

Professional Services Automation: *De organisatie dient de mens*

De dageraad van een dominante trend: Professional Services Automation

Dienstverlenende organisaties, waaronder IT afdelingen en consulting bedrijven, lijden aan het syndroom van de lekkende kranen bij de loodgieter thuis. Informatievoorziening bij dit type bedrijven bestaat uit onsamenhangende deeloplossingen en ad hoc opgezet maatwerk. Er is geen integraal beeld van de klant, geen inzicht in lopende leads of aanvragen, onvoldoende inzicht in de beschikbaarheid en productiviteit (ofwel utilization) van mensen en geen grip op de financiële stromen. Te vaak holt het management achter de feiten aan en is de agenda gevuld met het blussen van brandjes.

Bij huidige trends en marktomstandigheden is deze situatie niet langer te handhaven. Goede mensen lopen weg en de beter georganiseerde concurrent neemt over. Gelukkig dienen zich nieuwe oplossingen aan. Professional Services Automation (PSA) is de verzamelnaam voor integrale ondersteuning en rationalisering van bedrijfsprocessen in de zakelijke dienstverlening. De term is wat misleidend en de oplossingen zijn nog onvolwassen. Dit artikel gaat in op PSA, haar context en relevantie voor organisaties die professionalisering hoog op de agenda hebben staan.

Het probleem

Zo integraal als dienstverleners hun klanten weten te veranderen en te automatiseren, zo beperkt hebben ze vaak de eigen interne informatievoorziening aangepakt. De integrale ondersteuning van zowel de uitvoering van dienstverlening als de onderlinge samenwerking met partners staat nog in de kinderschoenen. Veelal is er sprake van eilandautomatisering. De meeste dienstverleners gebruiken fragmentarische oplossingen die zonder totaalvisie in huis zijn gehaald.

Logge bureaucratie en buitensporige overhead wordt afgestraft in een wereld waarin markten en inzichten in rap tempo wijzigen en individuen steeds zelfstandiger worden. Kennisintensieve bedrijven moeten transformeren naar *samenwerkingsinfrastructuren*, die open, flexibel, geïntegreerd en veranderbaar zijn. Deze structuren geven voortdurend zicht op alle processen en resultaten. Ontwikkelde inzichten worden direct gebruikt voor innovatie, dienstverbetering en vergroting van efficiëntcy. Dit met behoud van focus op kernactiviteit en relevante expertise. Van toenemend belang is de verbetering van de werkomgeving. De medewerker verwacht steeds betere faciliteiten, passender werk, en mogelijkheden tot zelfontplooiing. PSA speelt daarop in door zich te richten op de integrale facilitering van projectmatige samenwerking.

Begripsbepaling

Als soortnaam werd de term Professional Services Automation (PSA) geïntroduceerd door Niku, een van de marktleiders die invulling geeft aan dit concept. De naam is wellicht wat misleidend. Dienstverlening wordt niet *geautomatiseerd* maar *ondersteunt*. Dat heeft met de kennisintensieve, onvoorspelbare, en veranderlijke aard van het werk te maken. Alternatieve termen als Service Resource Management dekken evenmin op bevredigende wijze de lading.

Aberdeen Group definieert PSA als: *A suite of **integrated applications** designed for services-based organizations that enable services personnel to become more*

productive and profitable by increasing their efficiency through increased utilization and productive time, improved planning and integrated knowledge management.

Daarmee legt zij de nadruk op de software en niet op het onderliggende concept van samenwerking.

PSA ondersteunt de logische kernprocessen van kennisintensieve organisatie. Het is met name gericht op projectmatige samenwerking van medewerkers, klanten, leveranciers en partners in wisselende teams. Dit maakt de adoptie van PSA een organisatievraagstuk. Bedrijfsstrategie, besturingsmechanisme, mens, cultuur en proces zijn bij een selectie even belangrijk als technologie en systeemintegratie.

Positionering

Voor software leveranciers die PSA oplossingen bieden liggen er grote kansen in de netwerkeconomie. De ERP rage van de jaren negentig kan wel eens gaan verbleken bij de opkomende trend van PSA. Het marktsegment waarop PSA betrekking heeft, de zakelijke dienstverlening, is immers twee keer zo groot. Bovendien zijn PSA implementaties nog indringender merkbaar binnen de gehele organisatie en potentieel zelfs over de organisatiegrenzen heen.

