

Servicegeoriënteerde aanpak helpt bij optimaal inrichten bedrijfsprocessen

WAARDECREATIE

Door de kredietcrisis zijn de economische omstandigheden in korte tijd ingrijpend gewijzigd. Klanten besteden minder, ondernemingen zoeken naar kostenbesparing. Een positief neveneffect van kostenreductie kan zijn dat bedrijven gaan nadenken over een flexibeler inrichting van hun bedrijfsproces. Een aanpak die gericht is op het onderkennen van 'services' kan daarbij helpen.

Door Tom Jacobs en Cor Nagtegaal

Om de economische tegenwind het hoofd te bieden heeft een onderneming de keuze uit een aantal mogelijkheden, waarvan wij er drie bespreken: kostenbesparing; waardecreatie door nieuwe diensten te definiëren en te verkopen; bestaande diensten beter verkopen (door ze zichtbaarder te maken).

Hierbij biedt een servicegeoriënteerde aanpak duidelijk kansen. Serviceoriëntatie helpt niet alleen via interne kostenreductie door gemeenschappelijk gebruik van middelen, maar ook via waardecreatie door herontwerp van bedrijfsprocessen. Dat kan op haar beurt leiden tot een efficiëntere interactie met de markt.

Een 'service oriented enterprise' opereert eerder als een netwerk van diensten dan als een hiërarchie van functionele eenheden en kan zich tijdig aanpassen aan veranderingen in de omgeving, omdat haar processen niet statisch gedefinieerd zijn. Dit artikel beschrijft hoe serviceoriëntatie van invloed is op de inrichting van een organisatie, of liever gezegd op de inrichting van bedrijfsprocessen zoals die door een organisatie worden uitgevoerd.

Kostenbesparing

Tegenwoordig proberen ondernemingen vaak op personeelskosten te besparen. Daarbij wordt het bedrijfsproces zo ingericht dat deelprocessen ontstaan die uitbesteed kunnen worden. Deelprocessen op juiste wijze afbakenen en definiëren als zelfstandige services is een grondbeginsel van een servicegeoriënteerde aanpak. Daarmee scheppen we de mogelijkheid tot uitbesteding.

Uitbesteding kan in verschillende vormen voorkomen:

- Niet zelf uitvoeren, maar de betreffende dienst afnemen van een bedrijf dat hierin gespecialiseerd is. Deze situatie duiden we aan met de term outsourcing of specifiek 'Business Process Outsourcing'. Een voorbeeld hiervan is het

laten verrichten van de debiteurenadministratie door een zogenaamd factoringbedrijf. Dit zien we vaak bij een artsen- of tandartsenpraktijk;

- Verplaatsen van een (deel)proces naar een lagelonenland in Europa of Azië. De verantwoordelijke afdeling blijft onderdeel van het eigen bedrijf, de personele bezetting wordt aangepast. Deze situatie wordt aangeduid met de termen 'offshoring' of 'rightshoring'. Een voorbeeld hiervan is het verplaatsen van de crediteurenadministratie naar Polen;
- Een deel van het proces laten uitvoeren door klant of leverancier. Dit concept staat bekend als selfservice en zien we steeds vaker: energieleveranciers vragen klanten om meterstanden zelf door te geven via internet of telefoon; vliegtuigmaatschappijen bieden de mogelijkheid om vanuit huis al in te checken.

Een voorbeeld laat een combinatie van genoemde vormen zien. Het bestellen van boeken of CD's via internet begint met selfservice, zie afbeelding 1. Een bedrijf spaart hiermee de personeelskosten van het deelproces 'registreren bestelling' uit. Wat overblijft is het 'afhandelen van de bestelling', het door het bedrijf zelf 'bestellen bij leverancier indien niet voorradig', het 'gereed maken levering', het 'verzenden levering' en het 'factureren levering'.

