



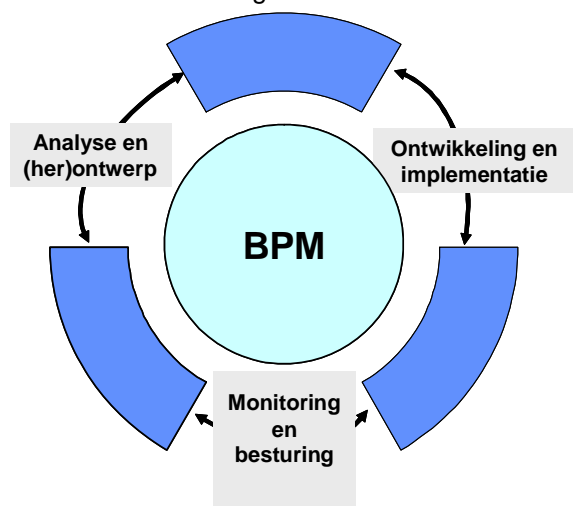
Business Process Management

1. Inleiding

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
- implementatie
- monitoring en besturing
- automatisering



Figuur 1: Business Process Management (BPM)

Deze White Paper BPM licht bovenstaande onderwerpen nader toe.

Tevens wordt de rol en de toegevoegde waarde van **vdvl** uiteengezet.

2. Analyse en (her)ontwerp

De levenscyclus van nagenoeg ieder business proces begint met analyse en (her)ontwerp.

Bij het introduceren van nieuwe diensten en producten, bij het reorganiseren of aanpassen van bestaande activiteiten dient een business proces te worden (her)ontworpen die een optimum is van de volgende algemene eisen:-

- juridische/ wettelijke kader
- schaalbaarheid
- herbruikbaarheid
- flexibiliteit

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

- klantvriendelijkheid
- efficiency
- doorlooptijd
- kwaliteit

Het (product) management dient in multi-disciplair verband de belangrijkste uitgangspunten en Key Performance Indicators vast te stellen waar het te ontwerpen proces aan moet voldoen. Belangrijk is dat deze KPI's objectief vast te stellen zijn.

Veelgebruikte KPI's zijn dan ook:-

- 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 in het proces
- vereiste competenties medewerkers en de rollen van de diverse typen functionarissen
- type van automatisering (ondersteunend of uitvoerend)
- automatiseringsgraad

Product differentiatie

Hoog	Manual Workflow	Systems Involved
	Systems Involved	Flow-Through Zero-touch
Laag	Laag	Hoog
Business Volumes		

Figuur 2: 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.

3. Modelleren

Tijdens het analyseren en ontwerpen van bedrijfsprocessen is het reeds nuttig om de processen te modelleren. Modelleren is dus meer dan alleen documentatie, en kan goed worden gebruikt bij het maken van de juiste ontwerp keuzes.

De volgende typen modellen worden bij proces (her)ontwerp gebruikt:-

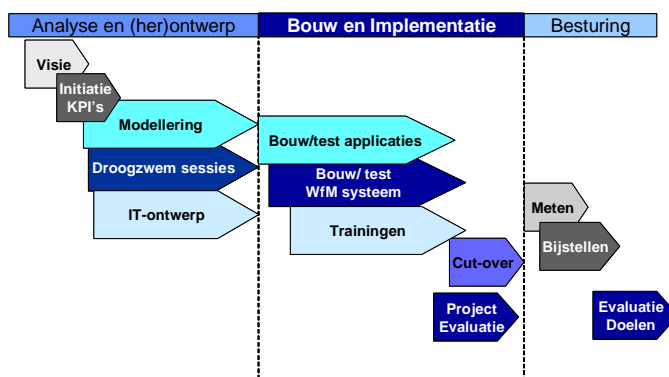
- ❑ proces decompositie modellen naar verschillende nivo's van detaillering en hergebruik van proces componenten
- ❑ swimlanes die aangeven welke afdeling/functionaris welke activiteiten uitvoert, wat de (externe) triggers zijn en welke systemen en documenten resp. input en output vormen
- ❑ sequence diagrams die vastleggen welke berichten in welke volgorde van de ene naar de andere applicatie worden verstuurd
- ❑ state/transitions diagrams die aangeven welke stati orders, aanvragen etc. kunnen doorlopen.

3. 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 project management en implementatie betreffende white papers **vdvl**):-

- ❑ Inschatten verwachte aantal proces aanpassingen na 1^e implementatie. Deze is 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 (her)ontwerp van de operationeel betrokken medewerkers. Voorzover de betreffende medewerkers niet bij ontwerp zijn betrokken is goede communicatie hierover tijdens het project van belang; Droogzwem sessies 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 dat betekent dat er back-up scenarios klaar liggen, mochten tijdens invoering zaken anders lopen dan verwacht;
- ❑ Minimaliseer impact van de invoering op omgeving. Naast de business context in termen van klanten, leveranciers en partners wordt ook bedoeld de systeem context 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.



Figuur 3: Voorbeeld projectfasering procesimplementatie



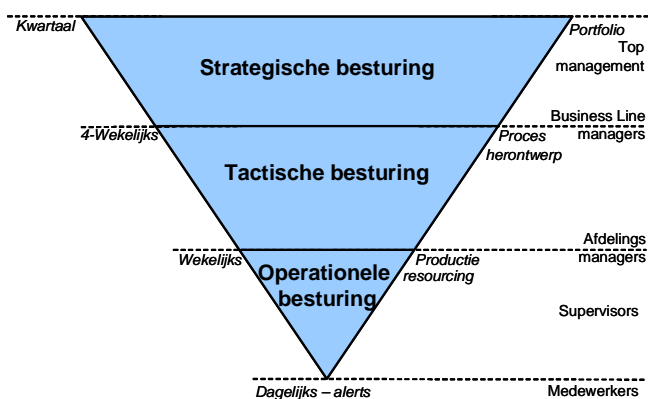
4. Monitoring en besturing

Bij de analyse en (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 gestructureerd over te rapporteren.

Zaken die daarbij een rol spelen zijn:-

- Vergelijken van actuele (gerealiseerde) prestaties versus norm prestaties
- Frekwentie van rapportage
- Presentatie van rapportages
- Distributie van rapportages

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



Figuur 4: Inrichting Besturingsproces

5. Automatisering

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

- simulatie tools voor proces analyse en ontwerp;
- modellerings tools voor proces modellering
- workflow engines ten behoeve van proces uitvoering
- (process) reporting tools ten behoeve van proces monitoring

Er zijn voorbeelden dat bepaalde pakketten alle functionaliteit bevatten, echter in de praktijk zijn de marktleiders per functionaliteitsgebied verschillend en is met relatief lage inspanning integratie van bovenstaande punten te bereiken.

Nauw verwante IT-aandachtsgebieden zijn:-

- Document management
- B2B interfaces/ webportalen
- Enterprise Application Integration

6. vdv en BPM

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

Wij zijn BPM-experts die zich thuis voelen om met product management, operationeel lijnmanagement en IT-professionals robuuste processen te realiseren.

In Projecten bij KPN Telecom, Wanadoo, T-Mobile en CAIW hebben wij vanuit een Telecom materiedeskundigheid processen ontworpen, geautomatiseerd en geïmplementeerd en zijn wij voor al deze activiteiten eindverantwoordelijk geweest. Voor de feitelijke realisatie van IT-systemen dient onze opdrachtgever andere leveranciers te selecteren. **vdv** kan echter met haar business partners ook de rol van system integrator vervullen.

Wij hebben bij onze opdrachtgevers met de volgende IT-producten gewerkt:-

- Arena en ProModel voor proces simulaties
- Rational Rose, ARIS en natuurlijk Visio voor proces modellering
- TIBCO BPM (voorheen Staffware) , FileNet, IBM Websphere, Bea WebLogic, TIBCO In Concert als workflow engines
- Business Objects en Crystal reports voor proces rapportages.

Een aantal geleerde lessen uit onze praktijk zijn:-

- Zorg voor clean orders/ aanvragen en investeer in on-line order/aanvraag validaties met back-office 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

Voor details over deze projecten en referenties verwijzen wij u naar onze website www.vdvl.nl, waar u onder referenties alle benodigde informatie aantreft.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met Adriaan van Donk, partner **vdv**:

Mobiel +31 (0)6 5335 4335

E-mail adriaan@vdvl.nl

Deze White Paper "Business Process Management" is uitgegeven door **vdv**, consultants telecom | internet, www.vdvl.nl