

>>>> Quickscan

- BEDRIJFSMODELLEN
- INNOVATIE
- TRANSFORMATIE
- COMBINATIE-ECONOMIE

BUSINESSELEMENTS: meer business uit de processen

Het denken in bedrijfsprocessen is niet meer van deze tijd. Door de bedrijfsprocesevoluties zijn we in een stadium beland waarin het haast onmogelijk is een nieuw bedrijfsproces in zijn volledige omvang te creëren, laat staan het te beheren, te veranderen of zelfs te transformeren. Toch wordt nog steeds aangeleerd in processen te denken. Hoe gek het ook klinkt, om bestand te zijn tegen de steeds sneller veranderende wereld is het noodzaak te stoppen met het denken in bedrijfsprocessen. Maar hoe dan verder?

Tekst Emiel van Bockel

De theorie van procesdenken bestaat al enkele eeuwen. Laat in de achttiende eeuw beschreef Adam Smith de 'procesrationalisatie', dat wil zeggen: de optimale verdeling van arbeid. Door het productiewerk onder te verdelen in sets van eenvoudige handelingen, nam de output van het totale proces exponentieel toe. Later verbeterde Frederick Taylor dit idee door ook overtollige activiteiten te elimineren: 'procesindustrialisatie'. Rond de jaren negentig ontstond de derde revolutie: 'business process reengineering'. Deze leidde tot het automatiseren van bijna alle bedrijfsprocessen. Dit opende tevens de deur om in zogeheten value streams te gaan denken. Tot op de dag van vandaag is het motto toegevoegde waarde bieden voor zowel klant als product, ook wel de 'processspecialisatie'.

De afgelopen twintig jaar zijn de bedrijfsprocessen verder geoptimaliseerd, geautomatiseerd en gespecialiseerd. Met name de continue focus op het creëren van toegevoegde waarde voor klant en product heeft ertoe geleid dat er een ontelbaar aantal kleine specifieke value streams zijn gecreëerd. Gevangen in het web van de mini-value streams is de verander- en innovatiecapaciteit geminimaliseerd. De meeste bedrijven bevinden zich dan ook in een 'change lock'. Dit terwijl de omgeving vraagt om een nieuwe benadering van business, namelijk de combinatie.

DE COMBINATIE-ECONOMIE

Er kan gesteld worden dat we ons bevinden in de combinatie-economie. Er is namelijk een enorme behoefte aan combinatie. Nieuwe producten en diensten komen op de markt die vanuit de combinatie van verschillende bedrij-

PHARMA EN ANDERE VOORBEELDEN

De missie van een apotheek kan er als volgt uitzien: het leveren van diensten op het gebied van gezondheid en zorg in de buurt met een persoonlijke service, professionele expertise en vriendelijk uitstraling. De functionele eenheden die een apotheek uitvoert zijn: inkoop, preparatie, levering en verkoop van medicijnen inclusief advisering rondom het gebruik ervan. Vanuit het perspectief van de consument zijn er drie te identificeren value streams:

- 1) Leveren van medicijnen op recept, waarbij met name de verzekeraar de rekening betaald.
- 2) Leveren van OTC-medicijnen aan consumenten (OTC: over the counter, red.).
- 3) Advisering over het gebruik van zowel voorgeschreven medicijnen als OTC-producten.

Vanuit de businessselementsfilosofie ligt de focus op de activiteiten en de competenties (nogmaals los van de output):

- 1) Een apotheker heeft specifieke kennis nodig van het effect van medicijnen en moet daardoor erg secuur zijn. Kleine fouten hebben een grote impact.
- 2) Apothekers voeren vele kleine transacties uit, op maat voor iedere klant.
- 3) Apothekers opereren vooral vanuit de lokale buurt.

Met deze punten in het achterhoofd kun je gaan kijken naar andere businesscombinaties. Vanuit de inkoop (activiteit), secuur en betrouwbaar werk (competentie) en kleine transacties (structuur) is een apotheker in staat logistieke services te leveren voor kleine waardevolle goederen. Denk daarbij aan SD-fotokaarten, juwelen of consumentenelektronica. De gedachte daarbij is dat een consument waarschijnlijk meer vertrouwen heeft in het goed behandelen van waardevolle kleine spullen door een apotheker dan een postbode. Daarnaast past het ook binnen het lokale karakter van een apotheker.

