

# VERGROOT INNOVATIEVERMOGEN MET BPM

*Hoe business process management als hefboom te gebruiken voor succesvol innoveren*

drs. J.B.Z. Bosman (ConQuaestor), drs. M.F. Schijff (PRCS) en drs. J. van de Vliert (BPMConsult)



## 1. Inleiding

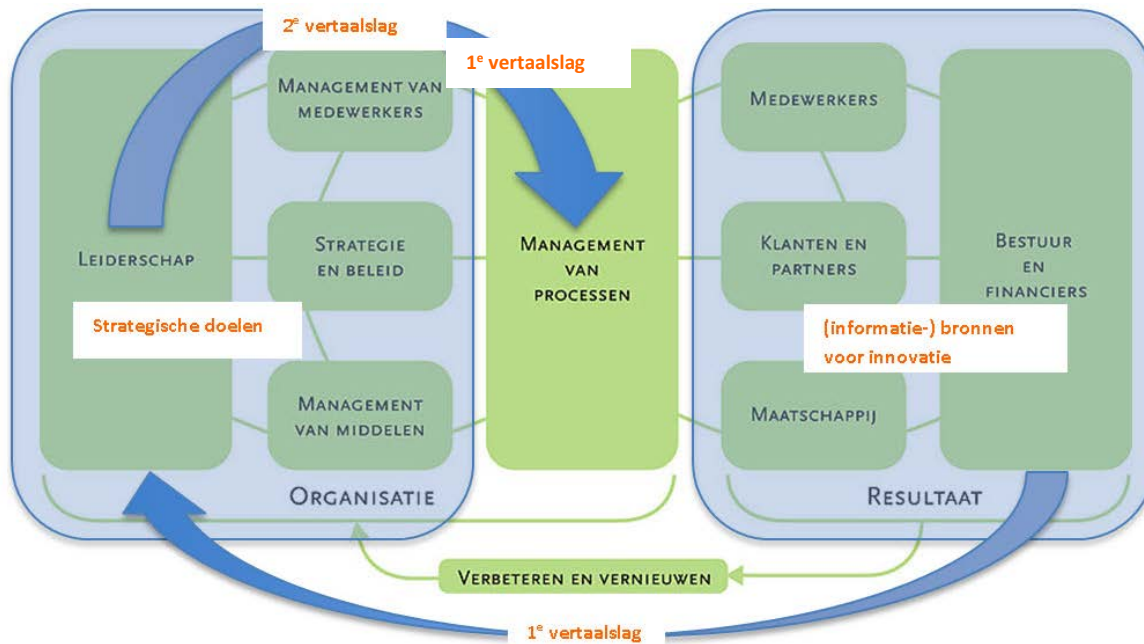
Dat de omgeving van organisaties steeds dynamischer wordt, dat klanten steeds meer en hogere eisen stellen en dat de bedrijfsvoering slimmer, beter, efficiënter en effectiever moet worden, is zo langzamerhand wel duidelijk. Dit verklaart ook de grote populariteit voor het vakgebied Business Process Management (BPM), waaronder verbeterprogramma's zoals Lean- en/of Six Sigma, waarbij verspillingen en variatie binnen organisaties zoveel mogelijk worden geëlimineerd. Deze stroming, die haar oorsprong kent in de maakindustrie, maakt momenteel haar opmars binnen de dienstverlening. De focus ligt hierbij op het verbeteren en beheersen van processen, om uiteindelijk het concurrerend vermogen van de organisatie te versterken. Met name bij organisaties met een klassieke organisatiestructuur is deze aanpak populair, want het impliceert standaardisatie en beheersing.

Veel start-ups, waarvan sommige inmiddels zijn uitgegroeid tot (beursgenoteerde) ondernemingen zoals Facebook en Google, kiezen voor het pad van innovatie. Zij beperken zich daarbij niet tot de innovatie van diensten, maar richten zich ook op organisatorische innovatie o.a. door minder hiërarchische besturing en het opheffen van afdelingsgrenzen. Een keuze die complexiteit en onzekerheid met zich brengt. Hiermee lijkt dit pad van innovatie een tegenpool van het vakgebied procesmanagement, dat in eerste instantie gericht lijkt op het verbeteren en beheersen van processen. De vraag is: gaan deze vakgebieden samen, of anders gesteld: kan business process management als hefboom fungeren voor innovatie? Volgens de auteurs van deze paper wel.

