

# Van Schedule Push naar Re@lity Pull

## Breng door Ketenomkering de "reality" in uw onderneming

Frans van der Reep, Lector e-business Hogeschool INHOLLAND (met dank aan Frits Bussemaker)

### Internet concurrent voor hiërarchie

Voor veel ondernemingen vaagt het Internet de schedule push gerichte hiërarchie en daarmee dit type van control weg als manier om "spullen" en "knullen" binnen de onderneming te "managen" en doelgericht in te zetten. Hiërarchie is voor veel taken van sport namelijk gewoon te duur geworden en voor veel informatiegedreven afstemwerk ook gewoon niet meer nodig. Daar hebben we tegenwoordig het Internet voor. Dat is veel goedkoper. Daarmee verdwijnt ook de met het instandhouden van hiërarchie verbonden werk. Met name in de corporate omgeving zal dat de komende vijf jaar een *major change* met zich meebrengen in de inrichting van de onderneming. Ik denk niet een change met nog meer ERP gestuurde ketenintegratie, maar veeleer het omgekeerde: projectleider van je eigen werk worden en ketenomkering.

Deze korte, als rebelse uitdaging aan u bedoelde, bijdrage gaat over wat deze ontwikkeling voor u, de werkprocessen in uw onderneming en uw ICT investeringen in de toekomst zou kunnen gaan betekenen.

### De theorie

Hoe zat het ook al weer in de theorie. De interne coördinatiekosten van de onderneming dienen lager te zijn dan de externe transactiekosten. Ondernemingen bestaan namelijk omdat ze in principe goedkoper dan de markt samenwerking kunnen organiseren.

Wat heeft dat te maken met Internet? Heel veel. Internet is als informatiecoördinatie mechanisme veel goedkoper dan het instrument hiërarchie. Internet verlaagt namelijk die kosten van interne coördinatie dramatisch. Kijkt u maar voor uzelf hoe u zelf uw nieuwe tweedehands auto en een toenemend aantal andere zaken via het Internet in no time weet te vinden. Hoe velen met u een nieuwe baan vinden via het Internet. Kijkt u maar hoe vliegtuigmaatschappij Ryanair u in staat stelt om 200 mensen te vinden die ook vandaag of morgen naar bijvoorbeeld Rome willen vliegen en bereid zijn met u een tijdelijke community te vormen om dat via een low budget charter ook concreet te doen. De vraag is of KLM er dan bijvoorbeeld is met zijn antwoord om tickets voor Europese vluchten 40% goedkoper te maken. Die 40% geeft wel een hunch naar de omvang van kostenbesparing die Internet afdwingt.

Zoals je als consument je tweede hands auto via Internet vindt, zo kun je via het zelfde Internet ook heel goedkoop, en in ieder geval veel goedkoper dan via toepassing van hiërarchie en daarmee verbonden interne (Tayloriaanse) structuren, je eigen werk vinden. Omdat Internet zoekkosten en daarmee de kosten van samenwerking verlaagt, zal de onderneming zijn interne coördinatiekosten wel moeten verlagen. Anders heeft die onderneming geen toegevoegde waarde. Er zijn in dit kader tal van voorbeelden van businessmodellen die door Internet volledig zijn veranderd zonet zijn weggevaagd.

*De vraag is nu of u de noodzakelijke kostenverlaging met het concept van schedule push en hiërarchie alleen gaat redden. Of dat daar andere transformaties voor nodig zijn.*

Even terzijde: Internet dwingt ondernemingen bovendien niet alleen om de kosten te verlagen, maar daarnaast ook uitsluitend te doen waar ze heel goed in zijn en de overige activiteiten over te laten aan excellerende business partners. Zo ontstaan outsourcing en business communities: de boekhouding overlaten aan boekhoud expert en de catering aan de degene die daar echt verstand van heeft. Internet versterkt outsourcing.

### De oplossing voor kostenbesparing: meer schedule push of anders?

De kosten moeten naar beneden en de focus aangescherpt. Dan heeft de onderneming in principe twee "paradigma's" om dit te doen. Je kunt de standaard route kiezen van verbetering van bestaande interne structuren en daarmee samenhangende reorganisatie en sanering. In de praktijk betekent dat vandaag de dag versterking van hiërarchie en control en het schrappen van banen. Deze versterking staat in deze visie gelijk aan versterking van efficiency en dus kostenbesparing. Het idee is door nog slimmer alle informatie over de onderneming op één punt in een back-office via één centrale database bij elkaar te brengen en de werkprocessen te stroomlijnen, de onderneming ook slimmer en goedkoper spullen en knullen kan koppelen.

Deze route wordt vanuit de ICT wereld ondersteund door ERP software met mooie namen als "integrale business suites". In deze oplossing wordt de gehele informatie-

stroom binnen de onderneming geformaliseerd, gecodeerd en is er in principe geen ruimte voor *tacit knowledge* bij de besturing van de onderneming. U, als werknemer, wordt via duidelijk gedefinieerde en vanuit de Control functie gemonitorde vast ingedeelde routines of werkprocessen *de facto* aan de digitale lopende band te werk gesteld op basis van een duidelijke *functiebeschrijving* binnen het HRM bouwwerk.

