

• 2 •

Raamwerk en resultaten

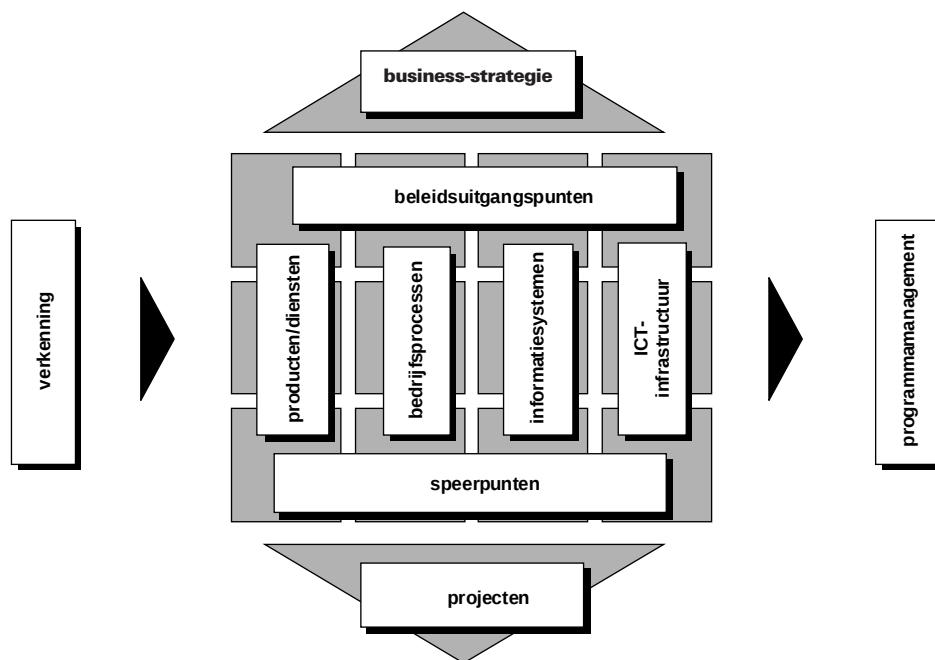
In dit hoofdstuk worden het raamwerk en de resultaten van business-informatieplanning behandeld. Door het invullen van het raamwerk worden de bouwstenen aangereikt waarmee het plan, gericht op de karakteristieken van de eigen situatie, ontwikkeld kan worden. In het plan worden alle van belang zijnde facetten van het raamwerk opgenomen. Het is daarbij niet de bedoeling dat de beschreven werkwijze als een stap voor stap te volgen kookboek gehanteerd wordt. Wel dient het als kapstok en hulpmiddel waarmee de opstellers een op de specifieke situatie toegesneden aanpak kunnen ontwikkelen. Belangrijk is dat de te bereiken resultaten en gekozen werkwijze voor alle betrokkenen in het traject duidelijk zijn en algemeen gedragen worden.

• 2.1 •

Het raamwerk voor business-informatieplanning

In figuur 2.1 is het raamwerk voor business-informatieplanning gegeven. In het raamwerk zijn de verschillende (tussen)resultaten gepositioneerd. Het is overigens niet altijd nodig om alle resultaten na te streven. Met name de keuzen ten aanzien van de 'kolommen' van het raamwerk hangen sterk af van het ambitieniveau van het management en de vrijheidsgraden die de opstellers krijgen. Indien de organisatie bijvoorbeeld reeds in bezit is van een goed ICT-infrastructuurplan hoeft hiernaar geen diepgaande studie verricht

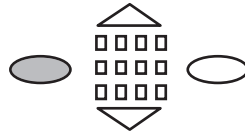
te worden. Wel is het raadzaam reeds aanwezige resultaten 'in te weven' in het business-informatieplan.



