

## Met BPM kosten verlagen én flexibiliseren!

# CRISIS

Het heeft geen zin de introductie van dit artikel te beginnen met een uiteenzetting van de wereldwijde crisis. Die is niemand ontgaan. De gevolgen van de economische neergang en hoe hier mee om te gaan zijn de onderwerpen van vandaag én morgen. De blik vooruit. En naast het omgaan met de gevolgen zullen we ook lessen voor de toekomst moeten leren. Genezen én voorkomen dus. Hiervoor zullen we vaste gewoonten moeten doorbreken, zodat we niet nog een keer in ons hemd komen te staan.

Door Rob van Gennip en Olivier Rikken

Omzetzalingen die tot enorme verliezen leiden zijn direct gevolg van het gebrek aan wendbaarheid waar het de bedrijfskosten betreft. In veel bedrijfstakken zijn zelfs relatief kleine omzetzalingen niet op te vangen. Deels heeft dit te maken met tijdig inzicht kunnen krijgen en grotendeels met een te hoge vaste kostencomponent per eindproduct die niet tijdig aan te passen is. Bepaalde kosten zijn zó vast dat alleen de botte bijl nog soelaas biedt. Dit is herkenbaar aan de 'ronde getallen doelstellingen' bij bedrijven ("we gaan 200 miljoen bezuinigen") en gebrek aan visie en gecoördineerde uitvoering om dit te bewerkstelligen ("dit is de verantwoordelijkheid van de diverse afdelingen zelf"). Hierdoor kunnen beslissingen genomen worden die niet leiden tot structurele verbetering en in de toekomst weer tot vergelijkbare problemen leiden. Deze worden eerst manifest bij meegroeien met de opleving, doordat niet tijdig opgeschaald kan worden en later door het niet mee kunnen krimpen bij een volgende crisis. Zoals gezegd: oude gewoonten doorbreken en wendbaarder worden; leren van hetgeen er nu gebeurt en kosten van huisvesting,

IT, voorraad, facilitaire diensten, kapitaal en personeel niet alleen drastisch verlagen, maar ook flexibiliseren. Het kernwoord hierbij is schaalbaarheid. Overleven wordt evolueren.

### Aanpasbaar

Business Process Management, zowel qua systeem als discipline, is hierop een antwoord. Lean Enterprise en Six Sigma zijn van die disciplines. Nodig, maar niet voldoende. Dit hebben ook de grondleggers van Lean Thinking ondervonden. Ook de Japanse autofabrikanten hebben om staatssteun moeten vragen. Het is niet meer voldoende om alleen maar de laagste kosten in de branche te hebben. Ze moeten ook snel aanpasbaar zijn. Cost leadership in de oude vorm is niet meer voldoende. Oude en nieuwe methoden en technieken zijn samengekomen binnen Business Process Management. Met een Business Process Management Systeem (BPMS) zijn processen vergaand (Straight Through) te automatiseren en te flexibiliseren, veel verder dan nu vaak het geval is bij veel bedrijven. Dit kan door reguliere procesmodellering en het executeerbaar maken van de processen door een BPMS. Processtappen worden gekoppeld aan:

- een geautomatiseerde beslissingsregel, ondergebracht in een Business Rule Engine;
- een onderliggende applicatie (webservices), bijvoorbeeld de relatedatabase;
- een scherm ten behoeve van menselijke interactie, bijvoorbeeld als een klant gebeld moet worden.

Aan de hand van een BPM roadmap wordt de transformatie ingezet<sup>1</sup>. Parallel hieraan lopen diverse andere projecten om additionele verbeteringen en ombuigingen te realiseren:

1. Digitaliseren start proces en bijbehorende content;
2. Genereren managementinformatie (top-1000 kosten);
3. Rolling Forecast (inclusief simulatie scenario's);
4. Pilotproces en infrastructuur;
5. Opstellen (mini) business cases top-1000;
6. Automatiseren processen (80 procent happy flow);
7. Menselijke interactie (resterende 20 procent).

### Digitaliseren

De eerste stap is het digitaliseren van de start van het proces en de bijbehorende content. Processen starten door telefoontjes, e-mail, systeemtriggers, webformulieren of het scannen van post. Door het digitaal werken zijn al grote winsten te behalen op het gebied van huisvesting; minder archief- en kastruimte, flexconcepten (minder en kleinere bureaus), minder vloeroppervlak enzovoort. Doordat de content digitaal is, kan men ook op iedere locatie (tele)werken. Zo is al een deel van de arbeidscapaciteit te flexibiliseren. Uiteraard is er ook kwalitatieve winst doordat bijvoorbeeld telefoontjes van klanten direct afgehandeld kunnen worden (het dossier staat immers direct op het scherm).

