

Verdieping V5

Historie van het
puzzelstukkenmodel



V5.1 Waar komt het puzzelstukkenmodel vandaan? 2

 V5.1.1 Bronnen van het SPBOI-model 2

 V5.1.2 ‘Softe’ en ‘harde’ aspecten in het 7S-model 3

V5.2 Wat hebben we gedaan om van PBI ‘ons model’ te maken? 4

V5.3 Praktijkvoorbeeld: misalignment bij Fokker 5

V5.1 Waar komt het puzzelstukkenmodel vandaan?

In dit verdiepingshoofdstuk schetsen we de achtergronden van het puzzelstukkenmodel dat in het boek wordt gebruikt. Het wordt ook wel het SPBOI model genoemd, naar de 5 onderdelen Strategie, Proces, Besturing, Organisatie en Informatie. We beginnen met een korte uiteenzetting van de bronnen van de kerngedachten van het model.

V5.1.1 Bronnen van het SPBOI-model

SPBOI stelt dat de inrichting van de besturing van een bedrijf in de eerste plaats afgeleid moet worden van de karakteristieken van zowel de strategie als het primaire bedrijfsproces van de onderneming. In tweede instantie worden de organisatiestructuur en de informatiesystemen afgeleid van de karakteristieken van de strategie, de primaire processen én de besturing.



Bij de vormgeving van “SPBOI” hebben wij ons vanzelfsprekend laten inspireren door ideeën van denkers die ons zijn voorgegaan. Dat willen we hier graag toelichten.

Zo is het adagium *Structure follows strategy* al ruim 60 jaar een vertrouwd bedrijfskundig principe bij de inrichting van bedrijven (o.a. Chandler, 1962). Dat principe zie je ook in het model terug. Maar het model bevat ook de puzzelstukken “Proces”, “Besturing” en “Informatie” en staat voor een bepaalde volgorde. De inspiratie voor deze toevoegingen is opgedaan bij vooraanstaande Groningse, Delftse en Eindhovense bedrijfskundige denkers, in de bedrijfspraktijk van het voormalige Fokker Aircraft en de adviespraktijken van Incontrol, Magnus Management Consultants en IPL-TNO.

Helemaal aan de basis ligt de systeemkundige benadering van organisaties, gebaseerd op de systeemleer. Een organisatie bestaat uit een bestuurd systeem dat relaties heeft met zijn omgeving en bestuurd wordt door een besturend systeem. “Besturen” in de zin van “bewust beïnvloeden”. Deze gedachte is afkomstig uit *Systemen en organisatiekunde* (De Leeuw, 1974).

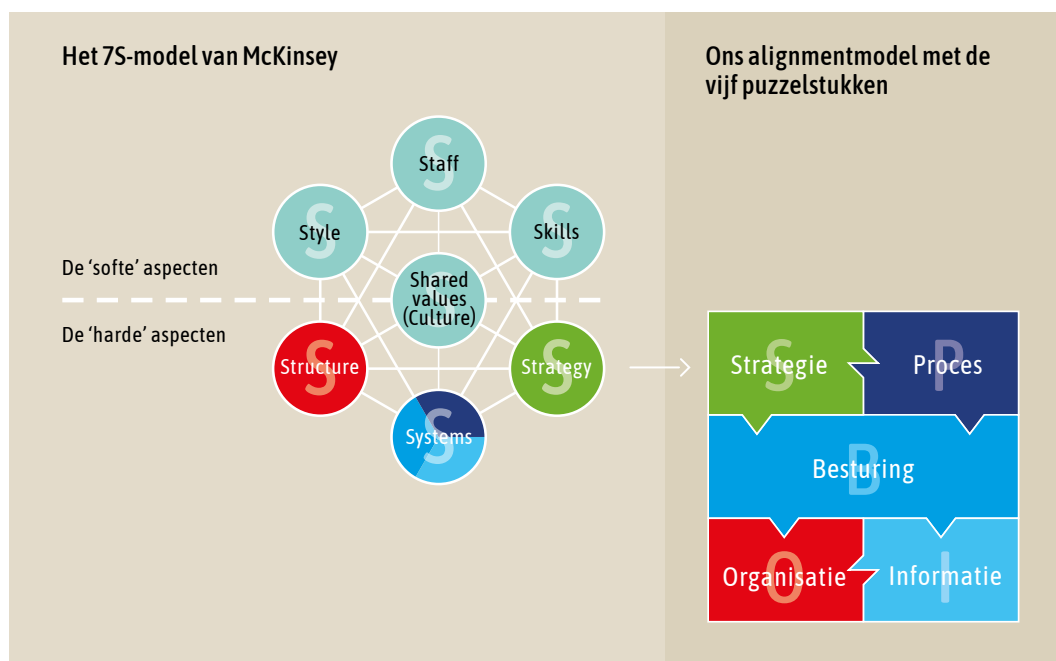
In deze analyse is nog geen sprake van processen. Dat inzicht is (mede) afkomstig uit *Analyse van organisatieproblemen* (In ’t Veld & Malotau, 1975). De auteurs maakten onderscheid tussen statische en dynamische systemen zoals bedrijven, met als voornaamste kenmerk dat in dynamische systemen processen plaatsvinden. In bedrijven onderscheiden zij processen die ‘richten’, processen die ‘inrichten’ en processen die ‘verrichten’. Die laatste delen ze op in primaire, besturende en ondersteunende processen.