Figuur 2.1 Het raamwerk voor business-informatieplanning

In de volgende paragrafen volgt een nadere invulling van de (potentieel te behalen) resultaten, mogelijke activiteiten om deze resultaten te bereiken en mogelijk toe te passen methoden, technieken en werkvormen. Deze worden uitgebreider behandeld in hoofdstuk 3. Aan de start van elke paragraaf wordt visueel weergegeven welk deel van het raamwerk wordt behandeld.

• 2.2 • De verkenning



Resultaat van de verkenning is een projectvoorstel voor het opstellen van het plan. Doelstelling van de verkenning is het verkrijgen van overeenstemming over de projectopdracht tussen de opdrachtgever, de opstellers van het plan en andere betrokkenen (zoals topmanagement, middle-managers, marketeers, business consultants/analisten en ICT-specialisten). De verkenning geeft inzicht in de toepasbaarheid en haalbaarheid van het business-informatieplan. Er wordt een helder projectvoorstel gemaakt op basis waarvan de opdrachtgever een besluit kan nemen over de voortzetting en de hierbij te volgen werkwijze.

Resultaten

In het projectvoorstel worden aanleidingen en concrete doelstellingen voor het business-informatieplan uiteengezet. Er worden duidelijk beargumenteerde keuzen gemaakt ten aanzien van de afbakening en werkwijze van de opdracht (zoals het ambitieniveau, de aanpak, de mate van detail, de 'business scope' en de planningshorizon). Voorts is opgenomen een toelichting over de projectverantwoording (projectorganisatie, benodigde middelen, fasering en uit te voeren activiteiten).

Activiteiten

Inventariseren van aanleidingen

In eerste instantie worden aanleidingen voor het business-informatieplan geïnterviewd. De aanleidingen kunnen zeer divers van aard zijn. Mogelijke aanleidingen zijn bijvoorbeeld:

- door de afdeling marketing worden producten ontwikkeld die de back-office niet of nauwelijks kan leveren als gevolg van starre processen en informatiesystemen;

- de wetgeving verandert dusdanig dat de organisatie zich moet heroriënteren op haar business-positie;
- men ondervindt knelpunten in de huidige bedrijfsprocessen en informatiesystemen;
- oude informatiesystemen staan de vooruitgang in de weg (legacy-problematiek);
- men vindt de (relatieve stijging van) ontwikkelings- en exploitatiekosten van ICT te hoog;
- het management wil een betere benutting van de mogelijkheden die informatie- en communicatietechnologie biedt;
- de samenhang tussen alle projecten die in de organisatie lopen is onduidelijk;
- er verschijnen nieuwe concurrenten via nieuwe distributiekkanalen;
- de organisatie heeft te kampen met een gebrek aan innovatie en ziet daardoor haar toekomst met zorg tegemoet.

Opstellen van een situatieschets

Voor de bepaling van de toepasbaarheid van business-informatieplanning en de vaststelling van concrete doelen en de afbakening van het plan, wordt de bestaande situatie kort in kaart gebracht. Hierbij zijn de volgende kenmerken van belang:

- de omvang, complexiteit en cultuur van de organisatie;
- algemene ontwikkelingen in de markt/de branche waarin de organisatie opereert;
- de kwaliteit van de bestaande informatievoorziening (de zogenaamde 'installed base');
- de fase van automatisering/informatisering waarin de organisatie verkeert;
- het ambitieniveau en de veranderingsbereidheid van het management;
- het relatieve belang van informatie en communicatie(technologie) voor het bedrijf;
- de aanwezigheid en duidelijkheid van de business-strategie.

De situatieschets wordt opgesteld door gebruik te maken van bestaande documenten, zoals ondernemingsplannen, marketingplannen, afdelingsplannen en jaarverslagen. Gesprekken met medewerkers/management completeren het beeld.

Een andere manier om de situatieschets op te stellen is door middel van een quick scan. Hierbij wordt het raamwerk heel snel (in een paar weken) doorlopen en worden de elementen die bekend zijn, ingevuld. Zo ontstaat in korte tijd een beeld van de situatie en de potentieel toegevoegde waarde van business-informatieplanning.

