

BPM-voordelen in MKB door BPA

PRAGMATISCHE TOEPASSINGEN

Bedrijfsprocesmanagement kan het MKB-segment veel voordelen bieden. Dit artikel gaat in op de vraag waarom het MKB weinig met BPM doet. Wat zijn de praktische voordelen van BPM voor organisaties in de MKB-sector en hoe is BPM toepasbaar? Een aanpak wordt beschreven waarbij de procesbeschrijving wordt ingebed in de organisatie en het operationele werk van de medewerkers wordt ondersteund.

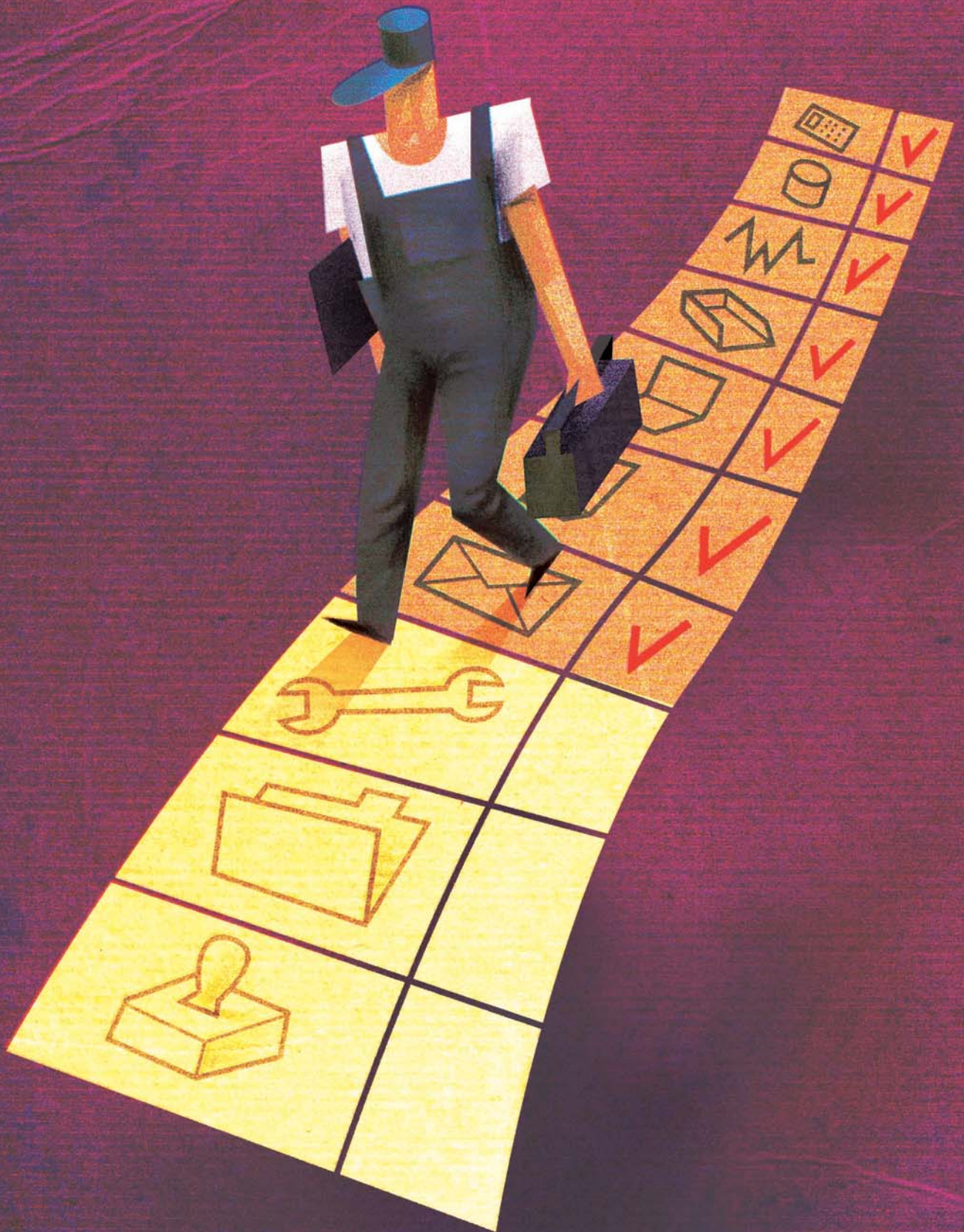
Door Oscar Sijtsma

Dit biedt voordelen in de procesuitvoering en het besturen ervan. De oplossing is de voordelen van BPM en WFM te benutten, door middel van operationele ondersteuning met BPA. De basis ervoor is latent aanwezig in werkprocesbeschrijvingen en informatiemodellen. Organisaties in het MKB-segment liggen in een spagaat tussen de veelheid van ontwikkelingen en de beperkte menskracht en middelen om op die ontwikkelingen te reageren. Deze ontwikkelingen bestrijken uiteenlopende expertisegebieden, waaronder regelgeving, accountancy, personeelsmanagement, marktverhoudingen, technologie, concurrentie en bedrijfstakverhoudingen. MKB-organisaties zetten hun beperkte middelen in op de meest urgente zaken en indien er nog tijd overblijft; op tactische of waardetoevoegende zaken. Hierdoor is er geen of weinig tijd beschikbaar voor BPM; maar managers komen er wel mee in aanraking. Procesgericht, en dus klantgericht, werken klinkt wel goed. Er is veel belangstelling voor BPM. Bij multinationals en grote ondernemingen lopen diverse BPM-gerelateerde programma's. Consultants en adviseurs nemen het mee in gesprekken met directies.

Grip