Door keuze voor dit type "werk van de baas" oplossing dient alle informatie en alle complexiteit van de onderneming via het creëren van vaste structuren en vaste werkprocessen in de software ingebakken te worden. Wie in de praktijk wel eens ERP heeft geïmplementeerd weet wat ik bedoel? *structure follows ERP*

Resultaat is een onderneming waarbij de werkprocessen hard gecodeerd in de software zijn ingebakken. Voor sommige types of industry is dat prima, met name als u in een heel stabiele wereld opereert waar morgen hetzelfde is als vandaag, dan wel in een formeel kader werkt (rechtbank) of in bijvoorbeeld de echte maak-industry.

Resultaat van deze oplossingsrichting is ook dat de overhead als drager van de structuur van de onderneming het bedrijf bestuurt en niet de "ondernemer". Als uw business operaties al goedkoper worden, want we praten hier over de implementatie van hele ingewikkelde en dure software die vervolgens een forse reorganisatie aandrijft.

Doordat in dit oplossingsconcept in feite de overhead aan zet is, is het bovendien maar de vraag of u wel op de markt aangesloten blijft.

Te veel van dit medicijn en uw onderneming gaat efficiënt failliet.

### Een andere oplossing voor kostenbesparing: ketenomkering

Zijn er geen alternatieve wegen om de interne (informatie-)coördinatie goedkoper te maken en tegelijkertijd niet de kans te lopen om de aansluiting op de markt te verliezen? Jazeker. Die zijn er.

Die andere manier van oplossen is het implementeren van de reality pull binnen uw onderneming. Op die andere manier oplossen, ketenomkering of vraaggestuurde ketens genoemd, probeer je niet alle kennis en intelligentie van je onderneming te coderen in centrale databases en te stollen in vaste structuren. Neen, net andersom. Je



laat die kennis en intelligentie lekker in de hoofden van collega's zitten en probeert een paadje te maken van de actuele klantvraag, dit is de reality pull, naar degenen die de vraag kan beantwoorden of uitvoeren.

Waarom noem ik dit ketenomkering? De omkering van de keten zit hem erin dat je bij de inrichting van het werk niet begint te redeneren bij de interne structuur van de onderneming maar bij de feitelijke klantvraag. Je begint dus precies aan de andere kant.

Door via gebruik van het internet de klant direct te koppelen aan degene die aan die klant gaat leveren heb je alle coördinerende tussenlagen en backoffices die de onderneming nu vaak zo star en duur maken niet meer nodig en kun je volstaan met veel simpeler software.

Een typisch voorbeeld van het 'oude' denken, is de werkorder. Baas Piet zegt tegen knecht Jan: "Jij moet op woensdagochtend dat doen." Eerst wordt heel veel tijd en geld gestoken in het bijeenbrengen van klantgegevens op één plek, de backoffice met de backoffice-baas. Vervolgens wordt weer veel tijd gestopt in het verdelen van al die gegevens naar de mensen die het geld moeten verdienen door die opdracht uit te voeren: de centraal geregelde scheduling.

Bij ketenomkering wordt de 'schedule push' de nek omgedraaid om in plaats daarvan 'reality pull' zijn heilzame werk te laten doen. Niet langer gaat alle informatie via een centrale regie.

Eigenlijk gaan we binnen de onderneming hetzelfde 'pick and choose'-mechanisme gebruiken zoals we dat zelf als klant op de markt ook doen. Als u of ik bij de supermarkt suiker halen, gaat er ook niet eerst een bericht naar de backoffice of u dat mag doen. Dus ketenomkering maakt dat niet de baas van de backoffice maar de klant bepaalt wat hij koopt/doet/uitkiest. Het mechanisme van de werkorder wordt vervangen door de marktplaats waar het onderhanden werk, het werkaanbod, in een mandje wordt gedaan en waar de collega zelf kan kiezen welke opdracht hij eruit haalt.

Klantopdrachten komen in deze vraaggestuurde oplossingen voor het interne coördinatieprobleem en het verbinden van spullen en knullen, als het ware in een elektronische schoenendoos. Medewerkers maken dan ook zelf zonder tussenkomst van backoffices afspraken met de betreffende klanten. Daarbij zorgen die medewerkers er wel voor om de goede spullen bij zich te hebben als dit aan de orde is. Niet beslagen ten ijs komen is immers niet in zijn belang. Als een opdracht onverwacht uitloopt zal diezelfde medewerker ook vlugger geneigd zijn die dag maar even langer door te werken. Hij heeft persoonlijk de afspraak met de klant

gemaakt.

Medewerkers nemen in deze visie zelf contact op met de klant en bepalen in interactie met de klant wat, wanneer en hoe er precies geleverd gaat worden. Klantopdracht en opdrachtuitvoering komen zo heel dicht bij elkaar te liggen en leveren daardoor een optimaal resultaat op.

