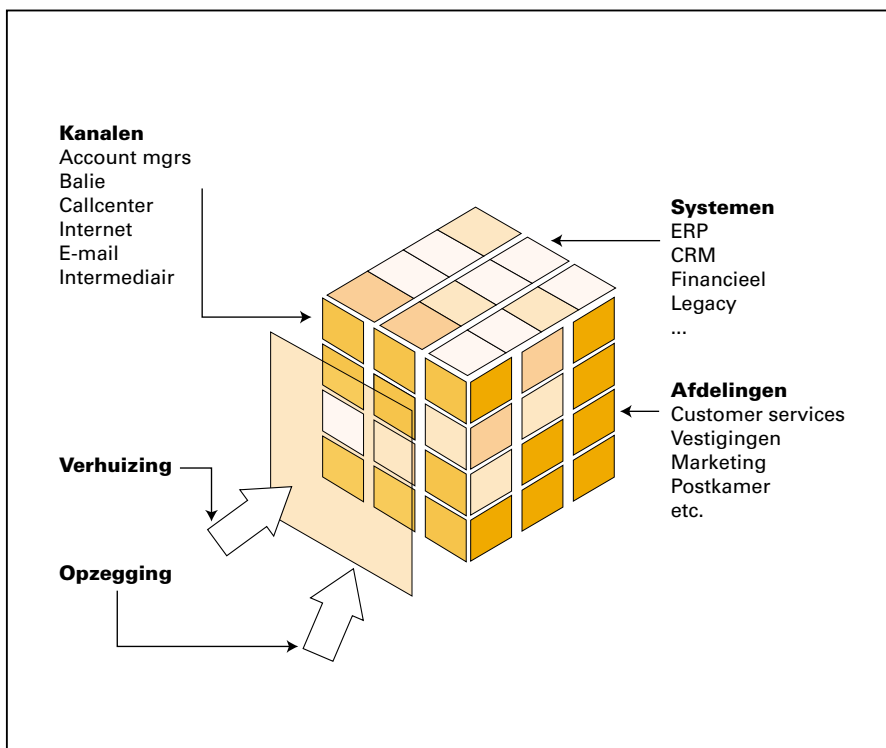


De praktische waarde van straight through processing

Behapbare STP-projecten als alternatief voor BPM

Een bedrijfsproces moet in één keer, zonder knelpunten of barrières kunnen worden doorlopen. Dit uitgangspunt klinkt logisch maar is bij de meeste processen helaas nog geen gemeengoed. Vandaar dat men straight through processing, ofwel STP, in het leven heeft geroepen. Vond deze methode in het begin vooral toepassing binnen de financiële sector, inmiddels is men erachter dat STP ook prima voor andere branches kan worden ingezet. In welke gevallen verdient de inzet van STP de voorkeur boven bijvoorbeeld Business Process Management en wat is de waarde van het fenomeen in de praktijk?



In veel gevallen lopen bedrijfsprocessen over meerdere afdelingen, systemen en klantengangen.

Veel organisaties waren traditioneel product- of dienstgericht georganiseerd. Later is dat in meer of mindere mate aangepast in een klantgerichte structuur door één centrale frontoffice in te richten waar alle klantcontacten worden afgehandeld of door de inrichting volgens klantgroepen (consumenten, klein zakelijk, groot zakelijk). Een resultaat hiervan is dat bedrijfsprocessen in veel gevallen over meerdere afdelingen, systemen en klantengangen lopen. Wanneer een klant via één van de beschikbare klantengangen (balie, callcenter, internet, account-manager et cetera) een verhuizing aan een bank of een opzegging aan een energieleverancier doorgeeft, betekent dit in zo'n situatie dat meerdere afdelingen activiteiten gaan uitvoeren in verschillende systemen (zie afbeelding).

Wat is nu de rol van straight through processing in zo'n situatie? Het belangrijkste doel van STP is het verlagen van de operationele kosten van bedrijfsprocessen. Daartoe wordt het proces als uitgangspunt genomen en zorgt men er via organisatorische en technische aanpassingen voor dat dit proces 'straight through' wordt. Dit is te bereiken door knelpunten ofwel proceslekken op te lossen die vooral op de overdrachtspunten tussen afdelingen, klantengangen en systemen voorkomen. Voorbeelden van proceslekken zijn het overtypen van gegevens, ophoping van werk op één afdeling, een wirwar aan elektronische en papieren documentstromen

en niet-geautomatiseerde controleslagen. Naast het probleem van de proceslekken speelt het feit dat in de huidige organisatie veelal niemand verantwoordelijk is voor de volledige afhandeling van het proces. Een wezenlijk onderdeel van een STP-project is daarom het definiëren wie welke activiteiten uitvoert binnen welke tijd. Het vastleggen van afspraken in een

Een STP-project is géén 'IT-only'-project

service level agreement en het monitoren en controleren van de dagelijkse werkzaamheden zorgen ervoor dat het proces niet alleen in de theorie maar ook in de praktijk 'straight through' is. Afspraken maken is goed, ze controleren is beter.