Het BPM-vakgebied is gebaseerd op de wens om grip te krijgen op de productie. Het wil beheersing krijgen van het werkproces en is dan met name gericht op de afstemming van activiteiten tussen personen en afdelingen. Dit is nodig geworden door vergaande specialisatie van activiteiten in taakgerichte afdelingen die is gebaseerd op de optimalisatie-ideeën van Taylor. Taken werden effectief uitgevoerd maar er ontstonden tussenvoorraden op de werkvloer. De afstemming diende te verbeteren en de IT-afdeling had oplossingen, met systemen zoals ERP, WFM en CRM¹.

Toen dit niet de gewenste voordelen opleverde, kwam Business Process Reengineering vanuit organisatorische invalshoek een bijdrage leveren. Grote verandertrajecten werden gestart om de focus terug te brengen naar het doel van het werkproces, het leveren van een product of dienst aan de klant. Voor grote organisaties vergen bovenstaande trajecten forse inspanningen en investeringen. Veel wat kleinere bedrijven laten de storm overwaaien en kijken naar de praktische mogelijkheden. Zij hebben baat bij kleinschalige verbetertrajecten om de werkprocessen volgens de procedures in te

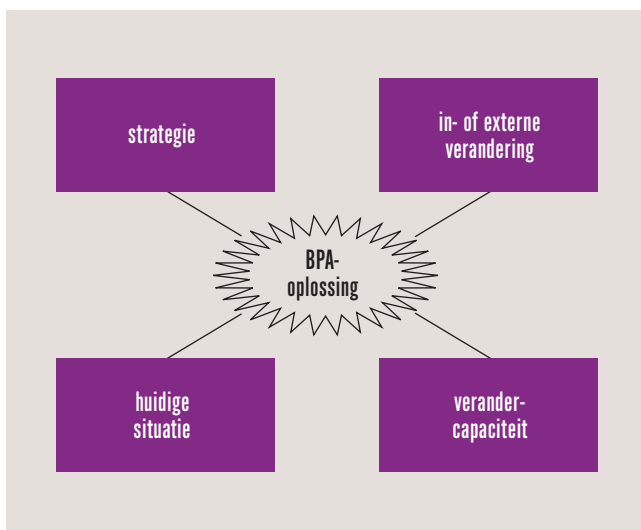


richten en uit te voeren; zonder de starheid van informatiesystemen en met de flexibiliteit om te reageren op nieuwe veranderingen. BPA (bedrijfsprocesautomatisering) biedt precies dat.

BPM-methodieken en -hulpmiddelen hebben zich de laatste jaren verder ontwikkeld. Door de 'lessons learned' in trajecten en ontwikkelingen van het vakgebied zijn de toepassingen verbeterd. Door de ontwikkelingen zijn kleinschalige, gerichte en kortdurende projecten realiseerbaar om bedrijfsprocessen in kleine afdelingen en MKB-organisaties te ondersteunen. Dit stelt echter wel eisen aan de situatie en aan de aanpak. Deze eisen stammen enerzijds uit theorie² en onderzoek³ en anderzijds zijn het enkele pragmatische punten uit de BPA-aanpak.