Een andere dienst van een apotheek is het mengen van ingrediënten (activiteit) in kleine hoeveelheden (structuur) binnen een veilig protocol (competentie). Als we kijken welke producten je kunt vervaardigen met dit businessselement, kun je denken aan persoonlijke parfums, persoonlijk samengestelde thee, en persoonlijke tandpasta, om maar iets te noemen.

Samengevat kunnen de hierboven beschreven businessselements als volgt worden weergegeven:

BUSINESSELEMENTBESCHRIJVING (1)

Traditioneel proces	: Preparatie van medicijnen
Activiteit	: Vermengen van ingrediënten tot nieuw product
Structuur	: Kleine specifieke en persoonlijke hoeveelheden
Competentie	: Protocol en veilige wijze van bij elkaar brengen
Mogelijke outputs	: Parfum, tandpasta, thee, specerijen
Mogelijke markten	: Kookwinkels, kruidenwinkels, parfumeriezaken

BUSINESSELEMENTBESCHRIJVING (2)

Traditioneel proces	: Inkoop van medicijnen
Activiteit	: Inkoop
Structuur	: Kleine transacties
Competentie	: Secuur en betrouwbaar
Mogelijk outputs	: SD-fotokaarten, juwelen, consumentenelektronica
Mogelijke markten	: Juweliers, fotozaken, telefoonwinkels

Het idee om verschillende businessselements te combineren, kan tot verrassende nieuwe business leiden en werkt in elke branche. Een tweetal willekeurige andere voorbeelden:

Combinatie van meubelzaak en adviesbureau

Meubelzaken hebben altijd een koffiehoek voor klanten. Kleine zelfstandige adviesbureaus kunnen het zich niet altijd permitteren vergaderruimtes te huren. Door een combinatie van beide te maken, het aanbieden van koffieruimtes aan zelfstandige adviseurs, heeft de adviseur een vaste ruimte en ontvangt de meubelverkoper publiek waaraan de meubels kunnen worden getoond.

Restaurant en supermarkt

In een restaurant wil je graag eten wat bij je past. In een supermarkt kun je de producten kopen. Waarom geen combinatie van beide? Je koopt de producten in de supermarkt, neemt ze mee naar het restaurant en de kok maakt een diner op maat aan de hand van de gekochte ingrediënten. Het restaurant kan de focus leggen op waar het goed in is: koken. De klant krijgt exact wat hij wil eten. Het restaurant loopt niet het risico dat er te veel of te weinig is ingekocht, de klant dat hij iets krijgt wat ie niet lust.

Dit denken leidt niet alleen tot nieuwe producten en diensten, maar is ook nog eens leuk. Denken in combinaties van activiteiten, competenties die samen in een structuur passen, opent de weg naar nieuwe businessmogelijkheden.

ven en producten zijn ontstaan. Deze nieuwe bedrijfsmodellen met combinatie als uitgangspunt, behoeven een andere aanvliegroute. Een andere kijk op processen is gebaseerd op het concept van businessselements. Deze kijk stelt dat je niet moet denken in termen van één specifieke output als resultante van verschillende activiteiten, maar in termen van specifieke kernactiviteiten die leiden tot meerdere typen output. Neem bijvoorbeeld het proces afvalverwerking. In de basis bestaat dit uit het ophalen, het verwerken en het recyclen van afval. Alle activiteiten – en daarmee het totale proces – staan in het teken van afval. Echter, door de output los te koppelen van het proces ontstaan nieuwe mogelijkheden. Naast het ophalen van afval, kun je misschien ook wel de post ophalen. Of de hele industrie van elektrische auto's bedienen middels het verwisselen van de accu's. Ook daar moet je namelijk ophalen, verwerken en

recyclen. Hiermee komt de activiteit centraal te staan, die losstaat van output.

Alhoewel dit een toekomstbeeld lijkt, zijn er bedrijven die dit concept succesvol exploiteren. Een goed voorbeeld is Amazon.com. Zij heeft haar infrastructuur opgezet voor boeken. Volgens is hun online expertise ook ingezet voor andere producten. Daarna is deze service zelfs beschikbaar gesteld aan concurrenten en momenteel kan de hele wereld gebruikmaken van deze cloud-computingservice. Van het specifiek gericht zijn op boeken, is de focus verlegd naar de kerncompetentie en -activiteit: het beheren van een online infrastructuur.