Ook in de overblijvende deelprocessen kan bespaard worden door deze als service te zien: het leveren van muziek loopt soms al via het internet (denk aan iTunes van Apple). Ook voor boeken is het denkbaar dat elektronische levering gangbaar wordt als het niet gaat om het fysieke exemplaar, maar om de inhoud. De services 'gereed maken levering' en 'verzenden levering' kunnen dan praktisch kosteloos via selfservice door de klant worden uitgevoerd.

De service 'verzenden levering' kan door het bedrijf zelf worden uitgevoerd, maar ook uitbesteed zijn (outsourcing) aan een koeriersdienst. Tot slot leent natuurlijk ook 'factureren levering' zich voor outsourcing of rightshoring.

Nieuwe diensten

Een alternatief voor kostenbesparing is omzetverhoging. Prijsverhoging is in een concurrerende markt gewoonlijk geen optie. In een servicegeoriënteerde omgeving is het wel eenvoudiger om bestaande services te combineren en er iets extra's aan toe te voegen. Soms kan daarmee een niche in de markt gevonden worden

Waardecreatie zien we onder meer als we bestaande diensten van onszelf én van derden integreren in een totaalpakket, dat voor de klant een toegevoegde waarde heeft. De combinatie is meer dan de som der delen. Serviceoriëntatie biedt hier de mogelijkheden. Services van anderen zijn via het internet vaak eenvoudig te integreren in het eigen aanbod. Een voorbeeld hiervan is het vakantietotaalpakket waarbij je een vliegreis kunt boeken en meteen de overnachtingen, een huurauto of excursie ter plaatse kunt regelen. De toegevoegde waarde voor de klant is het uit handen nemen van de zorg voor de afhankelijkheden tussen de deelafnamen: bijvoorbeeld, de autohuur moet alleen doorgaan als de vliegreis geregeld is.

Op het internet vinden we veel diensten die (bijna) uitsluitend bestaan als schil om de diensten van derden. De 'vergelijkings-sites' als independ.nl of kieskeurig.nl vergelijken de producten van derden. De toegevoegde waarde voor de klant is een beter en breder inzicht in een onoverzichtelijke markt. Het is niet gebruikelijk om de internetgebruikende klant hiervoor geld te vragen. Sponsoring vindt dan ook vaak plaats door de achterliggende leveranciers. De klant moet zich ervan bewust zijn dat daarom niet alle leveranciers getoond worden en dat zijn inzicht minder breed is dan gesuggereerd wordt.

Bestaande diensten beter verkopen

Omzetverhoging kan ook bereikt worden door het aanbieden van een deel van de interne dienstverlening op de externe markt. Als een bedrijf zijn bedrijfsprocessen 'netjes' definieert via services, dan kunnen deze services ook extern worden aangeboden. In feite is dit het omgekeerde van outsourcing. Een bedrijf kan diensten insourcen en zo delen van het proces van andere ondernemingen gaan verzorgen. Schaalvergroting kan hierbij voordelen opleveren.

Een aanzet hiertoe zien we in de 'shared service centres'. Hier worden back-office services aangeboden aan verschillende front-office kanalen. Zo kan een shared service center van ING de hypotheekadministratie doen voor labels als ING-Bank, Nationale Nederlanden, RVS enzovoort. Een stapje verder is deze dienst aan te bieden aan externe partijen.

Vanuit concurrentieoverwegingen en afhankelijkheid zal men primaire diensten, de core business, niet gauw uitbesteden aan een concurrent, maar voor secundaire diensten ligt dit meer voor de hand. Denk daarbij aan printdiensten, call-centra, catering enzovoort.

Betekenis servicegeoriënteerde aanpak

In het bovenstaande is al gerefereerd aan een service oriented aanpak. We spreken hiervan als bij de inrichting van bedrijfs-

processen gezorgd wordt dat er onderdelen van het bedrijfsproces worden onderscheiden, aangeduid met 'services', die kunnen fungeren als bouwstenen. Kenmerken van deze bouwstenen:

- Services zijn gemakkelijk te vervangen door vergelijkbare services als het producten- of dienstenaanbod wijzigt;
- Services kunnen ook op de externe markt worden aangeboden;
- Services zijn eenvoudig uit te besteden (zijn op de externe markt te verkrijgen) als dit prijstechnisch voordeliger is.