Aanpak in grote organisaties

De toepassing van BPM in grote organisaties wordt vaak gedreven door de directie of een expertisecentrum. Vanuit de strategie wordt een architectuurmodel gemaakt. Uit mijn onderzoek onder grote financiële en energiebedrijven in Nederland blijkt dat het gebruik van het architectuurmodel sterk verschilt³. Een deel van de bedrijven gebruikt het als meerjarenplan, een deel als hulpmiddel om programma's en projecten te prioriteren en een deel als high-level toekomstontwerp. Het high-level toekomstontwerp beschrijft de primaire producten, de klantgroepen, de doelmarkten, de kernprocessen, de kerncompetenties, de belangrijke organisatieonderdelen, de machtsverhoudingen en de samenwerkingsverbanden in de markt(en). Het is een basis voor de procesmodellering. Het procesmodel wordt toegepast over verschillende afdelingen en is de basis voor verandertrajecten. Voor grote organisaties is het belangrijk te bewaken dat de organisatieonderdelen synergie-effecten realiseren. Door een procesmodel wordt dit inzichtelijk. Procesverbetertrajecten die op het niveau van het onderdeel relevant zijn, bijvoorbeeld



Afbeelding 1: Dimensies waarop een BPA-oplossing is gebaseerd

door kosten te besparen, de kwaliteit te verhogen of de levertijd verkorten, maar niet bijdragen aan de ontwikkelingsrichting van de organisatie dienen te worden voorkomen. De kans dat de business case niet reëel is door veranderingen op korte termijn (een à twee jaar) is erg groot.

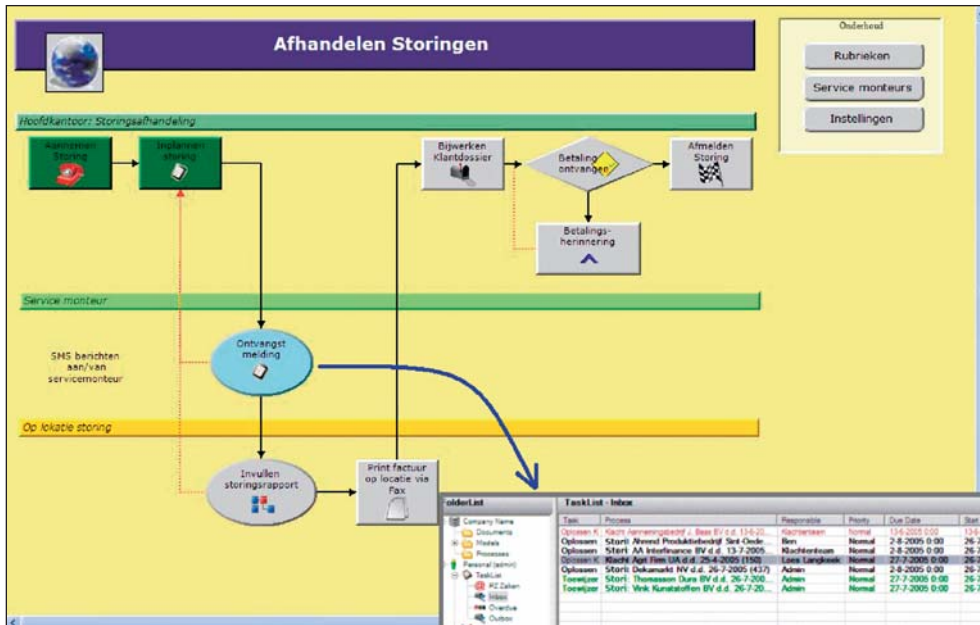
Aanpak bij het MKB

Middelgrote en kleine(re) organisaties pakken operationele problemen en gewenste veranderingen met bedrijfsprocessen pragmatisch aan. De oorzaak van de problemen wordt vastgesteld en het werkproces wordt aangepast zodat ze voorkomen wordt. De medewerkers worden ingelicht over de nieuwe activiteiten, controles of aanpassingen. In veel gevallen wordt het nieuwe werkproces ook beschreven, zeker in organisaties die ISO-gecertificeerd zijn. Na de aanpassing houdt de manager in de gaten dat de nieuwe werkwijze gevolgd wordt. Meestal is dat eenvoudig door management-aandacht: strikte monitoring ontbreekt evenals een rapportagesysteem.