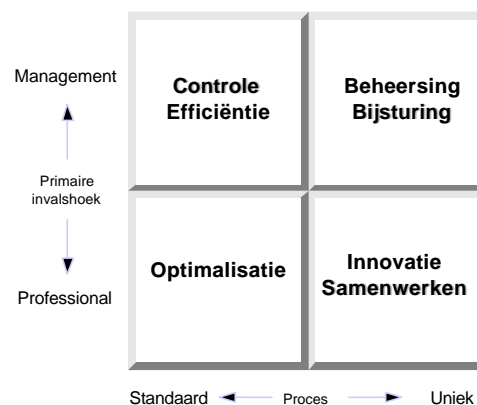
PSA is ontstaan door het gebrek aan integrale standaard oplossingen. Door dit gebrek hebben veel dienstverlenende organisaties hun toevlucht genomen tot ad hoc opgezet maatwerk en zelfbouw van macro's in office omgevingen: van spreadsheets voor urenverantwoording tot zelfgebouwde projectadministraties en budget bewakingssystemen.

Van de kleinste gemeente tot het wereldomspannende Shell bestaan vergelijkbare behoeften aan elementaire oplossingen voor dagelijkse werkzaamheden die bovendien onderling zijn verweven. De PSA leveranciers zagen deze behoeften en ontwikkelden standaard oplossingen waarin, veelal in de praktijk gegroeide, deeloplossingen onderling zijn geïntegreerd. Niet onbelangrijke bijkomstigheid is dat met deze oplossingen het systeembeheer en onderhoud wordt gecentraliseerd. Zo komt er een eind aan de onbeheersbare beheer kosten en de onsamenvangende eiland automatisering. De transparantie van zowel organisatie als processen wordt vergroot. De volledige openheid van bedrijfsvoering doet op termijn wellicht hiërarchische privileges verdwijnen.

PSA soorten

De PSA markt is jong en de producten zijn volop in ontwikkeling. Segmentatie moet nog intreden. Toch is er verschil van benadering tussen de diverse oplossingen. De één vestigt de aandacht meer op controle en efficiëntie vergroting terwijl de ander meer de nadruk legt op het ondersteunen van de samenwerking tussen professionals.

Figuur 1 toont twee belangrijke onderscheidende dimensies. Verticaal worden de perspectieven van het management en de professional tegenover



Figuur 1: PSA soorten

elkaar gesteld. Horizontaal de mate waarin het specifieke bedrijfsproces bepalend is voor de structuur van de applicaties. Zo komen tegenover elkaar te staan oplossingen die:

- het management helpen bij beheersing en sturing van de organisatie (top-down),
- ruimte bieden voor zelfbeschikking van professionals (bottom-up),
- ervan uitgaan dat de organisatie zich aanpast aan een standaardoplossing,
- een willekeurige werkwijze in de organisatie ondersteunen.

Voor het bestuur van een organisatie hebben deze onderscheidingen grote consequenties. Wordt gekozen voor zelfbeschikking dan transformeert de rol van het management van *macht* naar *dienstbaarheid*. Dat wil overigens niet zeggen dat het management daarbij controle verliest. Integendeel, PSA vergroot immers de transparantie van de organisatie. Het betekent wel dat het management de gang van zaken moet monitoren via het PSA-systeem.

Het doel van de oplossing is bepalend voor de selectie. In figuur 1 zijn belangrijke doelen opgenomen en in verband gebracht met de aard van de oplossing. Wordt gestreefd naar kostenbeheersing en controle van de professionals (linksboven kwadrant) dan liggen oplossingen van ERP leveranciers voor de hand. Deze passen bij starre hiërarchische en bureaucratische organisatievormen. Wordt gestreefd naar optimale samenwerking (linksonder kwadrant) dan kan men zelfs kiezen voor oplossingen waarin geen sprake meer is van één organisatie. Voorbeelden zijn iNiku en Opusxchange van Opus 360. Sommige PSA leveranciers hebben een duidelijke focus op een specifieke toepassing. Zo koos Changepoint voor standaardprocessen binnen IT afdelingen. Andere oplossingen, zoals E-synergy van Exact en Peforce van Thrulogic, hebben de integratie centraal gesteld. Daarmee gaan ze minder diep in op specifieke functionaliteit en kunnen ze proces onafhankelijk worden opgezet.

