

Migratie van activiteiten als profit center

PATRONEN IN BEDRIJFSPROCESSSEN

Bedrijfsprocessen en workflows herbergen specifieke patronen. Het is de kunst die te herkennen en te analyseren. Want dat geeft inzicht in de mogelijkheden om door herschikking van activiteiten winst te boeken. Het is daarom één van de succesfactoren in de dagelijkse BPM-praktijk.

Door Jim Sinur

Het in kaart brengen van processen en het herkennen van patronen is één van de belangrijkste competenties in BPM. Want deze patronen bieden mogelijkheden om activiteiten te herverdelen om tot nog winstgevender processen te komen. Binnen BPM volstaan daarvoor drie basispatronen en combinaties/varianties daarvan, zie afbeelding 1. Elk patroon leidt op zijn eigen manier tot productiviteit; maar de methodologieën, tools en technieken rond de patronen verschillen. Het geheim van voortdurend succes in BPM-projecten schuilt in het onderbrengen van processen in het juiste basispatroon en analyseren hoe werkzaamheden in de loop der tijd steeds beter kunnen worden gestructureerd en gemigreerd naar steeds economischer structuren. Natuurlijk leent niet ieder proces zich hiervoor, maar het gaat erom dat er inzicht wordt verkregen in de manier waarop werk kan worden gemigreerd naar het daarvoor meest passende procesmodel.

Hoewel voor de beschrijving van specifieke bedrijfsprocessen meestal combinaties en varianten van de patronen nodig zijn, kunnen ze eenvoudig op zichzelf worden bekeken en behandeld. De procesdeskundige die inziet wat de verschillen tussen de patronen zijn en wat dat betekent voor de behandeling daarvan, zal sneller tot resultaten komen dan zij die dat niet inziet. Ik ben elk van de patronen in hun pure vorm tegengekomen en heb de kans gekregen die te transformeren naar iets beters. Hieronder volgen voorbeelden van de

analyse van de drie basispatronen uit afbeelding 1 en de manier waarop daarmee winst kan worden geboekt.

Straight-through processen

Dit patroon (zie de onderste balk in afbeelding 1) komt vooral voor in maatwerk en/of standaard toepassingen. Door de vaste relaties tussen transacties, subapplicaties, services, samengestelde applicaties en met BPM-technologie geïntegreerde applicaties kan veel winst worden geboekt met automatisering. De straight-through processen omvatten zelf alle regels en vereisen geen menselijke tussenkomst, tenzij de embedded regels aan verandering toe zijn. We gaan er daarbij vanuit dat de processen zonder mankeren functioneren en er nergens stagnatie optreedt. Voorbeelden van dit soort processen zijn 'jet underwriting' (het door verzekeraars snel en geautomatiseerd accepteren van te verzekeren risico's) en automatische acceptatie of afwijzing van schadeclaims. Ik zie deze processen als de 'robotics' van de witteboorden-productielijn, waarbij het proces volgens geautomatiseerde regels in een fractie van een seconde wordt afgerond.

Probleem in dit soort processen vormen de uitzonderingen die het geautomatiseerde proces verstoren; zodra dat gebeurt is menselijk ingrijpen noodzakelijk. Maar het betreft redelijk goedkope processen, zodat winst te boeken is door deze te automatiseren. Dat is het domein van de grote IT-leveranciers en uw eigen IT-afdeling. Een organisatie wordt als zeer succesvol bestempeld als 70 procent van de cases straight-through wordt afgewikkeld. Gebruikelijke percentages liggen nu nog rond de 50, maar die nemen in de loop der tijd toe.

Process Worker processen

Dit patroon (de middelste balk) combineert human capital en werkzaamheden die kennis, cases, content en vaardigheden vereisen. Hoewel binnen dit patroon ook geautomatiseerde transacties plaats kunnen vinden, vereisen de processen een 'human touch'. Vaak wordt het werk doorverwezen van de ene specialist naar de volgende, waarbij de policy's, beperkende voorwaarden en regels deels door mensen worden bepaald.

Als de controle is geautomatiseerd voorzien mensen de applicatie van de gewenste input, waarna het proces in het algemeen in enkele minuten wordt afgerond (of sneller, als er sprake is van zeer gespecialiseerde uitzonderingen). Een voorbeeld van zo'n proces is het doorvoeren van adreswijzigingen in een customer service center. De medewerker kiest de gewenste actie uit een keuzemenu, rondt het proces af en gaat naar een ander – kort en duidelijk omschreven – online proces. Het zijn relatief goedkope processen, maar zeker niet straight-through!