Deze aanpak maakt het mogelijk snel te reageren op gewenste en opgelegde veranderingen. Door het ontbreken van een structurele aanpak is het zeer moeilijk de organisatie op een hoger niveau van volwassenheid (volgens maturity-modellen als INK en CMM) te brengen. De voorgenomen strategie realiseren kan in een dynamische markt of bedrijfstak gemakkelijk naar de achtergrond raken door operationele werkprocesveranderingen. Door de impact van de strategie op de huidige bedrijfsprocessen vast te stellen bij de strategieontwikkeling kan een wensenlijst voor procesveranderingen worden gemaakt. Wanneer aanpassing door operationele problemen of externe veranderingen opgepakt worden kan deze wensenlijst richting geven aan de te realiseren procesverbeteringen.

Hoe gaan MKB-organisaties om met de spagaat tussen ontwikkelingen en capaciteit? De vraag "kunnen of moeten we iets met ontwikkeling XYZ", leidt tot de vraag "hoe past dat in ons bedrijf en waar heeft het invloed?" Dit roept de vraag op hoe men het nu doet. Om verder te komen wordt de werkwijze op de betreffende afdeling(en) geïnventariseerd en beschreven. Een antwoord op deze vragen wordt gevonden en de organisatie maakt een keuze met betrekking tot XYZ. De beschrijving van het werkproces begint te verouderen. Er is niet iemand met een (deel)verantwoordelijkheid kwaliteitszorg die het beheert.

De bedrijfsvoering wordt overal ondersteund door informatiesystemen; systemen voor specifieke toepassingen zoals financiële administratie, klantendatabase of systemen voor ondersteuning van een werkproces zoals productieplanning (ERP) of de verwerking van verzekeringsaanvragen (WFM). Deze systemen zijn gemaakt op basis van een informatieanalyse over welke gegevens nodig zijn bij een activiteit, en wat ermee wordt gedaan. Deze vragen leiden tot een ontwerp, wat de basis is voor de ontwikkeling van het informatie-



Afbeelding 2: Een werkprocesschema en takenlijst voor storingsafhandeling.

stelsysteem. Het maakt hierbij niet uit of het een standaard applicatie is of een op maat ontwikkeld systeem. Bij de oplevering aan de gebruikers wordt getest of het systeem functioneel voorziet in de behoefte en of men ermee kan werken.

BPA de ontbrekende link

De organisatie heeft dus de beschikking over een beschrijving van de werkprocessen en een informatiemodel. Om te reageren op de ontwikkelingen en gewenste veranderingen te realiseren zijn dit belangrijke informatiebronnen. In MKB-organisaties wordt deze informatie maar weinig benut. Vaak wordt met een schone lei gestart bij het zoeken naar oplossingen voor actuele problemen en externe adviseurs en/of ICT-leveranciers worden benaderd om hierbij te helpen. De ervaring leert dat veel tijd verloren gaat met het praten over de huidige werkwijze en de benodigde aanpassingen in de huidige ICT-ondersteuning. Dit terwijl de procesbeschrijving en het informatiemodel snel inzicht kunnen geven in de huidige situatie.

Een ontwikkeling biedt mogelijkheden om te veranderen, in het perspectief van de strategie en de eruit voortvloeiende gewenste organisatieontwikkeling. Het maakt niet uit of de ontwikkeling uit eigen beweging is gestart of wordt opgelegd door de overheid of controle instanties. De oplossing kan worden gebaseerd op vier dimensies: de strategie, inzicht in de huidige situatie, de verandercapaciteit van de mensen en de eisen van de verandering, zie afbeelding 1.