In deze whitepaper onderzoeken wij bovenstaande vraag. Niet om te komen tot een oplossing of stappenplan. Wel om door middel van een theoretische onderbouwing te komen tot een synthese van innovatie en procesmanagement. Geredeneerd vanuit de klant: op welke wijze kan de klant maximaal betrokken worden bij het ontwikkelen van de organisatie en haar producten/diensten? Toegelicht vanuit de praktijk met twee klantcases waarbij de gedachten, ideeën en toepassingen van procesmanagement (on)bewust zijn toegepast om te innoveren. Resultierend in aanbevelingen om procesmanagement succesvol toe te passen in het innovatieproces. En zo duurzame klantwaarde te creëren.

## 2. Theoretisch Kader

Het INK heeft een managementmodel ontwikkeld dat een holistisch perspectief biedt op een organisatie en al haar facetten (onderverdeeld in tien aandachtsgebieden). Dit model is ontworpen als framework voor zelfevaluatie waarbij een viertal dimensies van ontwikkeling worden onderscheiden: van activiteit-, proces-, systeem- naar ketengeoriënteerd. Het model geeft inzicht in de verbinding (feedbackloop) tussen resultaatgebieden en de organisatiegebieden Deze verbinding (1<sup>e</sup> vertaalslag) wordt steeds crucialer, maar tegelijkertijd ook complexer. Klanten worden steeds veeleisender, economische laagconjunctuur zorgt voor discontinuïteit in de klantvraag en technologische innovatie (m.n. informatisering en automatisering) zorgt voor versnelling in informatie- en communicatieprocessen. In het middelste aandachtsgebied: 'Management van processen' vindt een tweede vertaalslag plaats: van strategische doelen naar de inrichting van de organisatie en daarmee haar processen. Met deze brugfunctie kan dit aandachtsgebied dienen als hefboom voor innovatie.



## 2.1 Procesmanagement

Het aandachtsgebied Management van processen vervult dus een sleutelpositie in het snel en goed vertalen van complexiteit (in de omgeving) naar de inrichting van de organisatie. Of volgens de INK-definitie: de manier waarop de organisatie vanuit de strategie en het beleid haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert of vernieuwt, uitgaande van de behoeften van belanghebbenden. Hiermee levert het vakgebied een Procesmanagement, dus een bijdrage aan optimale inrichting en realisatie van de organisatiedoelen en zorgt ervoor dat je ook kunt *sturen* op die realisatie.

Procesmanagement onderscheidt zich van andere organisatiekundige vakgebieden doordat het zich richt op producten, diensten en informatie die zich als stromen door (en tussen) organisaties bewegen zonder zich te bekommeren om traditionele organisatiestructuren.

Het gaat dus niet om een wijze van bedrijfsvoering die zich voegt naar de manier waarop functies en afdelingen georganiseerd zijn, het vertrekpunt is juist de end-to-end stroom van opeenvolgende gebeurtenissen door traditionele afdelingen en organisatieonderdelen heen. Het beheersen en optimaal inrichten van al die reeksen van gebeurtenissen met als doel het verbeteren van de bedrijfsvoering -en daarmee het bedrijfsresultaat-, is het domein van procesmanagement.

Traditioneel ligt hierbij de focus op het verbeteren van processen en in mindere mate op het vernieuwen en innoveren van processen. Om duurzame klantwaarde te realiseren in een complexe markt is het zinvol om de verbinding met innovatie te leggen.

## 2.2 Innovatie

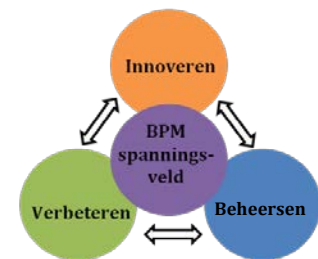
Hierbij staat de vraag centraal op welke wijze procesmanagement een bijdrage kan leveren aan succesvol innoveren? De traditionele BPM-aanpak blijkt vooral succesvol bij processen met een hoge routine en een groot volume. Processen worden echter steeds complexer; door de hoge eisen van afnemers, de toenemende vraag naar maatwerk en steeds kortere doorlooptijden. Organisaties moeten daarom voortdurend hun business innoveren om aansluiting te houden met een steeds complexer wordende omgeving. Innovatie is hierbij het sleutelwoord. Innovatie is echter veel radicaler en vooruitstrevender dan enkel verbeteren. Onder innovatie verstaan wij dan ook het vernieuwen van bijvoorbeeld een product, dienst of organisatieproces.