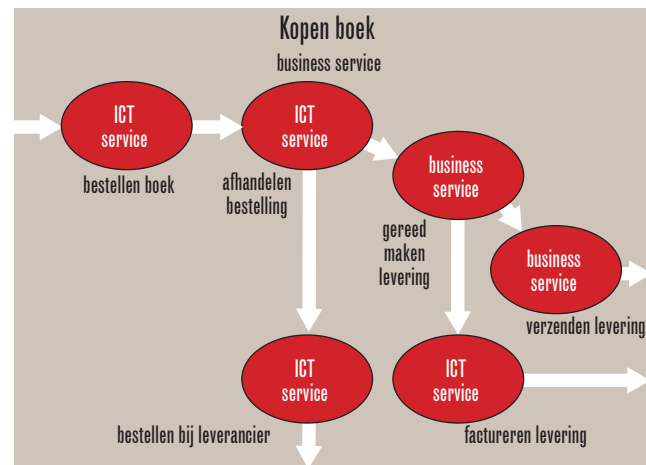
In afbeelding 2 zijn een traditionele en een servicegeoriënteerde organisatie naast elkaar gezet. Een servicegeoriënteerde aanpak leidt tot flexibeler processen. Dat is een duidelijk voordeel als time-to-market en dynamiek belangrijk zijn. Wel is er aansturing nodig om alle individuele services in een proces te laten samenwerken. Dit staat bekend als 'orkestratie'. Denk aan de rol van dirigent, die het bedrijf moet blijven uitvoeren als het een veelheid van interne en uitbestede services soepel wil laten verlopen.

Wat moeten we doen om services op basis van bestaande deelprocessen binnen een bedrijfsproces te creëren? Minimaal moet aan de volgende voorwaarden zijn voldaan:

- Er dient een duidelijke eigenaar van de service gedefinieerd te zijn;
- De service moet duidelijk afgebakend en goed gespecificeerd zijn, over welke functionaliteit geboden wordt en welke input en output daarbij horen;
- De service moet voor de klant herkenbaar zijn.

Deze uitspraken voor business services vertonen grote verwantschap met de SOA-principes voor systeemontwikkeling:

- Een service vertegenwoordigt waarde voor de afnemer;
- Een service is duidelijk te identificeren;
- De functie van een service is duidelijk beschreven;
- De afnemer moet vertrouwen hebben in de functie van de service en de kwaliteit van de dienstverlening;



