

Expert Class **Contact Center** Management

A COMPLETE CONTACT CENTER LEADERSHIP TRAINING



Wim Keppens
02/10/2017

Business Process Management

http://en.wikipedia.org/wiki/Business_process_management



Inhoud

1

- Theoretisch kader
 - Wat is een proces?
 - BPM evolutie
 - BPM raakvlakken
 - Lean Operations
- Contact Center Operating Model

2

- Best Practices
 - Processen modeleren en beschrijven
 - Modelering oefening
 - KPI's die werken!
- Do's & Don'ts

3

- Toepassing
 - Van CCMA tot implementatie
 - Bespreking opdracht
 - Q&A
- Wrap-up
- Referenties
 - Websites
 - Literatuurlijst
- Bijlage
 - Bestaande proces & quality frameworks

1

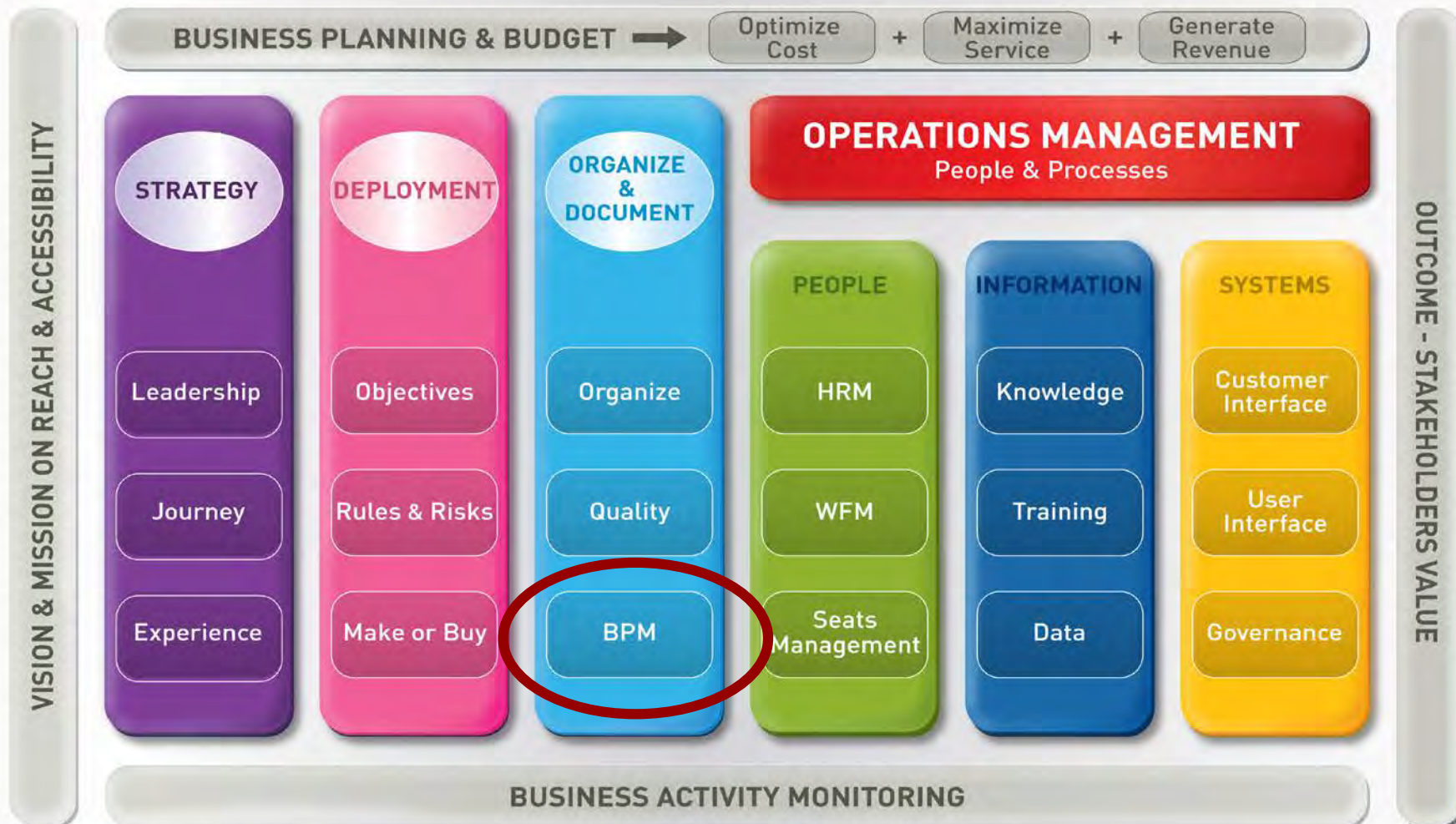
- **Theoretisch kader**
 - Wat is een proces?
 - BPM evolutie
 - BPM raakvlakken
 - Lean Operations
- **Contact Center Operating Model**



CONTACT CENTER OPERATING MODEL[®]

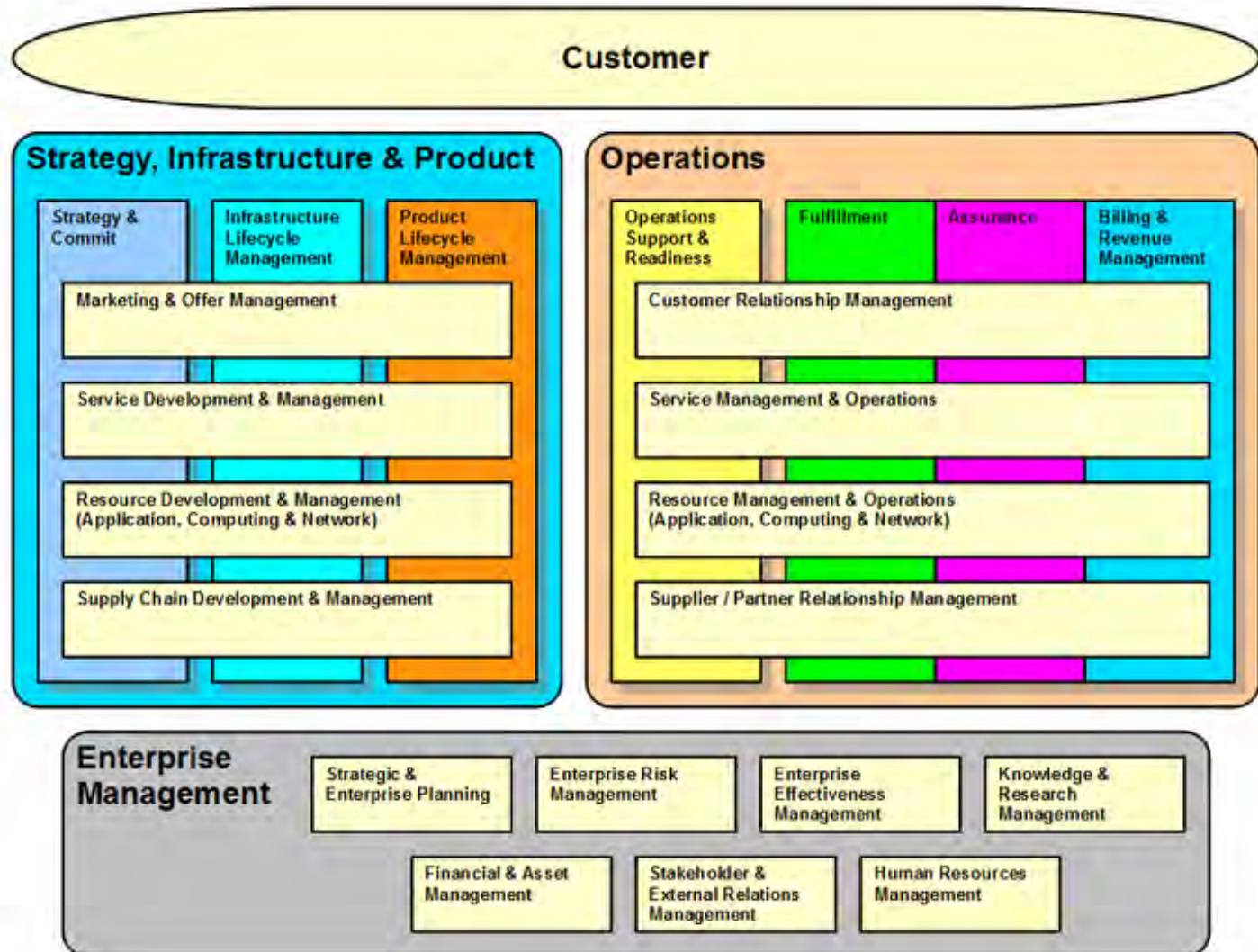
To get the most value out of your contact center

3.0





eTOM (TeleManagement Forum), Level 1





Contact Center Operating Model

Get the most out of your Contact Center.

Operations Management

Contact Center Operating Model

Get the most out of your Contact Center.

Contactcenter One

Get the most

Contact Center O

Get the most value

CONTACT CENTER OPERATING MODEL

To get the most value out of your contact center

Business Activity Monitoring

BUSINESS ACTIVITY MONITORING

VISION MISSION & STRATEGY

CONTACT CENTER DEPLOYMENT

ORGANIZE & DOCUMENT

E2E PERFORMANCE MANAGEMENT

Optimize Cost

Maximize Service

Generate Value

Vision, Mission & Strategy

Contact Center Deployment

Function

Objectives

Organize

HRM

Function

Rules & Risks

CORPORATE IDENTITY - SMART OBJECTIVES

Function

Synergies

Objectives

Rules & Risks

CONTACT CENTER DEPLOYMENT

Objectives

Rules & Risks

ORGANIZE & DOCUMENT

Organize

HRM

E2E PERFORMANCE MANAGEMENT

Optimize Cost

Maximize Service

Generate Value

Optimize Cost

Maximize Service

Generate Value

Business Activity Monitoring

BUSINESS ACTIVITY MONITORING

VISION MISSION & STRATEGY

CONTACT CENTER DEPLOYMENT

ORGANIZE & DOCUMENT

E2E PERFORMANCE MANAGEMENT

Optimize Cost

Maximize Service

Generate Value

Vision, Mission & Strategy

Contact Center Deployment

Function

Objectives

Organize

HRM

Function

Rules & Risks

CORPORATE IDENTITY - SMART OBJECTIVES

Function

Synergies

Objectives

Rules & Risks

CONTACT CENTER DEPLOYMENT

Objectives

Rules & Risks

ORGANIZE & DOCUMENT

Organize

HRM

E2E PERFORMANCE MANAGEMENT

Optimize Cost

Maximize Service

Generate Value

Optimize Cost

Maximize Service

Generate Value

Wat is een (Business) Proces?

Business
Process

A **business process** or business method is a collection of related, structured activities or tasks that produce a specific service or product (serve a particular goal) for a particular customer or customers. It may often be visualized as a **flowchart** of a sequence of activities with interleaving **decision points** or as a Process Matrix of a sequence of activities with relevance **rules** based on data in the process.

Klanten, Partners en Leveranciers

Activiteiten

Business Logica

Transactie = Proces Instantie

BPM belangrijk in een Contact Center?

“60% of all repeat calls are process or training driven – business processes are not in place to meet the customer’s need, and agents have not been given the training required to meet the customer expectations that have been set by marketing or elsewhere in the business.” (Source: [Frost & Sullivan](#))



dreamstime.com



dreamstime.com



dreamstime.com

Geef 3 business processen binnen jouw Contact Center omgeving....