De gebruikelijke manier van werken spitst zich toe op het gebruik van cases, en het werk is niet 'af' voordat bepaalde gegevens zijn ingevuld. Dergelijke processen kunnen blijven openstaan totdat bepaalde andere activiteiten zijn afgerond. Hoewel de activiteiten dus in principe in enkele minuten kunnen worden afgerond, kan afronding maanden op zich laten wachten doordat andere processen nog lopen. Een voorbeeld is de acceptatie van een levensverzekering, die kan worden opgehouden omdat de leeftijd van de verzekerde en het verzekerde bedrag een medische verklaring vereisen die nog niet beschikbaar is.

De polis kan pas worden uitgegeven als de medische verklaring binnen is én is geïnterpreteerd. In veel gevallen gaat dit gepaard met content en image processing om het juridisch dossier met activiteiten en resultaten te completeren.

Vaak komt uit deze processen automatisch gegenereerde

correspondentie voort die zelf weer onderdeel uitmaakt van een nabewerkingproces.

Knowledge Worker processen

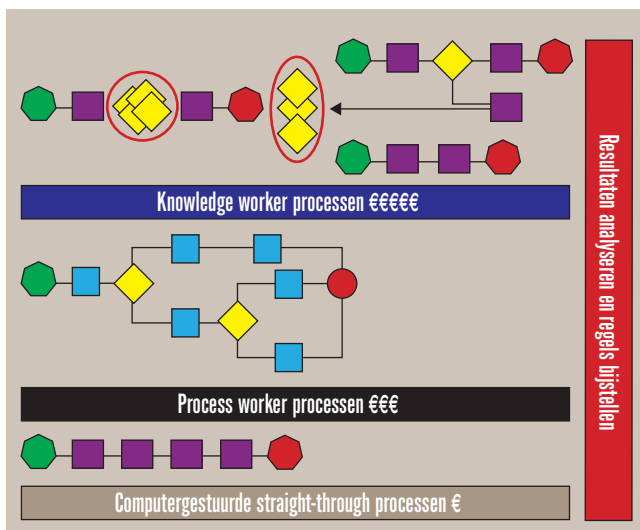
Bovenin de keten (de bovenste band) bevinden zich de processen die een hoge mate van kennis vereisen. Die kennis is meestal niet in één persoon verenigd. Er is dus samenwerking vereist van een aantal mensen, internen zowel als externen. Deze processen worden op zijn best afgerond in uren, maar kunnen soms ook langere tijden open blijven staan. Dergelijke processen zijn van nature onzeker: zowel wat betreft doelstelling als wat betreft uitkomst. Vaak start het als één specifiek geval, maar blijkt het na maandenlange ervaring een prototype te zijn dat kan worden ondergebracht in een Process Worker proces. Zo'n situatie kan zich bijvoorbeeld voordoen bij het vaststellen of een bepaald mee te verzekeren medisch risico 'deal stopper' moet zijn of dat dat risico tegen extra premiebetaling toch kan worden geaccepteerd. In dat geval moeten (para)medici, ervaren assuradeuren en andere externe experts worden geraadpleegd. Dat is een proces met onzekere uitkomsten, waarbij soms zelfs gestemd zal moeten worden. Nadat het besluit gevallen is, zullen soms (delen van) processen aangepast moeten worden. Dat zijn kostbare procedures die met behulp van BPM kunnen worden beheerd; er kunnen patronen in de oplossing worden ontdekt die voor later gebruik in knowledge maps en process snippets kunnen worden ondergebracht.

Dit zijn de nieuwste BPM-ontwikkelingen die zich samen met zaken als Web 2.0, knowledge sources en samenwerking in waardeketens steeds verder uitbreiden. Daardoor worden de grenzen van BPM vrijwel dagelijks verlegd.

De bottom line

Het juiste procespatroon en de manier van werkverdeling vereisen kennis over de aard van het werk. Dat BPM zich vanuit het IT-domein steeds verder in het business domein uitstrekt, vindt zijn oorzaak in de aard van processen, nieuwe manieren van menselijke interactie, de toenemende eisen op het gebied van snelheid en kostenbesparingen en het gewenste niveau van reproduceerbaarheid. Zodra de regels rond een proces vaste vormen aannemen, is reproduceerbaarheid vereist om de toekomst zeker te stellen. Begrip van de migratie van activiteiten van de dure top (Knowledge Worker processen), via Process Workers naar goedkope geautomatiseerde processen wordt dé sleutel tot overleven voor organisaties die effectief willen concurreren. De zoektocht naar nieuwe BPM-toepassingen die zich richten op kennis en samenwerking gaat door zolang wij als BPM-professionals ons blijven richten op ondersteuning van de kenniswerker. Daarvoor zullen we wel technieken moeten 'lenen' uit de gereedschapskist met methodes voor kennisacquisitie.

Jim Sinur werkte ruim 15 jaar bij Gartner Research als VP en Distinguished Analyst en is thans Chief Strategy Officer bij Global360.



Afbeelding 1: BPM procespatronen.