkeling en de verspreiding van BPM moeilijk verloopt, maar zeker niet onmogelijk is. Een actief betrokken managementteam heeft ook als voordeel dat BPM niet dreigt te verzanden tussen andere strategische programma's maar net de link daarmee zal kunnen leggen en ertoe bijdragen.

Tot slot is er een *ondersteunende organisatie* voor BPM-initiatieven. Eerder onderzoek wees erop dat in organisaties met een hoge maturiteit vaak geopteerd werd voor een 'Centre of Excellence' of 'Business Process Office' ter ondersteuning van een organisatiebrede aanpak. Minder ontwikkelde organisaties, althans op het gebied van process management, hadden een eerder projectgerichte aanpak en structuur. BPM is dan een verzameling van een aantal losse opeenvolgende verbeteringsprojecten. Ons onderzoek bevestigt deze stelling. Waar BPM nog niet tot het volle wasdom is gekomen beperken de verantwoordelijken zich tot het uitvoeren en ondersteunen van projecten op een ad hoc basis. Met andere woorden: ze grijpen elke kans die hen geboden wordt om met een proces- insteek aan verbeteringsprojecten te werken, en zo het bewustzijn van de waarde van BPM te verhogen.

## Resultaten

De resultaten van deze gevalstudies wijzen erop dat het zogenaamde organisatiebrede niveau van BPM slechts bereikt kan worden wanneer aan een aantal *noodzakelijke voorwaarden* voldaan is (zie afbeelding 2). Een sterke business case voor BPM, ondersteund door een sponsor op het hoogste niveau en een aantal succesvolle pilotprojecten, zorgt voor een sterk bewustzijn van de voordelen van BPM op alle niveaus in de organisatie. Waar het kan zijn processen in kaart gebracht en

hebben proceseigenaars de verantwoordelijkheid om cross-functioneel naar optimalisatie te streven. BPM is geen op zichzelf staande methode maar een berekende keuze om de strategie vanuit de hoofdprocessen te ondersteunen en een end-to-end klantvisie te introduceren. Onder dit gesternte heeft BPM de beste slagingskansen om naar een hoger niveau getild te worden.

Op dat punt wacht het management een belangrijke beslissing met betrekking tot de voortzetting van het BPM-traject. Is er een *draagvlak* voor de organisatiebrede aanpak of wordt het huidige maturiteitsniveau en navenante proceswerking in stand gehouden? Opnieuw dient dit vraagstuk tegen het licht van de organisatiestrategie gehouden te worden. BPM kan en mag geen doel op zich zijn. Precies daarom moet een moment van introspectie klaarheid scheppen over het al dan niet uitrollen van BPM als dé werkwijze in de organisatie, naast, of liever, in samenwerking met gelijkaardige strategische initiatieven zoals een Balanced Score Card, kwaliteitsmanagement en marktstrategieën.

Zorgvuldig uitgekende groeipaden ten spijt kampen organisaties die zich op de weg naar procesgerichtheid begeven met groeipijnen die slechts ten dele vermeden kunnen worden door een proactief BPM-beleid. Gelukkig staan ze niet alleen in hun strijd en kunnen lessen getrokken worden uit het traject van BPM-pioniers.

## Noten

1. Dit onderzoek werd gevoerd in het kader van de werking van BPMNetwork, een onderzoekscentrum aan de Vlerick Leuven Gent Management School. Aan de hand van interviews met BPM verantwoordelijken uit tien bedrijven en prime foundation partner MÖBIUS werden de groeipaden en succesfactoren voor BPM van de deelnemende organisaties gereconstrueerd.
2. Het boek van Paul Harmon biedt een gedegen overzicht over BPM-toepassingen op alle niveaus van de organisatie. Bron: Harmon, P. (2007) *Business Process Change: A Guide for Business Managers and BPM and SixSigma Professionals*, 2nd edition, Morgan Kaufmann.
3. In dit HBR artikel stellen Treacy en Wiersema een raamwerk voor met drie strategische hoofdrichtingen: klantenintimiteit, productleiderschap en operational excellence. Bron: Treacy, M. en Wiersema, F. (1993) *Customer Intimacy and other Value Disciplines*, Harvard Business Review January-February 1993.
4. De Hertogh et al. beschrijven de noodzaak om proceskijk te verrijken met kennis voortkomende uit de vele informatie die de bedrijfsprocessen genereren door combinatie van BPM en Business Intelligence. Bron: De Hertogh S., Van den Bunder A., Viaene S. (2010) *Quo vadis BI? Informatie*. 2010 (Juni): 32-36.

Joachim Van den Bergh is Senior Research Associate, Vlerick Leuven Gent Management School.

Met dank aan Prof. dr. Stijn Viaene, Prof. Dr. Öykü Isik en Willem Mertens, allen verbonden aan het onderzoek van Vlerick Leuven Gent Management School.