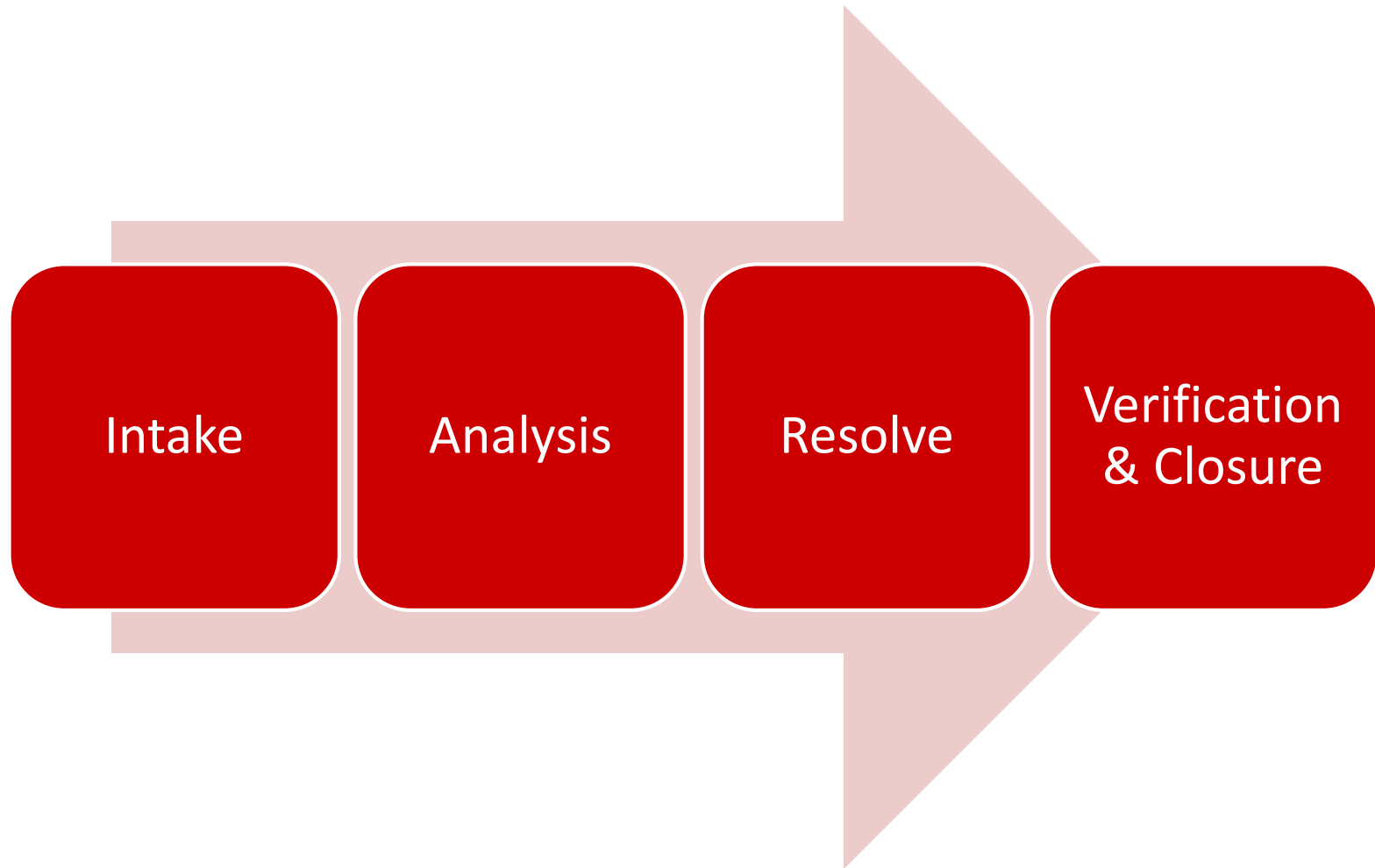
1. BP1: _____

2. BP2: _____

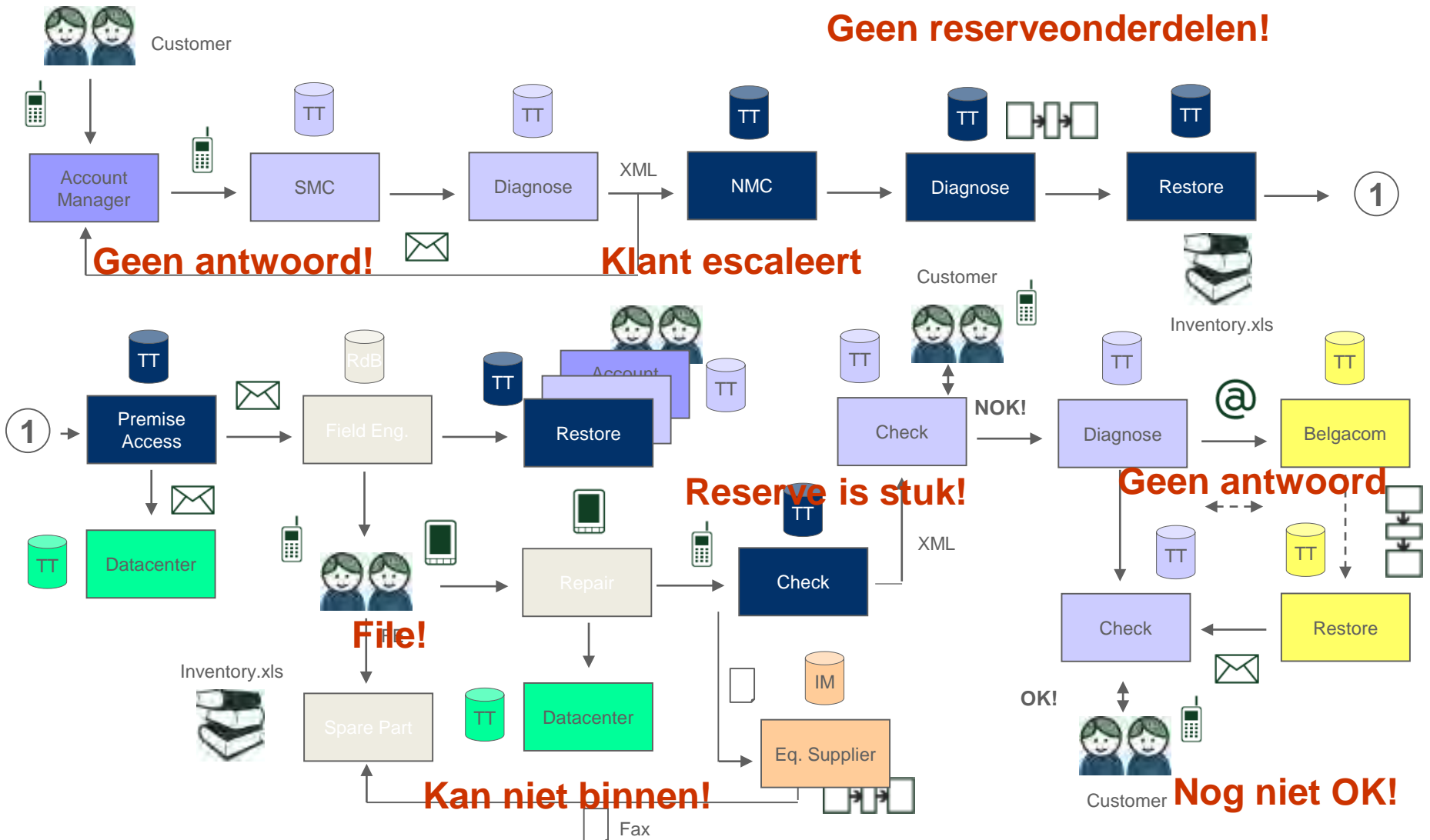
3. BP3: _____



Standaard Incident Management

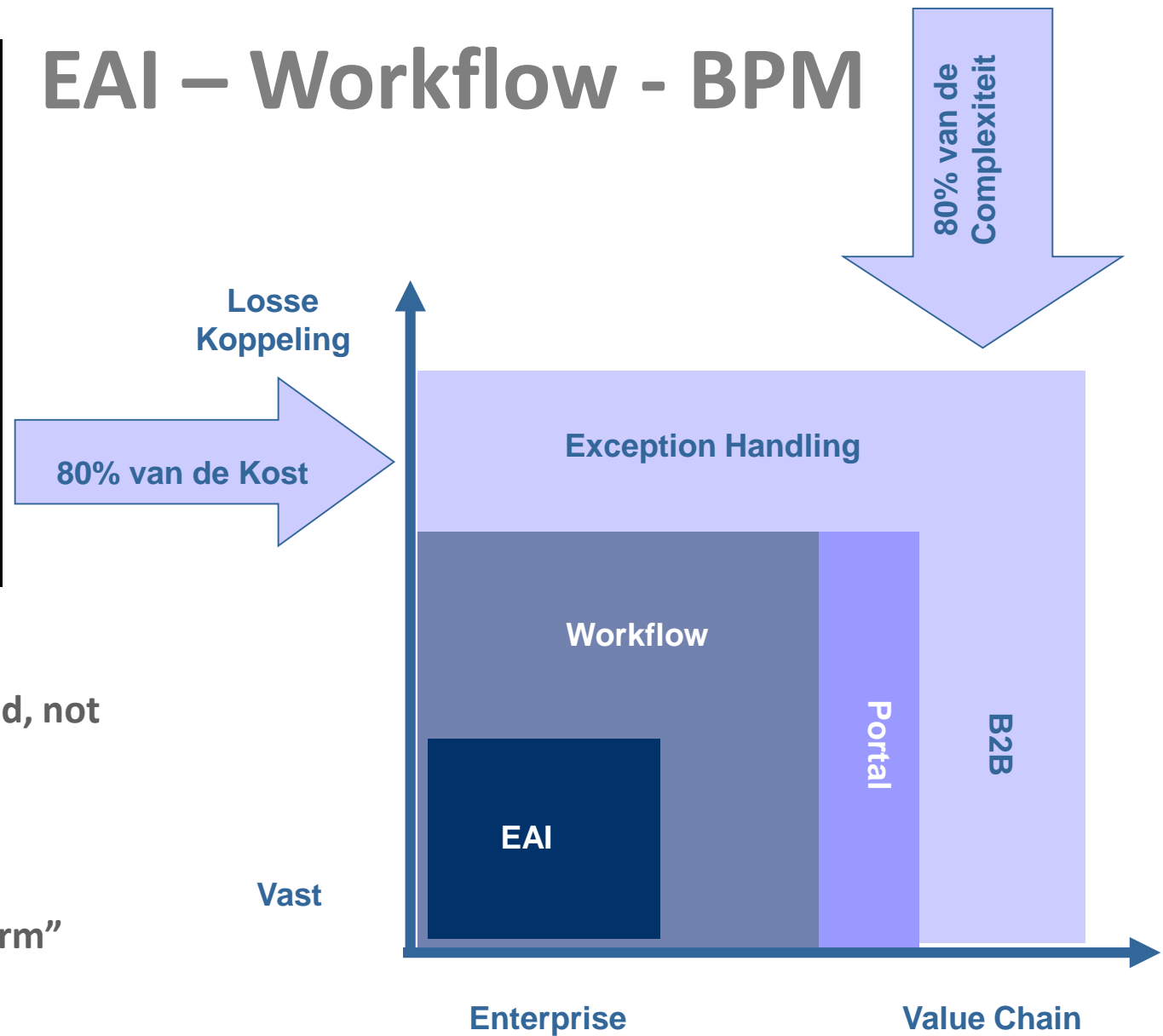


De realiteit...





EAI – Workflow - BPM



"BPM is loosely coupled, not fixed like workflow"
(Butler Group 2003)

"Exceptions are the norm"
(Delphi Group 2004)



BPM vs Workflow/EAI

(Vracht) Trein (=EAI/Workflow)

- Vast (geen uitzonderingen toegelaten)
- (Zeer) hoge volumes
- Beperkt stuurwiel
- Beperkt dashboard
- Geen interactie met omgeving /Anoniem
- Gelimiteerde (of geen) verantwoordelijkheid

BPM vs Workflow/EAI

Auto (=BPM)

- Flexibel
- Lage volumes
- Stuurwiel is nodig
- Een dashboard ook
- Nauw contact en interactie met omgeving
- Alle passagiers dragen een verantwoordelijkheid



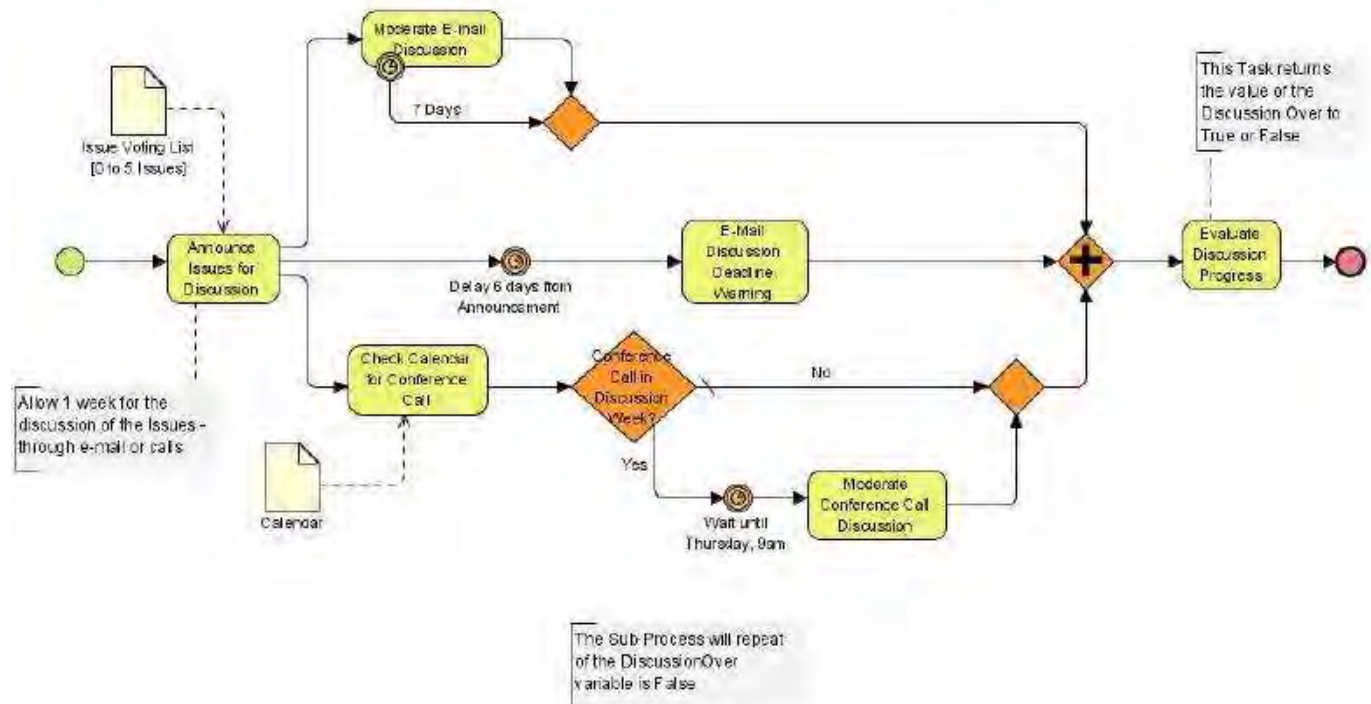


BPM raakvlakken/elementen

- **Standaarden**
- **Case Management**
- **Customer Journey Mapping**
- **Business Activity Monitoring**
- **Processen – Mensen - Systemen**
- **Communicatie**
- **Business Process Outsourcing**
- **BPM & Quality Management: Deming, TQM...**
- **BPMS (Business Process Management Systems)**
- **Existing Frameworks: ITIL, eTOM, COPC, CCOM,...**

BPM Standaarden

- BPMN: Business Process Management Notation
- UML: Unified Modeling Language
- BPEL: Business Process Execution Language



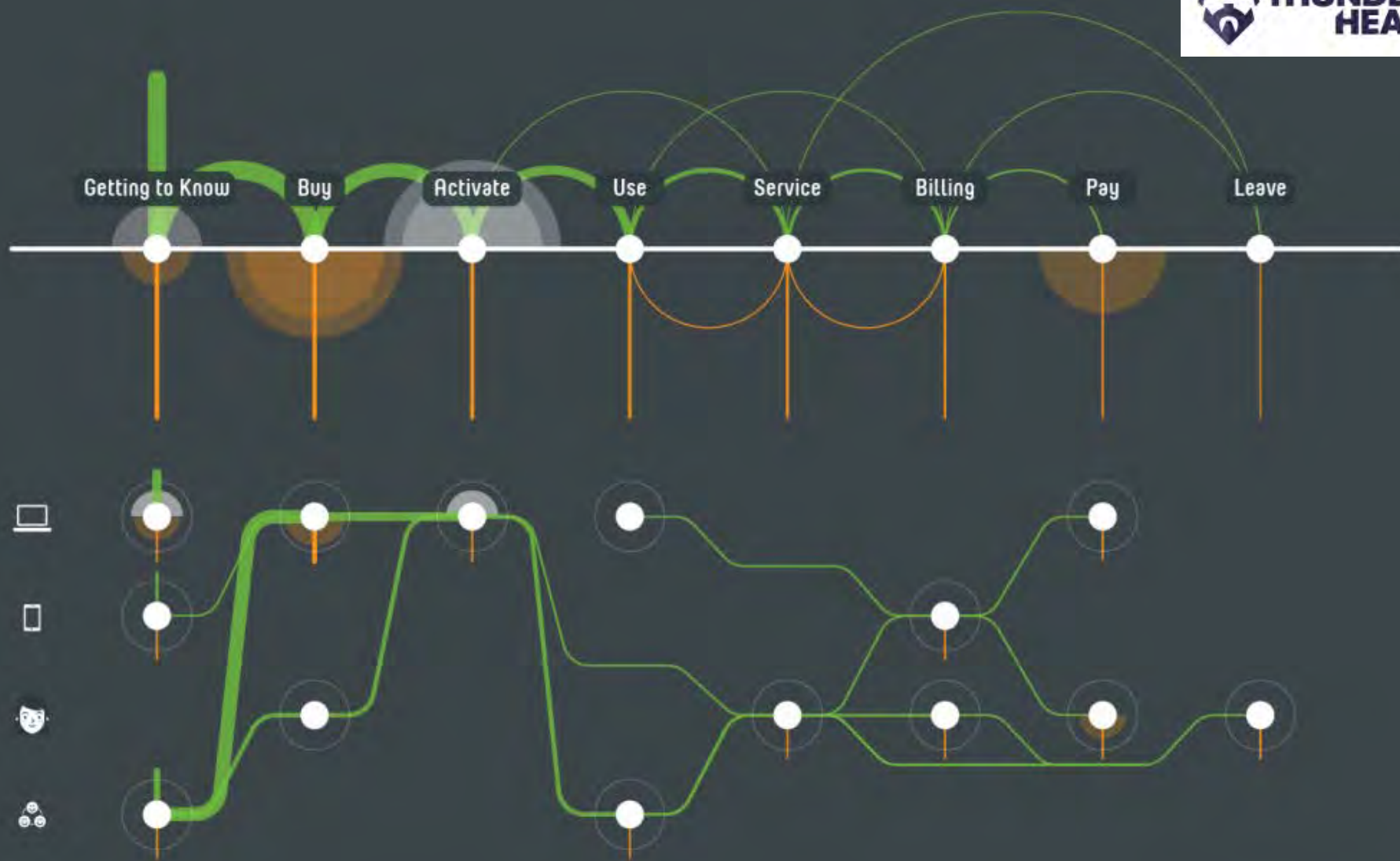
A close-up, partial view of a man's face on the left side of the slide. He has short, dark hair, a light beard, and blue eyes, looking directly at the camera with a neutral expression.

Case Management

- De link tussen BPM en Workflow
- Complexer om te beschrijven, veel mogelijkheden, beslissingen,...
- Flexibiliteit is een must!
- Voorbeeld: diagnose van een patiënt

H O U S E

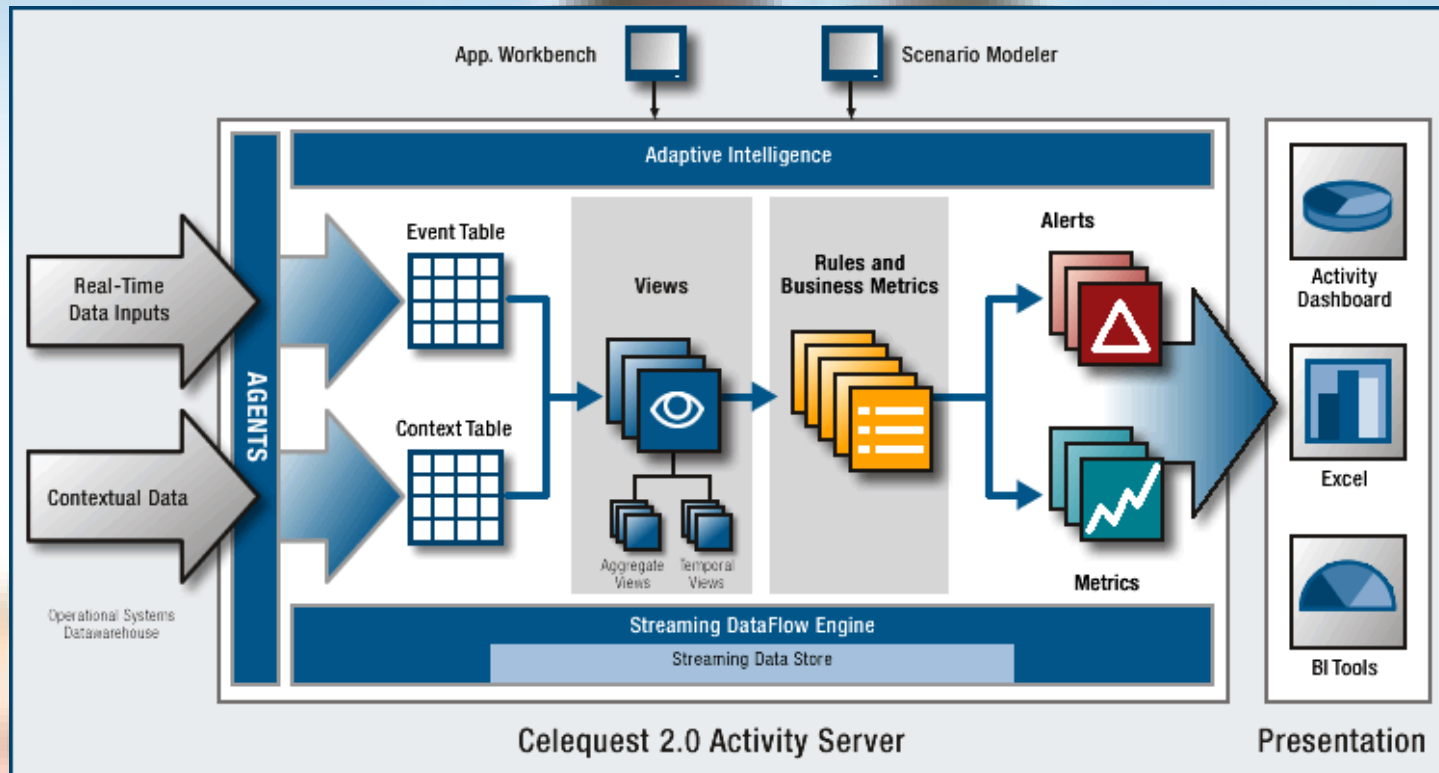
Rail Europe Touchpoints by Channel



392 ↓ 81%

← 4% → 96%

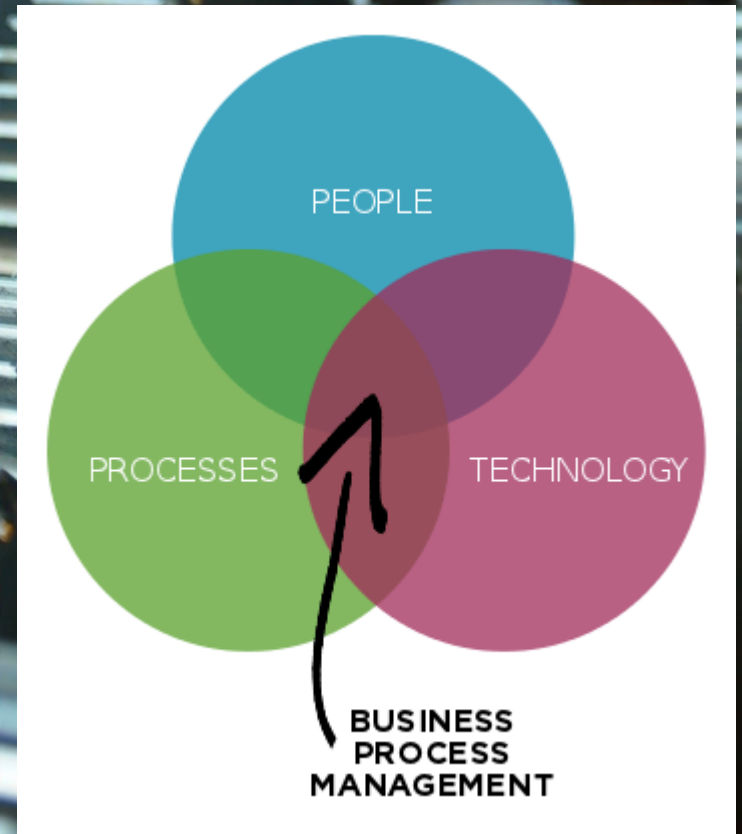
Business Activity Monitoring (BAM)