Dat kan een volledige vernieuwing zijn of een nieuwe combinatie van bestaande producten, diensten, processen of organisatievormen.

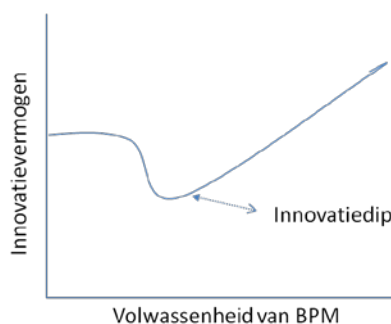
Dat veel organisaties hiermee worstelen blijkt wel uit internationaal onderzoek waarin innovatie in de top 5 van de strategische prioriteiten staat. Ook in Nederland is dat niet veel anders. Zo blijkt uit het INK-onderzoek de 'Stand van het land' (2012) dat innovatie op de derde plaats op de agenda van organisaties staat. Tegelijkertijd weet iedereen ook uit zijn/haar eigen praktijk dat innovatie regelmatig blijft steken in goede bedoelingen. In onze visie kan innovatie alleen maar succesvol zijn als meteen vanaf de start bij elk innovatietraject de brug wordt geslagen tussen creativiteit enerzijds en de dagelijkse operationele praktijk anderzijds. Dit vraagt om een combinatie van technische en organisatorische (creatieve) ideeën. Het gaat daarbij niet alleen om het proces binnen de organisatie, maar ook om het proces in de keten. Zoals gezegd worstelen veel organisaties met het thema innovatie en in het bijzonder met het slaan van de brug tussen een innovatie en het geïmplementeerd krijgen hiervan.

### 3. Belemmeringen voor innovatievermogen

Het is daarom ook interessant om te onderzoeken in hoeverre het gedachtegoed van business proces management een bijdrage levert aan het innovatievermogen van een organisatie. In de afgelopen decennia hebben we het vakgebied van business process management (BPM) zien ontwikkelen tot wat het nu is. Twee pijlers zijn daarbij in een afwisselend patroon dominant geweest. Dit is enerzijds Verbeteren en anderzijds Beheersen. Dit is een klassiek spanningsveld waarbij organisaties door de tijd heen balanceren.



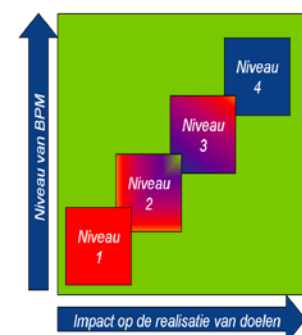
Door innovatie op te nemen in het BPM-gedachtegoed ontstaat een nog interessanter spanningsveld. Dit betekent overigens zeker niet zeggen dat het een tegenstelling betreft. Uit een recent onderzoek van ConQuaestor (Innovatie Business Proces Management, 2013) onder meer dan 200 organisaties blijkt, dat er een duidelijk verband bestaat tussen het volwassenheidsniveau van BPM in een organisatie en de bijdrage die BPM kan leveren aan innovatie. Het interessante is dat het hierbij geen lineair verband betreft. Het is niet zo dat bij elke stap dat BPM volwassener wordt het



innovatievermogen toeneemt. Er is sprake van een innovatiedip. Deze dip wordt veroorzaakt door een aantal obstakels op het pad van de volwassenheid van BPM. Het innovatievermogen neemt dus eerst af om vervolgens weer toe te nemen. In de figuur links wordt dit illustratief weergegeven.

