

Waarde als discipline en als principe

# STRATEGY ALIGNMENT

Bij een Strategische Heroriëntatie worden veel veranderingen in gang gezet. Een van de grootste problemen daarbij is Strategy Alignment. Strategy Alignment houdt in dat Strategische Keuzes volledig, consequent, consistent en coherent worden doorgevoerd in de bedrijfsomgeving en vervolgens (Business Alignment) in de informatievoorzieningsomgeving. We kunnen gerust stellen dat Strategy Alignment tot nu toe nog nooit voor de volle 100 procent gerealiseerd is.

Door Paul van Wely

**D**e logische vraag is dan: kan Strategy Alignment ooit voor 100 procent doorgevoerd worden? Omdat bij bijna elke veranderingsstap concessies gedaan moeten worden, en omdat er, helaas bijna altijd, onvoldoende kennis beschikbaar is op het moment dat veranderingen gespecificeerd worden, lijkt dit haast onmogelijk. We zullen echter in een aantal artikelen laten zien dat een coherente en consistente architectuur met behulp van een doordachte aanpak en ondersteund door geavanceerde tools, wel kan leiden tot een optimale Strategy Alignment, die er bovendien voor zorgt dat vele zaken die tot nu toe onmogelijk (b)leken, zoals versnelling en verbetering van het transformatieproces tegen lagere kosten en resulterend in een betere operatie, wel degelijk mogelijk worden.

## Waardecreatie

Wil een organisatie langdurig bestaan dan zal zij waarde voor haar omgeving moeten creëren. Waardecreatie is de bestaansgrond van een organisatie. Als een bedrijf of instituut geen

waarde toevoegt is het ten dode opgeschreven. De Strategy Alignment tussen strategie en business wordt daarom sterk bevorderd door een goede waardepropositie en -creatie. Om te kunnen bepalen hoe een organisatie waarde creëert wordt kort een beperkt aantal theorieën over bedrijfswaarde besproken. Een van de eersten die waardecreatie bestudeerden was Michael Porter. Porter bespreekt in zijn boek 'Competitive Advantage' de value chain ofwel waardeketen. Het is een opeenvolgende keten van activiteiten in het leveren van producten en diensten. Kostenvoordeel ten opzichte van concurrenten wordt bereikt door de kosten van de activiteiten te reduceren of door de keten te herconfigureren. Bij Porter gaat het dus vooral om bedrijfsactiviteiten en kosten. Een andere methode is Lean Production. Bij Lean richt men zich juist op het minimaliseren van het gebruik van resources, waaronder tijd, en het schrappen van alle activiteiten die op deze manier geen waarde toevoegen. Dit lijkt natuurlijk op de aanpak die Porter voorstelt, maar het gaat enerzijds een stap verder en anderzijds reduceert de aanpak de veranderingsmogelijkheden. Lean kijkt niet alleen naar kosten, maar ook naar reductie van tijd. De focus binnen de veranderings-

aanpak is echter voornamelijk gericht op het primaire proces. En daarbinnen vooral gericht op bedrijven met een productie-omgeving. Verder onderkent Porter een tiental kostenaanjagers die veel verder gaan dan Lean.

De kwaliteitsverbeteringsmethode Six Sigma werkt aan het steeds verder verbeteren van de competentiekwaliteit van bedrijfsprocessen, zodat uiteindelijk de uitval van de resultaten van deze processen gereduceerd wordt tot (bijna) nul. De sigma in de naam staat natuurlijk voor het statistische symbool van de standaarddeviatie, die bij een factor zes een defect-percentagetoestand van 0,0003; ofwel drie eenheden uitval per 10.000. Six Sigma streeft naar het uitbreiden van de competentie en de kwalitatieve performance van bedrijfsprocessen terwijl de variantie gereduceerd wordt.

In deze theorieën is een ontwikkeling van de waardefocus te onderkennen. Deze focus op de waarde ontwikkelt zich van kosten (Porter), naar kosten én tijd én aantallen (Lean), naar kwaliteit (Six Sigma) en combinaties daarvan (Lean Six Sigma). Deze waardefocus wordt binnen de theorieën en methoden dus enerzijds verrijkt, maar anderzijds moet gesteld worden dat het bereik wordt verarmd. Betrok Porter (bijna) alle onderdelen van de organisatie in de waardeketen, dus ook de ondersteunende processen, de latere theorieën beperken zich meer en meer tot het primaire bedrijfsproces. De vraag is echter of waarde alleen gecreëerd wordt in processen.