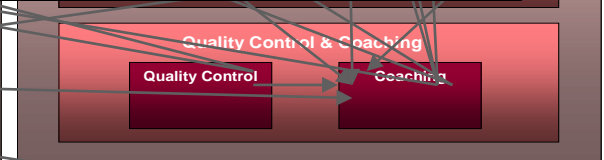
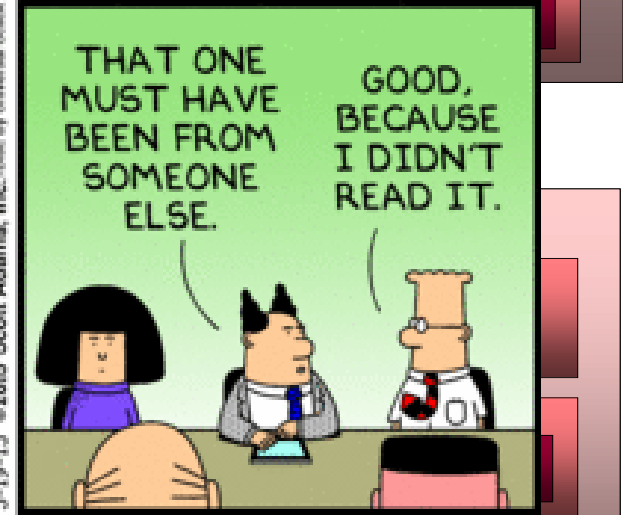
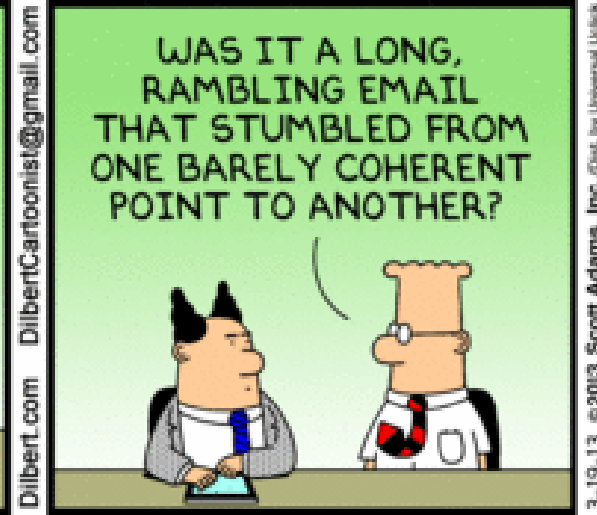
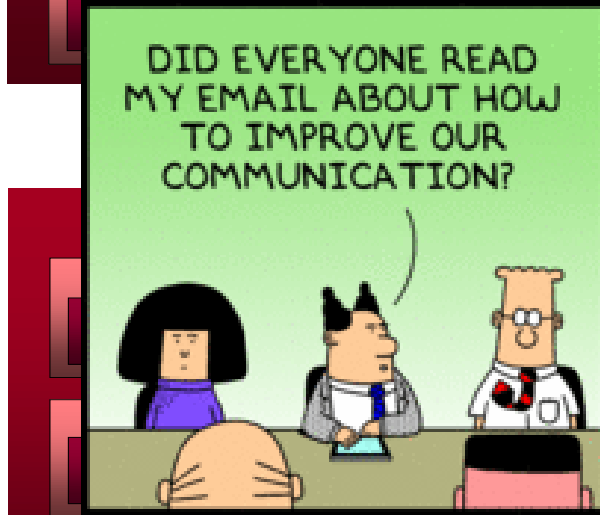
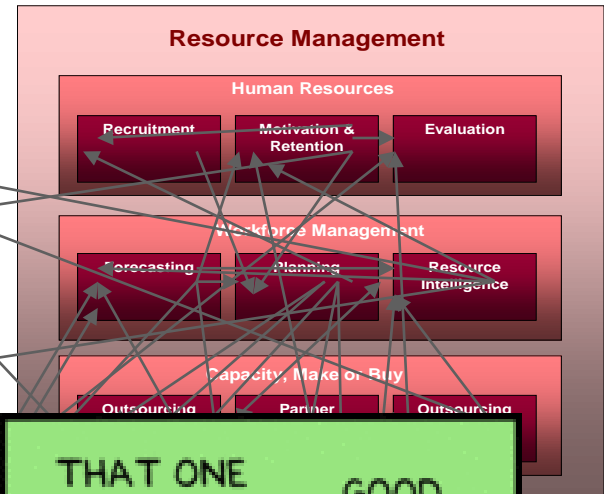
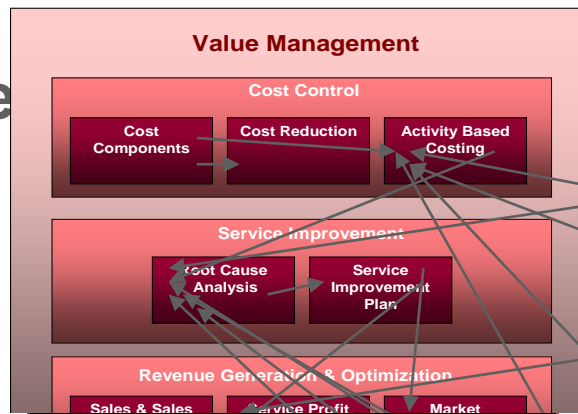
Mensen – Processen - Technologie

- **BPM = Real Time Integratie en Synchronisatie van Mensen, Processen en Technologie**
- **Communicatie:**
 - smeermiddel tussen deze 3 componenten
 - de raderen draaien zonder frictie (frictie = warmte = verlies)
- **Proces-component meestal minder ontwikkeld**
- **Het « Systeem » omvat de 3 componenten (cfr QMS).**



Het belang van goede communicatie...







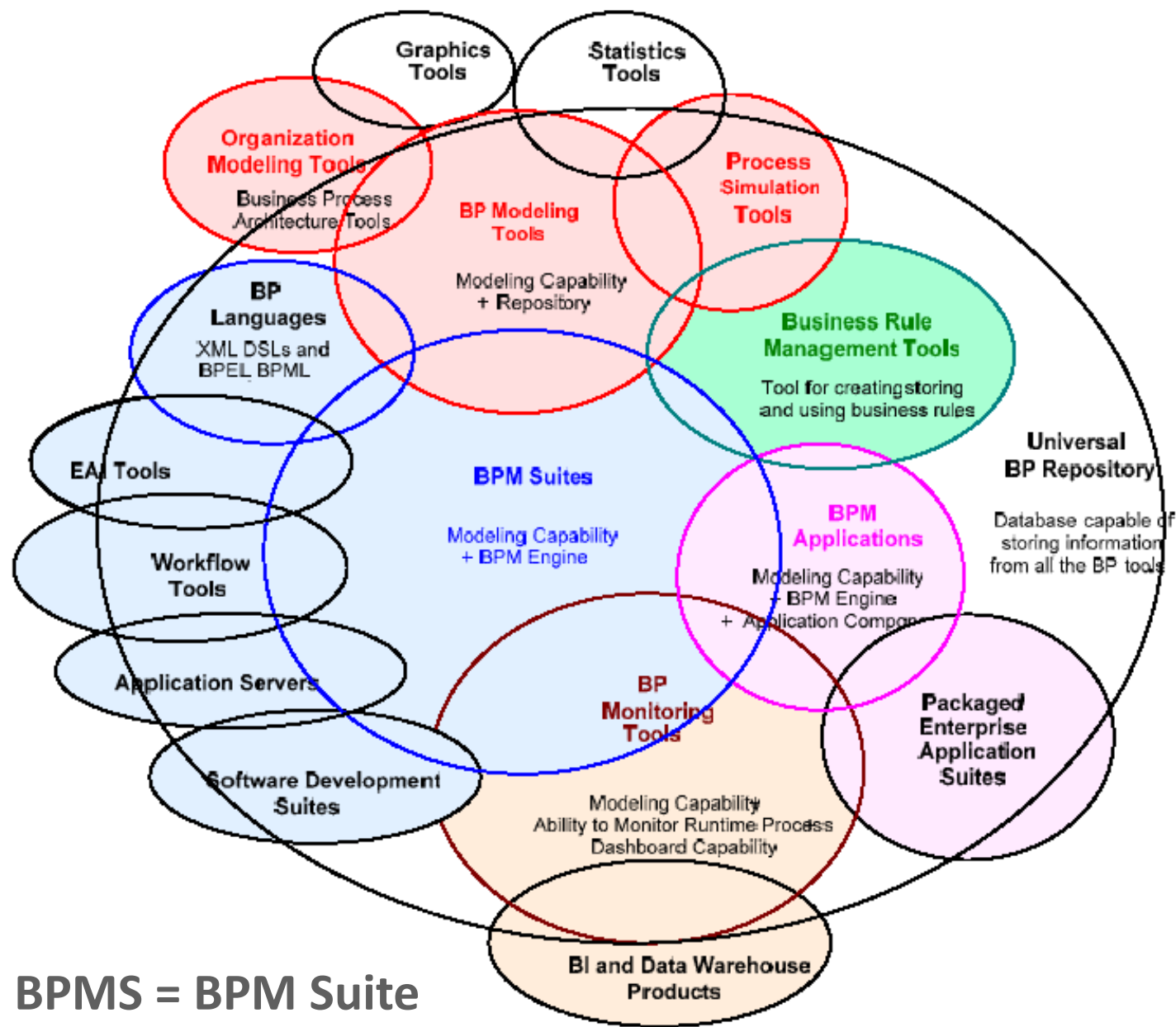
Business Process Outsourcing

- Toenemende Trend (Extended Enterprise)
- Belang van Value Chain Management neemt toe
- Process Orchestration
- Loose Coupling (Web Services,...)
- SLA Management is cruciaal!
- Voorbeelden: Nike, Cisco, Dell,...



© UFS, Inc.

BPMS smaken: laat u bijstaan!