Haalbaarheid: het formuleren van motieven voor en tegen business-informatieplanning

Op basis van de aanleidingen en de situatieschets worden de motieven voor maar ook tegen het ontwikkelen van een business-informatieplan bepaald. Motieven voor business-informatieplanning kunnen te maken hebben met knelpunten in het functioneren van de organisatie, veranderingen in de doelstellingen of besturing. Ook bestaande en nieuwe ICT-mogelijkheden zoals toepassing van e-business, standaardisatie van berichtenverkeer of inzet van standaardsoftwarepakketten (CRM- en ERP-systemen) kunnen motieven voor business-informatieplanning zijn. Motieven tegen business-informatieplanning zijn bijvoorbeeld onvoldoende draagvlak bij het management of te grote onduidelijkheid over de besturing van de organisatie. De motieven voor en tegen worden gebalanceerd om een uitspraak te kunnen doen over de haalbaarheid van het business-informatieplan.

Bepalen van keuzen ten aanzien van inhoud en werkwijze

Bij de bepaling van de werkwijze en inhoud zijn de volgende keuzethema's te onderkennen (voor een nadere toelichting op de keuzethema's wordt verwezen naar paragraaf 1.5):

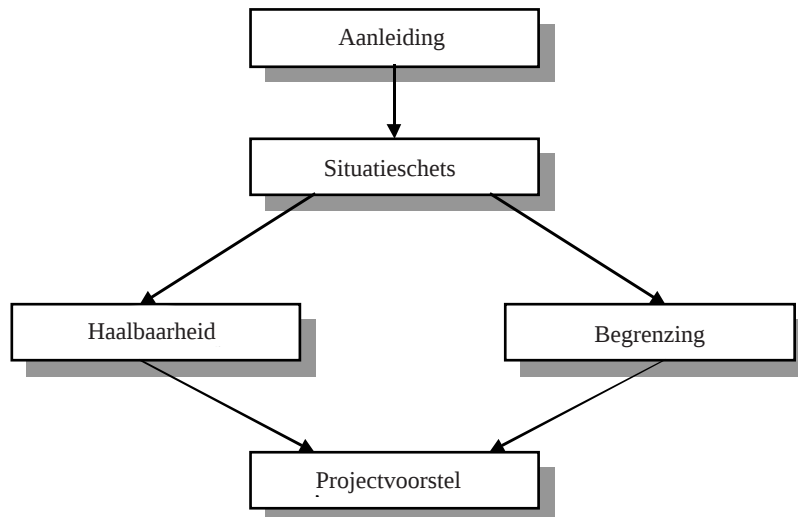
- de tijdshorizon (kort, 1-2 jaar, versus lang, 3-5 jaar);
- het detailniveau (gedetailleerd versus globaal);
- de ontwikkelwijze (bottom-up versus top-down);

- het ambitieniveau (IST versus SOLL);
- de afbakening of scope (integraal versus partieel/thematisch).

Het management kan alleen met een goed projectvoorstel een besluit nemen over het al dan niet voortzetten van de business-informatieplanning. In het projectvoorstel zullen in ieder geval de volgende vragen beantwoord worden:

- Is business-informatieplanning haalbaar en toepasbaar?
- Welke doelstellingen worden nagestreefd?
- Welke resultaten levert het business-informatieplan precies op?
- Hoe wordt het traject aangepakt?
- Welke activiteiten worden uitgevoerd?
- Welke bijdrage leveren management, marketeers, business consultants/analisten en gebruikers?
- Hoe lang duurt het en wat gaat het kosten?

In figuur 2.2 zijn de door te lopen activiteiten nog eens schematisch aangegeven.



Figuur 2.2 Door te lopen activiteiten

Vorbereiden van de organisatie

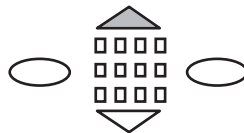
Als de projectopdracht gegeven is kunnen de voorbereidingen getroffen worden om het traject in te gaan. De projectorganisatie (stuurgroep, eventuele klankbordgroep en projectgroep) wordt samengesteld. Er worden afspraken gemaakt met de lijnorganisatie over de medewerking aan het project, de te houden workshops worden vastgelegd en in de agenda's gereserveerd, de sessies met het management worden gepland en er wordt aandacht geschonken aan de communicatie over het project met de organisatie.

