

Succesfactoren voor BPM

Een methodische aanpak

Het valt op dat bedrijven bij business process management vaak hun eigen architectuur tekenen, een eigen methodiek bedenken en een eigen implementatietraject ontwerpen.

De auteurs onderzochten succesfactoren voor het toepassen van methodieken, tools en architectuurmodellen bij veranderingen in bedrijfsprocessen.

Sicco Santema en Oscar Sijsma

In november en december 2002 vond een onderzoek plaats naar het gebruik van methodieken bij het veranderen van bedrijfsprocessen. In het onderzoek staat de mening van CEO's over de aanpak, de structurering, ondersteuning door methoden, technieken en tools, de successen en de verbeterpunten van verandertrajecten, centraal. De kernonderwerpen daarbij zijn de doelstellingen en de aanpak van verandertrajecten, de inzet van methoden, technieken en tools, en de rol van architectuurmodellen.

Doel en opzet

Het doel van het onderzoek is het achterhalen van de succesfactoren van een methodische aanpak in BPM-trajecten. Een leidende vraag daarbij is of architectuurmodellen drager van het veranderproces kunnen zijn. Voor het onderzoek zijn functionarissen geïnterviewd die beschikken over ervaring met, inzicht in en beslissingsbevoegdheid over verandertrajecten voor bedrijfsprocessen. In het interview maakt de interviewer gebruik van gestructureerde vragen en vijftwintig stellingen. De doelgroep is willekeurig gekozen uit de sectoren energie, overheid en financiën. Er vinden gesprekken plaats met drieëntwintig deelnemers, waarvan acht deelnemers de Testbed-methoden en -tools (www.testbed.nl) als standaard voor BPM gebruiken.

Succesfactoren en verbeterpunten

Een aantal successenfactoren in bedrijfsprocesverandertrajecten wordt het meest genoemd. De getallen tussen haakjes geven de aantallen geïnterviewden die de succesfactor spontaan noemden (n=23). Wanneer de betrokkenheid vanuit de top (directie) van de organisatie (13) hoog is, is het succes groter. Ook geldt dat hoe meer visieontwikkeling en analyse en programma-management (8) wordt toegepast, het succes groter is. Een aantal mensen noemt duidelijk doelen vaststellen, goede voorbereiding (8), heldere communicatie (7) of kennen/begrijpen van de processen en activiteiten tot op de werkvloer (6) als succesfactoren. Tot slot zien een aantal geïnterviewden coördinatie en voortgang beleggen bij lijnmanagement (proceseigenaren) met input uit andere disciplines en de betrokken afdelingen (5) als een succesfactor.

De geïnterviewden wordt gevraagd om zaken te noemen die goed lopen en als succes kunnen worden getypeerd. Eveneens vraagt men naar zaken die niet goed lopen en in een volgend traject beter aangepakt moeten worden. Bij deze vragen noemen de interviewers geen voorbeelden of uit de literatuur bekende succesfactoren. Het gaat dus om een zogenaamde 'ongeholpen opsomming' van punten.

De genoemde factoren zijn na de interviews vergeleken en geclusterd. De meest genoemde

Samenvatting

Uit onderzoek blijkt onder andere dat betrokkenheid vanuit de top een belangrijke succesfactor is en dat tempo en voortgang een duidelijk verbeterpunt kunnen zijn. Bovendien concluderen de auteurs dat een BPM-methodiek het gebruik van strategische architectuurmodellen kan ondersteunen.

succesfactoren staan in bovenstaande opsomming. Ruim de helft van de geïnterviewden noemt spontaan 'betrokkenheid vanuit de top' als een belangrijke voorwaarde voor succes. Uit de literatuur is dit ook een bekende voorwaarde voor het succes van BPM-trajecten (Hammer 2001, Champy 2002). Verschillende zaken die genoemd worden als belangrijk voor succes, worden door een goede voorbereiding gerealiseerd. Ook zaken die belangrijk zijn in regulier projectmanagement (Prince2) lijken te gelden voor BPM-trajecten. Voorbeelden hiervan zijn: duidelijk doel, heldere communicatie, daadkrachtig projectteam en bereikbaarheid van de leiding. 'Kennissen van de onderliggende bedrijfsprocessen' en 'het toepassen van procesmethodieken' worden door respectievelijk een kwart en een zesde van de geïnterviewden genoemd.