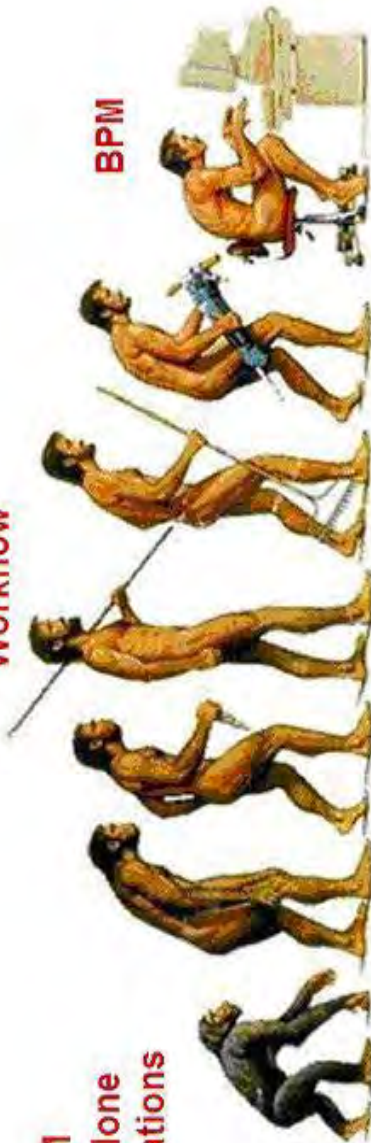


BPMS Evolution

BPM

TQM
Standalone
Applications

BPR
Workflow

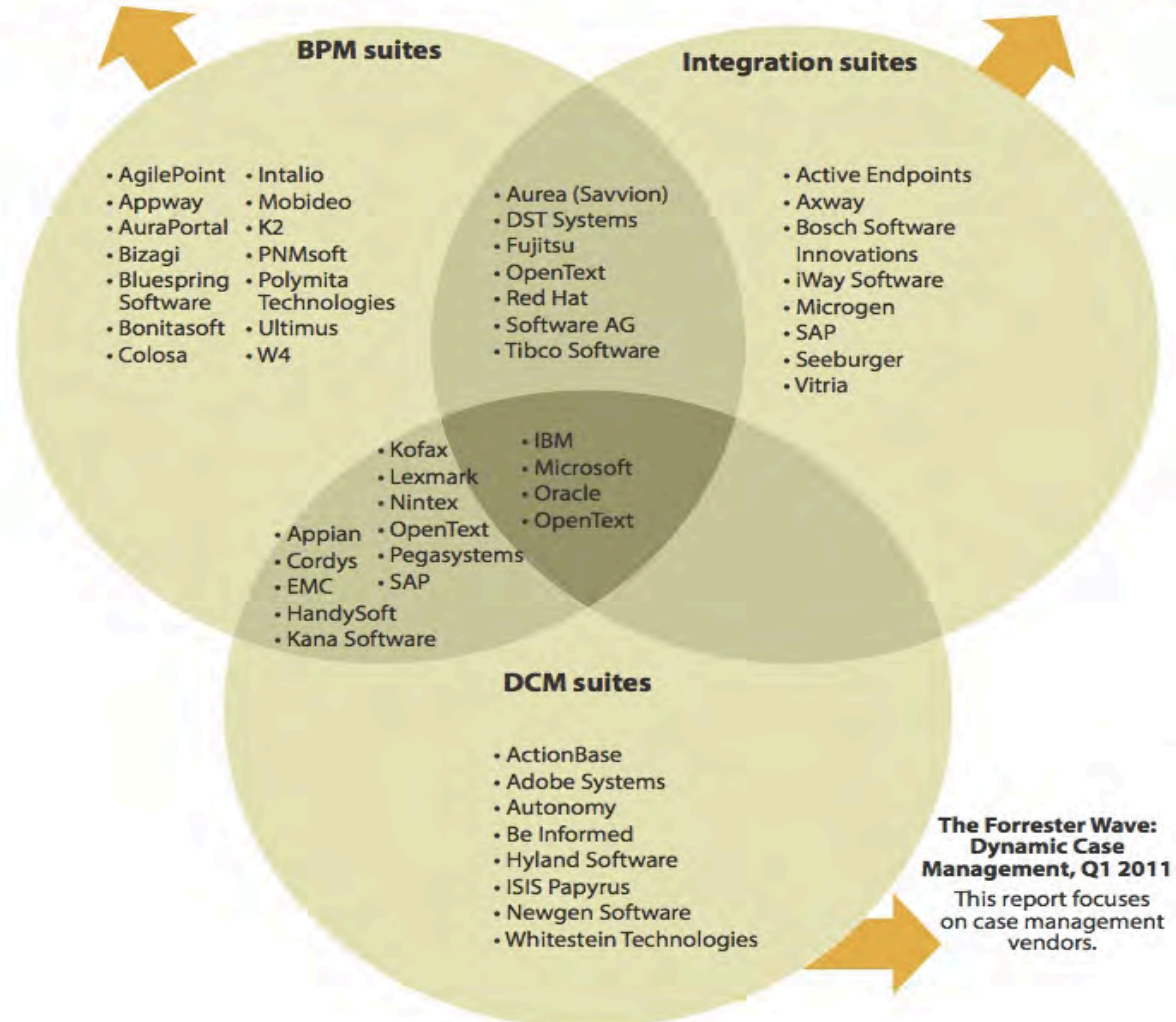


The Forrester Wave™: Business Process Management Suites, Q3 2010

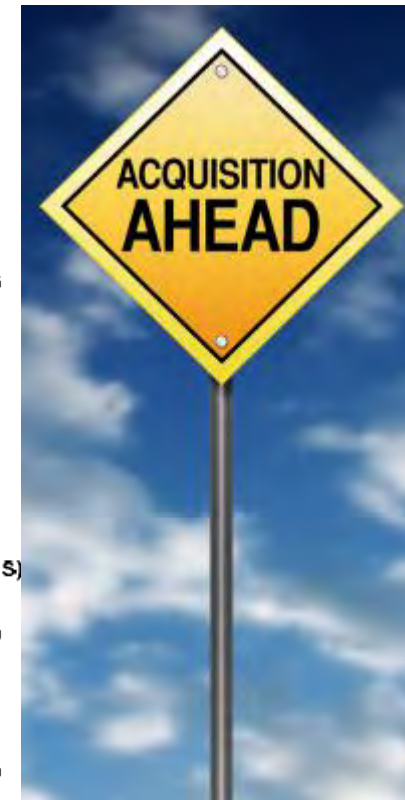
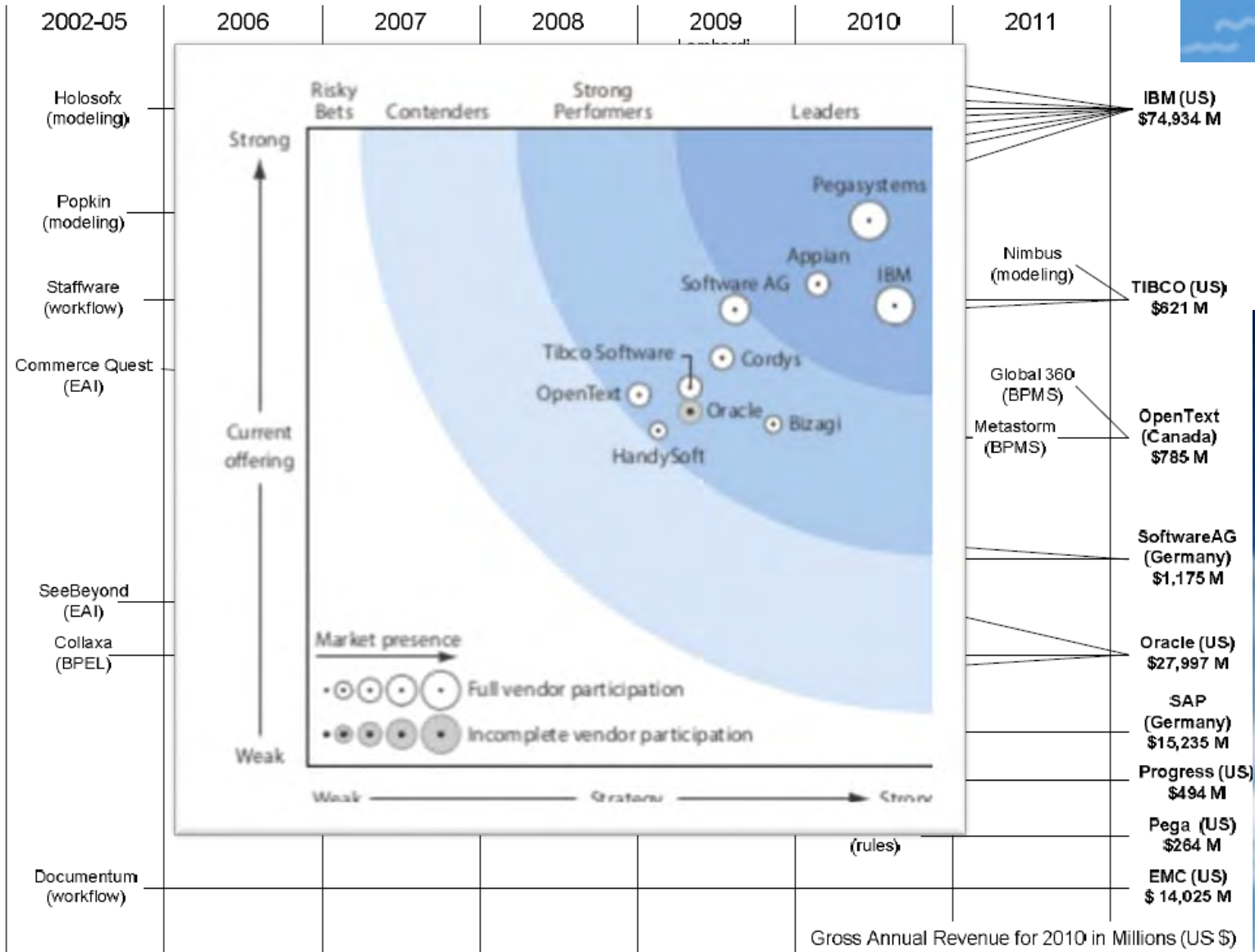
This report focuses on BPM suite
vendors formerly covered under
“human-centric” BPM suites.

The Forrester Wave: Comprehensive Integration Solutions, Q4 2010

This report focuses on integration
vendors formerly covered under
“integration-centric” BPM suites.

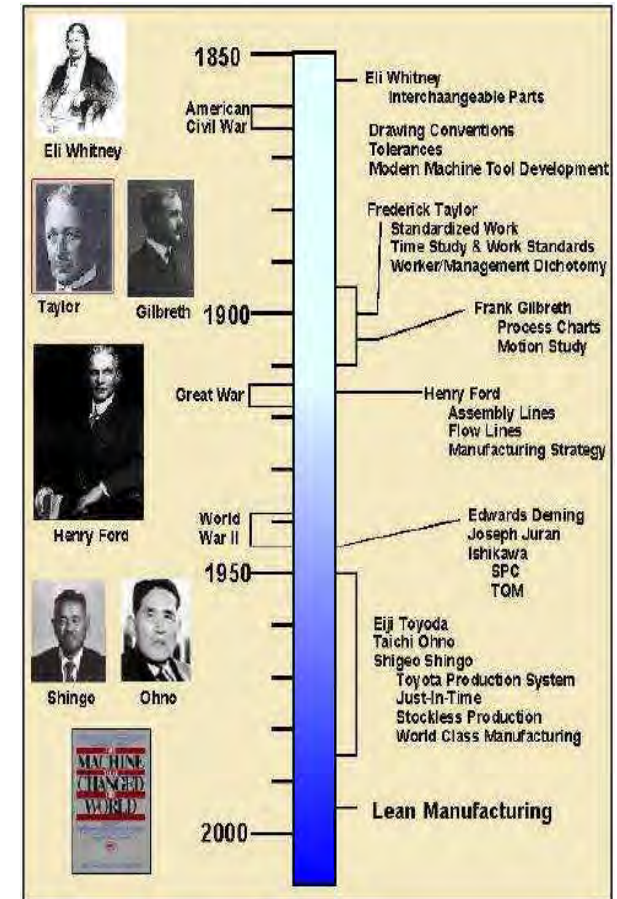


BPMS consolidatie...



Lean – wat wil het zeggen?

- Roots: het Toyota Production System (1973)
- Lean filosofie
 - Eliminatie van afval (“Waste”)
 - Continue verbetering
 - Vereenvoudiging van business processen
- Een Lean Strategy implementeren kan indien:
 - Iedereen ervan doordrongen is
 - Er commitment is (incl. Management)
 - Het over de hele Value Chain wordt uitgebreid
- *“3 times more likely to be best-in-class performer”*
(Aberdeen Group 2004)

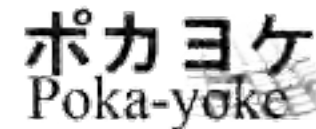


De geschiedenis van LEAN



Enkele begrippen...

- **Kaizen = Continuous Improvement**
- **Kanban = Signboard**
- **Gemba = Work Place (“Gemba Walk”)**
- **Muda = Waste**
- **Mura = Unbalance**
- **Muri = Too Difficult/Complex/Heavy**
- **Poka Yoke = Error Proofing**
- **Kata = Routine**



斑 無駄 無理

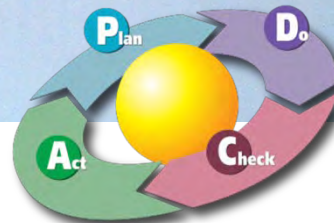
MURA
Elimination of Unevenness

MUDA
Elimination of Waste

MURI
Avoidance of the Unreasonable

現場 **GENBA**
Là où la valeur est ajoutée

Kanban



3 Soorten verspilling

(Muri, Mura, Muda)

- 1** Verspilling door overbelasting van mensen en machines (Muri)



- 2** Verspilling door onbalans, onregelmatigheid, variatie (Mura)



- 3** Verspilling door niet waarde toevoegende activiteiten (Muda)



Vrij van verspillingen



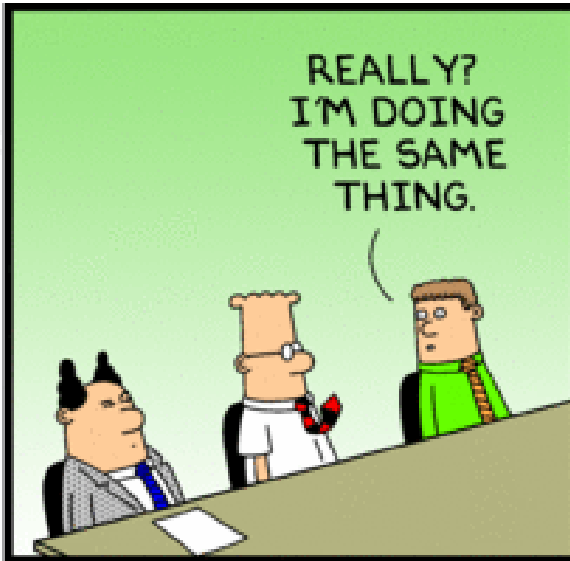


De 8 soorten Muda (afval)





Dilbert.com DilbertCartoonist@gmail.com

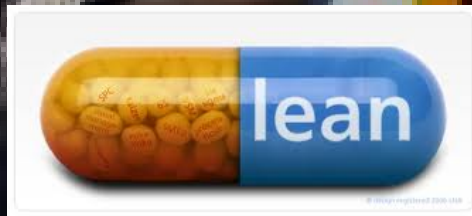


4-27-11 ©2011 Scott Adams, Inc. Dist. by Universal Uclick



Hoe kan men Lean worden?

- Gebruikelijk antwoord: op dieet!



- Maar, een dieet is niet genoeg...
- Een gedragsaanpassing is nodig!



- *"The hard side of change is the soft side..."*
- *"It is not the strongest of the species that survive, nor the most intelligent, but the one most responsive to change."*
– Charles Darwin

Sustainable Lean Management



Source: P. Hines, P. Found, G. Griffiths & R. Harrison, Staying Lean, 2008



Voordelen van Lean

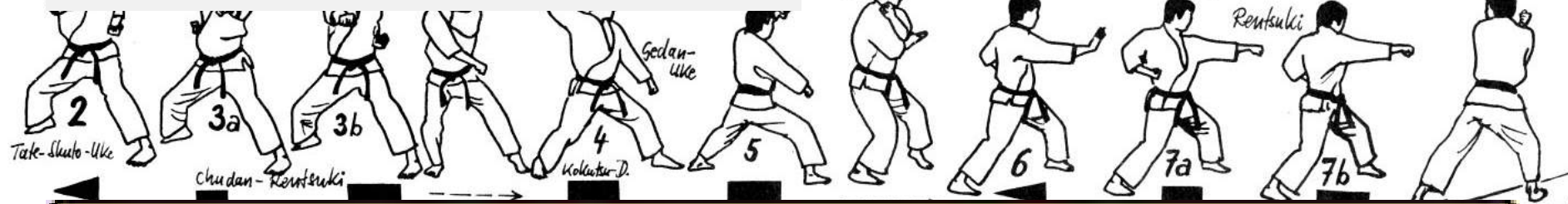
- Korte implementatietijden (weken ipv maanden)
- Kookboekstijl, best practices
- Praktische, pragmatische aanpak
- Geen gesofisticeerde analyse en tools nodig
- Specifiek aan een omgeving, dichterbij de gebruikers
- Training per workshop, niet algemeen (en op voorhand)
- Kan gecombineerd worden (company wide) met andere initiatieven en methoden

Wat is het belangrijkste bij LEAN?

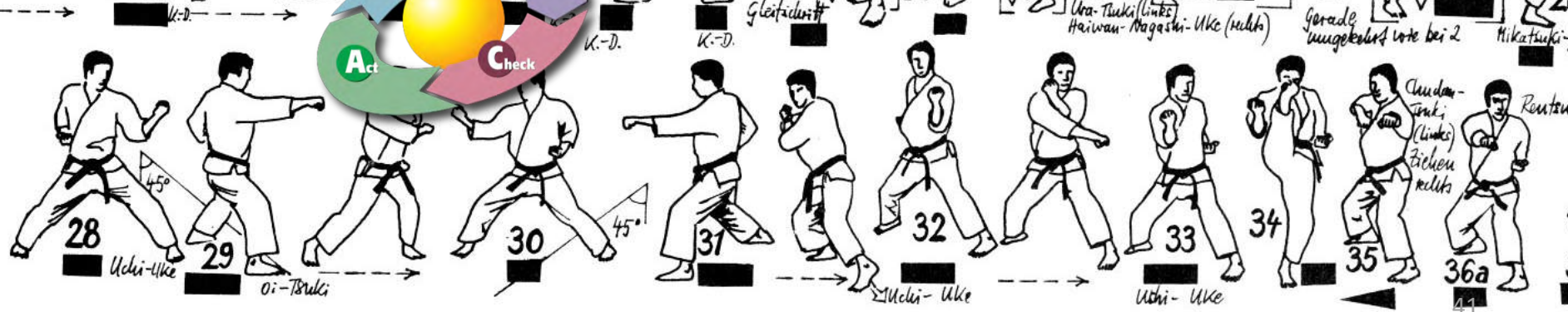
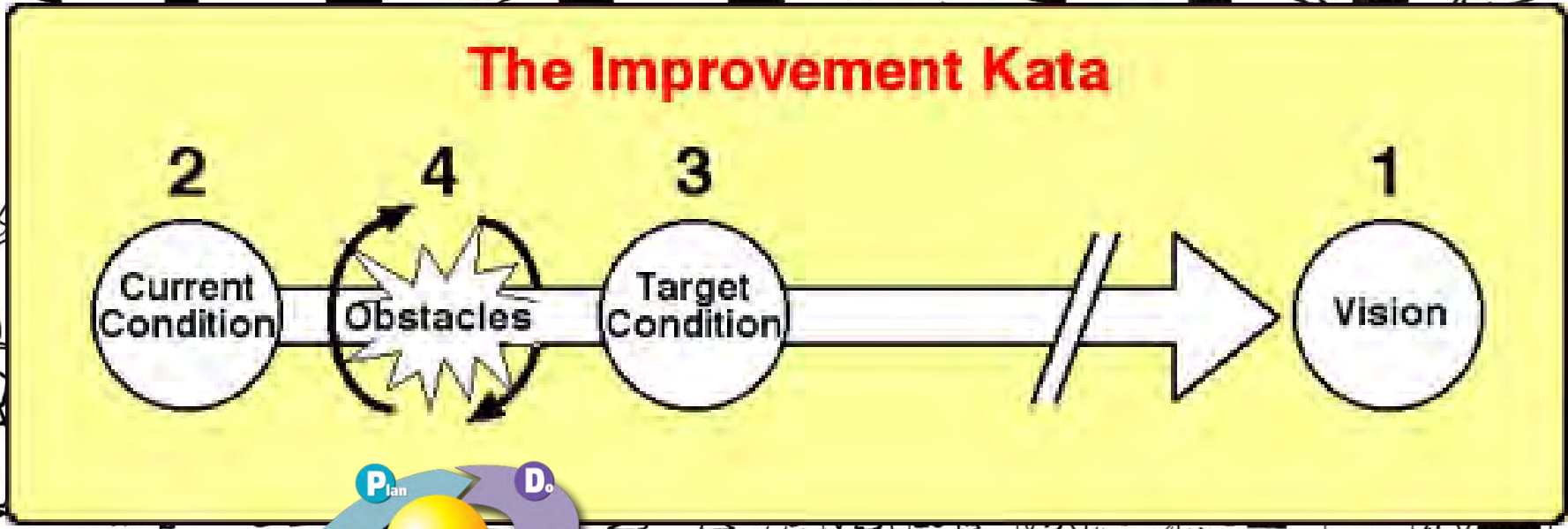


Improvement Kata

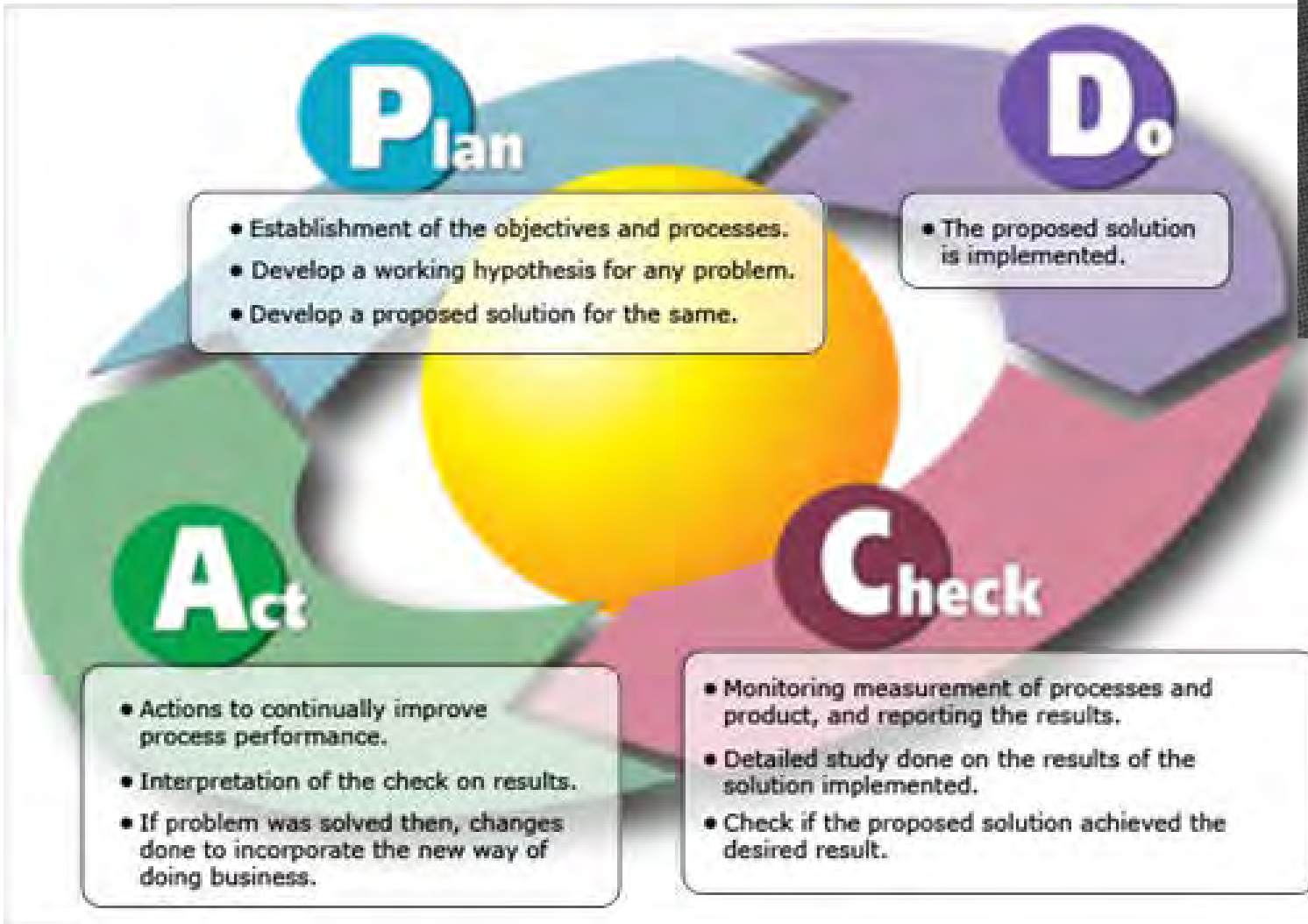
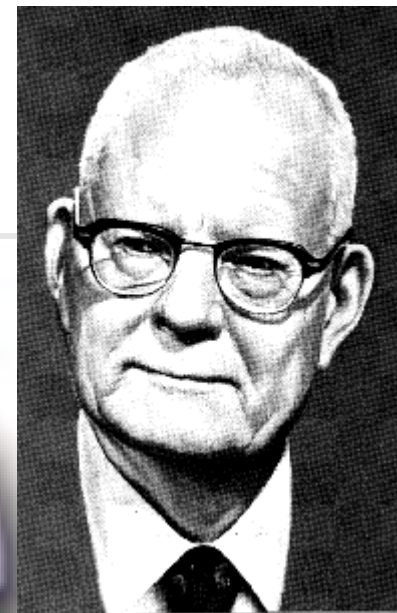
= langsame Bewegung zum Vater, vorne
 X = zwei Sekunden Pause
 - - -> = Flugkurzeit
 V = Vorderausrichtung
 S = Seitenausrichtung
 Schnittdiagramm (Embuseu)
 'Yoi!'