### Value disciplines

In hun boek 'The Discipline of Market Leaders' bespreken Treacy en Wiersema drie zogenaamde value disciplines: Operational Excellence, Customer Intimacy en Product Leadership. Een organisatie moet trachten te excelleren op tenminste één van deze waardedisciplines, maar kan nooit op alle drie de disciplines beter worden dan haar concurrenten. Zij geven daarbij onder andere aan dat de waardecreatie in een operationeel model moet worden ontwikkeld en ondersteund moet worden door een organisatiecultuur die aansluit op de gekozen disciplines. Dit Operating Model is afhankelijk van de waardediscipline en richt zich op vier gebieden: kernprocessen (niet alleen de primaire processen, maar juist de relevante processen!), de business structuur, managementsystemen en organisatiecultuur. De business structuur bij hen gaat vooral om de werkwijze en de wijze waarop medewerkers bevoegd en competent zijn om activiteiten uit te voeren. De keuze voor een bepaalde waardediscipline en het daarbij behorende Operating Model zouden we daarom de vertaling kunnen noemen van de extern gerichte naar de intern gerichte strategische keuzes, ofwel de interne strategie. Wat interessant is van deze aanpak is bovendien dat er niet alleen gekeken wordt naar alle relevante bedrijfsprocessen, maar ook naar de focus van de propositie (value discipline) en andere aspecten van het Operating Model.

Waar Porter Outside-In werkt geven Hamel en Prahalad in hun model betreffende de Core Competences juist aan dat het

## Strategy Alignment (1)

In een serie artikelen geeft Paul van Wely aan hoe de Strategy Alignment tussen strategie en business optimaal wordt gerealiseerd en wat de gevolgen daarvan zijn. Uitgangspunt daarbij is de creatie van (meer)waarde voor/van elke organisatie. Aangegeven wordt dat waardecreatie niet alleen ontstaat door middel van bedrijfsprocessen, maar ook door het inbouwen van flexibiliteit door een goede marketingpropositie, zogenaamde knowledge assets, managementsystemen, business competenties en werkwijze, het daarop gebaseerde waardemodel en het verbeteren van organisatiecultuur en -gedrag.

Paul van Wely is oprichter van Enterprise Architects. Momenteel werkt hij zijn Enterprise Architectuur en de daarop gebaseerde Business Transformatie Methode verder uit. Deze worden ondersteund door een tiental tools, uiteenlopend van tools om de strategische keuzes vast te leggen waarop tijdens procesmodellering gereageerd wordt, organisatiecultuurscans, tot aan simulatoren voor direct model execution en value creation en performance & control systemen.

eigenlijk gaat om het kwalitatief verbeteren van de kerncompetenties van de organisatie (Inside-Out). Tevens geven ze aan dat er een duidelijke behoefte is aan een strategische architectuur, gebaseerd op hun begrip Strategic Intent. Hiermee vullen ze de aanpak van Treacy en Wiersema volledig aan.

### Proposition Model

Een van de onderdelen van de strategische architectuur van Hamel en Prahalad is een aanpak gebaseerd op het ontwerpen van productcomponenten, zodat een zeer flexibel productieproces ontstaat. Dit is een uitbreiding op alle eerder genoemde methoden. Tijdens een project bij een grote Telco is een propositiemodel<sup>1</sup> ontwikkeld, niet alleen om het leveringsproces mogelijk flexibeler te maken, maar vooral om vanuit de marketingarchitectuur het model te gebruiken voor een interne propositiecatalogus.

We hebben gezien dat waardecreatie niet alleen tijdens het uitvoeren van bedrijfsprocessen ontstaat. Door toepassing van de ideeën van Hamel en Prahalad hebben we ook gezien dat een Business Proposition Model waarde kan vertegenwoordigen: een flexibele propositie biedt immers een hogere flexibiliteit in de concurrentiereactietijd (bijvoorbeeld door een prijsverlaging van een concurrent) en de *time-to-market* (bijvoorbeeld de lancering van nieuwe producten op basis van bestaande componenten of de creatie van nieuwe propositiecomponenten binnen de propositie lifecycle).

## Propositiemodellen

Propositie modellen, gebaseerd op een goede Propositie Architectuur, zijn relevant op de volgende acht essentiële gebieden, zodat de Strategy Alignment tussen Strategie en Business op dit vlak goed geregeld kan worden:

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 makkelijk 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 marketingtechnisch mogelijk om een korte time-to-market te realiseren;
3. Het wordt prijs- en producttechnisch mogelijk om 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 makkelijk aangepast worden waardoor productietechnisch een korte time-to-market gerealiseerd kan worden;
5. Het wordt 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.