Als verbeterpunten in bedrijfsprocesverandertrajecten zien de respondenten beter tempo erin houden, slechte voortgang (9), kortader omgaan met weerstanden en compromissen (6), meer structuur en synergie in parallelle programma's en het aantal beperken (5), beter inzicht in het (primaire) proces, onderschatten van de impact (4), kwantificeren van doelstellingen en KPI's en er aan vasthouden (4) en beter communiceren en blijven betrekken van betrokken onderdelen (4). Het meest genoemde verbeterpunt is tempo en voortgang. In minder vaak genoemde punten komt soms ook indirect voortgang terug. Voortgang in bedrijfsprocesverandertrajecten heeft twee aspecten; de dynamiek van de tijd en het vasthouden van draagvlak en betrokkenheid. Andere zaken die veel genoemd worden, hebben een oorzaak in de voorbereiding en afstemming. Bepaalde verbeterpunten werden tijdens de BPM-trajecten door de betreffende organisatie verbeterd. Een voorbeeld is de formulering 'in de eerste periode was er teveel overleg dat leidde tot vage compromissen' of 'in het begin was er vertraging door shock & resistance en not-invented-here-syndromen'.

Meer dan de helft van de geïnterviewden noemt als succes- of verbeterpunt de volgende factoren: betrokkenheid vanuit de top (directie) van de

organisatie, programmamanagement structurering en onderlinge synergie, duidelijk gekwantificeerd doel en besluitvaardige stuurgroep en projectmatige aanpak.

Conclusie

Uit de statistische analyse van de besproken BPM-trajecten blijkt dat door het gebruik van een methodische aanpak de verantwoordelijkheid en uitvoering lager in de organisatie kunnen liggen; de directie of Raad van Bestuur neemt initiatief en de methode ondersteunt de uitvoering. De inzet van externe consultants is echter beperkter bij het hanteren van een eenduidige methodische aanpak. Door het gebruik van de methodiek en de opleiding blijkt dat Testbed-gebruikers de BPM-trajecten beter zelf kunnen managen en uitvoeren.

Het gebruik van strategische architectuurmodellen wordt door de helft van de geïnterviewden gebruikt voor de meerjarenplanning. In een vijftal gevallen benoemt men de relatie tot de bedrijfsprocessen en bedrijfsprocesinrichting. Het gebruik van een BPM-methodiek ondersteunt het gebruik van strategische architectuurmodellen. Uit de ervaringsvragen blijkt dat organisaties tegenwoordig een strategie hebben waarin de kosten een belangrijke rol spelen, naast meer klantgerichte aanpakken.

Volgens Michael Hammer, een grondlegger op het gebied van bedrijfsproces-re-engineering, moeten ondernemingen in het eerste decennium van de 21e eeuw – een tijdperk dat hij typeert als 'de macht van de klant' – hun bedrijfsprocessen optimaal verbeteren wat betreft de kostenbeheersing en doorlooptijd om tegemoet te komen aan de eisen van de klant.

In het algemeen kan worden gesteld dat een gerichte methodiek voorzien van een duidelijk doel het veranderen van bedrijfsprocessen ondersteunt. Een architectuurmodel levert daarbij een voorsprong op de meer ad-hoc aanpakken.

Oscar Sijsma is tegenwoordig werkzaam op het gebied van organisatieadvies en management consultancy bij Vitrum B.V. osijtsma@vitrum.nl.

Literatuur

- Champy, J. (2002). *X-engineering the corporation*, Hodder & Stoughton.
- Franken, H.M. & H. van den Berg (2003). Architecturen bepalen de koers, *Business Process Magazine*, nummer 3, Jaargang 9, 2003.
- Hammer, H. & J. Champy (2001). *Reengineering the corporation*, 2nd edition, London: Breailey Publ.

Prof. mr. dr. ir. Sicco C. Santema

is deeltijd hoogleraar Business Marketing aan de TU Delft en bijzonder hoogleraar E Business Marketing & Procurement aan de TU Eindhoven. Hij is tevens directeur van Scenter B.V. E-mail: santema@scenter.nl. Site: www.scenter.nl.

Ir. K.W. Sijsma

voerde het onderzoek uit voor zijn MBA-thesis voor het IBO.

De auteurs danken BIZZdesign voor sponsoring van het marktonderzoek.