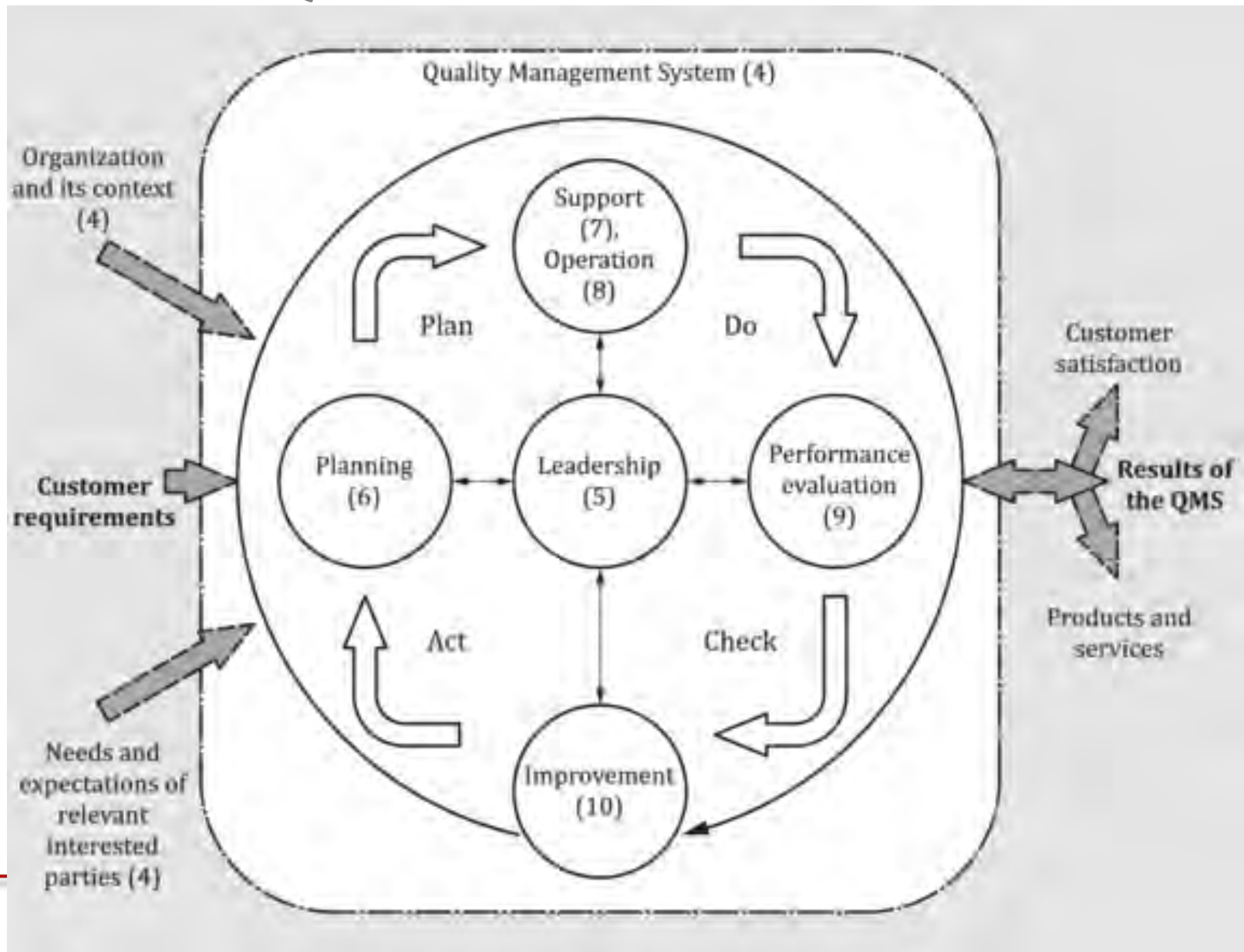
The Improvement Kata



PDCA: Deming Wheel



QMS: ISO 9001:2015



Obstacle: Email interrupts/overload...



Inbox Zero

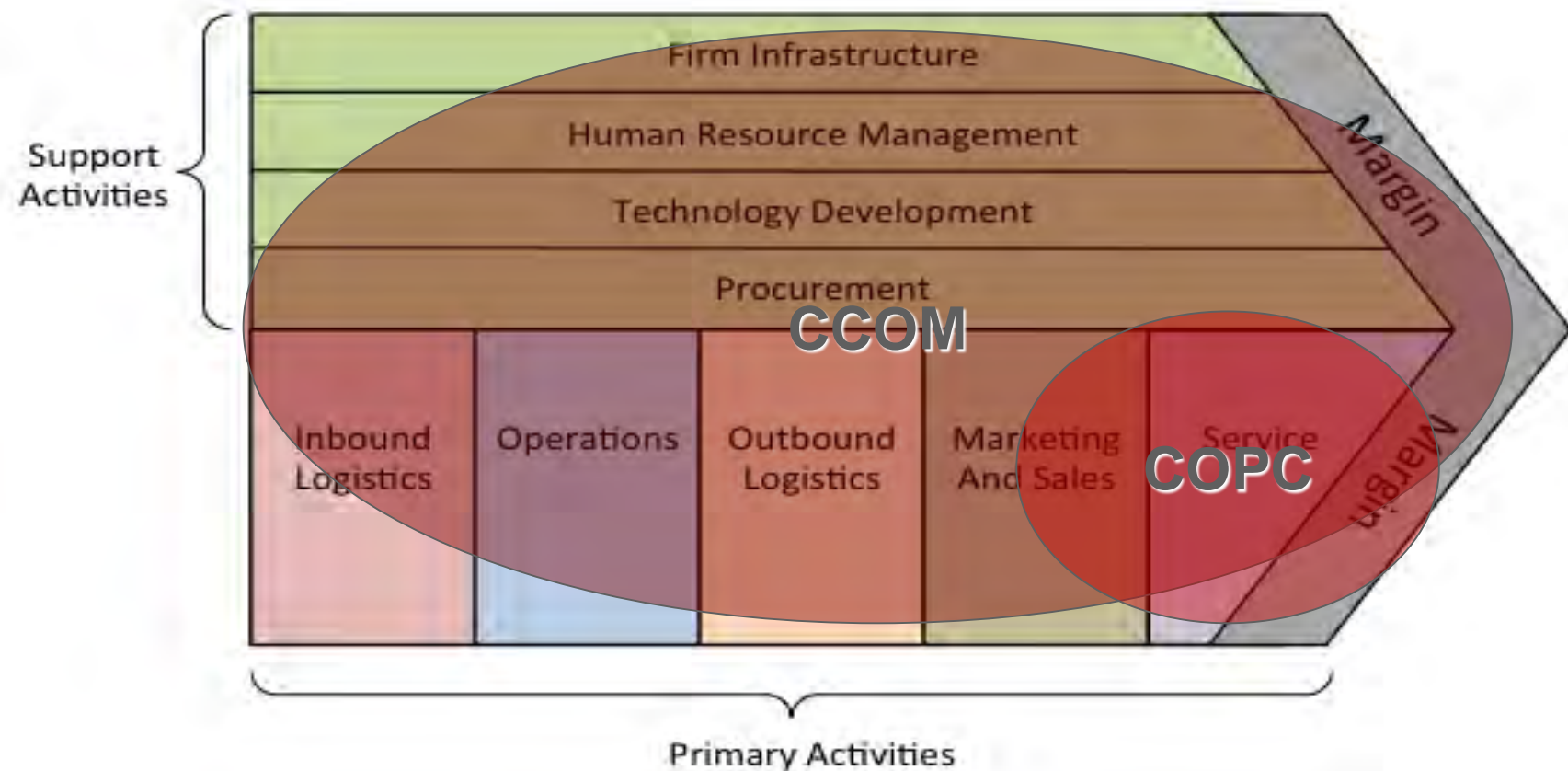
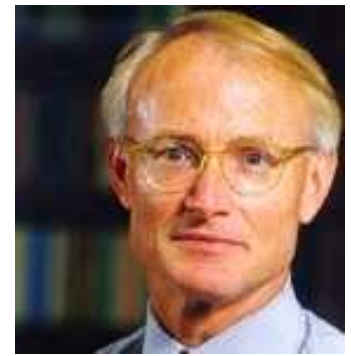
action-based email

Merlin Mann
Google Tech Talk



- **Delete** (decide whether to adapt Spam filter)
- **Archive** (one folder is ok, search is powerful)
- **Delegate** (classify in Follow up folder(s))
- **Respond** (if possible in 3 minutes)
- **Defer** (classify in folder(s) linked (or not) to projects/action items or in 1 “To Do” (today))

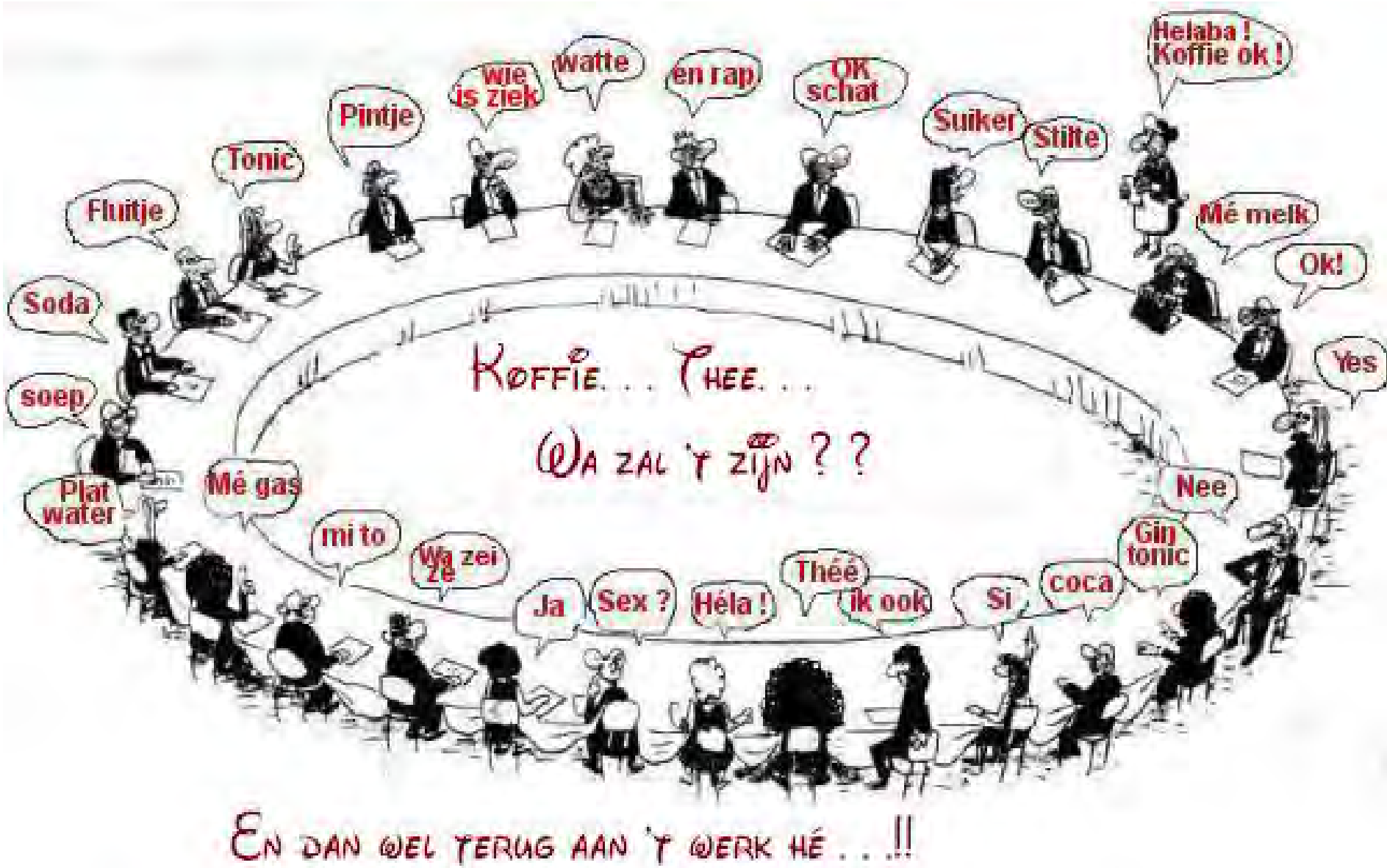
Waardeketen van Porter: Primaire vs. Ondersteunende (Secundaire) processen



Wat is het CCOM nu?

- Een set van processen, activiteiten, verantwoordelijkheden en KPI's
- Georganiseerd in domeinen
- Nodig als geheel om waarde te creëren met het Contact Center
- De balans tussen de verschillende domeinen binnen het CCOM is essentieel



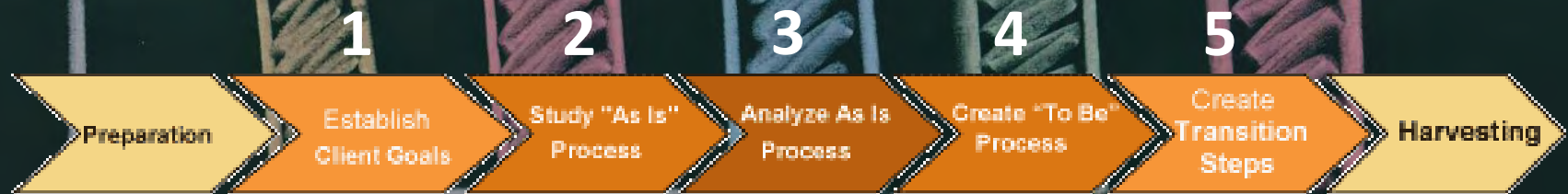


2

- **Best Practices**
 - Processen modeleren en beschrijven
 - Modelering oefening
 - KPI's die werken!
- **Do's & Don'ts**

Hoe pak je een process improvement proces aan?

- Typisch 5 fasen:
 1. Analyseer klantobjectieven
 2. Verzamel de « As Is » processen en KPI's
 3. Analyseer de « As Is » processen (Gap-analyse)
 4. Ontwerp « To Be » processen en KPI's die deze gaps sluiten
 5. Maak implementatie plan, incrementeel
- Moeizaam proces omdat mensen tegen verandering zijn
- Moet stap per stap
- Aantonen wat er in zit voor de medewerkers, op alle niveaus