Om een dergelijke Strategy Alignment tussen marktstrategie tot en met levering en facturering mogelijk te maken is het zaak om een grondige studie te doen naar de verschillende componenten van de Propositie en hun uitwerking op alle acht genoemde gebieden.

## Knowledge Assets

Een componentgerichte Business Proposition creëert niet alleen waarde binnen het productieproces maar ook binnen de proposition lifecycle van ontwikkeling tot aan levering en facturering. Het was daarom interessant te onderzoeken of er mogelijk nog andere – tot nu toe onvermoede of niet als zodanig gespecificeerde – vormen van waarde bestaan. Zoals bij de bespreking van de laatste twee aanpakken al is aangegeven, spelen cultuur en structuur (“the way we work here”) daarbij een rol.

Tijdens grootschalige veranderingen wordt niet alleen waarde gecreëerd, maar gaat er ook veel waarde verloren in de vorm van kennis. Dat gaat niet alleen om kennis die algemeen bekend wordt geacht, maar juist en vooral om kennis die verborgen zit. Heel veel kennis is verborgen en weggestopt (hard gecodeerd) in informatiesystemen of vastgelegd in procesmodellen en procedurebeschrijvingen. Bij vervanging door andere geautomatiseerde systemen gaat deze kennis verloren of kost het heel veel werk om deze vanuit de oude omgeving over te brengen naar de nieuwe omgeving, eenvoudigweg omdat enerzijds niet alles bekend is of anderzijds niet eenvoudig, helder en eenduidig vastgelegd is. We zullen daarom onderzoeken of en hoe, welke kennis alsnog gebruikt kan worden, waardoor waarde misschien niet gecreëerd, maar dan toch behouden blijft.

Deze kennis, Knowledge Assets genoemd in tegenstelling tot financiële en andere assets, betreft uit de aard der zaak alleen kennis die behouden blijft of slechts gedeeltelijk aangepast is nadat de verandering heeft plaats gevonden. De vraag is dus: welke onderdelen van de organisatie veranderen niet of nauwelijks en vormen een bron van (waardevolle) kennis?

## Business Events en Business Results

We beperken ons hier tot onderdelen van bedrijfsprocessen. Als we daar naar kijken dan kunnen we een aantal onderdelen onderkennen: Events (het begin), Results (het einde), Activities (het midden), Control Management (de besturing), Roles, Swimming Lanes (partijen in het proces) en Decisions. Juist bedrijfsprocessen en besturingsprocessen, inclusief de organisatorische invulling daarvan in rollen, functies en partijen, zijn sterk aan wijzigingen onderhevig, maar geldt dat ook voor de overige componenten? Van Business Events weten we dat ze in de tijd gezien nauwelijks wijzigen. Zo zal een KlantOrder altijd een KlantOrder blijven, hoewel het verkoopkanaal en -medium wel kunnen veranderen. Hetzelfde zal gelden voor Business Results. Bij verdergaande keten-integratie kan er echter sprake zijn van meer communicatie en dus ook meer (Continue) Events en (Discontinue) Results, waarmee bedoeld wordt dat bij onverwachte zaken communicatie tussen verschillende procespartijen plaats moet vinden door berichten heen en weer te sturen.

Goed, Business Events en Business Results, maar ook de Enterprise Chain – de totale keten tussen eindklanten en oorspronkelijke (grondstoffen) leveranciers, dus de Demand én Supply Chain – zullen nauwelijks wijzigen. Dat is echter nogal schaars om van een onderscheidende groep Knowledge Assets te kunnen spreken. We zullen daarom dieper in de bedrijfsprocessen moeten duiken op zoek naar andere Knowledge Assets. Zaken die dan minder vaak wijzigen zijn generaliseerde gegevensverzamelingen of Business Objects. Iets vaker zullen de transformatieregels en minder vaak de proces- en besturingsregels veranderen. Waardecreatieregels zullen ook niet vaak wijzigen.<sup>2</sup>

## Business Objects

Gegeneraliseerde gegevensverzamelingen of Business Objects zijn bronnen van organisatiekennis omdat ze nauwelijks wijzigen. Afgeleiden van Business Objects (Classes in UML, tables in databases) zullen eerder wijzigen, doordat de attributen daarvan aangevuld of aangepast worden. We zullen er in het kader van dit artikel (Waardecreatie) niet dieper op in gaan.

## Business Rules

Een aantal organisaties experimenteert momenteel met het vastleggen van functionele bedrijfsregels (business rules). Zo worden in organisaties die met veel wet- en regelgeving van doen hebben (niet alleen overheidsorganisaties, ZBO's, enzovoort maar ook verzekeringsmaatschappijen en banken), de wetteksten en eigen bedrijfsregels omgezet in functionele regels en worden deze gebruikt om de functionaliteiten van activiteiten van bedrijfsprocessen te beschrijven.