### Genereren managementinformatie

Omdat direct wordt bijgehouden wie wat doet, is al voldoende informatie beschikbaar om inzicht te krijgen in werkvoorraden, verwerkte eenheden, productiviteit enzovoort. Dit inzicht is er ook op persoonsniveau. De ervaring leert dat alleen al het inzichtelijk maken hiervan en het delen met medewerkers voor een productiviteitstijging zorgt. Daarnaast is op basis van de informatie een rangschikking te maken welke processen in aantal en tijd het meest vergen. Hiermee zijn met Lean en Six Sigma-methoden al de nodige procesverbeteringen door te voeren zonder in te grijpen in de IT. Verder worden de verschillende processen dusdanig op elkaar afgestemd dat er altijd een optimale afstemming is tussen de processen en dat een maximaal volume aan 'product' door de processen heen wordt gerealiseerd.

### Rolling Forecast

Door middel van het bijhouden van de historie van de gebruikte gegevens is extrapolatie naar de toekomst mogelijk. Door het invoegen van bepaalde variabelen zijn diverse toekomstscenario's te simuleren. In het verleden werd dit periodiek gedaan, eens per jaar, per kwartaal of soms zelfs per

maand. Echter door dit continu te doen, ontstaat een Rolling Forecast waarmee gevolgen van bepaalde marktomstandigheden direct zichtbaar zijn en direct aangepast worden aan de laatst beschikbare input. Variabelen zijn bijvoorbeeld inflatie, weersverwachting, olieprijs, economische groei of krimp, bezettingsgraad (personeel en machines), herfinanciering

## Met BPM zijn kostenreducties van 60 procent te realiseren

enzovoort. Hierdoor wordt het mogelijk om in een vroegtijdig stadium te reageren, óók op de korte termijn. Bijvoorbeeld de inzet van personeel naar aanleiding van de verwachte vraag, inkoop van grondstoffen en het inregelen en aanpassen van vervoerscapaciteit. Zo is vervoerscapaciteit vooruit inkopen goedkoper dan op een moment van grote drukte. Er is dan immers meer vraag.

### Pilotproces en infrastructuur

Naar aanleiding van de managementinformatie of al eerder door een business IT alignment workshop wordt een pilot gestart om hiermee rendabel een eerste proces te ondersteunen met Business Process Management. Criteria hierbij zijn:

- de baten;
- het al dan niet al digitaal zijn van de trigger of content;
- het al beschikbaar zijn van benodigde informatie uit systemen (via webservices);
- de sponsor, afdeling en zelfs ondernemingsraad; er kan immers tot 60 procent reductie op inspanning en/of kosten worden gerealiseerd, wat direct gevolgen heeft voor het personeel dat nu is ingezet in het pilotproces.

Het betreft niet alleen een kosten/baten-afweging. Snelheid tot implementatie speelt nadrukkelijk ook een rol. Uiteraard vanwege de terugverdientijd, maar zeker ook om direct resultaat te kunnen laten zien en hiermee het vertrouwen te winnen dat BPM werkt. Is er nog geen BPMS aanwezig dan volgt eerst nog een kort selectietraject en zal gedurende de pilot de infrastructuur ingericht worden.

### Business cases

Op basis van dezelfde criteria als bij de pilot wordt vastgesteld wat een logische volgorde is voor het automatiseren van processen. Belangrijkste hierbij is de tijd die nodig is voor implementatie. Deze moet steeds kort zijn. Bij ieder opgepakt proces ontstaat zo langzaam maar zeker een verzameling van herbruikbare services, beslissingsregels en subprocessen. Bij de modellering van een proces met een BPMS zijn deze via 'drag & drop' aan een processtap te koppelen. Zo wordt het (al dan niet deels) automatiseren van processen steeds

eenvoudiger. Doordat de kosten steeds lager worden, is het eenvoudiger business cases rond te krijgen. Zelfs voor processen waarvan nu nog wordt gedacht dat ze nooit rendabel te automatiseren zijn.

### Automatiseren processen

Het doel is om bij ieder proces te komen tot 80 procent wat zonder menselijke interactie afgehandeld kan worden (straight through processing). Hiervoor dienen de benodigde gegevens voorhanden te zijn. Dit betekent dat applicaties en databases door middel van webservices ontsloten worden. Ook voor het aanbrengen van (wijzigingen op bestaande) gegevens zijn dit soort services nodig. Via beslissingsregels (business rules) wordt vervolgens bepaald wat de volgende processtappen zijn. Door goede modellering ontstaat zo een volledig automatisch proces. Met recht wordt dit de 'happy flow' genoemd. Eenmaal ingericht, maakt het volume niets meer uit.