De in het onderzoek gehanteerde BPM-volwassenheidsniveaus zijn:

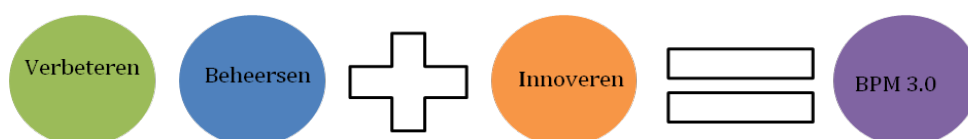
- Niveau 1:** er is geen end-to-end proces geïdentificeerd. Men werkt veelal activiteitgericht. Men excelleert op de werkplek.
- Niveau 2:** er is een (end-to-end)proces geïdentificeerd. Voornamelijk binnen de afdeling. Er wordt gestreefd naar het optimaal uitvoeren van de geïdentificeerde processen.
- Niveau 3:** het end-to-end proces is ingebed binnen de overige (ondersteunende) processen. Over afdelingen heen. Sturen op samenhang, sturen op de gehele organisatie.
- Niveau 4:** het proces is geïntegreerd in de keten van leveranciers tot en met afnemers. De organisatie streeft samenwerking na en past haar werkwijze aan vanuit de ketenoptimalisatie-gedachte.



Dit betekent dat er blijkbaar op de weg naar een meer volwassen BPM-toepassing binnen organisaties, belemmeringen zijn te vinden die mogelijk contraproductief werken op het innovatievermogen. Zeker in een tijd waarin innovatie een onmisbaar kenmerk is voor vrijwel alle organisaties, is het van belang deze belemmeringen te onderkennen en waar mogelijk iets mee te doen. De belangrijkste belemmeringen zijn:

1. **Spanningsveld op de lijn Verbeteren - Innovatie. Cultuur vormt hier de belangrijkste belemmering.** Bij de verandering van sterk functioneel en/of afdelingsgewijze organisatiestructuur naar meer procesgerichte structuren wordt er impliciet gewerkt aan een cultuur waarbij de nadruk meer komt te liggen op samenwerking en afstemming. Dit kan (hoeft niet natuurlijk!) een spanningsveld veroorzaken met personen en/of teams die juist out-of-the box iets totaal anders willen doen in plaats van vanuit een bestaande werkwijze gaan verbeteren. (bijvoorbeeld het denken in afdelingen: klassieke tegenstelling frontoffice vs. backoffice is in veel organisaties nog erg actueel).
2. **Spanningsveld op de lijn Beheersen – Innovatie.** Op deze lijn ligt de mogelijke belemmering, met name op het domein van structuur en besturing. In de aanloop van BPM volwassenheid komt veel nadruk te liggen op de management control (beheersing) van organisaties. Dit heeft een aantal grote voordelen in de besturing, maar levert inherent ook een mogelijk spanningsveld op met bureaucratisering en is daarmee contraproductief aan de innovatiekracht.
3. **Spanningsveld op de lijn Beheersen en Verbeteren.** Op deze lijn ligt de mogelijke belemmering voor innovatie nu juist in de “huidige toolbox” van BPM. In de afgelopen jaren zijn diverse tools en technieken geïntroduceerd en vervolmaakt die op het vlak liggen van verbeteren en beheersen. Mooie voorbeelden hiervan zijn: Lean Six Sigma voor verbeteren en Enterprise Risk Management voor beheersing. Hier schuilt ook een gevaar is dat er door de BPM professionals snel de nadruk komt te liggen op verbeteren en beheersen en minder op innovatie. De paradox is dus dat door de volwassenheid van het vakgebied op het terrein van beheersen en verbeteren, er minder ruimte is voor innovatie. Michael Rosemann<sup>1</sup> spreekt in dit verband over de Ambidextrous BPM, oftewel kun je als BPM professional wel zowel links als rechtshandig zijn (Ambidextrous). Dit als metafoor voor ‘kun je wel zowel goed zijn in verbeteren en beheersen (transactional BPM vlg Rosseman) enerzijds en innovatie (transitional BPM vlg Rosemann) anderzijds’. Het is uiteraard niet zo zwart-wit. Er zijn mooie voorbeelden van innovatieve technieken die voortkomen uit bestaande technieken zoals Crowd Sourcing, maar het zijn bij de meeste BPM professionals nog minder ingesleten technieken.