Om aanpassingen in de bedrijfsvoering vanuit dit perspectief te realiseren biedt het volgende stappenplan houvast:

1. Wat gaat er nu fout (intern) of wat moeten we veranderen (extern);

2. Wat willen we bereiken, met de oplossing van het probleem en met onze strategie;
3. Welke werkprocessen beïnvloeden de verandering en hoe;
4. Welke informatiesystemen zijn betrokken en wat verandert in het informatiemodel?;
5. Hoe maken we met zo weinig mogelijk verandering een werkbaar situatie (oplossing);
6. Hoe borgen we de nieuwe werkwijze en ondersteunen we de uitvoering ervan;
7. Hoe bewaken we dat de gewenste resultaten gehaald worden?

Om BPA succesvol toe te passen geef ik de volgende handreikingen:

- Beperk het tot één proces; pak na een succesvolle ondersteuning een volgend proces op;
- Beschrijf het proces op hoofdlijnen en maak hiervan een grafisch scherm voor de dialoog. Teveel diepgang smooft de creativiteit;

BPM

Een bedrijfsproces is het geheel van samenhangende taken en activiteiten dat voor de klant waarde schept. Het procesmodel is de grafische weergave van de opeenvolgende en parallelle activiteiten. Procesmodellering is de stapsgewijze aanpak, waardoor op eenduidige en gestructureerde wijze processen worden beschreven en de samenhang, interacties en afhankelijkheden van processen worden bepaald. Dit gebeurt vanuit een relevante invalshoek zoals de klantvraag, de documentenstroom of de uitvoering door medewerkers.

- Laat betrokkenen aangeven wat belangrijk is en wat kan vervallen of versimpeld;
- Maak snel een processchema met enkele verbeteringen. Ga niet voor het perfecte procesmodel dat alles in een klap realiseert maar realiseer geleidelijke verbeteringen;
- Zorg voor consensus met de uitvoerenden en verantwoordelijken over de procesuitvoering;
- Implementeer dit pragmatisch, daarbij gebruikmakend van de reeds aanwezige applicaties voor de uitvoering van taken. Gewapend met een stappenplan en handreikingen is er echter nog niets gebeurd. De aanpak moet gedragen worden door de beslissers en uitvoerenden. Zij zullen het moeten doen en al doende en lerend zichzelf moeten verbeteren.

Praktijkvoorbeeld

Hoe werkt dit in de praktijk? De volgende twee voorbeelden zijn gebaseerd op MKB-organisaties die met BPA aan de slag zijn gegaan.

Een leverancier van deuren voor laadplatforms en garagebedrijven heeft de service belegd bij lokale ondernemingen die storingen afhandelen. Een storing verhelpen vergt meestal haast in verband met sluitingstijd en wachtende vrachtwagens. De storing wordt centraal gemeld, waarna een beschikbare lokale monteur gevonden moet worden met de juiste kennis, onderdelen en beschikbare tijd. De monteur dient de juiste gegevens te ontvangen over locatie, storing en installatie. In deze communicatie kan veel fout gaan, mede omdat de monteur de melding ontvangt tijdens zijn huidige klus. De klant heeft een acuut probleem en wil een directe oplossing, waardoor administratief bij de klant zaken niet vlekkeloos lopen. Door het werkproces te analyseren en problemen te inventariseren is de informatiebehoefte per activiteit duidelijk geworden. Een vernieuwd werkproces is ingericht en ondersteund met een systeem dat de workflow-taken beheert per functionaris. De voordelen zijn duidelijk; de monteur krijgt de juiste informatie op zijn GSM (proeven met laptop en PDA leidden tot andere problemen); de klant krijgt iemand met de juiste kennis en spullen en op het juiste adres; de klant krijgt een fax met de uitgevoerde reparatie en tekent die als bevestiging; de leverancier heeft controle op het proces en ontvangt de betaling op tijd.

De resultaten waren:

- Administratieve last voor het afhandelen van storingen gedaald met 62 procent;
- Minder fouten, klanttevredenheid omhoog;
- Gemiddelde betalingstermijn teruggebracht tot binnen de betalingscondities;
- Inzicht in proces en looptijden waardoor performance te monitoren is;
- Veel betere vastlegging van klantgegevens en gegevens van de installaties;
- Kort project met korte terugverdientijd.

Na ruim een half jaar de nieuwe werkwijze te hebben

gebruikt, heeft de organisatie plannen gemaakt tot verdere verbetering, waaronder het zelf uitvoeren van storingsafhandeling en het toepassen van BPA op andere processen. Zie ook afbeelding 2.