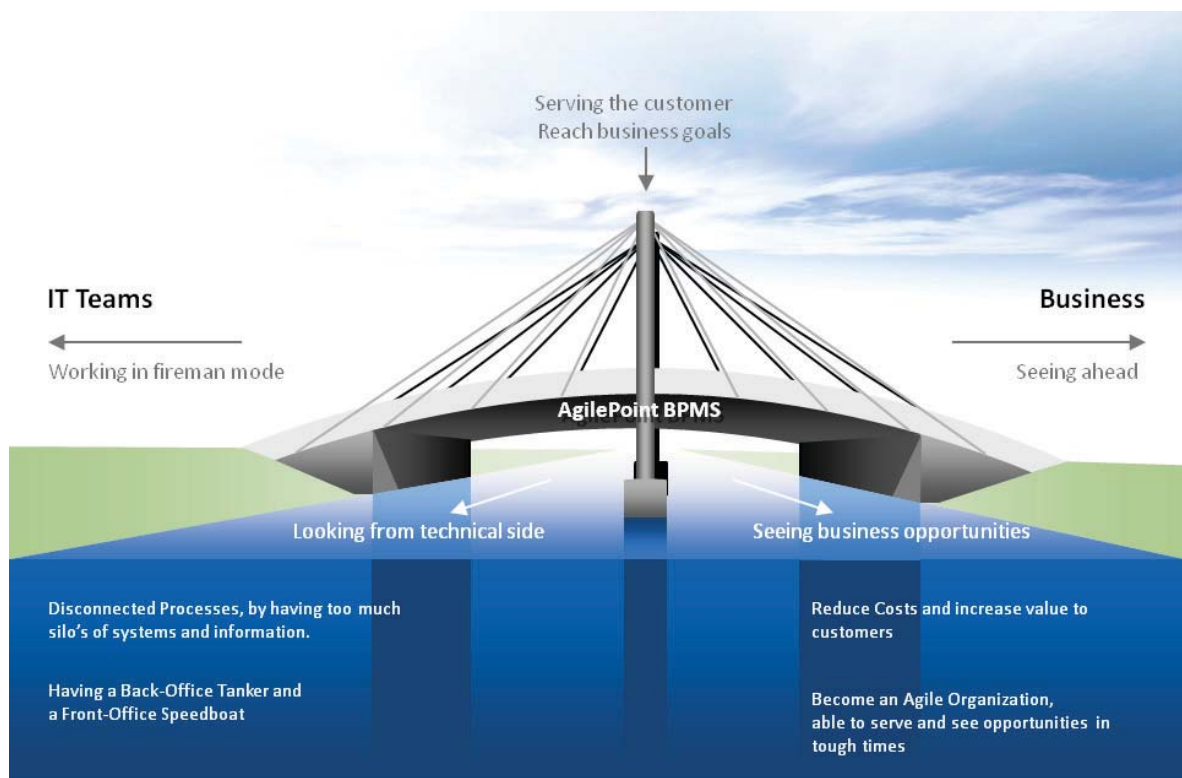
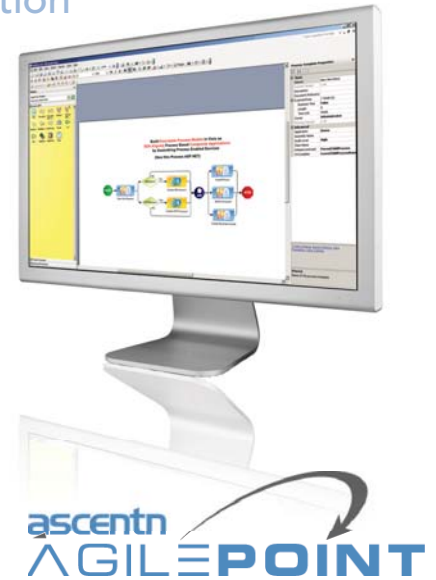
Afbeelding 1: Combinatie Deelprocessen.

AgilePoint BPMS

Putting Business in the Driver's Seat

AgilePoint the Explicit Model-Driven BPM Suite Solution

- Quickly deploy complex process models that interact with your line of business applications
- Continuously improve and better manage business processes on demand in days instead of months
- Get real-time visualization of business processes via MS Visio based modeling and monitoring
- Become more responsive and agile to meet ever changing market conditions and capitalize on time-sensitive opportunities
- Save money by doing more projects in less time with fewer resources, and maintain and improve your business solutions in house



Think Big, Start Small, Scale Fast



Ascentn US Headquarters
1916C Old Middlefield Way
Mountain View, CA, 94043, USA
Phone: 1-650-968-6789

www.ascentn.com
info@ascentn.com



Ascentn EMEA
Kalkstraat 5
9700 Oudenaarde, Belgium
Phone: +32 497 42.76.13

- Een service kan door verschillende afnemers meermalen gebruikt worden;
- Elke service heeft een goed gedefinieerde (gebruikers)interface;
- Het kwaliteitsniveau van de service is bekend. Denk hierbij aan snelheid, nauwkeurigheid, beveiliging, schaalbaarheid;
- De service verhult zijn interne complexiteit (is een *black box*).