Door het onderkennen van de belemmeringen is het logischerwijs mogelijk om de innovatiedip te verkleinen en te verkorten. Echte onderzoeksresultaten vanuit de praktijk zijn hier (volgens ons) nog niet voor gevonden. Wellicht biedt dit een goed onderwerp voor vervolgstudie. Een ding is wel zeker. BPM kan zeker iets toevoegen aan Innovatie; dat blijkt duidelijk uit de onderzoeken tot nu toe. Dit betekent overigens ook iets voor het gedachtegoed van BPM. Als wij als BPM professionals Innovatie weten te borgen binnen BPM, dan komen we ook verder met het vakgebied BPM.



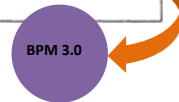
<sup>1</sup> Dr Michael Rosemann is Professor and Head of the Information Systems School, Science and Engineering Faculty, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.

Als we deze stap maken, dan kunnen we wellicht ook een klassieke matrix van Davenport over de verschillende methoden voor Business Improvement gaan aanpassen/aanvullen. In deze matrix wordt het verband gelegd tussen het type verbetering (Incrementeel vs Radicaal) en de wijze waarop dat plaatsvindt (Projectmatig of Continu). Door innovatie als een vast onderdeel toe te voegen aan het BMP framework op het snijvlak van Radicale verandering en een continu proces, ontstaat een concrete invulling in plaats van het huidige “not meaningful”.

Hier ligt een mooie uitdaging!

Figure I-1 Approaches to Business Improvement

Context \ Outcome	Project / One-Time	Continuous Improvement / Ongoing
Incremental Improvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activity value analysis</li> <li>• Overhead value analysis</li> <li>• Process value analysis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Total quality management</li> <li>• Business process improvement</li> <li>• Activity-based costing</li> </ul>
Radical Innovation	Process innovation (reengineering, business process redesign)	Not meaningful



#### 4. BPM als enabler voor innovatie

Het gedachtengoed en de ‘learnings’ van procesmanagement zijn een belangrijke enabler van het innovatieproces. Want:

1. *Stel de klant centraal (aan het begin en aan het eind van elk proces staat een klant)*

Centraal in het denken over processen staat de klant. Alle activiteiten en inspanningen in organisaties worden uitgevoerd om te komen tot waardetoevoeging voor de klant. Hierbij moet wel een onderscheid gemaakt worden tussen actuele klantvraag en klantbehoefte. De directe klantvraag is vaak slechts een middel tot het vervullen van de klantbehoefte, waarbij het nog maar de vraag is of de uiteindelijke behoefte echt wordt vervuld.

Processen worden vaak ingericht op basis van bestaande producten of diensten. Als men echter een goed beeld van de achterliggende klantbehoefte heeft en op basis daarvan producten en diensten gaat ontwikkelen, ontstaat er wellicht een totaal nieuwe vorm van dienstverlening. Innoveren gaat over het vernieuwen van een product, dienst of organisatie, met als doel om een nieuwe/toekomstige klantvraag te genereren en aldus de positie in de keten uit te bouwen of te verstevigen.

Door de klant centraal te stellen in het inrichten van de processen en actief de dialoog met de klant aan te gaan en te blijven, kun je voor verrassende ideeën komende te staan. Praktische toepassingen om dit te realiseren zijn bijvoorbeeld het organiseren van focusgroepen en klantpanels.

#### Voorbeeld 1 (profit): Innovatie in de retail

De Zuid-Koreaanse supermarktgigant Tesco (onderdeel van HomePlus) stelde zichzelf de vraag: ‘hoe kunnen wij de nummer één van Zuid-Korea worden zonder het aantal winkels uit te breiden?’ Ze kwamen met het volgende innovatieve idee: aangezien veel Zuid-Koreanen in de grote steden wonen, hoofdzakelijk met het openbaar vervoer reizen en volgens onderzoek van het zakenblad Forbes zeer hard werken en dus weinig vrije tijd hebben, opende Tesco halverwege vorig jaar met een aantal gigantische billboards ‘virtuele winkels’ in de metrostations van de grote steden. De billboards zijn levensgrote foto’s van complete winkelschappen. Naast elk afgebeeld product is een QR-code afgebeeld. Door QR-code met je smartphone te scannen verschijnt de prijs en kan je het betreffende product in het door jou gewenste aantal bestellen. De in de ochtend gescande artikelen worden online afgerekend en diezelfde avond thuisbezorgd. Door deze innovatieve oplossing houden de forenzen meer van hun spaarzame vrije tijd over voor andere activiteiten.