Als derde inspiratiebron mogen we zeker het PBI concept uit *Bestuurlijke informatiesystemen en automatisering* niet vergeten (Bemelmans, 1975). Daarin wordt gesteld dat de karakteristieken van de processen bepalen welke besturing er op kan worden toegepast ($P > B$). De besturing moet passen bij de coördinatiebehoefte van het bedrijfsproces. De karakteristieken van de besturing, samen met die van de processen, bepalen welke informatie er nodig is ($P > B > I$). De informatie in het primaire proces moet passen bij de behoefte aan informatie in het primaire bedrijfsproces en het besturingsproces.

Interessant is ook dat Bemelmans het heeft over de informatiebehoefte van *processen*. De aard en de structuur van de primaire processen binnen organisaties is niet onderhevig aan schommelingen, de waan van de dag en het schandaal van de week. Dat maakt dat processen een robuuste en stabiele basis vormen voor systeemontwikkeling. Omdat het de basis is, is het ook primordiaal om een degelijk inzicht en begrip te hebben van de karakteristieken van die primaire processen. Je kan geen passende informatiesystemen ontwikkelen als je die basis niet kent.

V5.1.2 'Softe' en 'harde' aspecten in het 7S-model

In de klassieker *In search of excellence* uit 1982 presenteren de McKinsey-consultants Peters en Waterman een lijst van zeven aspecten die een rol spelen bij organisatieontwerp. Met een paar kleine kunstgrepen brachten zij die onder in **zeven Engelstalige termen** die met een S beginnen: *Strategy, Systems, Structures, Skills, Style, Staff* en *Shared values*. In de loop van de jaren is dit een handig overzicht gebleken in de organisatiekunde. Als je de overlap wilt onderzoeken tussen het SPBOI-model en het 7S-model, ziet dat eruit als hieronder.



Onze focus ligt op de aspecten Strategie, Systemen en Structuren (Strategy, Systems, Structures): de zogenoemde ‘harde’ aspecten die de basisvoorwaarden vormen voor de rest. Die moet je eerst op orde hebben voordat je zinvol aan de slag kunt gaan met Skills, Style en Staff. Anders ben je bezig het dak te repareren terwijl de muren omvallen.

V5.2 Wat hebben we gedaan om van PBI ‘ons model’ te maken?

In de eerste plaats de toevoeging van Strategie en de dubbele pijl tussen Strategie en Proces. Het primaire proces moet de Commerciële strategie en de Supply strategie waarmaken en de strategen moeten bij het bedenken van nieuwe dingen rekening houden met wat het bestaande primaire proces wel en niet aankan.

In de tweede plaats hebben we “Organisatie” in het model opgenomen, waarin onder andere de verdeling van taken en bevoegdheden en het systeem voor persoonlijk performance management wordt ingericht.