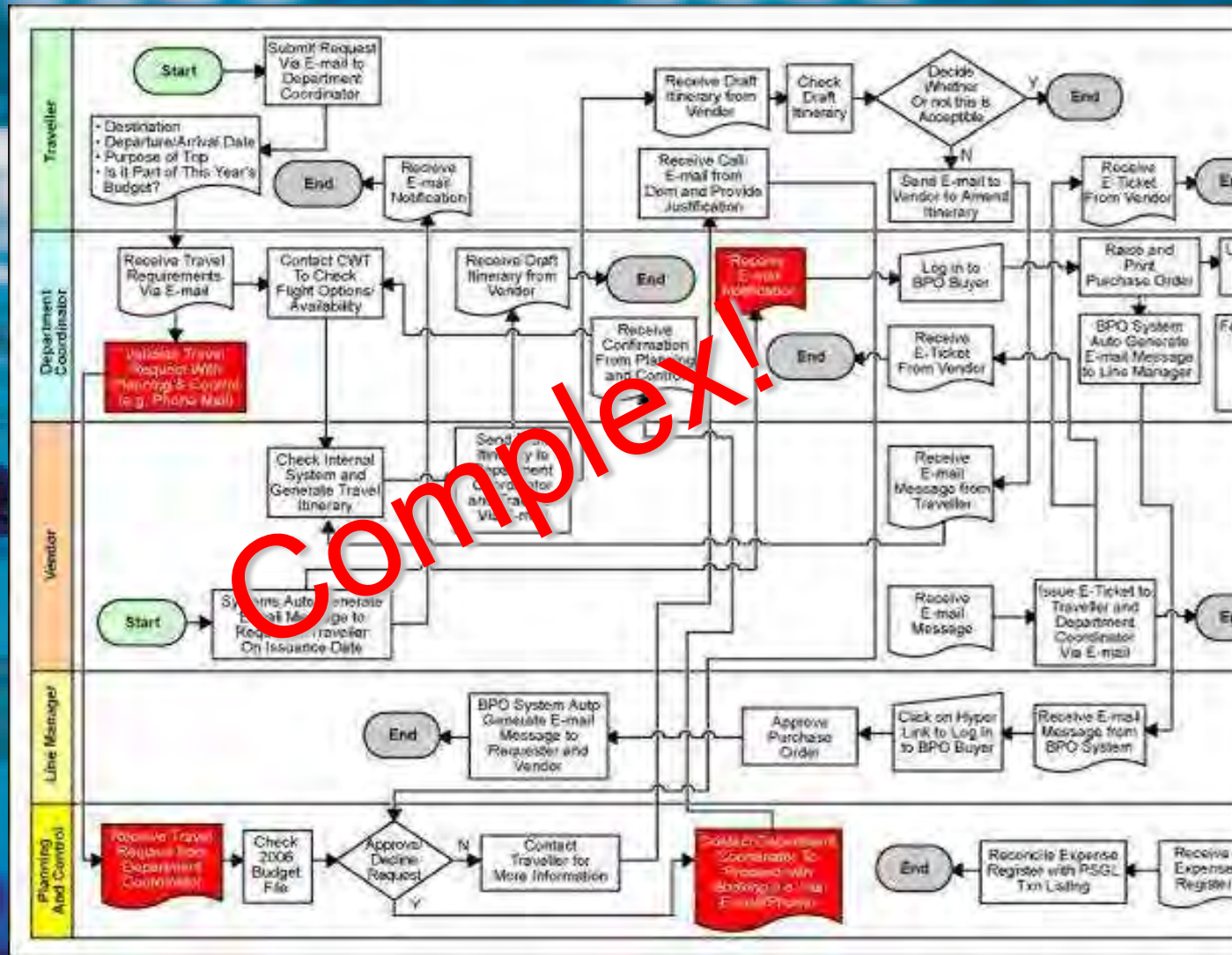




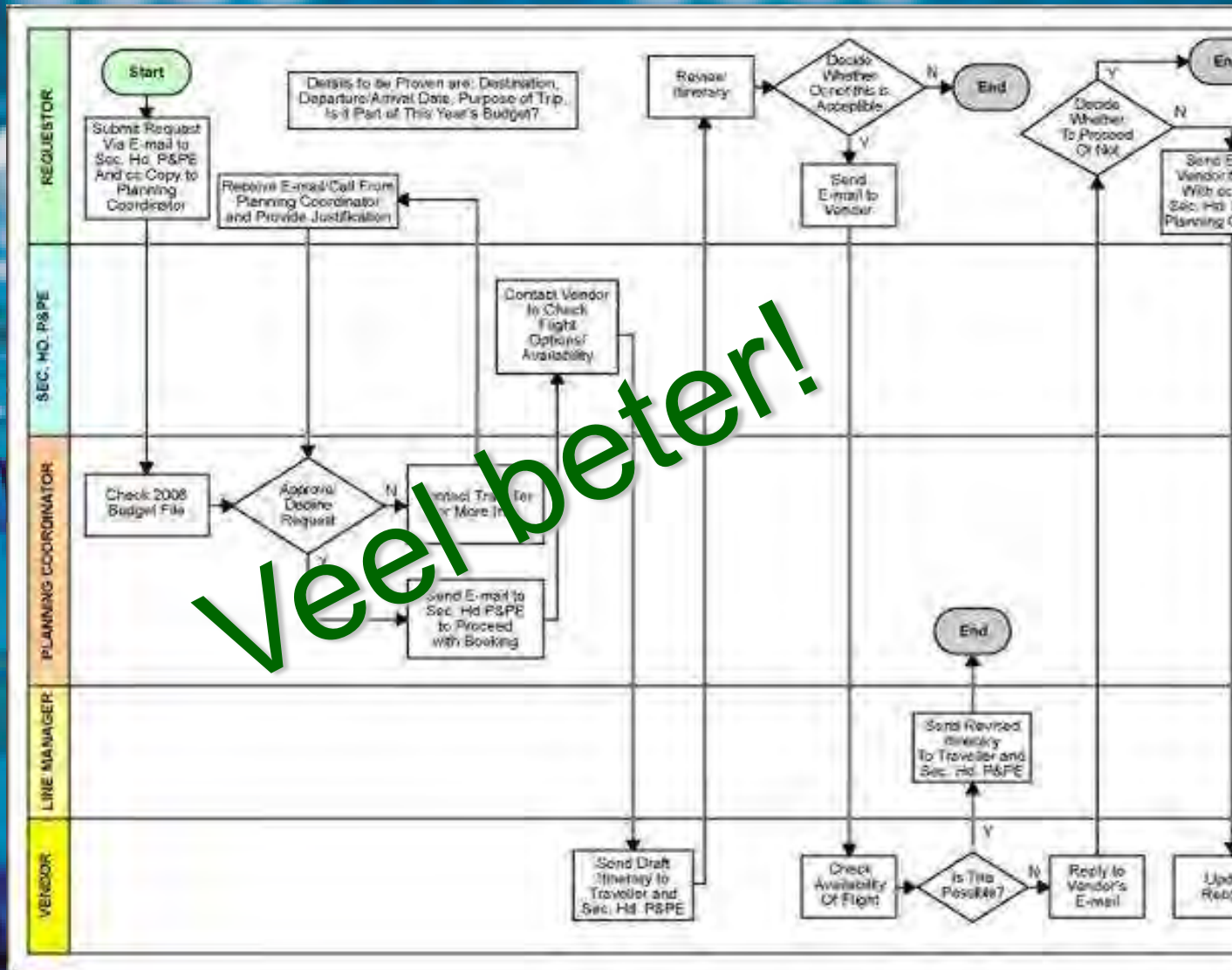
Proces Modelering: Divide et Impera

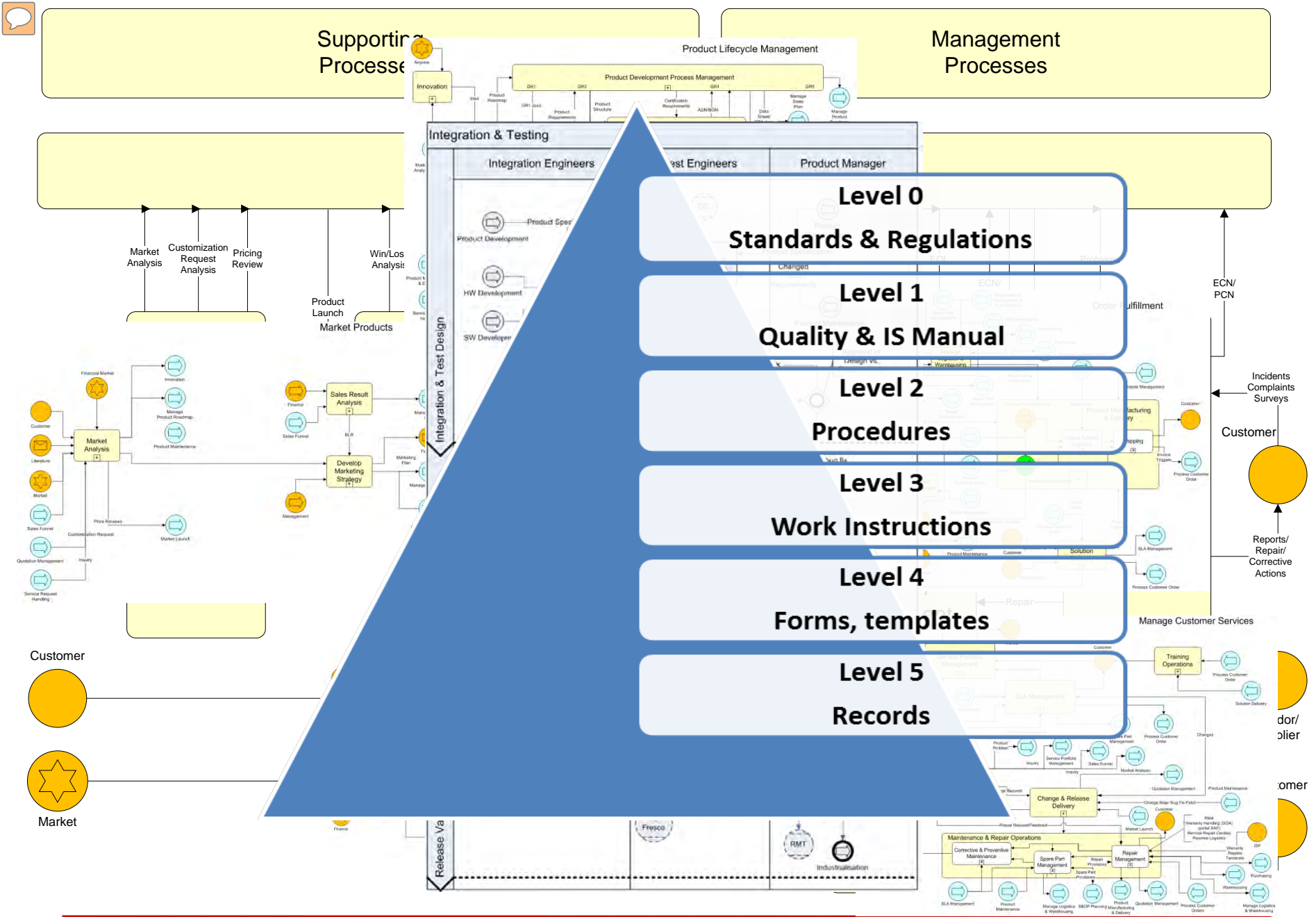
- Tot 60% van een BPM project wordt aan proces modelering gependend (Delphi Group, 2005)
 - Neemt veel tijd in beslag en is dus heel duur
 - Heeft veel frustratie en demotivatie tot gevolg
- Vereenvoudig en splits op (divide et impera):
 - Identificeer proces domeinen (level 1)
 - Identificeer interacties tussen level 1 domeinen
 - Identificeer business processen (level 2)
 - Identificeer activiteiten en interacties binnen en tussen business processen
 - Beschrijf flow en verantwoordelijken in Process Modeler (Visio, Aris, Corporate Modeler,...)
 - Stel RACI op en bepaal KPI's
 - Bundel alles in process description

Proces Map: Swimlanes (1)



Proces Map: Swimlanes (2)





RACI - Chart

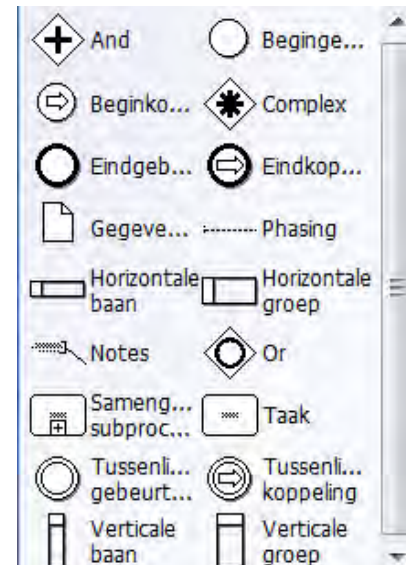
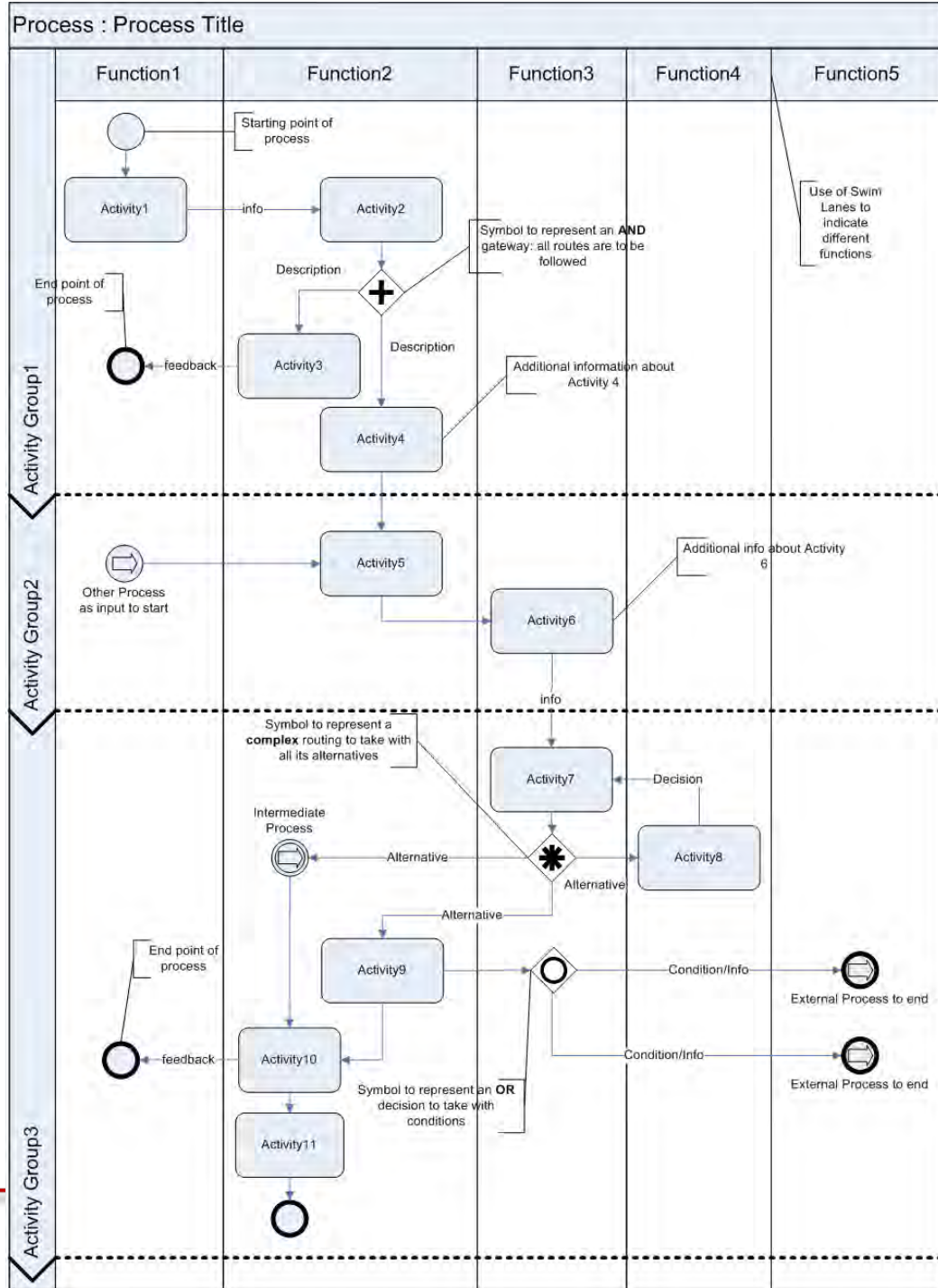
– <http://nl.wikipedia.org/wiki/RACI-model>

RACI Definitions

R	Who is Responsible	The person who is <u>assigned</u> to do the work
A	Who is Accountable	The person who makes the <u>final decision</u> and has the <u>ultimate ownership</u>
C	Who is Consulted	The person who must be consulted <u>before</u> a decision or action is taken
I	Who is Informed	The person who must be informed that a decision or action <u>has</u> been taken

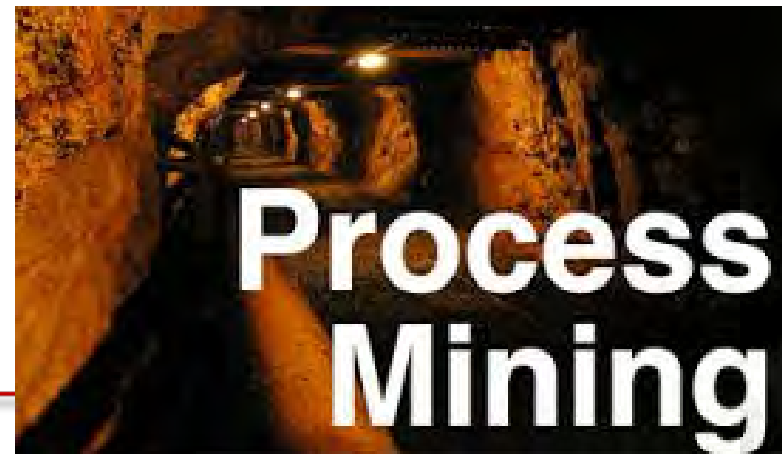
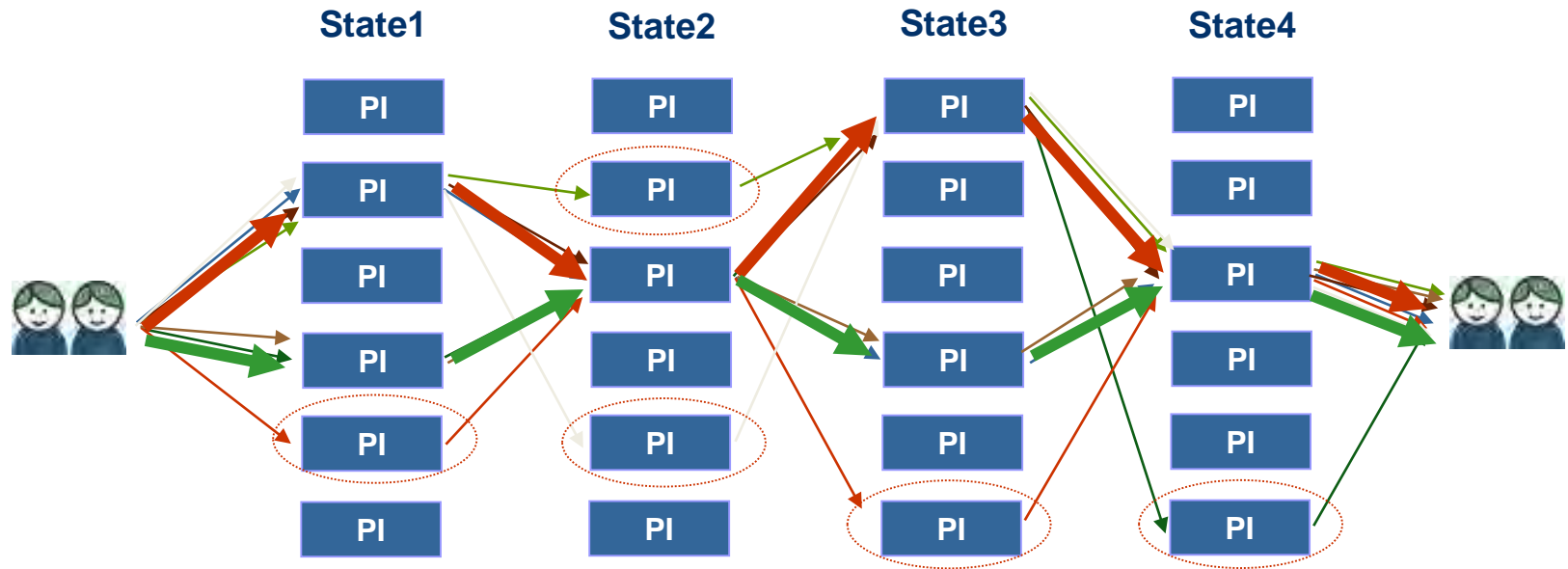
Functions & Roles	Requestor	Purchasing	QA Manager	CFO	Supplier		
Activity Group							
Purchasing	R	R		A/R	I		
Supplier Selection	I	R	C	A/I	R		
Supplier Management		R	R	A/I	R		
R = Responsible, A = Accountable, C = Consulted, I = Informed							

Process Modelling: Oefening



Role v	<div>Activity x</div>
Role w	<div>Other process</div> <div></div>
Role z	<div>/ comment</div>
Role y	<div></div> <div></div>
Role x	<div>Sub process</div>

Process (Auto) Discovery



KPI Setting

- “Goede” KPI’s zijn:
 - Gelinked aan een Missie en Visie van het bedrijf
 - Gedefinieerd op proces of operationeel niveau, niet per departement
 - Geïntegreerd met resultaat gestuurde management processen
 - SMART:
 - Specific: duidelijk, eenvoudig, dicht bij gebruikers
 - Measurable: meetbaar, op team niveau
 - Achievable: haalbare targets
 - Relevant: nuttig, zowel intern als extern
 - Time phased: tijdsgerelateerd



“We installed little monitors because they make all of our problems look smaller.”

Soorten KPI's

- **Leading KPI's: binnen het proces**
 - Aantal fouten
 - Hoeveelheid rework
 - Verkeerde forecasts
 - Data integrity
 - Planning accuracy
 - ...
- **Lagging KPI's: meten het resultaat**
 - Abandoned calls
 - Bezettingsgraad
 - Handling Time
 - Customer satisfaction
 - ...



Top 20 Contact Center KPI's

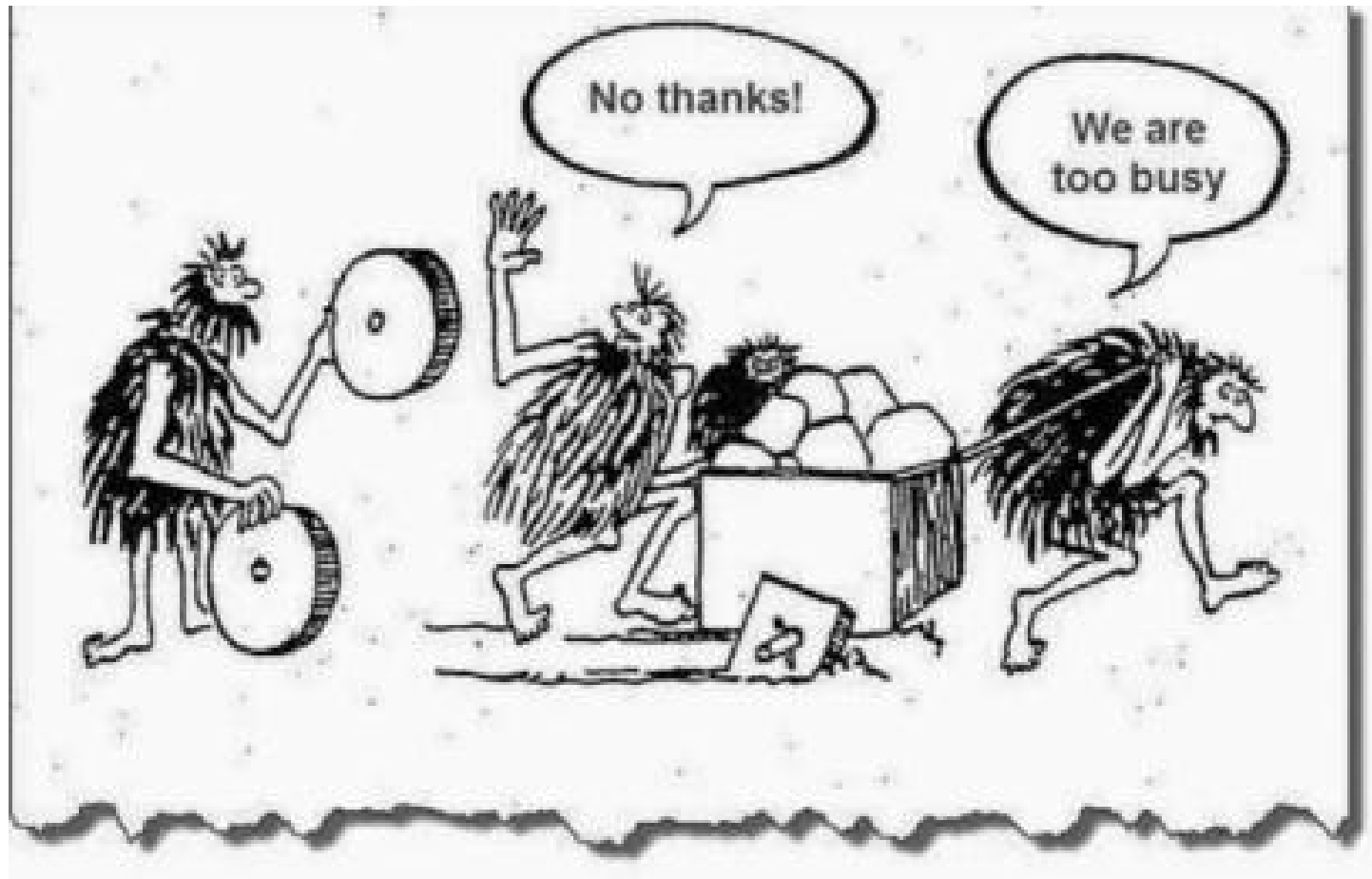
- Service (hoe snel)
 - # Blokkeringen
 - Abandon rate
 - Beschikbaarheid
 - Selfservice
 - Service level en ASA
 - Langste wachttijd
- Efficiency (hoe efficiënt)
 - Bezettingsgraad
 - Niet productieve tijd
 - Schakel efficiëntie en adherence
 - Handling time en after call work
 - System availability
- Quality (hoe goed)
 - First call resolution
 - Transfer rate
 - Beleefdheid
 - Volgen van procedures
- Profitability (hoe effectief)
 - Conversie ratio's
 - Upsell/cross sell ratio's
 - Kosten per contact

Trade-offs to be made!

Oefening: Bepaal 1 leading & 1 lagging KPI voor het gekozen business proces

- Leading KPI:
- Lagging KPI:

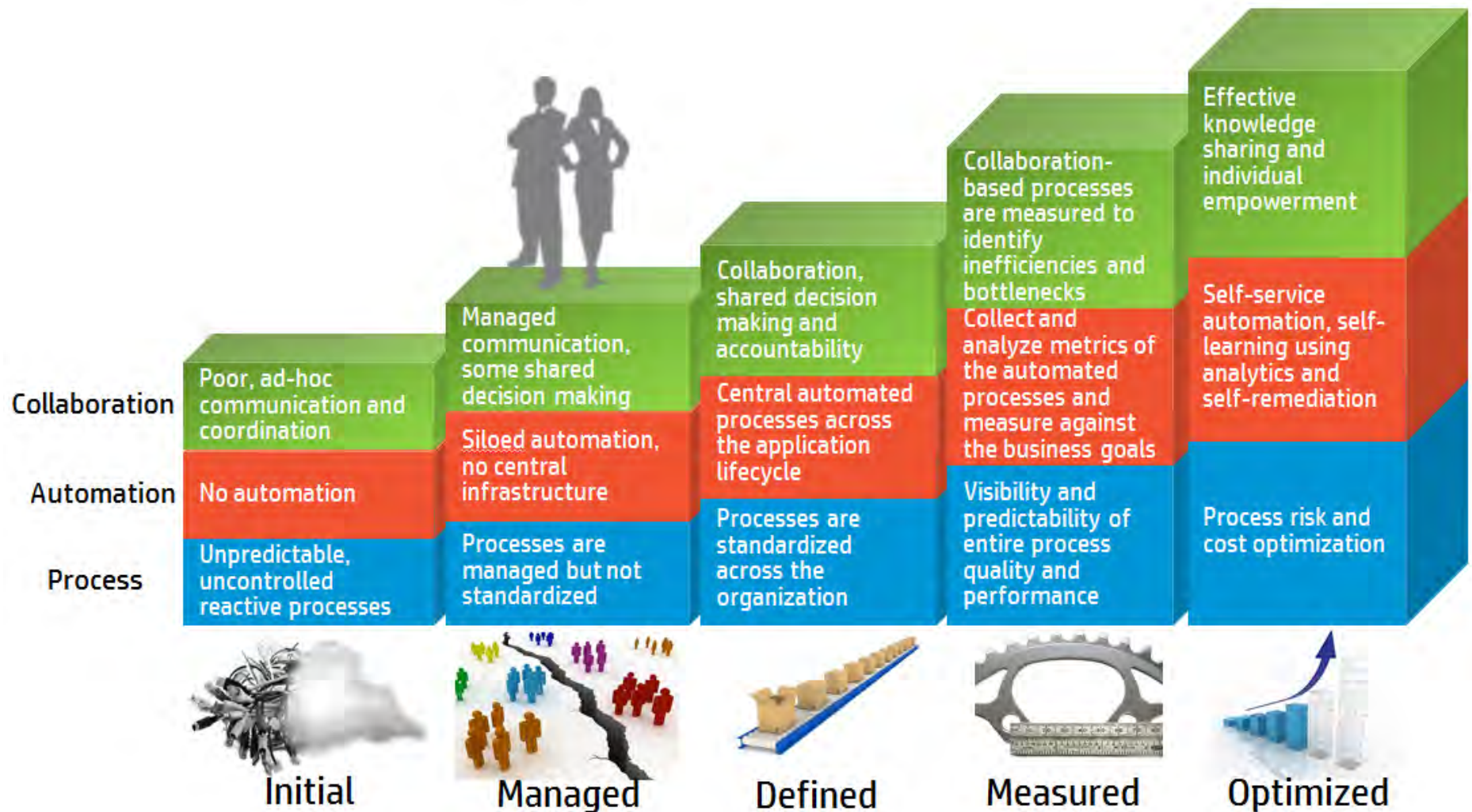


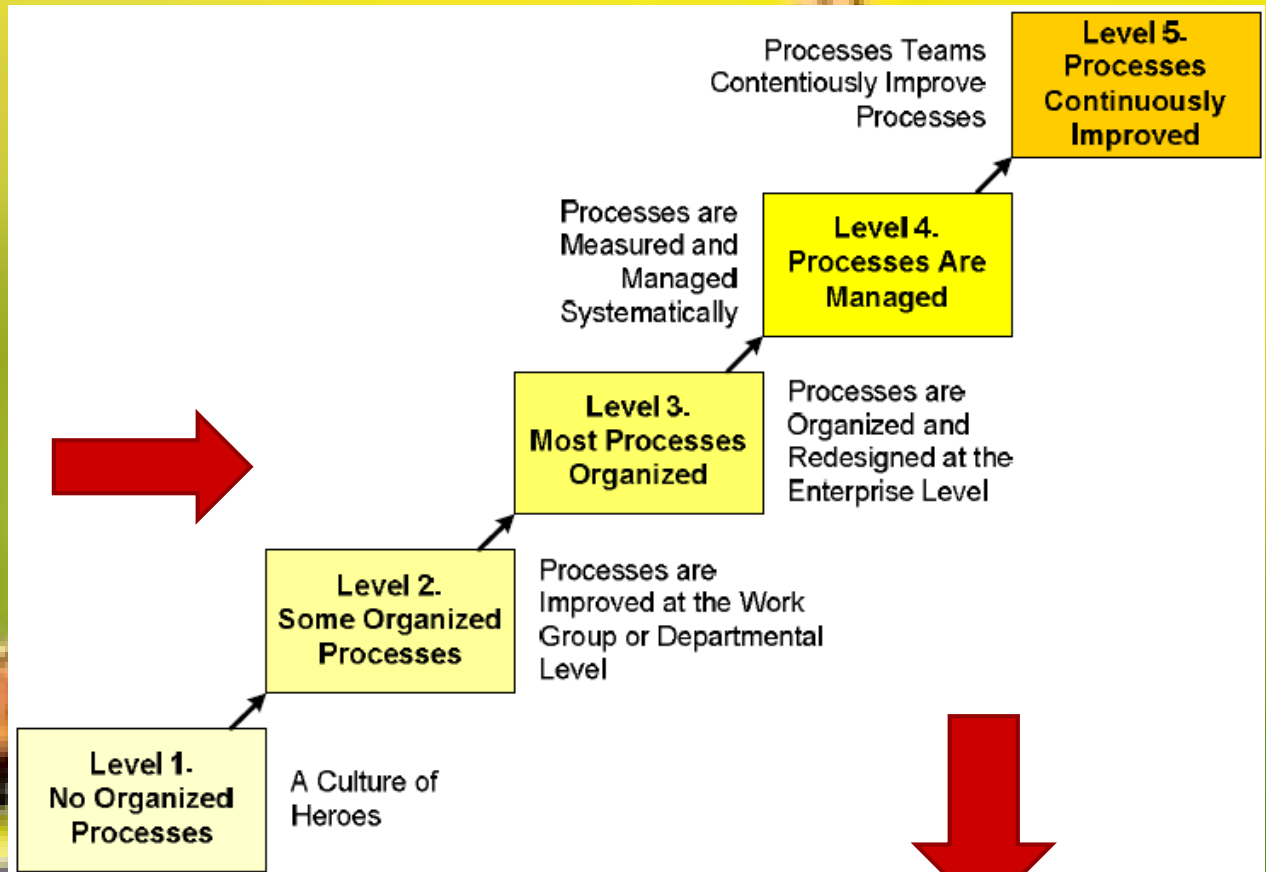


3

- **Toepassing**
 - Van CCMA tot implementatie
 - Bespreking opdracht
 - Q&A
- **Wrap-up**
- **Referenties**
 - Websites
 - Literatuurlijst
- **Bijlage**
 - Bestaande proces & quality frameworks

Process Maturity Model







Assessment

Development



CCMA (Contact Center Maturity Assessment)

Secondary

- 1. Identification NOT OK
- 2. Corporate Identity 1/3
- 3. Business Administration 1/5
- 4. Vision, Mission and Strategy 0/6
- 5. Set-up (Deployment) 3/6
- 6. Operations: Value Delivery 2/7
- 7. Operations: Primary Processes 5
- 8. Operations: Secondary Processes 2/20**
 - Resources
 - Human Resources 3
 - Workforce Management 24
 - Site Management 02
 - Information
 - Knowledge Management 32
 - Training 38
 - CRM 33
 - Systems
 - Customer Interface 38
 - User Interface 38
 - Support Systems 33
- 9. Organization and

Kies een antwoord



Men is zich ervan bewust dat een gedegen, permanente aansturing van de externe partner onontbeerlijk is. Echter momenteel gebeurt deze aansturing nog eerder ad hoc, zonder duidelijke owner.



De samenwerking met de externe partner is gedocumenteerd (activiteiten, opleiding, procedures, etc.), inclusief een matrix met wederzijdse rollen en verantwoordelijkheden.



De contractuele afspraken zijn vertaald naar de dagelijkse opvolging en rapportering. Er is voldoende inzicht in de geleverde prestaties, zowel kwantitatief als kwalitatief. Facturen worden gecontroleerd, evenals penaltiteiten en bonussen worden effectief toegepast.



Bij beide partijen is een SPOC aangesteld verantwoordelijk voor het day-to-day management van de samenwerking op vlak van informatiedoorstroming, kwaliteitscontrole, rapportering, escalaties e.d. De SPOC's langs beide kanten hebben voldoende impact op de eigen organisaties om de doelen te kunnen realiseren. Er is sprake van een gezamenlijke leercurve.



Er wordt actief gewerkt aan een partnership tussen beide partijen. De outsource partner heeft voldoende inzicht in de strategie en wordt actief betrokken bij het formuleren en realiseren van doelstellingen. Er is regelmatig contact tussen beide partijen zowel op operationeel, tactisch als strategisch niveau (betrokkenheid senior management). Effectiviteit en efficiëntie wordt gemaximaliseerd door het integreren van werkingsprocedures en -systemen.

Save/Continue

Urgency to close the gap: Action!