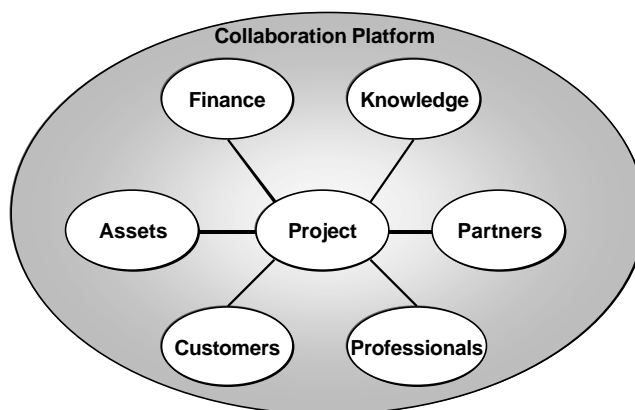
Professional Service Organisations verenigen standaard en ad hoc processen. Repeterende standaard processen zijn goed onder te brengen in directieve en administratieve structuren waarin functie afbakening en de bijbehorende autorisaties bedrijfskritisch zijn. Veel Amerikaanse oplossingen sluiten aan bij dergelijke structuren waardoor functies en autorisaties centraal komen te staan. Aanname is dan dat een persoon of individu slechts één functie bekleedt en dat de taakverdeling vrij statisch is. Die aannames passen niet bij ieder type organisatie. Met de netwerk ideologie is de trend ingezet van rolwisselingen en flexibiliteit. Deze trend vergroot de autonomie van het individu. Verschillende PSA-leveranciers spelen daarop in. In hun oplossingen zijn management en uitvoering niet strikt gescheiden. Individuen kunnen er meerdere functies en rollen vervullen.

PSA ontleed

Kenmerkend voor PSA is de integrale benadering van bedrijfsprocessen. Dit komt tot uiting in een geïntegreerde en multi-dimensionele architectuur. Benaderbaarheid van informatie en werkbaar functionaliteit staan voorop. Dat komt echter niet bij alle producten even goed uit de verf. De nieuwste oplossingen zijn doorgaans gebaseerd op webtechnologie alhoewel dit niet zaligmakend is. Wat te doen als er geen internet verbinding is? Het zowel on-line als off-line kunnen werken wordt nog door weinig oplossingen ondersteunt.

Een ander belangrijk kenmerk van PSA is het meervoudig gebruik van functionaliteit en gegevens. Eenmalige vastlegging en hergebruik van data kan in veel gevallen resulteren in significante reductie van kosten en fouten. Daarmee wordt een belangrijke rationalisering van de administratie teweeg worden gebracht.

PSA oplossingen gaan uit van self-service, ofwel de medewerker voert zelf gegevens in. Voor veel componenten biedt dat efficiency en gemak. Aanvraag van assets, melding van issues, bijhouden van klantgegevens, schrijven van uren, vastleggen van competenties en zelfs het samenstellen van projectteams zijn processen waar de self service benut kan worden. Voor debiteuren / crediteuren en grootboek ligt dat duidelijk anders. Lang niet alle oplossingen bieden functionaliteit op dat gebied. In figuur 2 zijn de belangrijkste deelgebieden opgesomd.



Figuur 2: Belangrijkste deelgebieden van PSA

Vergelijking met ERP

PSA is voor dienstverlening wat ERP is voor de industrie. Tenminste dat is wat wel wordt gezegd om het belang van PSA te onderstrepen. Wie iets dieper graaft ontdekt al gauw overeenkomsten maar vooral ook verschillen tussen beide soorten oplossingen. Complicerend daarbij is dat veel ERP leveranciers, op zoek naar nieuwe markten, PSA-varianten ontwikkelen gebaseerd op de architectuur en het bedrijfsconcept van hun bestaande applicaties. PSA is geen verlengstuk of vervanger van ERP, het is iets anders. In tabel 1 zijn de belangrijkste verschillen tussen de twee soorten opgenomen.