Tijdens deze campagne steeg de online verkoop met 130% en is HomePlus vorig jaar de nummer één supermarktketen van Zuid-Korea geworden. Het ongekende succes van deze innovatie is niet onopgemerkt gebleven; inmiddels wordt het concept bijvoorbeeld ook in Singapore op 15 metrostations toegepast.

Scan onderstaande QR-code of klik op de foto om het filmpje te bekijken



## 2. *Organiseer horizontaal (1+1=3) en manage de keten*

Elke organisatie maakt onderdeel uit van een keten. De verschillende partijen in de keten (toeleveranciers, afnemers) hebben diverse, soms uiteenlopende, belangen. Ketenmanagement gaat om het centraal stellen van de keten, de onderlinge afhankelijkheden (leren) erkennen en om te leren van elkaar. Innovatie gaat hiermee dus ook over het samenwerken in de keten, het versterken van elkaars 'unique selling points' en zo de verwachtingen van de klant overtreffen.

Procesmanagement gaat ook over horizontaal organiseren: een organisatiestructuur die innovatie stimuleert. De klassieke verticale organisatiestructuur ('hark') stelt macht en afdelingen centraal. Procesmanagement stelt daar tegenover een meer horizontaal ingerichte organisatiestructuur waarbij interdisciplinaire samenwerking en kennisdeling centraal staan.

Goed ketenmanagement kan daarnaast verspillingen elimineren die in de keten aanwezig zijn. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het delen van de kosten die zowel technologische als procesmatige innovaties stimuleren.

In de bouwsector maken verschillende organisaties gebruik van softwarepakketten die 'online' ketensamenwerking stimuleren en tegelijkertijd zorgen voor kennisdeling. De uiteindelijke klant (particulier of zakelijk) profiteert van deze innovatie omdat zowel de totale kosten lager worden en als dat kennis en ervaring wordt gedeeld tussen de ketenpartijen.

Procesmanagement en innovatie richten zich op producten, diensten en informatie die zich als stromen door (en tussen) organisaties bewegen zonder zich te bekommeren om traditionele organisatiestructuren. Het gaat erom de zaken zo te organiseren dat er een 'flow' ontstaat in de keten en dat mensen binnen kaders maximale regelvrijheid krijgen. Daarmee vormt het de ideale voedingsbodem voor innovaties. Succesvolle hedendaagse organisaties zijn veelal georganiseerd rondom netwerken waarbij processen in ketens moeten worden gemanaged. En waarbij het management is gebaseerd op dienend leiderschap. Dit leidt tot duurzame en succesvolle product- en procesinnovaties.

### **Voorbeeld 2 (non-profit): Innovatie binnen de overheid: Innovation Delivery Team**

In juli 2011 stelde de filantropische instelling van voormalig beurshandelaar en burgemeester van New York -Mike Bloomberg- 24 miljoen dollar beschikbaar voor speciale innovatieteams die burgermeesters van grote steden ondersteunen bij het bedenken en implementeren van innovatieve ideeën, om o.a. de service naar burgers toe te verbeteren. Na een landelijke competitie werden 5 steden uitgekozen om aan het driejarige initiatief deel te nemen.

Een van de prijswinnaars is de stad Louisville (741.096 inwoners), Kentucky. Kort na zijn aanstelling als burgemeester besloot de voormalig ondernemer Greg Fischer zijn stad in te schrijven voor de competitie. Om daarvoor in aanmerking te komen schreef Fischer een competitiewedstrijd uit onder alle stadsdiensten om met een innovatieve en haalbare ideeën te verzinnen, om de klantgerichtheid van de stad te vergroten. De winnaars van de competitie kregen de kans om deel te nemen aan nieuw te vormen innovatieteam dat rechtstreeks onder de leiding van Fischer valt. Alle bestuurders van de stadsdiensten werden uitgenodigd om namens hun medewerkers van de betreffende stadsdienst met ten minste drie innovatieve voorstellen te komen – hetzij originele zelfbedacht ideeën of 'best practices' uit andere steden.