Vertaalslag

De vertaalslag staat redelijk los van de in dit artikel centraal staande SOA-invalshoek. De stappen die gemaakt worden komen aan de orde in ontwikkelmethoden. Bedrijfsdoelstellingen omvatten ook de waardediscipline waarvoor het bedrijf gekozen heeft. De aan te bieden diensten moeten passen bij de waardediscipline die het bedrijf aanhangt.

Treacy & Wiersema (1997) onderscheiden drie waardedisciplines: operational excellence, product leadership en customer intimacy. Een gekozen waardediscipline leidt tot business services met bijpassende functionaliteit, zoals we hierna bij Eigenaarschap zullen toelichten.

Granulariteit

Granulariteit is de term die gehanteerd wordt voor de fijnmazigheid van een service. Een te fijne granulariteit leidt tot teveel interacties en teveel overdrachtsmomenten. Dat zal de totale doorlooptijd van een transactie niet ten goede komen. Een te grove granulariteit uit zich bijvoorbeeld in het feit dat er brede functionaliteit en dus een scala aan interfaces mogelijk is binnen de business service. Dat maakt de service minder flexibel: er is veel afstemming en testen nodig voordat een nieuwe versie beschikbaar gesteld kan worden.

Het begrip granulariteit passen we overigens toe op het onder-

ste niveau van business services. Vaak worden in overzichtsmodellen ook op hogere niveaus business services onderkend. Dan ontstaat een gelaagdheid. In onze definities gaan we ervan uit dat business services op die hogere niveaus bekend staan als (deel)processen en dat deze via orkestratie zijn opgebouwd uit elementaire business services.

Om te komen tot duidelijke services binnen het bedrijfsproces willen we inzoomen op: eigenaarschap; afbakening en specificatie; herkenbaarheid.