### Menselijke interactie

Voor 20 procent van het werk zal nog menselijk interactie nodig of gewenst zijn, bijvoorbeeld waar het procuratie betreft of kennis die moeilijk is te vatten in business rules en/of kennismanagementsystemen. Daarnaast bestaat soms de expliciete wens tot menselijke tussenkomst. Zo zal bij het opzeggen van een contract nog even met de klant gebeld worden om deze te bewegen klant te blijven in plaats van de opzegging via straight through processing ineens af te handelen. Op basis van historie en ervaring kan een gepast bescrypt aan de medewerker aangeboden worden voor het contact met deze specifieke klant. Zo kan lager gekwalificeerd personeel deze taken overnemen of kan werk zelfs uitbesteed worden.

Voor een dergelijke toepassing van BPM is het goed nog stil te staan bij de benodigde investering. Veel bedrijven zijn huiverig om te starten met BPM, omdat het hoge kosten met zich mee zou brengen. De ervaring leert dat BPM niet duur hoeft te zijn door 'klein' te beginnen en slim te om te gaan met de beschikbare hulpmiddelen bij het automatiseren van de geoptimaliseerde processen. De terugverdientijd ligt hiermee dan al snel op minder dan een half jaar en de eerste besparingen zijn al na een maand tot een kwartaal merkbaar. Als de kostenbesparing in het ene proces deels wordt aangewend voor de financiering van het BPM-project voor het volgende proces, ontstaat een sneeuwbal effect van kostenbesparingen in de bedrijfsprocessen.

Met BPM zijn kostenreducties van 60 procent en ombuiging van een groot deel van de vaste kosten naar variabele kosten te realiseren. Niet meer ouderwets snijden, maar daadwerkelijk flexibele kosten creëren in de organisatie. Daarmee ontstaat een organisatie die met de golven van de economie kan meebewegen en zorgt dat een volgende crisis met behouden vaart en winst wordt doorstaan. Uiteraard moeten we ons ook weer voorbereiden op de opleving van de economie. Verliezen of lagere winsten moeten zo snel als mogelijk weer goed gemaakt worden. Ook daar wachten de nodige uitdagingen. De juiste

mensen uit de krappe arbeidsmarkt vissen, is dan de grootste uitdaging. Het opschalen wordt ook door BPM ondersteund. Flexibilisering werkt immers twee kanten op. Hierdoor is opschaling mogelijk zonder grote investeringen te doen!

### Case

Door wetwijzigingen en verslechterde marktomstandigheden werd bij een grote verzekeringsgroep het credit management-proces bedrijfskritisch. Men wilde dit dienovereenkomstig ondersteund zien. Het plan was om een credit management-pakket aan te schaffen, maar na analyse van de requirements kwam naar voren dat een BPM-oplossing beter zou passen. Met name de verbeterde ondersteuning van het proces, de flexibele omgang met beslissingsregels en de potentiële kostenbesparing gaven de doorslag.

De in dit artikel geschetste roadmap is gedurende vier maanden voor het betreffende proces doorlopen. Door middel van toepassing van BPM-principes is het credit management-proces aangepakt en is een toekomstvaste BPM/SOA-oplossing geïmplementeerd. Doordat 80 procent van het proces daarna 'straight through processing' is geworden, is 60 procent aan FTE bespaard met een terugverdientermijn van ongeveer een half jaar. De 20 procent met menselijke interactie betreft het

## Aan de hand van een BPM roadmap wordt transformatie ingezet

nabellen van debiteuren die nog niet betaald hebben. Dit wordt dusdanig gestuurd en ondersteund door de IT dat deze werkzaamheden uitbesteed kunnen worden. Naast een drastische verlaging van kosten is dus ook flexibilisering van de kosten gerealiseerd (bijvoorbeeld afrekenen per telefoontje en effectiviteit hiervan). Deze aanpak heeft ervoor gezorgd dat men overtuigd is van de kracht van BPM en daarom is de intentie ontstaan om alle processen met BPM aan te pakken. Met de besparingen worden BPM-projecten voor volgende processen gefinancierd. Bijkomend voordeel is dat realisatie van de gewenste SAS 70-certificering door de toepassing van BPM dichterbij is gekomen. De daarvoor benodigde rapportages komen nu eenvoudig beschikbaar doordat alle informatie over het proces en de 'content' in één omgeving beschikbaar zijn.

### Noot

1. De beschreven roadmap (verkort) is tijdens de vorige crisis (internetzeepbel/911) ontwikkeld en beproefd bij een van de grootste verzekeraars binnen Europa en is later bij diverse andere bedrijven toegepast en verfijnd.

**Rob van Gennip en Olivier Rikken**

R. van Gennip en Ir. O.K. Rikken zijn BPM consultants bij Atos Origin.