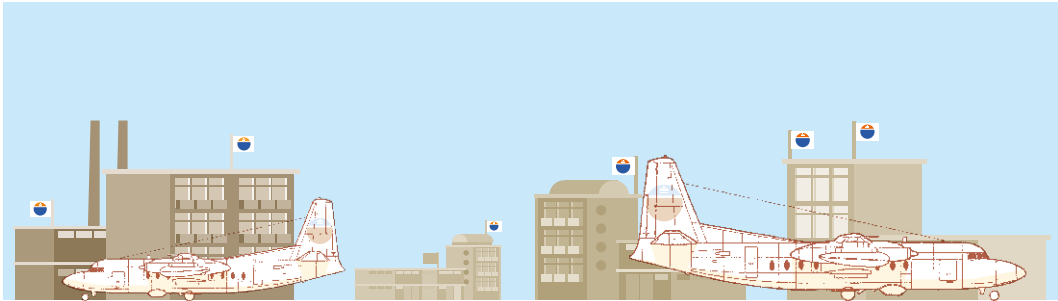
Een gekozen besturingsconcept bestaat alleen nog op papier en moet tot leven worden gewekt – niet alleen met informatiesystemen maar ook met maatregelen op het gebied van organisatie.

O&I moeten goed op elkaar zijn afgestemd – vandaar ook de dubbele pijl tussen Organisatie en Informatie. O&I functioneren als communicerende vaten bij het realiseren van oplossingen. De informatiesystemen moeten de informatie kunnen ophoesten die nodig is voor de organisatie. En de complexiteit en het gebruik van de systemen moet in lijn zijn met de vaardigheden van de mensen.

Die centrale plaats van het puzzelstuk Besturing en de respectievelijke gelijkwaardige posities van het Proces ten opzichte van Strategie en Informatiesystemen ten opzichte van Organisatie zijn absoluut geen gemeengoed.



V5.3 Praktijkvoorbeeld: misalignment bij Fokker



Tijd om een voorbeeld uit onze bedrijfservaring in te brengen. We gaan terug naar 1988, het jaar waarin Fokker Aircraft voor een aantal uitdagingen staat. Laten we er drie eerst kort beschrijven.

1. Misalignment tussen Strategie en Proces

Fokker werkt op dat moment keihard om de eerste vliegtuigen van het nieuwe Fokker 50 programma op tijd te kunnen afleveren, terwijl tegelijkertijd ook de productie van de – eveneens nieuwe – Fokker 100 aanloopt. De ontwikkeling van twee nieuwe vliegtuigen tegelijk vraagt een enorme inspanning. De Fokker 100 wordt ook verkocht aan een nieuwe categorie klanten (Swissair, KLM, US Air) die contractueel bijzonder veeleisend zijn en forse boetes opleggen bij vertraagde levering. Dat levert extra spanning en tijdsdruk. De capaciteit om alles tegelijk te doen ontbreekt.

Met andere woorden: Strategie heeft dingen beloofd die het Proces niet aankan.

2. Misalignment tussen Proces en Organisatie

In 1983 had de directie de organisatorische eenheid CPV (Centrale Productie Voorbereiding) ingesteld als schakel tussen de ontwerp- en productieafdelingen. De invoering stuitte op veel weerstand, want de rollen en de taakstelling van de CPV organisatie waren van te voren niet goed doordacht. Vijf jaar later functioneerde de afdeling nog steeds niet goed, met nog meer verstoring in de opstart van de beide nieuwe vliegtuigprogramma's tot gevolg.

3. Misalignment tussen Besturing en Informatie

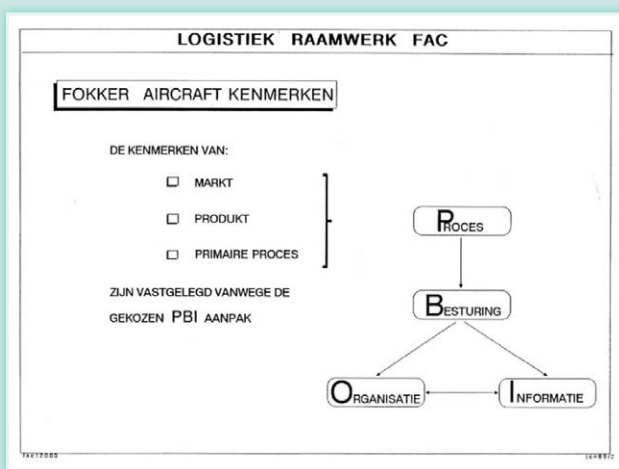
In de aansturing en planning van productie liep het fout bij de onderdelenvoorziening van de assemblage-processen. Dat lag niet alleen aan het niet goed functioneren van CPV, maar ook aan de falende implementatie van een nieuw MRP planningsysteem. In vier jaar werden zes pogingen gedaan om het systeem te implementeren en hoewel er enkele modules werden opgeleverd hebben ze de planningmodule nooit aan de praat gekregen.

Dit is de situatie in 1988. Tijd voor actie, zou je zeggen!

Dat gebeurt ook, maar anders dan je misschien verwacht, onder deze tijdsdruk. De directie besluit om het bekende Chinese spreekwoord “als je haast hebt, ga dan zitten” te volgen. Ze neemt het drastische besluit om het MRP-project stil te leggen en eerst goed na te denken over de oorzaken van de mislukking. Pas dan kan een aanpak ontworpen worden die wel werkt. Ze geeft een werkgroep de opdracht om een “Logistiek Raamwerk” te ontwikkelen – wij noemen dat nu een “Supply chain-strategie”.

De werkgroep neemt het gedachtengoed van De Leeuw, In ‘t Veld en Bemelmans als leidraad. De werkgroep doet PBI indachtig eerst een grondige analyse van het primaire proces en maakt o.a. de “logistieke grondvorm” van Fokker expliciet. Op basis van de weinig tot niet veranderlijke karakteristieken van de (deel)processen in het primaire proces wordt een besturingsconcept afgeleid voor de onderdelenvoorziening. Bovendien wordt een programma van eisen voor het besturingssysteem opgeleverd. Daarin wordt meteen duidelijk waarom het MRP project steeds vastliep.

Hans Quist, gedelegeerd opdrachtgever voor het Logistiek Raamwerk, stelt voor om niet alleen op I (Informatie) maar ook op de O (Organisatie) te focussen en waar nodig de taakstellingen en werkwijzen te herstructureren. Volgens Hans moet je organisatie en systemen steeds in samenhang aanpakken. Waarmee de O werd toegevoegd aan de P, B en I – zie het originele schema uit het LRW-FAC jan 1989 [in onderstaande figuur](#).



Schema uit het LRW - FAC
Januari 1989

Op basis van het Logistiek Raamwerk zijn de aansturing- en planningprocessen van Fokker opnieuw ingericht met diverse veranderingen in taakstelling en werkwijze (ook van CPV) en een omvangrijk implementatie-programma voor een “Gemeenschappelijk Plansysteem”. Deze implementatie is succesvol uitgevoerd. De resultaten hebben Fokker in staat gesteld om o.a. de grootste order uit haar bestaan (80 Fokker 100's voor American Airlines) probleemloos uit te voeren zonder extra investeringen in productiecapaciteit. In 1992 heeft de Vereniging voor Logistiek Management (VLM) aan Fokker de Logistieke Jaarprijs toegekend – onder meer voor de gerealiseerde afleverprestatie die gepaard ging met een reductie van de interne voorraden met 40%.

De ‘S’ (strategie) ontbrak toen nog in het model. Voor de werkgroep “Logistiek Raamwerk” bood de strategie van Fokker weinig inhoudelijke aanknopingspunten. De opdracht was om de logistieke prestatie van het primaire proces te verbeteren door de organisatie en systemen “werkend te maken”.

Het puzzelstuk “Strategie” wordt in 1991 toegevoegd tijdens de toepassing van de “vier” in een opdracht aan adviesbedrijf Incontrol, waarin één van de auteurs deelneemt. De (Japanse) opdrachtgever van Incontrol wil met een nieuwe inrichting van haar Customer Sales en Services Network inspelen op de open grenzen – die vanaf 1992 in Europa veel belemmeringen in het verkeer van goederen tussen landen gaan wegnemen.

De facto stelde het adviesteam dat ook de (wijzigende) koers van het bedrijf, naast de proceskenmerken de inrichting van de Besturing, Organisatie en Informatie bepaalt. Precies wat In 't Veld met ‘richten’ bedoelt en wat ‘Structure follows strategy’ weergeeft.

En zo kwam het puzzelstukkenmodel aan zijn huidige vorm – met naast P, B, O en I ook de S.



**DE ALIGNMENT
PUZZEL**

Meer verfrissende inzichten en technieken: Lees *De Alignment-puzzel*, het standaardwerk over alignment in organisaties.

www.alignmentpuzzel.nl

Auteurs: Hans Veltman, Jacques Adriaansen, Peter Morren en Rob Kwijkers.
Ontwerp & realisatie: Okapi Ontwerpers.
Beeld: Illustraties en infographics door Fons Moers / Okapi.