De bestuurders kwamen met een hele reeks aan ideeën en vochten hard om die te verdedigen. Deze bijeenkomsten leidde tot een nieuwe benaderingen en dwongen de stadsdiensten hun beste beentje voor te zetten. Inmiddels heeft deze aanpak tot verschillende initiatieven geleid om de klantenservice van de Louisville te verbeteren.

Momenteel lopen er in Louisville vijf grote innovatieprojecten om de klantenservice te verbeteren. Hierbij kan gedacht worden aan o.a. het reduceren van de wachttijden bij de verschillende stadsdiensten en het met 40% reduceren van de leegstaande panden en braakliggende terreinen. Door o.a. het ongekende succes in Louisville heeft Bloomberg Philantropies de competitiewedstrijd dit jaar nog grootster aangepakt. Onder de naam 'The Mayor Challenge' hebben inmiddels 400 steden zich ingeschreven om met een eigen innovation delivery team hun innovatieve ideeën verder te ontwikkelen en te implementeren.

### 3. *Maak gebruik van zelfsturende teams (innovation delivery teams)*

Vanuit de theorie en gedachten van klassiek kwaliteits- en procesmanagement staan zelfsturende teams centraal. Vanuit een kaderstelling krijgen teams maximale regelvrijheid om hun werkzaamheden in te richten. Ervaring leert dat hierdoor efficiënte en effectieve processen worden ingericht, dat dit leidt tot hoge medewerker- en klanttevredenheid en dat succesvolle product- en procesinnovaties plaatsvinden. Immers, degenen die het meest met de klant/markt te maken hebben, kunnen ook verregaande beslissingen nemen in de processen. Door over afdelings- en bedrijfsgrenzen heen te leren denken en werken, ontstaan 'vanzelf' nieuwe concepten en ideeën om processen en producten te innoveren. Delen van kennis, delen van netwerken en delen van inzichten staan hierbij centraal. Dit leidt tot bewezen product- en procesinnovaties. Een goed voorbeeld hiervan is beschreven in voorbeeld 2 op pagina 7, innovatie binnen de overheid.

### 4. *Zet maximaal in op ICT-ondersteuning*

De mogelijkheden van ICT en de snelheid waarmee deze mogelijkheden door de business kunnen worden toegepast, zijn ongekend. Echter, de klassieke spanning tussen de 'demand' (business) en 'delivery' (ICT) blijft ook continue aanwezig. ICT moet wel op de juiste plaats in de organisatie/keten en bedrijfsvoering ingebed worden, wil het aantoonbaar bijdragen aan het optimaliseren en innoveren van de dienstverlening. Vanuit het vakgebied procesmanagement kan de brug worden geslagen tussen enerzijds de wensen van de klant/business en anderzijds de mogelijkheden die ICT hierbij kan bieden. Door het slim inzetten van social media, door te leren van andere organisaties via softwarepakketten die online samenwerking faciliteren en door continue dialoog met klanten via ICT te ondersteunen, vindt innovatie en samenwerking in de keten plaats.

### 5. *BPM gaming*

Een belangrijke les vanuit procesmanagement is de kracht van 'gaming'. Doen, leren, ervaren, innoveren. Dat is de kern van BPM-gaming. Vanuit bekende, vaak vastomlijnde organisatie-indelingen vindt 'out of the box' denken plaats. Waarom voeren we werkzaamheden uit zoals we doen? Staat de klant eigenlijk wel centraal? Hoe kunnen we het slimmer organiseren? Allemaal vraagstukken die als resultante van BPM-gaming aan de orde komen en worden beantwoord. En leiden tot slimmere processen, innovatieve dienstverlening en betere (financiële) resultaten. Uit internationaal onderzoek blijkt dat 'de customer experience van een diensteninnovatie cruciaal is voor het marktsucces' (Tools en methoden voor diensteninnovatie (een eerste inventarisatie), november 2009, Exser diensteninnovatie). Door gebruik te maken van de principes en uitgangspunten van BPM-gaming kan deze 'customer experience' tot in details worden getest, bijvoorbeeld door middel van een pilot-omgeving waarbij echte klanten worden blootgesteld aan het geïnnoveerde proces. Hoe reageert de klant? Wat gaat goed? Wat moet beter? Deze input leidt uiteindelijk tot een in de praktijk geïmplementeerde en klantgedragen innovatief proces.