Een STP-project is overigens met nadruk géén 'IT-only'-project. De praktijk leert dat de gerealiseerde besparingen ongeveer voor de helft door organisatorische aanpassingen zijn te bereiken en voor de helft door de techniek. Een uitgangspunt van STP is het beter gebruiken van de bestaande middelen. Op systeemgebied betekent dit dat STP geen vervangingsproject is maar eerder een integratieproject.

STP-criteria

De meeste voorbeelden van succesvolle STP-projecten komen uit de financiële wereld. Denk bijvoorbeeld aan de aankoop van effecten waarbij de verwerkingstijd (van order, via aankoop op de beurs tot bevestiging) teruggebracht is tot enkele seconden. Een ander voorbeeld is het behandelen van claims door een verzekeraar, waarbij de doorlooptijd en de benodigde menscapaciteit sterk is gereduceerd door het automatisch inlezen van binnenkomende claims en het

automatiseren van controleslagen. Deze voorbeelden willen echter niet zeggen dat de financiële markt het enige toepassingsgebied van STP is. Sterker nog: STP is in de industriële sector al jaren normaal. Veel chemische productieprocessen werken alleen als ze in één keer worden doorlopen en de assemblagelijnen bij autoprodukten, met alle bijbehorende logistiek, hebben gezorgd voor een sterke daling van de productiekosten. Andere voorbeelden van processen buiten de financiële wereld waar STP succesvol toe te passen is, zijn het verhuisproces bij energiebedrijven en veranderende abonnementsvormen en facturering bij telco's.

De volgende criteria zijn toe te passen om te bepalen of een proces geschikt is voor STP:

- Het proces wordt vaak doorlopen;
- De snelheid waarmee het proces wordt doorlopen heeft een directe invloed op de kosten of de klanttevredenheid;
- Er zijn veel verschillende mensen, systemen en klantengangen betrokken bij de uitvoering van een proces;
- Er vinden veel controleslagen binnen het proces plaats;
- Er zijn veel (papieren en elektronische) documentstromen binnen het proces.

Case bij ISP

Zoals eerder gesteld, neemt men in een STP-project in principe één proces als uitgangspunt. Voordeel hiervan is dat het project behapbaar en overzichtelijk is en dat een ROI-berekening eenvoudig en betrouwbaar is op te stellen. Dit opent de deur naar een verregaande betrokkenheid van system-integrators of leveranciers. De vergoeding voor hun diensten kunnen afhankelijk worden gemaakt van het resultaat, hetgeen hun betrokkenheid verhoogt en het risico voor de klant verkleint. Aan de hand van een vereenvoudigde case bij een

internet service provider (ISP) beschrijven we hierna een aanpak van een STP-project.

Gederfde inkomsten

Aanvragen voor een snelle internetverbinding (huurlijn) komen bij een internet service provider binnen via het web, telefoon, fax of per post. Deze ISP heeft klantrelatie-medewer-

STP is zeer goed toe te passen buiten de financiële wereld

kers in een front-office-afdeling (een contactcenter) die alle contacten met de klant voor hun rekening nemen. Deze medewerkers nemen de aanvraag aan en zorgen voor het invoeren van de basisgegevens in een systeem, waarna alle documenten worden doorgegeven aan de functionele afdeling. De medewerkers van deze afdeling controleren onder andere of alle bedrijfsgegevens kloppen en of het bedrijf niet op een zwarte lijst staat. Vervolgens wordt alles doorgegeven aan een technische afdeling die alle technische gegevens controleert, servers en routers configureert, lijncapaciteit aanvraagt et cetera. Als dat allemaal goed is gegaan, krijgt de klant bericht en is de huurlijn een feit. Afhankelijk van de snelheid van derde partijen (bijvoorbeeld voor lijncapaciteit of credit control) duurt dit proces normaal gesproken tussen de zes en twaalf weken met uitschieters naar vier maanden. Van deze tijd is de ISP zelf ongeveer vijf weken met de behandeling bezig. De lange doorlooptijd veroorzaakt klantontevredenheid en gederfde inkomsten omdat men pas factureert wanneer de huurlijn is geleverd.