Verder wordt (her)bruikbaar materiaal vastgesteld; relevante documentatie wordt gelezen en eventuele contracten met in- en externe adviseurs worden gesloten. Het raamwerk voor business-informatieplanning kan nu echt ingevuld gaan worden.

Werkvormen en technieken

- *projectbeheersing;*
- *communicatietechnieken: groepsoverleg, workshop, interviews en/of enquêteren;*
- *creativiteitstechnieken: brainstormen, mindmapping, toepassing van metaforen en/of Delphi-methode.*

• 2.3 •

De business-strategie

Het business-informatieplan zal een visie van het management op de koers van de organisatie bevatten. Enerzijds als vertrekpunt voor het traject van business-informatieplanning, anderzijds als toetsingskader voor de te ontwikkelen projectenportfolio en de

daarbijbehorende prioriteitstelling. Immers, alle investeringen in business- en ICT-projecten moeten de doelen en de strategie ondersteunen.

Resultaten

Mogelijke resultaten van de business-strategie zijn een beschrijving van de missie (waarom), doelen (wat) en strategie (hoe) van de organisatie, de in- en externe ontwikkelingen, de sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen, de kerncompetenties, de kritische succesfactoren en het gehanteerde besturingsconcept. Tevens zijn beschreven de belangrijkste marktpartijen ('stakeholders'), zoals doelgroepen, leveranciers, concurrenten en overheden.

Voorbeeld: een openbaarvervoerder

Een openbaarvervoerbedrijf heroriënteert zich op haar positie. Op basis van een analyse van de markt (forenzen, sociaal/recreatief en zakelijk) en van de omgeving (in het bijzonder het overheidsbeleid) worden nieuwe doelstellingen geformuleerd: 20% groei in 5 jaar tijd én het fundamenteel verbeteren van de basiskwaliteit aan de klant. Om invulling te geven aan de geformuleerde doelstellingen wordt voor de strategie van 'operational excellence' gekozen. Dit betekent dat de organisatie kiest voor gestandaardiseerde basiskwaliteit:

- *het aanbieden van uniforme producten/diensten (iedere keer hetzelfde);*
- *aan grote groepen klanten (collectieve wensen zijn bepalend);*
- *tegen zo laag mogelijke kosten;*
- *op een zo makkelijk mogelijke manier.*

Het bereiken van de gestandaardiseerde basiskwaliteit dient te worden bereikt door te focussen op twee speerpunten:

1. *Het fundamenteel verbeteren van de transportprocessen:*
 - *verbeteren van de punctualiteit en aansluitingen;*
 - *vervoeren zonder overbodige franje, gericht op het middensegment van de markt;*
 - *processen gestandaardiseerd, op één manier uitvoeren;*

- *het formuleren van standaardwerkprocedures, voortdurend toegepast en gecontroleerd;*
- *strakke organisatie met vaste veiligheidsregels en -procedures.*

2. Het professionaliseren van de dienstverlening:

- *de dienstverlening van frontliners is overal en in vergelijkbare situaties hetzelfde;*
- *het aanbieden van diensten aan grote groepen reizigers (dus géén customer intimacy ofwel één-op-één-klantbenadering) met een menselijke uitstraling;*
- *maximaal benutten van ICT-mogelijkheden om de dienstverlening beter, sneller, toegankelijker en betrouwbaarder te maken.*

Activiteiten

Voor het verkrijgen van inzicht in de strategie zijn de volgende vragen van belang:

- Welke missie heeft de organisatie voor zichzelf gesteld (waardoor wordt haar bestaan gelegitimeerd)?
- Welke (langetermijn)doelstellingen zijn hierbij geformuleerd?
- Welke strategische keuzen zijn gemaakt ter realisatie van deze doelstellingen?
- Welke concrete doelen voor de kortere termijn zijn door de organisatie geformuleerd?
- Welke positionering kiest de organisatie in de markt?
- Welke externe ontwikkelingen zijn van invloed op missie, doelstellingen en positionering?

