

# Betrouwbaar, wendbaar en goed tegelijkertijd... het kan!

*Bart Stofberg*

*We kennen allemaal de waardestrategieën van Treacy en Wiersema: operational excellence, product leadership en customer intimacy. Die gaan over positionering in de markt en dat wil niet zeggen dat een keuze voor bijvoorbeeld product leadership ook betekent dat je je hele bedrijfsvoering product leadership wil inrichten. Aan de binnenkant zijn er grote verschillen. Juist in deze tijd van ingrijpende digitale transformatie is een indeling in domeinen, elk met eigen specifieke eigenschappen, noodzakelijk en eigenlijk heel erg eenvoudig.*

Volgens Michael Treacy en Fred Wiersema kun je maar op drie manieren succesvol zijn in de markt. Als je kiest voor operational excellence, dan wil je dat je klanten je primair kiezen vanwege je prijs. Ze krijgen een voorspelbare, relatief hoge kwaliteit tegen een voorspelbare relatief lage prijs. Operational excellence-organisaties hebben een sterke en dominante processtructuur. McDonald's is er een goed voorbeeld van. McDonald's is een restaurantketen met wereldwijd meer dan 35.000 restaurants. Er werken bij McDonald's nul koks. Het proces staat garant voor de kwaliteit, niet het vakmanschap van de medewerkers.

Bij product leadership is de kwaliteit van de producten en diensten dominant. Het bedrijf heeft een imago van voortdurend innoveren en vooroplopen in de markt, vakmanschap is breed belegd. Consumenten kopen de producten vanwege het imago en de kwaliteit, en de prijs is minder belangrijk. Product leadership-organisaties besteden veel tijd aan R&D, aan marktonderzoek en aan marketing. Apple en Ferrari zijn voorbeelden van product leadership.

Customer intimacy levert voor elke klant een specifieke digitale oplossing, afgestemd op de behoeften van de klant. Marktkennis en klantkennis vormen de basis voor productontwikkeling en de samenwerking met de klanten kenmerkt zich door partnerschap. Ik werk bij Quint Wellington Redwood en dat is een goed voorbeeld van customer intimacy. Iedere klant krijgt een op de klant afgestemde oplossing. Operational excellence, product leadership en customer intimacy moet je in de ogen van Treacy en Wiersema kiezen, er is maar één reden waarom klanten naar jou toe komen: lage prijs, hoge kwaliteit óf oplossingen op maat.

### **Maar nu de binnenkant**

Toen Apple voor het eerst met de iPhone kwam, kon men de vraag niet bijhouden. Fabricage en levering liepen niet lekker. Fabricage en levering hadden operational excellence moeten draaien, met sterke en betrouwbare processen, maar dat was niet het geval. Hoewel Apple door en door een product leadership-organisatie is, bleek de operational excellence hun achilleshiel. En misschien wel juist omdat Apple een product leadership-organisatie is, ging de operational excellence mis. McDonald's is natuurlijk helemaal operational excellence, maar de medewerkers aan de balie zijn erg vriendelijk en willen best meedenken over jouw bestelling. Een dun laagje customer intimacy boven op de operational excellence-processen. Quint kan alleen maar goede en specifieke oplossingen leveren aan klanten, als we een heldere visie hebben op ons vak, een heleboel handige en goede modellen kunnen toepassen, en als we ervaringen en ideeën goed met elkaar uitwisselen. Wij hebben een heleboel product leadership-productontwikkeling, juist omdat we een customer intimacy-organisatie zijn.

### **Generieke structuur**

Zo bezien zijn eigenlijk alle organisaties hetzelfde. Ze hebben allemaal kernprocessen, waarin de primaire levering van producten en diensten is ondergebracht. Ze hebben allemaal een aantal sleutelprocessen, waarin daadwerkelijk de toegevoegde waarde van de organisatie wordt verhoogd. Ze hebben allemaal contacten met de markt en de klanten, en ze hebben allemaal stafdiensten (figuur 1). En dat niet alleen, ze stellen er ook nog eens hetzelfde soort eisen aan.

### **Kernprocessen**

Alle organisaties hebben kernprocessen, denk maar aan de klassieke waardeketen van Porter: inkoop van grondstoffen, fabricage, distributie, verkoop en facturering en het verlenen van service. Dat wil iedereen betrouwbaar, efficiënt, effectief, voorspelbaar en transparant hebben. Allemaal eigenschappen van operational excellence. In alle organisaties moeten de kernprocessen operational excellence zijn. Natuurlijk zit er in die processen soms veel vakmanschap, maar als het gaat om de sturing van de procesdoelen moeten die vakmensen zich gewoon voegen naar het proces. Neem als voorbeeld een ziekenhuis. De patiënt komt binnen, ondergaat een aantal handelingen en gaat beter (niet noodzakelijk goed...) weer naar buiten. Allemaal zo betrouwbaar, efficiënt, effectief, voorspelbaar en transparant mogelijk. Dat lukt natuurlijk alleen als de artsen en verpleegkundigen goed zijn in hun vak, maar het lukt ook alleen als ze werken in een proces. Want dat proces zorgt ervoor dat we geen relevante handelingen vergeten, dat we geen geld verspillen met nodeloze activiteiten, dat we de patiënt in samenhang leveren wat hij nodig heeft, dat de patiënt op de afgesproken tijd wordt geholpen, en dat de verzekeraars kunnen zien waar ze voor betalen.

### Sleutelactiviteiten

Het lukt zo'n ziekenhuis alleen om de kernprocessen zo te laten functioneren als bijvoorbeeld de afdeling cardiologie beschikt over goed opgeleide en goed getrainde artsen en verplegers, als ze bekend zijn met de nieuwste ontwikkelingen op hun vakgebied en als ze beschikken over de modernste apparatuur. Dat maakt het vinden en begeleiden van medewerkers, het volgen van ontwikkelingen op het vakgebied, en de selectie van apparatuur tot de sleutelactiviteiten van het ziekenhuis.

Sleutelactiviteiten zijn activiteiten die geen onderdeel uitmaken van het kernproces, maar wel bijdragen aan de kwaliteit ervan. Sterker nog, het zijn pas sleutelactiviteiten als ze daadwerkelijk bijdragen aan de toegevoegde waarde van de organisatie. R&D is bij alle organisaties een sleutelactiviteit, net als marketing. Bij McDonald's zal supplychainmanagement zeker een sleutelactiviteit zijn, maar bijvoorbeeld ook het vinden van een nieuwe locatie. Bij sleutelactiviteiten ligt de nadruk op vakmanschap en dus op product leadership. Er moet vooral een hoge kwaliteit worden geleverd en dat mag best wat kosten. Sleutelactiviteiten zijn vaak niet in processen in te bedden, omdat vakmanschap nou eenmaal ruimte en vrijheid nodig heeft.

### Markt en klant

Op de plaatsen waar we contact hebben met de markt en met klanten willen we de manier van werken snel kunnen aanpassen. We moeten wendbaar kunnen zijn. Denk maar aan de informatievoorziening aan de klanten. Die moet voortdurend actueel zijn. Of, een ander voorbeeld, denk aan alle klantcontacten via internet en appjes, die we voortdurend willen kunnen veranderen. Op social media moeten we snel en adequaat kunnen reageren als dat nodig is. Maar als we in het kernproces direct contact hebben met klanten, moeten we ons ook snel kunnen aanpassen aan de klant, zelfs als we operational excellence zijn. Het aanbod van producten en diensten moeten we ook in zekere mate snel kunnen veranderen. Het domein markt en klant is customer intimacy; we willen wendbaar kunnen reageren op de markt en op de klant.



Figuur 1 Domeinen in de organisatie

## **Staf**

Stafdiensten die geen sleutelactiviteiten zijn, hebben ook een focus op operational excellence. Net als de kernprocessen moet ook de staf betrouwbaar, voorspelbaar, efficiënt, effectief en transparant zijn. Veel processen dus. En natuurlijk heeft ook de staf zijn klanten, waar ze vooral wendbaar en customer intimacy willen zijn. Denk aan een employee selfserviceportaal. En natuurlijk is er ook (een beetje) specifiek vakmanschap aanwezig bij de stafdiensten, met dus een beetje product leadership, maar in de kern geldt voor de staf: operational excellence.

## **Domeinen**

Op die manier ontstaan vier domeinen, elk met eigen specifieke kenmerken. Kernprocessen en staf met een focus op proces; sleutelactiviteiten met een focus op vakmanschap; en markt en klant met een focus op wendbaarheid. Elke organisatie heeft die vier domeinen met die vier kenmerken. Alleen de verhouding tussen die domeinen is verschillend. McDonald's heeft een heel dik kernproces en dunne sleutelactiviteiten en Apple heeft juist heel dikke sleutelactiviteiten. Maar allebei hebben ze operational excellence-kernprocessen, product leadership-sleutelactiviteiten, customer intimacy-markt en klant en operational excellence-staf.

## **Onderscheidend vermogen**

In sleutelactiviteiten ontstaat het onderscheidend vermogen van de organisatie. Daar wordt het kernproces verbeterd en aangepast aan de nieuwe tijd, daar ontstaan nieuwe producten en diensten, daar wordt gewerkt aan het imago in de markt, en daar wordt de strategie vastgesteld en uitgezet. Ook in het domein markt en klant ontstaat onderscheidend vermogen. In dat domein onderhouden we de relatie met de klant, helpen we de klant zo goed mogelijk en zorgen we ervoor dat we gemakkelijk benaderbaar zijn.

Het klinkt raar, maar het onderscheidend vermogen van een organisatie ontstaat niet in het kernproces. Klanten gaan ervan uit dat het kernproces foutloos loopt. Het onderscheidend vermogen van een organisatie krijgt vorm in de sleutelactiviteiten en in het domein markt en klant. In die twee domeinen kun je je daadwerkelijk onderscheiden, maar niet in het kernproces. Klanten zijn niet heel erg blij als ze op tijd worden geholpen, maar ze zijn boos als ze te laat worden geholpen. In de sleutelactiviteiten en in 'markt en klant' ontstaat onderscheidend vermogen. In de kernprocessen en bij de staf kan alleen maar onderscheidend onvermogen ontstaan.