PSA	ERP
<ul style="list-style-type: none"> • Focus op mensen, kennis en capaciteit • Optimale inzet van mensen • Nadruk op samenwerkingsprocessen • Focus op synchroniciteit • Klantvraag centraal • Tijdhorizon dagen tot maanden • Doel is kwaliteit dienstverlening en responsnelheid • Geredeneerd vanuit de professional • Opgezet vanuit klant en product gerichtheid • Doet recht aan het bijzondere van het geval • Unieke transacties • Gestructureerde en ongestructureerde informatie 	<ul style="list-style-type: none"> • Focus op goederen en transacties • Optimale inzet van instrumenten en materiaal • Nadruk op stroom van gegevens • Focus op serialiteit • Product specificatie centraal • Tijdhorizon seconden tot minuten • Doel is kosten en procesbeheersing • Geredeneerd vanuit bedrijfssystematiek • Opgezet vanuit administratieve behoeften • Doet recht aan de algemeenheid van gevallen • Wederkerende transacties • Gestructureerde informatie

Tabel 1: PSA en ERP tegen elkaar afgezet¹

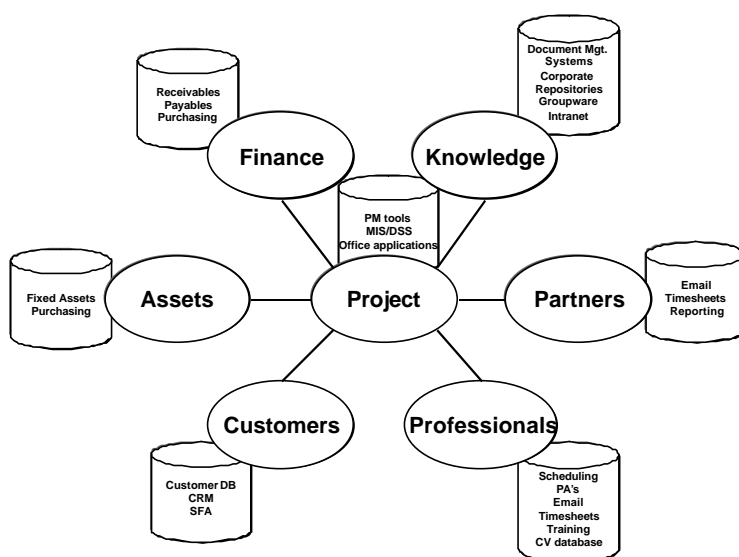
Met ERP wordt de transactieverwerking in bedrijfsprocessen geautomatiseerd. De implementaties kunnen geweldige impact hebben op de bedrijfsvoering. ERP werd de

¹ Bovenstaande vergelijking doet recht aan PSA als productsoort. Niet als label dat aan specifieke oplossingen wordt gehangen. De praktijk leert dat veel producten onder de noemer PSA worden verkocht terwijl ze in aard meer voldoen aan de ERP kenmerken

norm en tegelijkertijd blijft de vraag over toevoegende waarde onbeantwoord. Het kan organisatieprocessen danig verstarren. Juist in een wereld waarin flexibiliteit en aanpassingsvermogen cruciaal zijn geeft dat problemen. Kennisintensieve samenwerking dwingt zich moeilijk in het strakke keurslijf dat ERP aanlegt. ERP heeft een impuls gegeven aan standaardisatie van bedrijfsprocessen. Het is de vraag of een gelijke standaardisatie op het uitvoeringsniveau bij kennisintensieve samenwerking wenselijk is.