Voor het beantwoorden van bovengenoemde vragen zal soms teruggeslagen kunnen worden op reeds bestaande stukken. In andere gevallen heeft het bestaande materiaal aanvulling of is zelfs sprake van afwezigheid van een expliciet geformuleerde strategie. Om, al dan niet aanvullend, zicht te krijgen op het actuele beeld kunnen verschillende analyses worden uitgevoerd (bijvoorbeeld SWOT of core-competence). De diverse strategische analyses zijn overigens niet strijdig maar zullen elkaar juist aanvullen.

Omgevingsanalyse

Een organisatie heeft te maken met vele andere partijen binnen het terrein waarop zij haar activiteiten ontplooit. Consumenten/klanten, afnemers, intermediairs, leveranciers, financiers, aandeelhouders, overheden en concurrenten vormen slechts een deel van de partijen waarmee een organisatie in aanraking komt. Belangrijk is deze partijen in kaart te brengen en aan te geven hoe deze betrokken zijn in het netwerk waarin de organisatie haar diensten of producten wil leveren.

Sterkten/zwakten en kansen/bedreigingen

Een (traditionele) methode betreft de analyse van sterkten en zwakten en kansen en bedreigingen van de organisatie. De analyse van sterkten en zwakten is vooral intern gericht: waarin is de organisatie goed en waarin niet? De analyse van kansen en bedreigingen is vooral extern gericht: aan welke externe ontwikkelingen is de organisatie onderworpen en welke mogelijkheden heeft de organisatie om externe ontwikkelingen te beïnvloeden?

Kerncompetenties

Een andere benadering om de doelen en strategie van de organisatie af te leiden is meer van 'binnen naar buiten' gericht: om de concurrentiestrijd te winnen moet een onderneming in staat zijn sneller en beter nieuwe producten te ontwikkelen. Hiertoe is een duidelijke en grensverleggende langetermijnvisie op de aard van toekomstige producten, markten en klanten noodzakelijk. Deze visie dient altijd gebaseerd te zijn op een scherp besef van de eigen kerncompetenties ('core competences'). Deze kerncompetenties zijn unieke, ondernemingsgebonden kenmerken, die potentieel toegang moeten verschaffen tot meerdere markten, die moeilijk te imiteren zijn en die een significante bijdrage moeten hebben voor het leveren van toegevoegde waarde aan de klant. Belangrijke vraag bij de kerncompetenties is altijd waarin de onderneming kan en wil excelleren.

Definiëren van kritische succesfactoren

Kritische succesfactoren (KSF-en) zijn factoren van kritisch belang voor het realiseren van de strategie en de concrete doelen en dus bepalend voor het succes van de organisatie. Zeker als KSF-en uitgedrukt worden in meetbare normen lenen deze zich bij uitstek voor beoordeling en prioritering van uit het business-informatieplan voortkomende projecten. Voor het bepalen van KSF-en zijn meerdere methoden ontwikkeld (zie hoofdstuk 3). Een ervan is het KSF-zoekmodel. Een andere, duidelijk gestructureerde en overzichtelijke methode bij de definitie van KSF-en is de 'Balanced Score Card'-methode (BSC). De BSC is geschikt voor het ontwikkelen van een consistente strategie en het richten van alle activiteiten op de strategie.