## **Dat stelt eisen!**

Die wetenschap stelt eisen aan de manier waarop we met die domeinen omgaan. In de kernprocessen en in de staf staan betrouwbaarheid, voorspelbaarheid, efficiency, effectiviteit en transparantie centraal. Processen dus en veel standaardisatie. Elke afwijking van die standaard is een bedreiging voor de betrouwbaarheid,

voorspelbaarheid, efficiency, effectiviteit en transparantie. Schaalvoordeel helpt dan enorm; samen zijn we beter dan in ons eentje. Bij de sleutelactiviteiten moeten we vakmanschap ondersteunen en de ruimte geven. Als we met z'n allen hebben afgesproken dat we een thin client-strategie hanteren en iemand uit het kernproces vraagt om een dikke pc, dan krijgt hij die niet, maar als iemand uit een sleutelactiviteit drie zware Apple's in een eigen netwerkje nodig heeft en een goed verhaal heeft, dan komen ze er. Afgescheiden van de kernprocessen natuurlijk, dat wel. In het domein markt en klant moeten we snel de werkwijze en de ondersteunende IT kunnen aanpassen.

Om in domeinen te kunnen denken, moeten we keuzes maken. Wat zijn eigenlijk precies onze kernprocessen? Wat zijn onze sleutelactiviteiten, en wat is 'alleen maar' staf? Welke zaken maken onderdeel uit van markt en klant? Zodra we daar op het hoogste niveau keuzes over hebben gemaakt, kunnen we de juiste vervolgacties definiëren.

### **Samenwerkingsverbanden**

Als we samenwerking zoeken met gelijksoortige organisaties, dan zoeken we primair schaalvoordeel. Samen kunnen we goedkoper leveren en als we het goed doen kunnen we ook nog eens een betere kwaliteit leveren. Heel vaak willen we wel samenwerken, maar niet onze eigenheid verliezen. De oplossing is eenvoudig: in de kernprocessen en de staf werken we samen. Het schaalvoordeel zorgt ervoor dat bij allebei ons onderscheidend onvermogen wordt verlaagd. In de sleutelactiviteiten en in het domein markt en klant kunnen we onze eigenheid vormgeven en daarmee ons onderscheidend vermogen verhogen. Zonder dat die samenwerkingsrelaties daarvan kunnen profiteren.

### **Wat betekent dat nou voor IT?**

Op deze manier bekeken moet de IT-afdeling met drie verschillende gezichten diensten leveren. In de kernprocessen en bij de staf streven we naar standaardisatie en schaalvoordeel. De cloud is dan een goede mogelijkheid, dat is tenslotte het optimum van schaalvoordeel. Maatwerk is (vooruit: zo veel mogelijk) uit den boze en de gestandaardiseerde processen garanderen de degelijkheid die nodig is voor een zo laag mogelijk onderscheidend onvermogen. De kernprocessen moeten ook de kwaliteit van de data garanderen. Die kwaliteit is van groot belang, alles wat we doen in de sleutelactiviteiten en het domein markt en klant maakt er gebruik van. De kwaliteit van de kernprocessen staat aan de basis van het onderscheidend vermogen van de sleutelactiviteiten en bij 'markt en klant'.

Bij de sleutelactiviteiten moeten we vakmanschap ondersteunen. Dat vergt van IT een zekere mate van customer intimacy. We moeten leveren wat optimaal bijdraagt aan de sleutelactiviteiten. Natuurlijk moet de prijs redelijk blijven. Maar als snelheid belangrijker is dan kwaliteit, dan moeten we ook een niet volledig uitgeteste oplos-

sing kunnen opleveren als de klant daar behoefte aan heeft. Natuurlijk streven we ook hier naar standaardvoorzieningen en standaardpakketten, maar als het anders moet en als het anders kan, dan doen we het ook anders.

Bij 'markt en klant' ligt ook bij IT de focus op wendbaarheid. Met behulp van DevOps, Agile, Scrum en vergelijkbare aanpakken kunnen we tijdig het gevraagde maatwerk leveren, opdat het de eigenheid van de organisatie ondersteunt en mede vormgeeft. We moeten in staat zijn om snel en direct te helpen en leveren. Omdat hier heel vaak wel goed moet worden getest, is een doordacht ontwerp, dat veel flexibiliteit aan de gebruiker laat, van groot belang. Denk maar aan websites waar je risicoloos teksten kunt aanpassen. Tegelijkertijd moeten we ook een snel en effectief veranderingsproces hebben, dat garandeert dat we snel en betrouwbaar veranderingen kunnen doorvoeren.

Het is van groot belang dat we onderscheid maken tussen de vier domeinen. De bedrijfsvoering en de ondersteuning met informatie en technologie zijn in elk van de domeinen fundamenteel anders. Onderscheid maken tussen de vier domeinen maakt het mogelijk om een betrouwbare, voorspelbare, efficiënte, effectieve en transparante dienstverlening te combineren met een hoge mate van wendbaarheid en toch een hoge kwaliteit te leveren. Treacy en Wiersema hielden het niet voor mogelijk.