Integratie en interfaces

PSA oplossingen bieden veel functionaliteit die veelal al aanwezig is binnen de organisatie, zij het in niet-geïntegreerde en maatwerk programmatuur. De vraag die dan voorligt is de keuze voor één geïntegreerde oplossing die alle deelgebieden omvat of een samenstel van deeloplossingen die op onderdelen vaak meer functionaliteit bieden. De deeloplossingen missen de integratie. De integrale oplossing mist op onderdelen wellicht de gewenste diepgang. Ervaring leert dat in toenemende mate gekozen wordt voor de integrale oplossing. Het gaat tenslotte om de ondersteuning van de basis en niet die van de zeldzaam voorkomende uitzondering(en). Daarmee wordt gebroken met het automatiseringsadagium van de laatste decennia: Gebruiker roept en technisch is alles mogelijk.



Figuur 3: Belangrijke interfaces van een standaard PSA oplossing

De keuze voor PSA betekent vaak een breuk met het verleden. Zeker wanneer in dat verleden veel is geïnvesteerd in de aanschaf, bouw en integratie van deeloplossingen. Het vergt dan een gedegen besluit om over te schakelen op één geïntegreerd systeem. Er moet mogelijk nogal wat worden afgeschreven. De architectuur geschetst in figuur 3 is geen uitzondering. Toch is het een *nightmare* scenario. De hutspot van legacy systemen, aan elkaar gevlochten databases, onafgestemde besturingsplatformen en verschillende communicatieprotocollen vertroebelen het overzicht en de flexibiliteit. In menig opzicht zal vervanging een betere oplossing blijken te zijn dan voortborduren op toenemende complexiteit. Daarbij is wel een waarschuwing op zijn plaats. De meeste PSA-leveranciers bieden weinig interfaces naar bestaande applicaties van andere partijen. Daarmee ondermijnen ze in wezen de kracht van hun integrale omgeving.

Impact PSA

Afgezien van de integrale architectuur is er nog een belangrijke reden om vertrouwen te hebben in de toekomst van PSA. PSA sluit naadloos aan bij een dominante trend in het bedrijfsleven: de *netwerk ideologie*. In de opkomende bedrijfsparadigma's wordt het individu centraal gesteld. PSA biedt geen dwingend ontwerp voor het uitvoeringsproces

maar een integrale ondersteuning voor de zelfbeschikkende medewerker. Meer nog dan de architectonische voordelen zal dit de grote drijver zijn achter het succes van PSA. Voor machtsstructuren is geen plaats meer in de netwerk ideologie. Steeds minder zal men kunnen bogen op *span of control*. Macht transformeert naar dienstbaarheid en wie leiding geven wil zoekt naar *span of support*.

De afgelopen eeuwen hebben mensen de organisaties gediend. Nu worden de rollen omgekeerd. De organisatie dient de mens. Tegen deze achtergrond moet PSA worden begrepen. Het is het begin van elementaire digitalisering van samenwerking. Van transformatie van planning gedreven hiërarchische bedrijfsculturen naar horizontale organisaties die worden gedreven door individueel initiatief. De keuze voor PSA is dan ook strategisch. Het verdient de aandacht van de hoogste bestuurders.

Ontwikkelingen

Interessante ontwikkeling op PSA gebied is OpenPSA, de *open source* variant van PSA. Binnen OpenPSA kunnen *owners* en *partners* samenwerken aan de integratie van het basis pakket met (deel-)oplossingen van derden. Bovendien kunnen ze drempelloos, tegen geringe kosten, experimenteren met het basispakket en het spelenderwijs in de organisatie invoeren. Aldus kan OpenPSA een tussenpositie innemen wanneer het gaat om de vraag *alles op de schop* of *alles bij het oude*. OpenPSA biedt een geleidelijke overgang en de mogelijkheid van behoud van vitale deeloplossingen. Het concept is evenwel nog pril en moet zich nog bewijzen.

Samenvatting

Adoptie van PSA oplossingen is een bewuste stap in de professionalisering van dienstverlenende organisaties. De oplossingen variëren in rijpheid, architectuur en functionaliteit. Voorzichtigheid is dan ook geboden. Niet alle oplossingen zijn daadwerkelijk zo robuust en betrouwbaar als wordt beloofd. De markt is thans nog onoverzichtelijk en weinig gedifferentieerd. Het is niet ondenkbaar dat leveranciers zich in de toekomst gaan specialiseren. Het is dan zaak om met de juiste specialist in zee te zijn gegaan.