Door het formeel beschrijven van functionele regels komen we er niet alleen achter dat de teksten van wet- en regelgeving incorrect zijn (regels kunnen binnen dezelfde wetteksten elkaar tegenspreken en iedere ondernemer wordt veel te vaak geconfronteerd met conflicterende regels van verschillende wetteksten), maar zorgen we er tevens voor dat de regels onderhoudbaar worden en raken ze niet verloren bij het introduceren van nieuwe, geautomatiseerde, informatiesystemen. Daarmee wordt het ook mogelijk om deze informatiesystemen aan te passen aan de reeds bestaande, geformaliseerde bedrijfsprocessen.

## Knowledge Asset Management

In sommige organisaties wordt geëxperimenteerd met het genereren van geautomatiseerde informatiesystemen op basis van dergelijke geformaliseerde bedrijfsprocessen. Probleem daarbij is vooralsnog de Strategy Alignment tussen de verschillende tools en de daarbij vastgelegde onderdelen relevant voor processen dan wel systemen. Zo is een koppeling tussen Business Objecten en Business Rules al lastig, maar om deze vervolgens tot Business Processes te 'weven' wordt al helemaal lastig. In een van de laatste artikelen komen we hier nog uitgebreid op terug, want er zijn hierbij volop mogelijkheden die zowel zorgen voor grote versnelling en verbetering van het business transformatieproces als wel van het informatiesysteem ontwikkelproces, beide tegen veel lagere kosten. Blijft het feit dat Knowledge Assets waarde vertegenwoordigen voor organisaties. Er zijn op dit moment echter nog geen Knowledge Asset Management (KAM) tools. Daardoor wordt het ook bijna onmogelijk om inzicht te verkrijgen in de impact die wijzigingen binnen de organisatie hebben. Om KAM goed toe te kunnen passen zijn er beheertools nodig die integraal beheer over de volgende Knowledge Assets kunnen laten uitvoeren:

1. Business Events en Business Results;
2. Business Objects;
3. Business Rules;

4. Business Activities en Business Processes;
5. Informatiesystemen.

## Strategische Keuzes en Procesmodellering

Hoewel de marketingstrategie een essentieel onderdeel van de strategie is, en het Proposition Model daarom ook een essentieel onderdeel van de methode om de strategie en de business op elkaar aan te sluiten, is het niet het enige onderdeel. Het zou zo moeten zijn dat strategische keuzes doorwerken in het modelleerproces. Met andere woorden, tijdens het modelleren moet de modelleur erop gewezen worden dat gemaakte keuzes indruisen tegen de eerder gemaakte strategische keuzes.

## Waardecreatie

Nu we de verschillende componenten, van belang voor waardecreatie, kennen is het mogelijk om de creatie van de waarde te gaan modelleren, te simuleren en operationeel, tactisch en strategisch te managen. Een belangrijk onderdeel van een waardecreatiemethode is daarom het creëren van een integraal Waardemodel. Daarbij zal inzicht verkregen moeten worden in de waardecreatie binnen verschillende typen (back-, mid- en front-) offices en integratie tussen deze offices: het Office Model. Ook moet duidelijk worden hoe culturele aspecten, zoals leiderschap, kennismanagement, organisatorisch leren enzovoort, invloed hebben op het waardemodel en het daarop te baseren performance en control managementsysteem.

## Recapitulatie

Om de Strategy Alignment tussen Strategie en Business optimaal te maken is het nodig om een gedegen inzicht in de huidige en gevraagde waardecreatie te krijgen. Daarbij moet niet alleen gekeken worden naar bedrijfsprocessen maar ook naar andere organisatiecomponenten. Culturele aspecten spelen daarbij een grote rol, naast andere zaken van het Operating Model. Een belangrijk onderdeel om dit inzicht te verkrijgen is het Proposition Model. Op acht punten zorgt het Proposition Model bij implementatie voor concurrentievoordeel. Knowledge Assets kunnen leiden tot grote voordelen voor de organisatie, zodra de business tools daarvoor voldoende zijn uitgekristalliseerd en zijn geïntegreerd. Daarbij is het essentieel om een goed tool te krijgen dat inzicht in de samenhang verschaft: een Knowledge Asset Management tool. In het volgende artikel wordt het Business Proposition Model verder besproken.

## Noten

1. In het volgende artikel komen we uitgebreid terug op het Proposition Model.
2. Omdat deze nog nergens expliciet bestaan wordt het lastig waardecreatieregels te onderkennen en worden ze binnen het kader van dit artikel niet besproken.

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