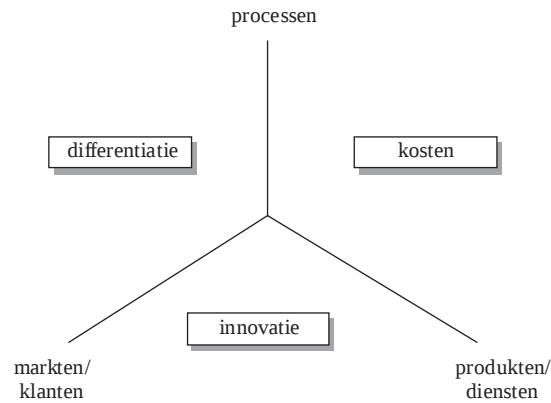
Omgevings- en value chain-analyse

Naast het inventariseren/formuleren van de business-strategie is het wenselijk inzicht te hebben in het functioneren van de organisatie in relatie tot haar omgeving. Daarbij kan onder meer de aandacht uitgaan naar:

- een analyse van de waardeketen waarin de organisatie zich bevindt;
- de plaats van de organisatie in de waardeketen;
- de toegevoegde waarde van de organisatie nu en in de toekomst;

Bepalen van business drives

Belangrijk is ook om te bepalen welke 'business drives' de onderneming heeft. Met andere woorden: naar welke van de drie in paragraaf 1.4 uitgewerkte 'elementaire bedrijfsfuncties' gaat de aandacht vooral uit: is de focus gericht op kosten en efficiency of juist op differentiatie en onderscheidend vermogen of is innovatie de voornaamste drijfveer? De onderneming geeft door de business drives te bepalen duidelijk richting aan haar business-strategie (figuur 2.3).



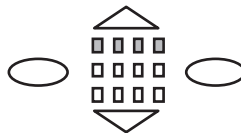
Figuur 2.3 Bepaling van business drives

Werkvormen en technieken

- *bedrijfsanalyse en strategische planning: SWOT-analyse, value chain- en omgevingsanalyse (Porter), kerncompetenties (Prahalad/Hamel), KSF-analyse, Balanced Score Card (Kaplan/Norton);*
- *communicatietechnieken: groepsoverleg, workshop, interviewen en/of enquêteren;*
- *creativiteitstechnieken: brainstormen, mindmapping, toepassing van metaforen en/of Delphi-methode.*

• 2.4 •

Beleidsuitgangspunten



Vanuit de inventarisatie en eventuele aanscherping van het strategisch business-kader in de top van het raamwerk is het een te grote stap ineens om uitspraken te doen over de inrichting van pro-

ducten, processen en ICT. We hebben concretere richtlijnen nodig om enerzijds te kunnen oordelen of de huidige architectuur van producten, processen en ICT voldoet aan de toekomstvisie en anderzijds om nieuwe inrichtingsalternatieven voor deze architecturen te ontwikkelen.

Resultaten

Hiertoe worden toetsbare beleidsuitgangspunten¹ opgesteld. Deze kunnen in de vorm van beleidsdoelstellingen en beleidsuitspraken worden geformuleerd. Ze worden afgeleid van het strategisch kader uit de vorige paragraaf. Beleidsuitgangspunten worden onderscheiden naar de vier relevante aspecten in het raamwerk: producten/diensten, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en ICT-infrastructuur.

Voorbeeld: de openbaarvervoerder

De in de vorige paragraaf beschreven nieuwe business-strategie is vertaald naar een aantal beleidsuitgangspunten voor de onderwerpen producten/diensten, bedrijfsprocessen, informatiesystemen en technische infrastructuur.

Het centrale thema is het volgende citaat: '..... operationally excellent companies have effectively exploited information technology to redesign basic service tasks. Information technology has made service available anywhere at any time. It is the catalyst of the service revolution' (uit: The discipline of market leaders, Michael Treacy & Fred Wiersema).

Producten/diensten:

- *Multi-channeling: iedere klant heeft zijn/haar voorkeurskanalen; mits bedrijfseconomisch verantwoord en technisch maakbaar wordt de klant geboden hier zelf uit te kiezen.*
- *Services worden transparant aangeboden opdat de klant (overal en door iedereen) op een uniforme wijze bediend wordt.*

¹ Bij voorkeur wordt voldaan aan het SMART-criterium: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden