

Marc Kerremans over afstemming tussen processen

PROCESORKESTRATIE BLIJFT PROBLEEM

Twee jaar geleden trok Marc Kerremans al eens aan de bel: het onderling afstemmen van aan elkaar gerelateerde processen is met de huidige generatie tools een flink probleem. “We hebben het hier over een onderwerp waar we vandaag de dag nog steeds geen goed antwoord op hebben. In feite moeten we de content van processen gaan leren beheren.”

Door Robbert Hoeffnagel

“Zie het maar als een ‘bill of materials’, zoals die in de industrie worden gehanteerd. Pas nu zien we dat de eerste tools beschikbaar komen die enigszins met deze problematiek uit de voeten kunnen.” Waar zit het probleem nu precies? En aan welke eisen moeten dit soort tools eigenlijk voldoen?

In oktober 2004 publiceerde Business Process Magazine een artikel met als titel: ‘Procesorkestratie in de praktijk; aandachtspunten, standaarden en tools voor het op elkaar afstemmen van processen’. Hierin betoogde de auteur – de Belgische consultant Marc Kerremans – dat het met behulp van software-tools onderling op elkaar afstemmen van processen nog helemaal in de kinderschoenen staat.

Separate bestellingen

Hij illustreerde dit aan de hand van een inmiddels bekend voorbeeld. Hierbij gaat hij uit van een projectgeoriënteerde constructiefirma. Voor een binnenkort te starten project heeft deze onderneming een aantal items nodig: GSM's voor enkele nieuwe medewerkers, transport voor een aantal materialen die moeten worden vervoerd evenals het nodige printerpapier. De betrokken medewerker maakt hier een inkooporder van. Doordat het totale bedrag van de inkoopaanvraag boven een bepaalde grens uitkomt, dient toestemming van een manager te worden verkregen, voordat de bestellingen de deur uit kunnen. De aanvraag legt alle noodzakelijke processtappen af en wordt uiteindelijk goedgekeurd.

Maar nu de feitelijke bestelling. Voor ieder van de drie items geldt dat zij een ander inkoopproces kennen. Het papier legt een andere weg af (controle op voorraad bij de facilitaire dienst, alwaar eventueel een bestelling plaatsvindt), dan bijvoorbeeld de bestelling van de nieuwe GSM's, die bovendien ook nog van een belabbonnement moeten worden voorzien. Hetzelfde geldt voor het transport: de ‘requests for proposal’ die hiervoor worden verzonden, maken deel uit van een geheel ander proces dan bijvoorbeeld het bestellen van papier.

“Het punt is natuurlijk dat het hier gaat om drie separate bestellingen die op één inkooporder staan, maar die ieder een eigen inkoopproces vergen”, vertelt Kerremans. “Dat is op zich geen probleem, ware het niet dat het erg lastig is om al deze separate processen te blijven relateren aan de oorspronkelijke inkooporder. Maar dat is natuurlijk wel wat de business wil. Het punt is dus dat de content van zo'n samengestelde inkooporder een grote rol speelt, terwijl de tools die we gewend zijn in te zetten om processen te ondersteunen daar niet veel mee kunnen. Proces management en content management zijn twee gescheiden werelden of worden enkel vanuit een ECM (enterprise content management) perspectief bekeken.”

Twee jaar verder

In het eerder aangehaalde artikel legde Kerremans stap voor stap uit met welke problemen we met dit soort uit onderling los van elkaar staande maar desondanks aan elkaar gerelateerde processen te maken hebben. Vervolgens bekeek hij of de bestaande tools – zowel EAI-georiënteerde BPM-tools als

proces- en workflow-gerichte hulpmiddelen – dit soort situaties ondersteunen. Zijn conclusie was in feite een mix van ‘ja’ en ‘neen’. Veel tools kennen inmiddels enige basisfunctionaliteit – dus ‘ja’ – maar vereisen tegelijkertijd nog veel kostbaar maatwerk om werkelijk nuttig te zijn – ‘neen’ dus.

Inmiddels zijn we twee jaar verder en moet Kerremans constateren dat de tool-leveranciers eigenlijk nog maar weinig verder zijn. “Wat ik maar content- en procesorkestratie zal noemen, is en blijft een probleem. Dat geldt naar mijn mening met name ten aanzien van samengestelde processen zoals procurement. Investerings in enterprise-software worden meestal redelijk op maat gesneden voor manufacturing, financiën, verkoop en marketing. Aan procurement wordt in de regel veel minder vaak aandacht besteed.”