Dat is het wezen van ketenomkering. Je gaat niet meer vooraf plannen. Je gaat uit van de *actuele vraag*. Je kunt trouwens ook niet meer plannen, want je weet niet meer wat morgen de vraag zal zijn. In plaats van de 'push' dus weer de 'pull'; oftewel wat wil die markt.

De praktijk wijkt bijna altijd af van het geplande rooster. De waarde van ketenomkering zit hem erin dat je uitgaat van de praktijk.

En ketenomkering heeft nog meer aspecten. De inrichting van het leveringsproces aan de klant wordt nu nog gedomineerd door de leverancier en de door hem gekozen gestolde structuren van werken. Maar toename van concurrentie, mede door de sterk ver grote transparantie van de markt door de komst van Internet, plaatst de klant in een positie waarin hij heel gemakkelijk van leverancier kan veranderen. Bedrijven zullen daarom meer en meer klantgestuurd moeten gaan werken. Dat maakt dat de klantvraag de processen van de leverancier gaat bepalen. Ook hiervoor biedt ketenomkering een oplossing.

### Ketendomkering als ondernemingsvisie

Ketendomkering is niet zo maar een kreet, het betekent een totaal andere manier van werken. Het betekent een totaalomslag van de wereld waar eerst alles volgens vaste regels uitgestippeld moet worden binnen geïntegreerde ketens naar een wereld waar de klant, in samenspraak met (bijvoorbeeld) de monteur of de Thuiszorg medewerker of de container belader, het initiatief neemt. In de praktische cases waarin het principe van ketenomkering is toegepast, bijvoorbeeld de Thuiszorg Stad Utrecht, blijkt een en ander geen theorie te zijn, maar een feitelijke besparing van meer dan 50% op de scheduling gebonden functies op te leveren.

Voor de nuance: er blijven natuurlijk binnen een onderneming altijd activiteiten waar wel volgens een vast stramen gewerkt zal moeten worden. Denk bijvoorbeeld aan de administratie met zijn vaste boekingsregels. Niet alle ketens zullen worden omgekeerd. En in de "industry" blijft ketenintegratie natuurlijk het devies. Maar iedere onderneming zou eens de analyse kunnen maken voor welke bedrijfsactiviteiten de klant aan de knoppen gezet kan worden.

Ik denk dat iedereen wel aanvoelt dat dit systeem voor veel processen beter werkt dan de oude, geplande, oplossing van ketenintegratie waar iedereen zich vaak

vooral slachtoffer van de afspraken van een ander voelde en vanuit een vast corset zijn werk moet doen. De medewerker heeft meer vrijheid en komt minder vaak in de knullige situatie dat hij voor niets bij een klant komt. De klant is blij omdat de doorlooptijd van problemen sterk wordt verkort en de onderneming heeft minder kosten en krijgt minder klachten. Er ontstaat een win-win situatie voor iedereen. Op ondernemingsniveau is de effectiviteit én de efficiency toegenomen en door de kortere lijnen kan de medewerker veel gemakkelijker en sneller aanpassingen doen in de 'planning'. De mogelijkheid tot verandering in het deze gekozen werkwijze liggen dus veel dicht bij de wens van de klant. Verbeteringen voor klanten, onderneming en medewerkers gaan hand-in-hand.

Ketendomkering betekent overigens niet het totaal loslaten van iedere vorm van management, wel een verschuiving van de aandacht ervan. Ketendomkering brengt het management direct, en dus sneller, in de positie om de realiteit te meten. Sneller ingrijpen en afrekenen is dus mogelijk. Vrijheid blijheid is niet aan de orde.

### Tot slot

Ik heb me in dit verhaal beperkt tot ketenomkering als instrument voor kostenverlaging. Daarbij ben ik vooralsnog voorbijgegaan aan diverse andere zaken, met name de impact van ketenomkering op de verschillende kwaliteitsaspecten van de onderneming.

Vanwege de noodzaak om de organisatiekosten fors te verlagen en de focus te versterken wordt van ondernemingen daarmee een business transformatie verwacht: niet langer alleen organiseren op vaste routines, moeten, control en management. Grote bedrijven moeten ook voor de werkprocessen die zich daar voor lenen eens de opvatting en oplossing van ketenomkering uitproberen en zichzelf leren zich als kleine zelfstandige te gedragen. Met bijbehorend kostenniveau. Geen formele keten- of procesintegratie met grote achterliggende technische complexiteit en starheid maar eenvoudig samenwerken. Daar gaat het om.

Bedrijven die dit snappen en in de inrichting van hun werkprocessen gaan differentiëren hebben denk ik een toekomst. Bedrijven die uitsluitend via topdown structuur gestuurde efficiency verbeteringen de kosten blijven matigen en verder hun interne werkwijze en daarmee de houding naar de klant niet veranderen krijgen de komende jaren een groot probleem.

Om met een woordspeling te spreken: om "ont-moeten", bijvoorbeeld van de klant, is het nodig om te houden met "moeten", bijv. door het loslaten van onnodige vaste regels.

**Herkent u het? \***