Nadere analyse van deze situatie leert onder andere het volgende:

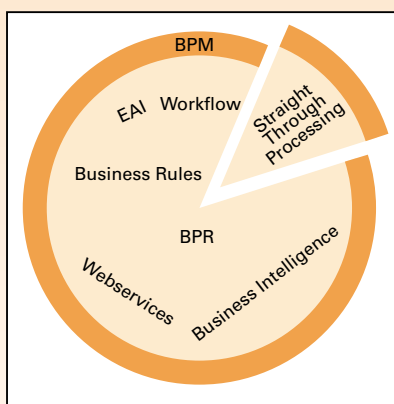
- De klantrelatie-medewerkers zijn overbelast, de functionele afdeling heeft het erg druk terwijl de technische afdeling te weinig werk heeft. Deze situatie wordt voornamelijk veroorzaakt door het volgende: wanneer ergens in het proces blijkt dat er gegevens ontbreken dan stuurt men de aanvraag terug naar de klantrelatie-afdeling (om contact met de klant op te nemen) waarna het hele proces opnieuw wordt doorlopen. Dit zorgt voor een ophoping van werk aan het begin van het proces;
- Veel aanvragen doorlopen het proces meerdere malen omdat de gegevens incorrect blijken. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat aanvraaggegevens moeten worden overgetikt door de klantrelatie-medewerker en de technische afdeling een ander systeem gebruikt waarin men de gegevens eveneens handmatig moet invoeren;
- Er zijn enorm veel openstaande aanvragen die wachten op een actie van derden. Dit kan de klant zijn die aanvullende gegevens moet leveren, de leverancier van lijncapaciteit of een interne afdeling (bijvoorbeeld credit control).

Stappenplan

De eerste stap in een STP-project is het in kaart brengen van de huidige situatie. Dit omvat het beschrijven van de activiteiten die men achtereenvolgens uitvoert, wie deze activiteiten uitvoert, welke systemen de organisatie gebruikt en hoeveel capaciteit daarmee gemoeid is. Vervolgens ontwerpen we een doelsituatie: hoe zou het proces moeten lopen en welke organisatorische en technische ingrepen zijn hiervoor nodig? Hierbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat het proces aan verandering onderhevig is omdat er bijvoorbeeld regelmatig nieuwe productvormen worden

STP versus BPM

Business Process Management (BPM) en de daarvoor benodigde systemen (BPMS-en) mogen zich verheugen in een toenemende belangstelling. BPM gaat over het optimaal inrichten, managen en controleren van dynamische bedrijfsprocessen, waarbij BPMS-en een belangrijk middel zijn. Zo beschouwd is STP een subset van BPM.



STP is te beschouwen als een subset van BPM.

Een belangrijk verschil tussen STP en BPM is dat binnen STP één proces per keer als uitgangspunt wordt genomen en niet de hele organisatie, zoals in beginsel bij BPM. Binnen dat proces worden dezelfde middelen gebruikt (BPR, EAI, workflow) en is een flexibele inrichting, evenals bij BPM, essentieel omdat processen en systemen per definitie veranderen. BPM is in essentie meer een top-down-aanpak, terwijl STP meer bottom-up werkt. Deze aanpak past in de huidige tijd waarin kostenbesparing bij de meeste bedrijven op nummer één staat. Veel grootschalige, organisatiebrede projecten uit het recente verleden (denk aan ERP en CRM) hebben niet gebracht wat ze belofden, hetgeen de bereidheid voor nieuwe hoge investeringen nog verder verkleint. De meer pragmatische en behapbare aanpak van STP sluit hierbij aan.

geïntroduceerd, zoals ADSL voor het MKB. Vervolgens moet een berekening worden gemaakt van de kosten die de realisatie van dit project met zich meebrengt. Ook berekent men hoeveel geld met de ingrepen wordt bespaard. Aan de hand van beide cijfers is de ROI te berekenen en neemt men een 'go'- of 'no-go'-besluit.

In de beschreven STP-case is een aantal maatregelen genomen. Zo worden de binnenkomende aanvragen automatisch ingelezen en zorgt tekstherkenning voor de automatische opvoer van gegevens in het systeem. Dit zorgt voor tijdsbesparing bij de technische en klantrelatie-medewerkers en voor een sterke vermindering van het aantal fouten. Ook wordt bij het inlezen automatisch gecontroleerd of alle verplichte gegevens aan-

wezig zijn. Dit systeem zorgt ervoor dat het aantal aanvragen dat opnieuw het proces moet doorlopen met vijftig procent is afgenomen. Bovendien is een workflowtoepassing geïmplementeerd die monitort waar aanvragen zich in het proces bevinden en wat de status daarvan is. Deze toepassing geeft het management de mogelijkheid om een groep flexibel inzetbare medewerkers op de juiste plaats in te zetten. Tevens wordt dit tool gebruikt door de medewerkers om na te bellen op openstaande activiteiten bij derden, hetgeen de doorlooptijd hiervan met gemiddeld 75 procent heeft teruggebracht. Als laatste geeft het pakket de front-office-medewerkers inzicht in waar elke aanvraag zich in het proces

Vervolg op pagina 35