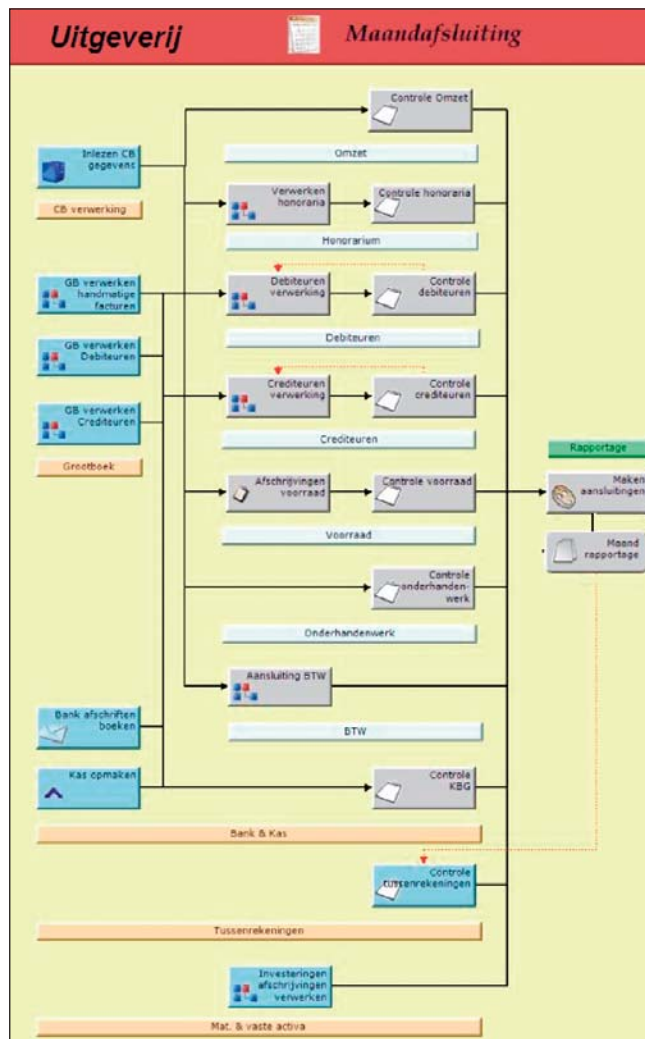
Praktijkvoorbeeld twee

Een uitgeverij-holding met meer dan tien zelfstandige uitgeverijen moet voor de maandafsluiting gegevens van diverse bedrijven, afdelingen en systemen verwerken. Een wirwar van Excel-sheets wordt gevuld met informatie door verschillende functionarissen uit verschillende financiële systemen op verschillende platformen. De bewerkingen zijn relatief eenvoudig, maar ze gebeuren per uitgeverij op verschillende manieren. De praktijk is dat mensen op informatie wachten zonder dat ze weten dat iemand anders het al heeft opgeleverd. De holdingdirectie wacht bijna een maand op de gegevens en kan niet adequaat sturen en ondernemen. De processen zijn geanalyseerd en vergeleken. Hiermee is een uniforme werkwijze opgesteld die werkt voor alle uitgeverijen. De activiteiten voor het opleveren van gegevens worden voor een deel geautomatiseerd met een workflow tool. De activiteiten die een functionaris moet uitvoeren worden in zijn takenlijst gezet als de vorige bewerking gereed is. Hiervan krijgt de persoon een attendering zodat het tempo van de voortgang hoog is. Dit project duurde 11 maanden waarvan het grootste

Het procesmodel is de basis voor verandertrajecten

BPA

Bedrijfsprocesautomatisering is gebaseerd op de toepassing van BPM en WFM. Het is een laag tussen de procesbeschrijvingen en de ondersteunende informatiesystemen. Het procesmodel is het werkmenu. Door de taken in het procesmodel aan te klikken start de uitvoering van een taak. Door de kleurcodering is duidelijk of een taak uitgevoerd is of moet worden uitgevoerd. In het laatste geval staat de taak ook in de takenlijst in het BPA-tool of in Outlook voor de betreffende medewerker of groep (rol). Een taak is een niet-opdeelbare activiteit voor één persoon of systeem op één moment. Het systeem legt de uitvoering vast waardoor de gegevens voor rapportages zoals balanced scorecard en performance dashboards beschikbaar zijn. De medewerker houdt zich met BPA automatisch aan de procedures en heeft overzicht over zijn werk. Het management hoeft niet te bewaken of volgens de regels en eisen wordt gewerkt en heeft de gegevens voor monitoring en bijsturing.