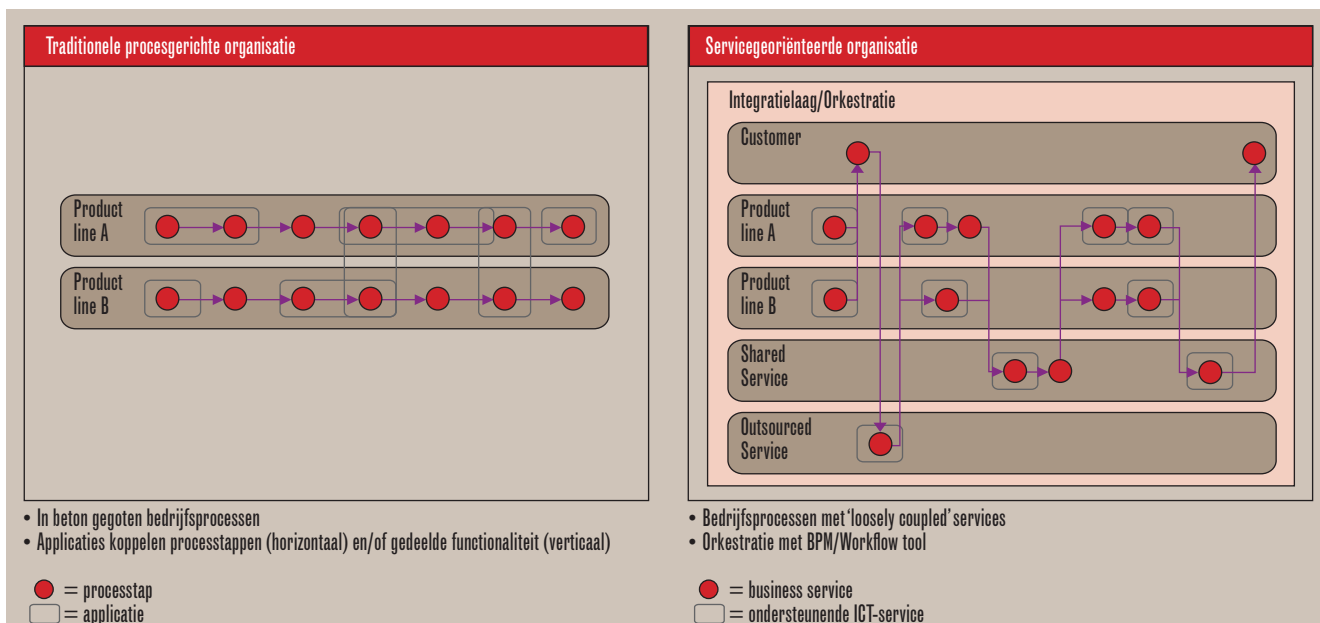
Eigenaarschap

Net zoals de procesgerichte aanpak in organisaties pas effectief kon worden door het introduceren van het begrip 'proces-eigenaar', zo kan ook het begrip service pas effectief gebruikt worden als er een eigenaarschap wordt vormgegeven:

- Wie bepaalt de inhoud en functionaliteit van de service;
- Wie bepaalt het kwaliteitsniveau van de service;
- Wie bepaalt de snelheid van ontwikkeling van nieuwe producten als onderdeel van de service;
- Wie bepaalt hoeveel varianten van geboden functionaliteit binnen dezelfde service beschikbaar zijn?

Binnen bepaalde grenzen, die volgen uit de strategie, heeft de eigenaar hier de eindverantwoordelijkheid. Wel zien we dat de waardediscipline een randvoorwaarde voor de inrichting van de kern-services vormt:

- Product leadership: de service-eigenaar bepaalt de inhoud van de service en loopt voor op de concurrentie;
- Customer intimacy: de klant heeft grote inspraak voor de inhoud. Dat maakt de service minder standaard en leidt tot meer varianten;
- Operational excellence: de beste prijs-kwaliteitverhouding. Interne gerichtheid. De service-eigenaar bepaalt.



Afbeelding 2: Traditionele versus servicegeoriënteerde organisatie.

Men moet beseffen dat de waardediscipline op organisatie-niveau niet zonder meer voor alle onderkende services geldt. Voor ondersteunende processen (zoals HRM, Finance) kunnen andere principes gelden. Wel is het aan te raden om als bedrijf naar de markt toe één waardediscipline uit te dragen. Voor een goede (merk)herkenbaarheid zouden dus alle extern leverbare services die waardediscipline moeten ondersteunen. Eerder is al gesteld dat de functionaliteit en de interface van de service duidelijk moeten zijn, maar de interne inrichting van de service is aan de eigenaar om te bepalen, dit overeenkomstig het laatste SOA principe. Operational excellence zal gedijen bij een hogere automatiseringsgraad dan customer intimacy.

Afbakening en specificatie

Bij afbakening gaat het er om of de onderneming in staat is om deelprocessen scherp te begrenzen. Kan de onderneming doel en functie eenduidig specificeren? Dan is het mogelijk om dit deel van het proces daadwerkelijk als service te identificeren. Ook onafhankelijkheid is belangrijk: onderscheiden services moeten geen of minimale samenhang vertonen. Services zijn 'loosely coupled'. Het groeperen van soortgelijke werkzaamheden binnen één service behoort dus ook bij een juiste afbakening. Overigens wijken deze principes niet af van die van de aloude structureringsprincipes 'Coupling and Cohesion', zie Yourdon (1989). Zonder een goede omschrijving van doel en toegevoegde waarde kan een service niet zelfstandig worden aangeboden.

Vervolgens dienen geboden functionaliteit en bijbehorende interface te worden gespecificeerd. Wat levert de service precies en wat is er nodig om dat werk te verrichten? Indien een geautomatiseerde aanroep van de service gewenst is, is een duidelijke definitie zelfs een must.

