

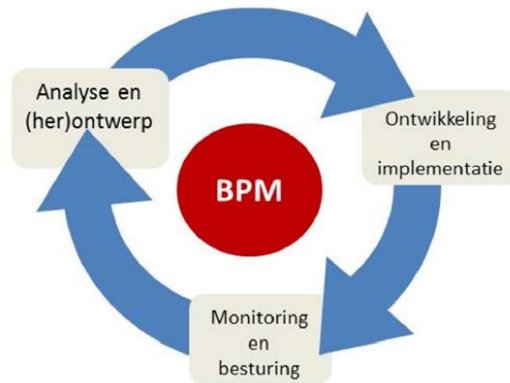
Introduction

Business Process Management (BPM) is een belangrijk onderdeel van de moderne onderneming en organisatie.

Van BPM is - volgens de door ons gehanteerde definitie - sprake indien de volgende aspecten omtrent business processen structureel aandacht krijgen:

- ▼ analyse en (her)ontwerp
- ▼ modellering, methodieken
- ▼ implementatie
- ▼ monitoring en besturing
- ▼ automatisering

Belangrijk is dat de KPI's objectief vast te stellen zijn en onderdeel zijn van een uniform rapportagesysteem.



Business Process Management (BPM)

Deze White paper BPM licht bovenstaande onderwerpen nader toe. Tevens wordt de rol en de toegevoegde waarde van Prodapt Consulting uiteengezet.

Analyse en (her)ontwerp

De levenscyclus van nagenoeg ieder business process begint met analyse en (her)ontwerp. Bij het introduceren van nieuwe diensten en producten, bij het reorganiseren of aanpassen van bestaande activiteiten dient een businessproces te worden (her)ontworpen dat een optimum is van de volgende algemene eisen:

- ▼ juridisch/ wettelijk kader
- ▼ schaalbaarheid
- ▼ herbruikbaarheid
- ▼ flexibiliteit

Deze eisen worden aangevuld met product specifieke eisen op gebied van:

- ▼ klantvriendelijkheid
- ▼ efficiency
- ▼ doorlooptijd
- ▼ kwaliteit

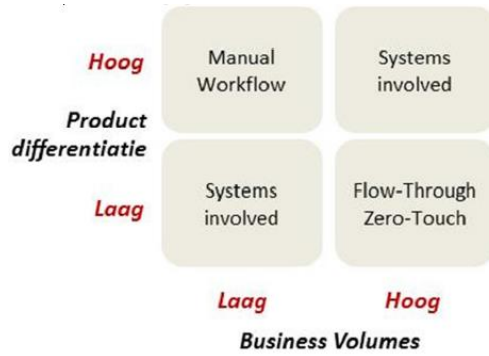
Het management dient in multidisciplinair verband de belangrijkste uitgangspunten en Key Performance Indicators (KPI's) vast te stellen waar het te ontwerpen proces aan moet voldoen. Belangrijk is dat deze KPI's objectief vast te stellen zijn en onderdeel zijn van een uniform rapportagesysteem.

Veelgebruikte KPI's zijn:

- ▼ kosten per eenheid product
- ▼ doorlooptijd in dagen
- ▼ % clean orders/ aanvragen
- ▼ % first-time-right (FTR)

Afhankelijk van de aard van het product/dienst en met name de product differentiatie, de fase in de product lifecycle, de verwachte volumes, de verwachte spreiding van de trigger ("aankomsten van de aanvragen/orders"), de gewenste voorsprong op de concurrentie etc. moeten belangrijke keuzes worden gemaakt in:

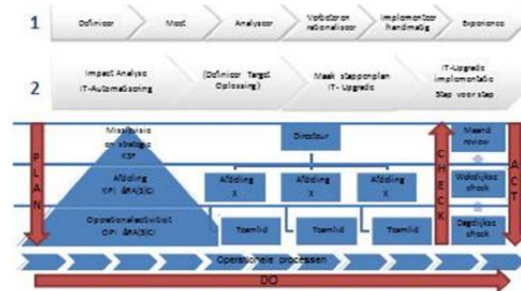
- ▼ rol van klant, toeleveranciers en partners in de waardeketen en proces
- ▼ vereiste competenties van medewerkers en de rollen van de diverse typen functionarissen
- ▼ type van automatisering (ondersteunend of uitvoerend)
- ▼ automatiseringsgraad



Tijdens het analyseren en ontwerpen van business processen is het reeds nuttig om deze te modelleren.

Voorbeeld type automatisering afhankelijk van product en volumes

Bij complexe business processen kunnen proces simulaties helpen om de proces doelvariabelen (doorlooptijd, efficiency, etc.) te optimaliseren en te bepalen welke dimensionering van resources nodig is.