## 6. **Verbeteren en Beheersen + Innoveren = BPM 3.0**

Innovatie lijkt haaks te staan op de pijlers van BPM, te weten verbeteren en beheersen. Het INK-managementmodel biedt handvatten om de verbinding tussen innovatie en BPM te maken, namelijk via het aandachtsgebied 'Management van Processen'. Hier moet de vertaling plaatsvinden van strategische doelen naar de inrichting van de organisatie en daarmee haar processen. Deze brugfunctie kan dienen als hefboom voor innovatie en een bijdrage leveren aan het realiseren van duurzame klantwaarde in een complexe markt.

Uit onderzoek blijkt dat er een verband is tussen het BPM volwassenheidsniveau in een organisatie en de mate waarin BPM een bijdrage levert aan innovatie. Hierbij is geen sprake van een lineair verband, waarbij een toenemende volwassenheid van BPM leidt tot een groter innovatievermogen.



Het blijkt zelfs dat het innovatievermogen eerst afneemt om vervolgens weer toe te nemen! Dit betekent dat er blijkbaar op de weg naar een meer volwassen BPM toepassing binnen organisaties belemmeringen zijn te vinden die mogelijk contraproductief werken op het innovatievermogen. Door het her- en onderkennen van deze belemmeringen is het logischerwijs mogelijk om de innovatiedip te verkleinen en te verkorten.

Vanuit het traditionele gedachtegoed van BPM is een aantal enablers van innovatie te onderkennen, die een bijdrage zullen leveren aan het inrichten en realiseren van innovatieprocessen. Uit onze praktijkervaringen blijken deze enablers van grote waarde. Met name het aspect 'stel de klant centraal, aan het begin en aan het einde van elk proces staat een klant' is van groot belang, getuige ook de praktijkvoorbeelden.

Naar onze mening is BPM een belangrijke hefboom voor duurzame innovatie. Verder onderzoek is nodig om causaal verband te leggen tussen de benoemde belemmeringen en de 'innovatiedip'. Het model van Davenport is hierbij een krachtig hulpmiddel.

-----

## OVER DE AUTEURS

### Jan Bosman



Jan Bosman is partner bij ConQuaestor. Het verbeteren van organisaties is een drijfveer voor Jan waarbij een invalshoek vanuit zijn vakgebied Business Process Management zijn voorliefde heeft. Jan publiceert regelmatig over de impact van business process management op organisaties. Daarnaast verzorgt hij regelmatig trainingen en gastcolleges.

### Marc Schijff



Marc is partner bij PRCS. In de afgelopen 16 jaar heeft hij vanuit diverse rollen (programma-manager, coach, trainer) organisaties, bestuurders en managers begeleid om hun ambities te realiseren op het gebied van het verbeteren en beheersen van de bedrijfsvoering. Zijn doel is om de organisatie te helpen ontwikkelen bij het realiseren van hun doelen en het sturen hierop, vanuit een procesgerichte benadering. Marc publiceert en spreekt regelmatig over trends en ontwikkelingen in zijn vakgebied.

### Jeroen van de Uliert



Jeroen studeerde Organisatiewetenschappen aan de Universiteit van Tilburg en als adviseur werkzaam bij BPMConsult. Hij begeleidt en adviseert diverse (middel)grote ondernemingen en non-profit organisaties bij het optimaliseren (Lean, Six Sigma) en het innoveren van hun processen. Zijn werk varieert van zowel inrichtings- als implementatievraagstukken, waarbij hij samen met de klant werkt aan het realiseren van structurele verbeteringen.

## CONTACTGEGEVENS



Postbus 2057  
3500 GB Utrecht

T: 088 12 66 888

E: [ink@ink.nl](mailto:ink@ink.nl)

I: [www.ink.nl](http://www.ink.nl)

INK PUBLICATIES  
[www.ink-publicaties.nl](http://www.ink-publicaties.nl)

INK TRAININGEN  
[www.ink-trainingen.nl](http://www.ink-trainingen.nl)