En de formele eProcurement-oplossingen dan? Die zijn volgens Kerremans maar matig op hun taak voorbereid. “Dergelijke oplossingen ondersteunen vaak alleen het aankoopproces en lijken daarbij te vergeten dat de term ‘procurement’ veel meer omvat dan alleen maar inkoop. Bovendien zijn zulke pakketten eerst en vooral geautomatiseerde varianten op de traditionele papieren processen van het verleden, compleet met alle fouten en inefficiënte kanten die daar destijds ook al aan vast zaten. Het ontbreekt in veel gevallen aan een bredere, strategische context die onderlinge samenwerking en afstemming mogelijk maakt. En laat dat nu juist de functionaliteit zijn die we nodig hebben om tot de gewenste vorm van procesorkestratie te kunnen komen.”

Procurement als voorbeeld

Procurement is daarmee dus een mooi voorbeeld van het ontbreken van een weldoordachte vorm van procesorkestratie. Aan welke eisen zou dan wel moeten worden voldaan, wil een procurement-oplossing een voorbeeld als hiervoor is genoemd wél op een fatsoenlijke manier kunnen ondersteunen? Welke functionaliteit zal dus aanwezig moeten zijn om die vorm van procesorkestratie wél te kunnen realiseren?

Een goede procurement-applicatie zal samenwerking mogelijk maken

“Het is allereerst belangrijk om binnen het totale procurement-proces onderscheid te maken tussen twee soorten activiteiten: strategische en transactionele activiteiten”, zegt Kerremans. “Onder de eerste categorie versta ik het ontwikkelen van strategieën, het onderhandelen en het afsluiten van contracten evenals het monitoren en beheren van procurement. Onder transactionele activiteiten vallen



Foto: Harry Otto

Marc Kerremans: “Maak binnen het totale procurement-proces onderscheid tussen strategische en transactionele activiteiten.”

aspecten als sourcing, het plaatsen van orders, de ontvangst van de goederen en dergelijke.

Het is duidelijk dat er in een onderneming niet één procurement-proces is voor alle producten en diensten die men nodig heeft. Er zijn tal van indelingen denkbaar, maar het is met name belangrijk om al deze diensten en goederen goed in te delen en te categoriseren. Een veel gebruikte indeling is er een in indirecte goederen (niet-productiegebonden artikelen), directe goederen (wel productiegebonden), diensten (onderhoud, transport, beveiliging en dergelijke) en faciliteiten (denk bijvoorbeeld aan gebouwen). Voor al deze categorieën geldt dat een andere strategie, een andere vorm van organiseren, verschillende competenties, andere vormen van leveranciersmanagement en dergelijke nodig zijn.”

Eisen stellen

Wie procurement-processen wil verbeteren, zal dus nadrukkelijk rekening moeten houden met het feit dat per item een andere aanpak noodzakelijk is. “En daarmee dus ook een ander type proces. Dat stelt nogal wat eisen aan de applicatie waarmee procurement wordt ondersteund. Ik zie twee groepen van eisen waaraan een weldoordachte procurement-applicatie dient te voldoen: applicatievereisten en functionele vereisten.”

Allereerst die applicatie-vereisten. “Daarbij zou ik allereerst op cross-functionele support willen wijzen. In elke fase van de procurement-cyclus dient de applicatie ondersteuning te verlenen. De ondersteuning zal de functionele silo's moeten

overstijgen, waarbij het proces de drie basisfasen – initiatie, uitvoering en controle – aanstuurt. Hierbij dient de applicatie een grote mate van flexibiliteit te kennen zodat een zeer gevarieerd portfolio van items met hun specifieke procurement-processen kan worden ondersteund.

Dat een applicatie een grote verscheidenheid aan procurement items ondersteunt, betekent overigens niet dat al deze items ook al direct bij het implementeren van het pakket dienen te worden meegenomen.” Dit geldt tevens ook voor het procurement-proces en de samengestelde deelprocessen. De granulariteit van de procescomponenten of objecten waarmee wordt gewerkt, zal zo klein mogelijk moeten zijn, met dien verstande dat de werkbaarheid niet in gevaar komt. Wie te grote componenten kiest, zal ook altijd met grotere gehelen moeten werken en onvoldoende detailniveau bereiken.