Een voorbeeld hiervan is de Belastingdienst. Zij wil aangiften van particulieren en bedrijven in principe geautomatiseerd ontvangen en verwerken. Dan is een 100 procent eenduidige specificatie van de interface gewenst. Gebruik van die eenduidige interface wordt bereikt door de 'klanten' een aangifteprogramma ter beschikking te stellen.

Voor klanten dient ook duidelijk te zijn waar ze recht op hebben en welke soorten aangiften ze kunnen indienen. Kortom: de functionaliteit. Maar de beschrijving van de functionaliteit voor de interne verwerking (zoals: onder welke voorwaarden worden er nadere controles uitgevoerd) hoeft niet aan de externe klant bekend gemaakt te worden. Er is dus een verschil in detailniveau van functionaliteit voor de externe klant én voor de eigenaar, die de services mag inrichten.

We zien hier ook een voorbeeld van een service die weliswaar een geautomatiseerde interface kent, maar niet altijd geautomatiseerd verloopt: het geautomatiseerde proces kan tot 'uitworp' overgaan, waarna een handmatige afhandeling volgt. Het omgekeerde komt ook voor: er is een intermenselijke interface tussen klant en serviceverlener. De serviceverlener

kan vervolgens delen van zijn werk geautomatiseerd afhandelen, maar die automatisering is vaak niet direct zichtbaar voor de klant, anders gezegd: het zit in de *black box*. In deze gevallen is een wat minder strenge interfacedefinitie mogelijk.

Immers, aan beide zijden van de opdracht zitten mensen, die wel moeten zeker stellen dat ze dezelfde interpretatie van de service hebben. Een adequate definitie van functionaliteit en interface helpt daar natuurlijk bij.

Ook voor het uitbesteden van een service is deze definitie nodig. Dan wordt men nog explicieter: het kwaliteitsniveau van de service wordt vastgelegd in een passend Service Level Agreement.

Herkenbaarheid

Kan de klant via het door hem gewenste (gebruikte) kanaal de business service makkelijk vinden? Kan de klant vaststellen dat een bepaalde business service voor hem bestemd is?

Voor een specifieke service zal de klant gericht moeten zoeken, en al beter moeten weten wat hij eigenlijk nodig heeft. Dat kan niet altijd. Dan is het '1-loket' concept toepasbaar. Bied een eenduidige ingang waar de klant verder geholpen wordt. Daarom kennen we in de gezondheidszorg de huisarts en bij helpdesks de 'eerste lijn'. Zo'n eerstelijnsdienst helpt de klant zonodig naar specialistische hulp, zonder dat de patiënt/klant daar zelf kennis over nodig heeft.

Men moet bij het inrichten van de business services rekening houden met de toegevoegde waarde van zo'n eenduidig toegangspunt. Omwille van de voortgang en doorlooptijd kan het handig zijn als deze service de eenvoudige verzoeken direct kan afhandelen.

Hier ligt ook een taak voor een afdeling Marketing. Enerzijds kunnen ze zelf een campagne bedenken om een service bekend te maken, anderzijds kunnen ze bij geautomatiseerde (web)services hun eisen stellen aan de vindbaarheid.

Conclusie

In dit artikel hebben we laten zien dat economische principes als kostenbesparing of waardedoevoeging direct of indirect vragen om een reorganisatie van huidige werkzaamheden. Om flexibiliteit voor de langere termijn te behouden hebben we laten zien dat onderkennen van business services op basis van het gedachtegoed van een servicegeoriënteerde onderneming hierbij behulpzaam is. Maar ook hier gaat de kost weer voor de baat uit.

Tom Jacobs en Cor Nagtegaal

Drs. T.M. Jacobs (tom.jacobs@cappgemini.com) en ir. C.J. Nagtegaal (cor.nagtegaal@cappgemini.com) zijn beiden werkzaam als Managing Consultant bij Cappgemini.

Literatuur

- Treacy, M. & Wiersema, F. (1997), *The discipline of market leaders*, Addison Wesley.
- Yourdon, E. (1989), *Modern Structured Analysis*, Prentice-Hall.