Ketenverbetercyclus

Modellering

Tijdens het analyseren en ontwerpen van business processen is het reeds nuttig om deze te modelleren. Modellering is dus meer dan alleen documentatie, en kan goed worden gebruikt bij het maken van de juiste ontwerpkeuzes. De volgende typen modellen worden bij proces (her)ontwerp gebruikt:

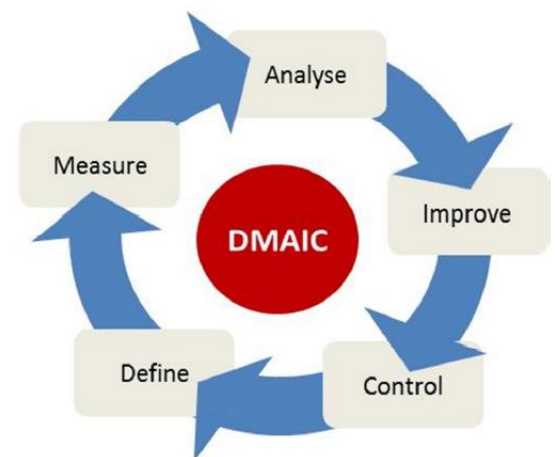
- proces decompositie modellen naar verschillende niveaus van detaillering en hergebruik van procescomponenten
- swimlanes die aangeven welke afdeling / functionaris welke activiteiten uitvoert, wat de (externe) triggers zijn en welke systemen en documenten resp. input en output vormen

- sequence diagrams die vastleggen welke berichten in welke volgorde van de ene naar de andere applicatie worden verstuurd
- state-transition diagrams die aangeven welke state orders, aanvragen etc. kunnen doorlopen

Methodieken

Onze consultants maken gebruik van effectieve proces (her)ontwerp methodieken o.a.:

- Design For Six Sigma (DFSS) voor de introductie van nieuwe producten/processen
- Six Sigma DMAIC (Define, Measure, Analyse, Improve, Control) voor verbetering van bestaande producten/ processen. Bij Six Sigma staat de klant centraal, deze stelt de eisen aan het proces. De methode is gericht op statistisch denken - alle beslissingen worden met data analyses onderbouwd. De focus ligt op reductie van variatie in het proces om het proces onder controle te krijgen



Six Sigma DMAIC

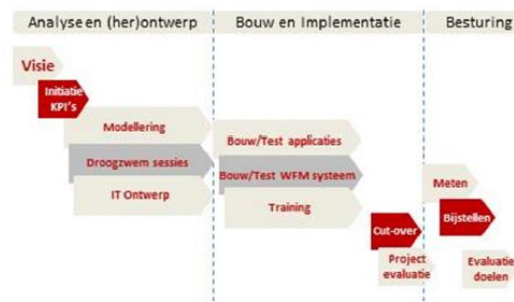
- Lean is een management filosofie die erop gericht is om verspillingen - zaken die geen toegevoegde waarde leveren - te elimineren (reduceren van waste). We maken

o.a. gebruik van Value Stream Maps. Dit is een visuele voorstelling van stappen in een proces, waarbij doorstroming van dienst of product en benodigde informatie binnen die doorstroming wordt getoond. Daarbij wordt een overzicht gegeven van waarde toevoegende en niet waarde toevoegende activiteiten. Hiermee kunnen verliezen in een proces geïdentificeerd worden, werkstromen verbeterd worden (proces, materiaal en informatie) en waarde toevoegende activiteiten gemaximaliseerd worden.

Implementatie

Bij de implementatie van bedrijfsprocessen dienen de volgende aspecten voldoende en in de juiste onderlinge verhouding aandacht te krijgen (zie ook voor algemene punten voor projectmanagement en implementatie de betreffende Prodapt Consulting White papers):

- ▼ Inschatten verwachte aantal proces aanpassingen na 1ste implementatie. Deze inschatting is een resultante van snelheid van ontwikkelen, leervermogen van organisatie en inpasbaarheid van nieuwe proces ontwerpen
- ▼ Inschatten adaptatie vermogen van de organisatie
- ▼ Begrip voor het proces(her)ontwerp van de operationeel betrokken medewerkers. Voor zover de betreffende medewerkers niet bij ontwerp zijn betrokken is goede communicatie hierover tijdens het project van belang
- ▼ Droogzwemsessies tijdens het project helpen bij het aanwenden van de operationele kennis en creëren begrip en daarmee draagvlak
- ▼ Training van de betrokken lijnmedewerkers in het ontworpen proces en de ontwikkelde applicaties
- ▼ Planning van de ontwikkeling en implementatie zodanig dat benodigde resources tijdig kunnen worden vrijgemaakt en een geschikt moment voor de overgang kan worden bepaald en gerealiseerd
- ▼ Bij een herontwerp dient men rekening te houden met de werkvoorraad, ook wel onderhanden werk
- ▼ Voldoende maatregelen voor contingency planning; dit betekent dat er back-up scenario's klaarliggen, mochten tijdens invoering zaken anders lopen dan verwacht
- ▼ Minimaliseer impact van de invoering op de omgeving. Naast de business context in termen van klanten, leveranciers en partners wordt ook bedoeld de systeemcontext om te voorkomen dat een hele keten van systemen gelijktijdig moet overgaan
- ▼ Goede nazorg. De operationele overgang is niet het einde van de reis, maar juist het begin. In de eerste periode na implementatie moet er extra ondersteuning en bewaking worden georganiseerd
- ▼ Overdracht naar lijnorganisatie. De lijn- en stafmedewerkers moeten eventueel aanvullend worden opgeleid om de project medewerkers te kunnen vervangen. Business Process Management is immers een continu proces van analyse, ontwerp, invoering en meting