“Daar staat tegenover dat een te grote granulariteit leidt tot afstemmings- en controleproblemen. Vergeet niet dat er dan een grote hoeveelheid relaties tussen de diverse proces- en contentcomponenten ontstaat. Een te geringe granulariteit leidt ons daarentegen terug naar de ouderwetse monolithische applicaties.”

Potentieel verzilveren

Orkestratie komt ook om de hoek kijken bij de constatering dat een moderne procurement-omgeving niet zozeer een nieuw systeem zal zijn, als wel een oplossing die samenwerkt met bestaande systemen voor onderhoud, planning, financiën en dergelijke.”

Er valt vooraf weinig te voorspellen over de complexiteit die zal ontstaan

De interne processen binnen het proces van procurement bieden een zeer groot potentieel voor verbetering van productiviteit en efficiëntie, meent Kerremans. “Dat potentieel kunnen we echter alleen verzilveren als deze interne processen ook goed zichtbaar zijn en de gang van items door deze processen goed gevolgd kunnen worden. Het proces dient dus visueel gemaakt te kunnen worden en meetbaar te zijn. Daardoor ontstaat inzicht waar een specifiek item zich binnen het proces bevindt.”

Zowel de inkoopende partij als de toeleverancier heeft in toenemende mate behoefte aan basisinformatie over prestaties ten aanzien van individuele items, geografische gebieden en dergelijke. “Dat werd voorheen allemaal handmatig verzameld. Tijdrendend werk, dat bovendien maar

weinig waarde toevoegt. Het zou beter zijn als de applicatie dit soort cijfers continu verzameld en inzichtelijk maakt. Om deze problematiek af te dekken, hebben we een applicatie nodig waarmee per type procurement item het proces vrij kan worden bepaald, de benodigde functionaliteit in de gewenste mate van detaillering kan worden aangesproken, bestaande systemen worden benut en de gebruiker bij wijze van spreken zelf kan bepalen wat hij wil zien en hoe hij wil werken en dan met name ten aanzien van het afhandelen van uitzonderingen.”

Functionele eisen

Daarmee is dus in feite een BPM-applicatie beschreven. Hoe zit het nu met de functies die een dergelijke applicatie aan een procurement-proces dient te verschaffen? Kijken we naar de eerder gehanteerde driedeling – initiatie, uitvoering, controle – dan kunnen we per fase een reeks van deelprocessen onderscheiden. Bij ‘initiatie’ is dat bijvoorbeeld strategische sourcing en inkoopaanvragen. “Bij strategische sourcing hebben we te maken met de identificatie van producten en diensten, de evaluatie en de onderhandelingen met mogelijke leveranciers en het afsluiten en administreren van contracten.

Een goede procurement-applicatie zal samenwerking mogelijk maken zodat naast inkopers bijvoorbeeld ook technische mensen bij de aanschaf kunnen worden betrokken. We zullen echter niet alleen intern moeten kunnen samenwerken, maar bijvoorbeeld ook RFI's, RFP's en RFQ's moeten kunnen opstellen. Daarnaast is het belangrijk om op best practices gebaseerde templates te kunnen vastleggen. Verder is communicatie met externe partijen noodzakelijk – bijvoorbeeld via on-line beschikbaar gestelde RFX (verzamelnaam van RFI, RFP en dergelijke). Bij de administratie van contractgegevens is het verder belangrijk om ook de bijbehorende SLA's te ondersteunen en versiebeheer mogelijk te maken.”

Op deze manier kunnen ook ten aanzien van de deelprocessen in de andere twee fasen de nodige functionele eisen worden gesteld. Op dit moment ziet Kerremans echter niet of nauwelijks applicaties die aan al deze eisen voldoen.

“Procesorkestratie blijkt nog altijd een lastige opgave te zijn. Het hiervoor genoemde voorbeeld met op één inkoopaanvraag zowel GSM's, printerpapier als transportcapaciteit blijft een moeilijke opgave. Natuurlijk is het wel mogelijk om deze inkooporders te verwerken, maar dan alleen als separate opdrachten.”

Het probleem zit er vooral in dat de oorspronkelijke bestelling in eerste instantie als één inkoopaanvraag het proces van goedkeuring ingaat, om vervolgens uit elkaar te vallen in aparte items die ieder een eigen route doorlopen.

