



THINK BIG, ACT SMALL: HOE OVERTUIG JE HET MANAGEMENT?

Vorige week nog vroeg iemand me of er studies/benchmarks bestaan – liefst voor hun sector – die bewijzen dat een hogere BPM-maturiteit ook effectief leidt tot een hogere performance dan bij bedrijven met een lagere BPM-maturiteit. Het betreffende bedrijf is reeds sinds een aantal jaren bezig met de implementatie van BPM, en toch is het niet voor de hand liggend voor de Business Process Office om de toegevoegde waarde van BPM te bewijzen.

“Hoe verkoop je BPM aan het management?” is een prangende vraag waarmee veel BPM *believers* in bedrijven worstelen. Als je bedenkt dat BPM al een hele weg afgelegd heeft en de laatste jaren ook een plaatsje veroverd heeft als volwaardige managementdiscipline, lijkt dit op het eerste zicht verwonderlijk. Toch blijkt het moeilijk te zijn om het management van de toegevoegde waarde van BPM te overtuigen. BPM moet zich blijkbaar nog altijd bewijzen, dit in tegenstelling tot andere managementdisciplines (zoals bijvoorbeeld BSC) waarvan de voordelen en de toegevoegde waarde algemeen herkend worden.

Eén van de sterke middelen om te overtuigen is het uitwerken van een business case voor BPM. Managers geloven over het algemeen in goede business cases; deze tonen immers de kosten en baten voor een project (of programma), en zijzelf zien in één oogopslag hoe groot de ROI is en wanneer de investeringen winstgevend zullen zijn. In het geval van BPM is dit echter niet zo eenvoudig. De nodige kosten kunnen nog vrij goed geschat worden, maar hoe bereken je de winst van een BPM-implementatie?

Als je ‘Business case for BPM’ of gelijkaardige termen *googlet* (wat in de huidige tijd een goede indicator is om te zien hoeveel informatie over een bepaald topic beschikbaar is), merk je snel dat het aan *best practices* en (succesvolle) *case studies* over deze kwestie ontbreekt. De reden ervan is vermoedelijk dat er geen algemene aanpak bestaat die zomaar in een doorsnee bedrijf toepasbaar is. Hoe je een business case voor BPM moet opmaken hangt immers heel sterk van het desbetreffende bedrijf af: wat is de reden om voor BPM te gaan; wat is de huidige situatie met betrekking tot de business, de markt, de concurrentiële druk, maar ook

ten opzichte van de cultuur van de organisatie en haar bereidheid om te veranderen?

Toch zijn er enkele best practices die ik al verschillende bedrijven heb zien toepassen, onafhankelijk van sector en cultuur van de organisatie. De meest voorkomende zijn (in een notendop):

- Benchmarking, met de kanttekening dat de vergelijkende data hiervoor niet altijd verkregen kunnen worden;
- Assessment van de huidige organisatie en daarmee het blootleggen van pijnpunten;
- Succesvolle pilotprojecten: hiervan kan de ROI wel bepaald worden, indien voor de start van elk project metingen bestaan waarmee de metingen na de implementatie vergeleken kunnen worden;
- Aantonen *waarom* een procesgeoriënteerde organisatie voordelen heeft door BPM te linken aan de strategie: BPM is geen middel op zich, maar juist een middel om de strategie van een bedrijf te verwezenlijken;
- Andere initiatieven binnen het bedrijf aan BPM koppelen. De bedoeling hiervan is te vermijden dat BPM als concurrentie voor andere initiatieven gezien wordt. Dit zal ook helpen om de weerstand bij betrokken managers weg te nemen;
- Eén of een beperkt aantal topmanagers individueel overtuigen, die dan bereid zijn om het BPM-initiatief te ondersteunen en te verdedigen tegenover de rest van het management.

Het spreekt voor zich dat het essentieel is bij om het even welke aanpak een realistisch beeld van het traject te schetsen. Een BPM-implementatie vraagt veel resources en tijd, aangezien het niet mogelijk is een organisatie in een eenmalige operatie te transformeren. Een *roadmap* met lange termijndoelen die de strategie van het bedrijf onderlijnen (“think big”) en acties die in kleinere stappen op korte en middellange termijn resultaten opleveren (“act small”) vervolledigen een goede business case. En als het management nog altijd niet overtuigd is? Indien iemand een wondermiddel kent, mag hij het altijd aan mij komen vertellen.

Dr. Friederike Schröder-Pander is werkzaam bij Vlerick Leuven Gent Management School.