Voorbeeld projectfasering procesimplementatie

Monitoring en besturing

Bij de analyse en het (her)ontwerp van het proces zijn belangrijke doelstellingen geformuleerd en vastgelegd in KPI's. Van groot belang is om deze KPI's tijdens de uitvoering direct te meten en er gestructureerd over te rapporteren. Zaken die daarbij een rol spelen zijn:

- ▼ Vergelijken van actuele (gerealiseerde)
- ▼ prestaties versus normprestaties
- ▼ Frequentie van rapportage
- ▼ Presentatie van rapportages
- ▼ Distributie van rapportages

Naast het rapporteren zelf is juist het organiseren, de governance, van het besturende proces van groot belang.



Inrichting Besturingsproces

Automatisering

Geautomatiseerde ondersteuning c.q. uitvoering is mogelijk op volgende terreinen:

- ▼ simulatietools voor proces analyse en ontwerp
- ▼ modelleringstools voor procesmodellering
- ▼ workflow engines ten behoeve van proces uitvoering
- ▼ (process) reporting tools ten behoeve van proces monitoring

Er bestaan diverse pakketten die alle functionaliteit bevatten, echter in de praktijk zijn de marktleiders per functionaliteitsgebied verschillend en is met relatief lage inspanning een goede integratie van bovenstaande punten te bereiken.

Nauw verwante IT-aandachtsgebieden zijn:

- ▼ Document management
- ▼ B2B interfaces/ web-portalen
- ▼ Enterprise Application Integration

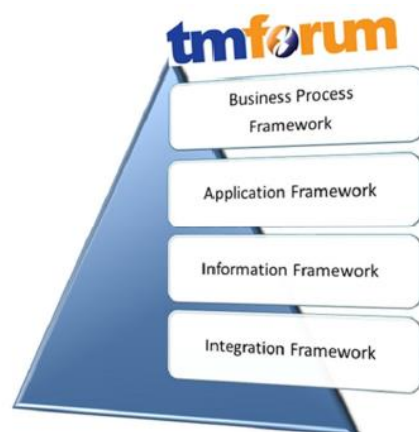
Prodapt Consulting

Prodapt Consulting heeft veel ervaring opgebouwd met BPM, zowel bij Telecom Providers en ISP's als in diverse sectoren daarbuiten.

Prodapt Consulting beschikt over consultants die gecertificeerd zijn voor het TMForum en de OpenGroup TOGAF®. Wij zijn BPM experts die zich thuis voelen om met product management, operationeel lijnmanagement en IT-professionals robuuste processen te realiseren.

Lessen uit onze praktijk:

- Zorg voor clean orders/ aanvragen en investeer in on-line order/aanvraag validaties met backoffice applicaties
- Zorg ook bij hoge automatiseringsgraad dat er nog handmatig kan worden ingegrepen
- Kijk bij verregaande automatisering goed naar de rainy day proces scenario's.



TM Forum Frameworkx

In projecten bij o.a. KPN, Tele2, T-Mobile en COIN hebben wij vanuit een telecom materiedeskundigheid processen ontworpen, geautomatiseerd en geïmplementeerd en zijn wij voor al deze ontwerp en implementatie activiteiten eindverantwoordelijk geweest.

Voor de aanschaf en implementatie van IT systemen, kan Prodapt Consulting het selectieproces begeleiden en met haar business partners ook de rol van system integrator vervullen.

Wij hebben bij onze opdrachtgevers onder andere met de volgende IT-proces en reporting tools gewerkt:

- ▼ Arena en ProModel voor proces simulaties
- ▼ Rational Rose, ARIS en Visio voor proces modellering
- ▼ TIBCO BPM, FileNet, IBM Websphere, Bea WebLogic, TIBCO In Concert als workflow engines
- ▼ Business Objects en Crystal Reports voor proces rapportages.

Een aantal lessen uit onze praktijk zijn:

- ▼ Zorg voor clean orders/ aanvragen en investeer in on-line order/aanvraag validaties met backoffice applicaties

- ▼ Zorg ook bij een (extreem) hoge automatiseringsgraad dat er nog handmatig kan worden ingegrepen
- ▼ Kijk bij verregaande automatisering goed naar de rainy day proces scenario's

Contact Details

Europa

Prodapt Consulting B.V.

De Bruyn Kopsstraat 14
2288 ED Rijswijk Z-H
The Netherlands

Telefoon: +31 70 414 0722

Adriaan van Donk

Mobiel : +31 6 5335 4335
E-mail : adriaan.van.donk@prodaptconsulting.com

Ben van Leliveld

Mobiel : +31 6 5335 4337
E-mail : ben.van.leliveld@prodaptconsulting.com

Paul Termijn

Mobiel : +31 6 3010 9117
E-mail : paul.termijn@prodaptconsulting.com