“Toch dienen deze individuele items bekeken te worden als onderdeel van het geheel. De klant wil immers weten hoe het met zijn samengestelde inkoopaanvraag is. Nu kan alleen informatie worden verschaft over de status van individuele

procurement items, maar niet over de samengestelde aanvraag. Het is dus van groot belang dat zowel de processen die worden doorlopen bij het verwerken van een samengestelde inkoopaanvraag kunnen worden georkestreerd, maar ook de structuur van deze items.”

Blijft lastig

Daar komt als complicerende factor nog bij dat een deel-item van de oorspronkelijke inkoopaanvraag na goedkeuring heel goed kan worden samengevoegd met vergelijkbare items die afkomstig zijn van andere inkoopaanvragen. “Neem weer die GSM’s als voorbeeld. Die kunnen maar wat gemakkelijk deel gaan uitmaken van een grotere aankoop. Individuele inkoop-items worden dus samengevoegd tot een verzamelaanvraag dat op zijn beurt weer een eigen proces kan doorlopen. Daarnaast zal de aanschaf van die GSM’s ook nog eens een nieuw proces intitiëren, namelijk de aanschaf van de bijbehorende belabonnements. Het resultaat van dit proces – het abonnement – zal vervolgens weer teruggekoppeld moeten worden naar het oorspronkelijke proces.” Deze complexiteit en de behoefte aan orkestratie zal zich bij alle items op de oorspronkelijke inkoopaanvraag voordoen. Daarbij geldt uiteraard dat de ontstane extra complexiteit een gevolg is van het karakter – de productcategorisering –

van het betreffende item. Er valt dus vooraf weinig te voorspellen over de complexiteit die zal ontstaan, aangezien dit geheel afhankelijk is van de items die deel uitmaken van een samengestelde inkoopaanvraag. De applicatie die dient als ondersteuning van het overkoepelende procurement proces zal dus een zeer grote mate van flexibiliteit moeten kennen. Het geschetste procurement-voorbeeld is geen uitzondering. Tal van processen in de praktijk kennen een min of meer vergelijkbaar verloop.

In zijn artikel uit 2004 stelde Kerremans reeds vast dat er nauwelijks software voorhanden is die goed op deze problematiek inspeelt. Vandaag de dag is dat niet veel anders. “BPM-tools die hun roots hebben in de content management-sfeer zoals FileNet, Global360 en het nieuwe BPM-product van EMC Software, komen wellicht nog het dichtst in de buurt van wat we voor procesorkestratie nodig hebben. De reden daarvoor is dat via deze tools processen op elkaar kunnen worden afgestemd via een sterke content component.”

Noot redactie: Marc Kerremans is vanaf 1 november 2006 Research Director BPM voor EMEA bij Gartner.

Robbert Hoeffnagel is freelance journalist.



Newcom

From Data to Information to Knowledge

BI end-to-end oplossingen

- IT Management & IT Governance
- Woningbouwcorporaties
- Finance, HRM, Sales & Marketing
- Operational Performance Management

BI Projecten & Consultancy

- Resultaatgericht conform verwachting
- Productonafhankelijk, dus de beste keuze binnen budget
- Alles in één hand, van projectmanagement tot opleidingen en beheer
- Meer dan 20 consultants met ruime ervaring in BI & Data Warehousing

Interesse in onze dienstverlening?

Neem contact op met onze afdeling Sales & Marketing (sales@newcom.nl)

Optimaliseer uw informatievoorziening met Newcom Information Systems. Als expert op het gebied van Business Intelligence en Data Warehousing zorgen wij ervoor dat de informatievoorziening binnen een organisatie als een proces wordt gewaarborgd. Met hoogwaardige consultants voeren wij succesvolle projecten uit, zodat informatie binnen een organisatie bijdraagt tot winstgevendheid en effectiviteit.

Interesse om ons professionele team te versterken?

Neem contact op met Fiona de Jonge (fiona.de.jonge@newcom.nl)

Newcom Information Systems B.V.

P.O. Box 5631
4801 EA Breda
Hoge Schouw 1G
The Netherlands

T: +31 (76) 750 1800
F: +31 (76) 750 1899

info@newcom.nl
www.newcom.nl