Afbeelding 3: Een werkprocesschema voor maandafsluiting.

deel werd besteed aan de procesanalyse en het verkrijgen van een uniforme werkwijze. De gegevens worden automatisch uit de financiële systemen gehaald en toegevoegd aan een master Excel-sheet. De medewerkers zijn verlost van een deel van de saaie handmatige acties.

De maandafsluiting duurt nu nog enkele dagen en biedt de directie de stuurinformatie om de performance te bewaken. De uitgeverijhouding wil op basis van de behaalde resultaten de BPA-aanpak gebruiken om de primaire uitgeefprocessen van de zusterbedrijven te analyseren en te verbeteren, zie ook afbeelding 3.

Met deze twee voorbeelden blijkt dat een pragmatische procesgerichte aanpak van een verandering gepaard kan gaan met een positieve ontwikkeling van de organisatie. Dat dit weer leidt tot wensen tot verdere verbetering zien we ook in beide praktijkgevallen. De volwassenheid (maturity) van de organisatie neemt door deze ontwikkelingen toe. In beide voorbeelden is de volwassenheid op het niveau gekomen waarop de werkprocessen en onderliggende systemen bestuurd worden. Dit is het derde niveau (van de vijf) van de INK-ontwikkelingsfasen. In termen van het Capability Maturity

Model (CMM) is het niveau 'beheerst' bereikt, het vierde van de vijf niveaus.

Succesfactoren voor een BPA-traject

Pak één werkproces tegelijk aan; dit levert op korte termijn resultaten en ervaring. Daarna kan een volgend werkproces worden aangepakt om zo alle werkprocessen die de verandering bestrijkt te verbeteren.

Gebruik de sandwich-methode, trek de verandering vanuit de top en de werkvloer. Commitment en betrokkenheid van de top zijn belangrijk. De inhoudelijke ervaringskennis van de mensen die de werkprocessen verrichten ook. Met hen kan een processchema worden gemaakt dat met BPA-tools wordt gemodelleerd en de operationele uitvoering kan ondersteunen.

Het huidige proces wordt weinig veranderd; een ingrijpend herontwerp van het proces tijdens de BPA-implementatie is een dubbele verandering met een groot risico op mislukking.

Conclusie

BPA is een succesvol instrument om werkprocessen in MKB-organisaties te ondersteunen.

Het biedt operationele aansturing van de medewerkers die overzicht hebben over hun werk. Voor managers levert het eenduidige informatie over de uitvoering die gerapporteerd kan worden in score cards en andere vormen van management-informatie en -rapportage. Uit de praktijkvoorbeelden blijkt dat met BPA voordelen behaald worden voor medewerkers en management. Bovendien leidt het tot kostenbesparingen, minder fouten en eenduidige opslag van informatie. BPA legt de beslisregels (business rules) en procesinformatie vast in de proceslaag. De benodigde bedrijfsgegevens blijven in de informatiesystemen die geraadpleegd en/of aangevuld worden door het BPA-systeem. Hierdoor verlengt BPA de levensduur van informatiesystemen, terwijl de bedrijfsprocessen wel mee kunnen veranderen met de ontwikkeling in de omgeving.

Noten

1. K.W. Sijtsma, Business Process Management, hype of hulpmiddel? Management Tools nr. 1, januari 2005.
2. M. Hammer, Reengineering revolution A Handbook, HarperCollins New York, 1995.
3. K.W. Sijtsma, H.M. Franken, S.C. Santema, Bedrijfsprocesverandertrajecten, een manageral of methodische aanpak? Management Executive nr. juli/aug 2004.

Oscar Sijtsma

Ir. K.W. Sijtsma MBA (oscar.sijtsma@aquarius.nl) is Principal consultant bij Aquarius. Dit artikel is gebaseerd op zijn MBA-onderzoek naar het gebruik van BPM- en architectuurmodellen.