BUSINESSELEMENTS

Een businessselement is de verzameling van bedrijfsactiviteiten en kerncompetenties gegroepeerd aan de hand van hun functionele samenhang en passend binnen een vastgestelde

WE BEVINDEN
ONS IN DE
COMBINATIE-
ECONOMIE

structuur. Dit staat los van de normale ordening waarbij bedrijfsactiviteiten worden gegroepeerd aan de hand van hun bijdrage om te komen tot specifieke output, een specifiek product, voor een specifieke klant, in een specifieke markt. Er zijn generieke businessselements zoals financieel beheer, marketing en sales. Ongeacht het product, de klant en de markt worden deze businessselements op redelijk uniforme wijze uitgevoerd. Maar de focus moet liggen op de primaire businessselements die specifiek zijn en een bepaalde structuur vereisen, zoals logistieke dienstverlening in de non-food- of strategische consultancy in de IT. Businessselements reiken ook verder dan de eigen organisatie. Vele nieuwe innovatieve businessmodellen ontstaan vanuit co-innovatie.

Het doel van businessselements is te komen tot nieuwe businesscombinaties die je in staat stellen:

- nieuwe producten en services te introduceren en daarmee nieuwe businessmogelijkheden;
- veranderingen in het proces makkelijk door te kunnen voeren en daarmee te veranderen van lean naar agile;
- makkelijker intrede te doen in nieuwe supply chains om zo meerdere en nieuwe markten te bedienen.

Er zijn al wat voorbeelden genoemd, zoals afvalverwerking en cloud-computingservices. In het kader 'Pharma en andere voorbeelden' wordt het werken met businessselements aanschouwelijk gemaakt.

HET VIJFKRACHTENMODEL

Het voordeel van businessselements kan het beste worden uitgelegd aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter. Daar waar Porter de krachten van Klant, Leverancier, Substitutie, Toetreders en Concurrentie benadert vanuit dreiging op je organisatie, kun je deze ombuigen naar krachten van waaruit jouw organisatie de buitenwereld kan betreden.

Klanten

Klanten zullen steeds meer selfservicediensten afnemen. Door businessselements te integreren in de bedrijfsactiviteiten van de klant, creëer je een hogere mate van interdependentie. Deze leidt tot hogere switchkosten voor de klant, mocht deze overwegen naar een andere leverancier te gaan. Maar door samen te investeren in de relatie tussen elkaars businessselements, blijft de relatie in balans.

Leveranciers

Door te investeren in de supply chain integratie en leveranciers uit te nodigen te integreren met de administratieve en logistieke businessselements, geldt ook hier een hogere interdependentie met een hechtere en meer gebalanceerde relatie.

Nieuwe toetreders

In plaats van toetreders te weren op al jouw onderdelen van het bedrijfsproces, versterk je juist de belangrijke elementen van de organisatie. Daarmee word jij de nieuwe toetreders in andere markten. Met de focus op businessselements versterk en benut je de elementen waar de competentie en dus kracht ligt.

Substitutie

Substitutie is over het algemeen product- of markt-specifiek. Met businessselements ben je minder specifiek markt- en productgevoelig. Daarmee zul je minder last hebben van substitutie.

Concurrentie

Door de interdependentie tussen leverancier en klant, de hoge integratiemogelijkheden in andere markten en productonafhankelijkheid, worden businessselements zowel efficiënt als effectief ingezet. Het is voor een concurrent haast onmogelijk de positie die je hebt van je af te nemen.

CONCLUSIE

Het denken in businessselements heeft veel te maken met de roots van de organisatie: wie ben je, wat doe je en waar ben je goed in? Met name daar kun je het verschil maken en zit de toegevoegde waarde. Door deze te ontkoppelen van de geijkte output, is het mogelijk nieuwe business te creëren. Wie opereert vanuit de businessselementsfilosofie heeft de toekomst in handen. **X**

Emiel van Bockel is Manager Information Services bij het Centraal Boekhuis en publicist op www.bifacts.com.

Dit artikel is een bewerking van het whitepaper *Business Elements, Getting More Business out of Your Processes*, die hij schreef samen met Frank Buytendijk.

Frank Buytendijk was onder meer Vice President bij achtereenvolgens Gartner, Hyperion en Oracle, en is nu Chief Marketing Officer bij Be Informed, een softwareleverancier gespecialiseerd in decisionmanagement.



DIT DENKEN
LEIDT TOT
NIEUWE
PRODUCTEN
EN DIENSTEN,
EN IS OOK
NOG EENS
LEUK