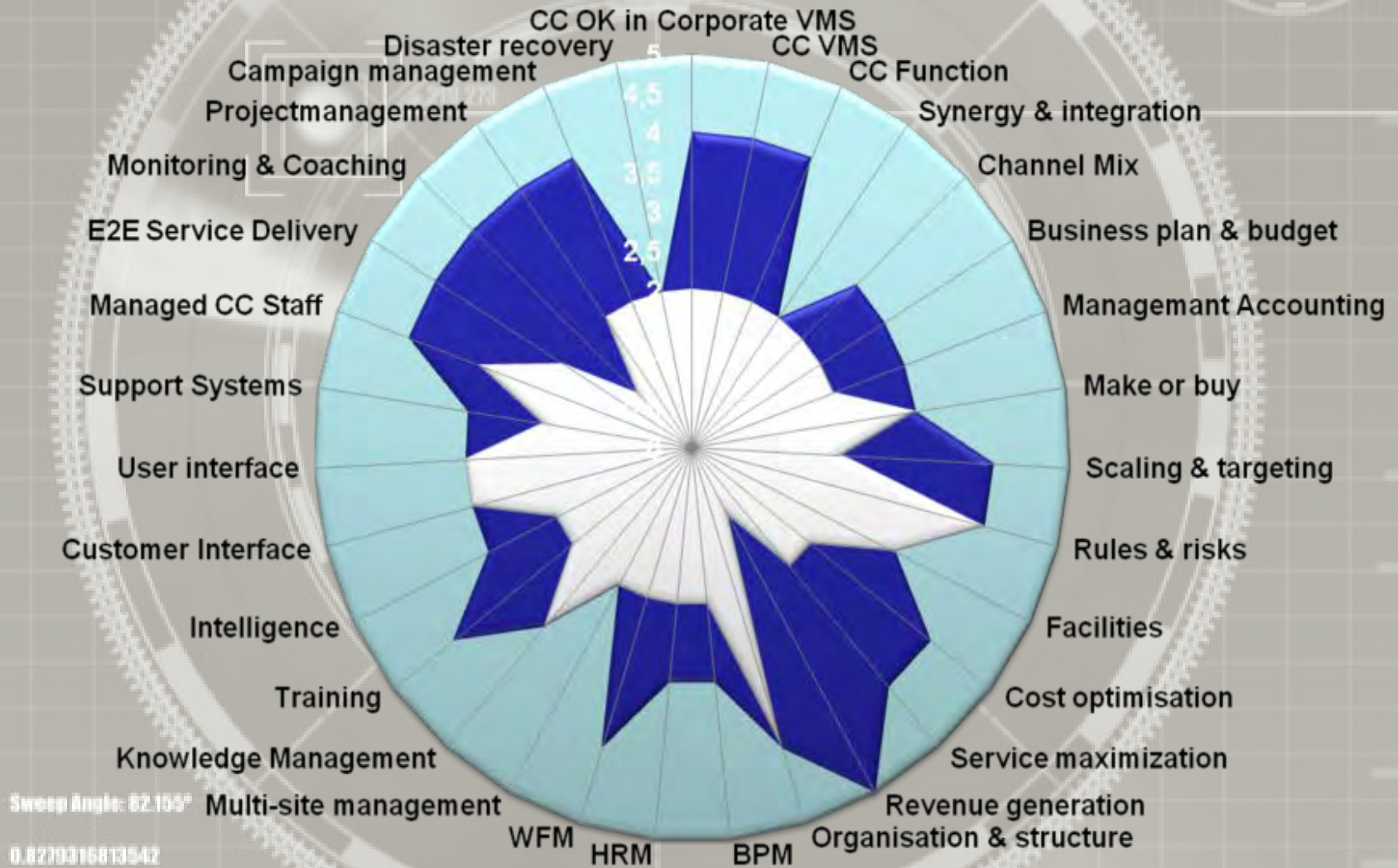


☐ Deze vraag is niet van toepassing.

Optimizers (optioneel)

Hier komen de acties die leiden van A naar Beter

Radar chart CCMA



High level Roadmap

2,8

Strategic Plan

4,2

CURRENT STATE

BUSINESS DRIVERS FOR CHANGE

FUTURE STATE

Mission :
Be performant and accessible to ...

generate added value by excellently
understand & satisfy customer's needs &
requests

Accessibility

Quality

Sales

Efficiency

Setup professional WFM:
Forecasting, planning
and RT monitoring

-
Pro-active customers
interactions/opportunities
Management

-
Knowledge Management
Objective setting
Business Activity Monitoring

Accessibility : 90%

*Abandon rate
Service level*

+ Quality : 80%

*First Time Right
Customer Satisfaction
First time resolution*

= Sales : 10% conv.

Efficiency:

*After Call Work - Handling Time
Occupancy*

Detailed Roadmap

1	2	3	A	B	C	D	E	G	H	I	J	K
1					ROADMAP							
2												
3												
4						Planned start	Started	Planned end date	Ready?	Owner	Change & transition capacity needed	Status
75					Determine and implement audit on sales transactions	31/5		31/7		Angéline		
76					Setup remuneration program for sales	31/5		15/12		TED		
77					WFM							
78					Forecasting							
79					Staff WFM with 1 experienced FTE (in- or external) or provide training	1/3		1/4				
80					Analyze internal availability and training needs					IVS/Ivan/ Tom		
81					Investigate external availability							
82					Next steps based on Fortis decision							
83					Improve/remove conditional routing/queuing rules	1/3		5/3		Dave		
84					Connection between ACD and WFM tool	1/3		16/4		Dave		
85					change request introduction (via Support Systems?)							
86					user & technical requirements writing							
87					Map & forecast all key indicators per segment							
88					List key indicators (volume, CHT, ACW, ..) & segments	1/3		5/3		Inge/ Dirk		
89					Historical data gathering	5/3		26/3		Dirk/ Stijn		
90					Set up report model key indicators	5/3		26/3		Dirk		
91					Optimize current forecasting model	15/3		15/4		IVDDMNADR		
92					Continuous improvement							
93					Map & forecast all off line activities, holidays & unscheduled absences							
94					List unproductive activities	1/3		15/3		Dirk		
95					Historical data gathering	1/3		26/3		Stijn		
96					Calculation of historical data & draw forecast model (generic per Q) + optimization measures	20/3		20/4		Dirk		
97					WFM process and chain player communication process							
98					Design and establish continuous WFM process	26/3		20/4		Inge/ Tom		
99					Determine chain players within WFM process + meeting and communication structure	10/4		30/4		Inge/ Angéline		

goal

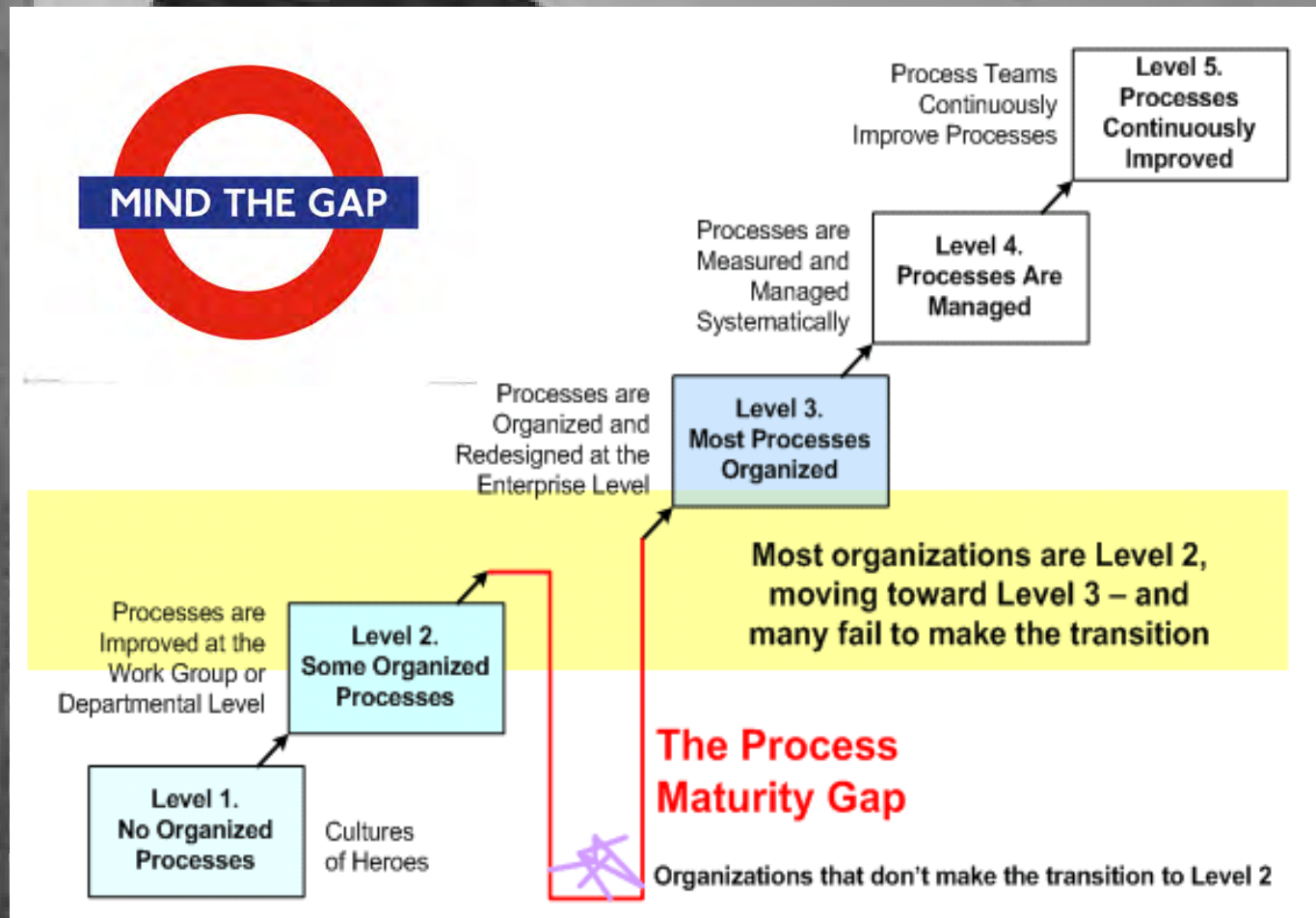
Master project plan

Detailplanning roadmap

Planning redirect

Technical

Process Maturity Gap



Best Practices BPM project



- Project door de business gestuurd
- Sterke betrokkenheid van de experts
- Betrek alle betrokken partijen
- Vertrouwen van betrokkenen winnen
- Sterk partnership met IT
- Een goed begrip van het echte proces
- Start met een proces dat niemand graag heeft
- Regelmatige kwaliteitsbewaking
- Trial-and-Error benadering en simulatie



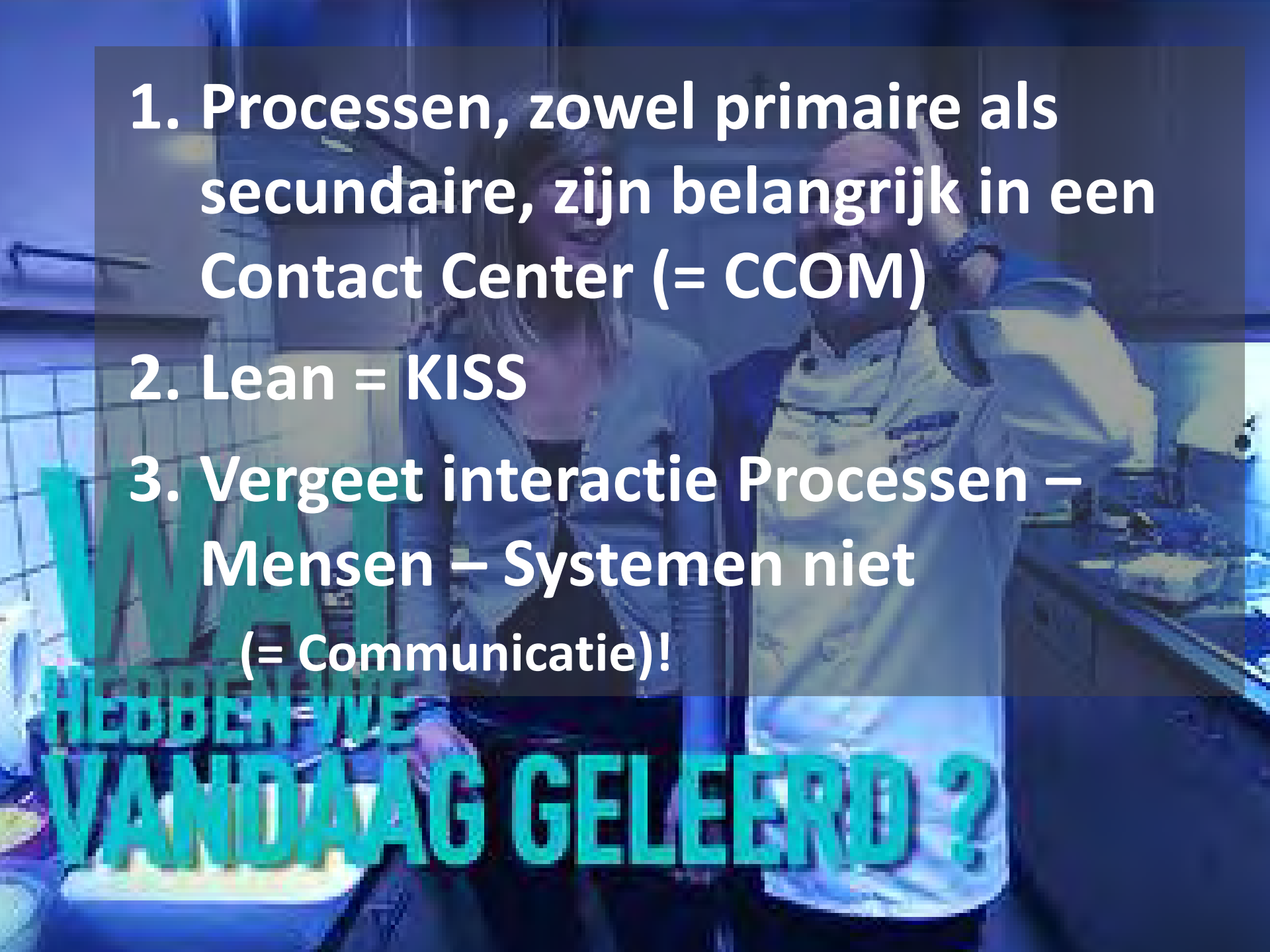
- Ontbreken van senior management support
- Onstabiele project scope
- Onduidelijke processen
- Gebrek aan goede documentatie
- Onvolledige requirements
- Onvoldoende kennis van deelnemers
- Gebrek aan continue validatie door gebruikers



Bespreking opdracht

- **Evalueer eigen contact center naar processen en kwaliteitsbewaking toe**
- **Wordt er een proces methodologie gebruikt in het bedrijf/contact center?**
- **Welk maturity level schat u in?**
- **Zijn er KPI's gedefinieerd? Leading of Lagging?**
- **Worden deze gemeten en opgevolgd?**
- **Analyseer mogelijke verbeteringen**
- **Stel implementatie plan op**






1. Processen, zowel primaire als
secundaire, zijn belangrijk in een
Contact Center (= CCOM)

2. Lean = KISS

3. Vergeet interactie Processen –
Mensen – Systemen niet
(= Communicatie)!

WAT
HEBBEN WE
VANDAAG GELEERD?



Determination of objectives and processes in line with customer demands and Quality policy

PLAN

Monitoring and reporting of service and process quality

DO

Execution of processes and procedures

CHECK

Actions are taken to continuously improve service and process quality

ACT

The Improvement Process...

Interessante websites...

- BPMInstitute: <http://www.bpminstitute.org/index.php>
- BPM Forum: <http://www.bpm-forum.org/>
- Ebizq: <http://www.ebizq.net/>
- BPTrends: <http://www.bptrends.com/>
- Wikipedia BPM: http://en.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Management
- BPCommunity: <http://www.bpcommunity.org/>
- BPM Startpagina: <http://business-process-management.startpagina.nl/>
- BPMI: <http://www.bpmi.org/>
- WfMC: <http://www.wfmc.org/>
- BPM.com: <http://www.bpm.com/>
- Lean.org: <http://www.lean.org>

Litteratuurlijst...

- Business Process Management, The Third Wave, by [Howard Smith](#) and [Peteringar](#), www.bpm3.com
- Business Process Management: A Practical Guide, by [Rashid N. Khan](#)
- Business Process Management (BPM) is a Team Sport: Play it to Win! by [Andrew Spanyi](#)
- IT Doesn't Matter-Business Processes Do: A Critical Analysis of Nicholas Carr's I.T. Article in the Harvard Business Review, by [Howard Smith](#), [Peteringar](#), [Nicholas G. Carr](#)
- In Search Of BPM Excellence: Straight From The Thought Leaders by [Business Process Management Group](#) (Author), [Steve Towers](#) (Contributor), [Peteringar](#) (Contributor)
- Human Interactions: The Heart And Soul Of Business Process Management: How People Really Work And How They Can Be Helped To Work Better by [Keith Harrison-Broninski](#)
- Business Process Management: A Rigorous Approach by [Martyn A. Ould](#)



Wim Keppens, wim.keppens@processcube.be, 0473 245224

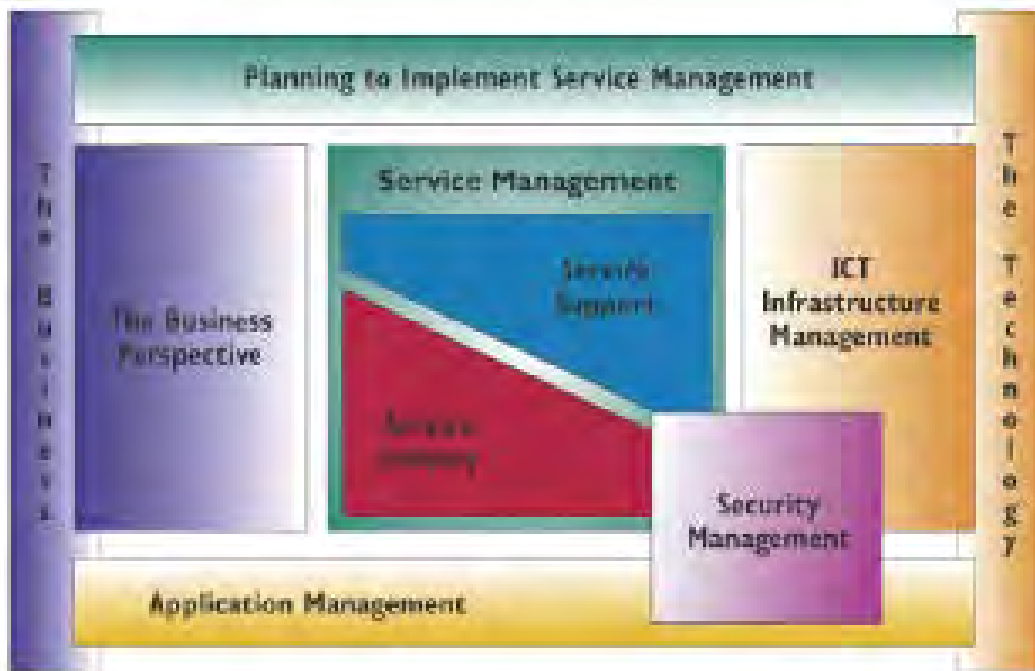


Bestaande Frameworks en Modellen

Bestaande Frameworks en Modellen...



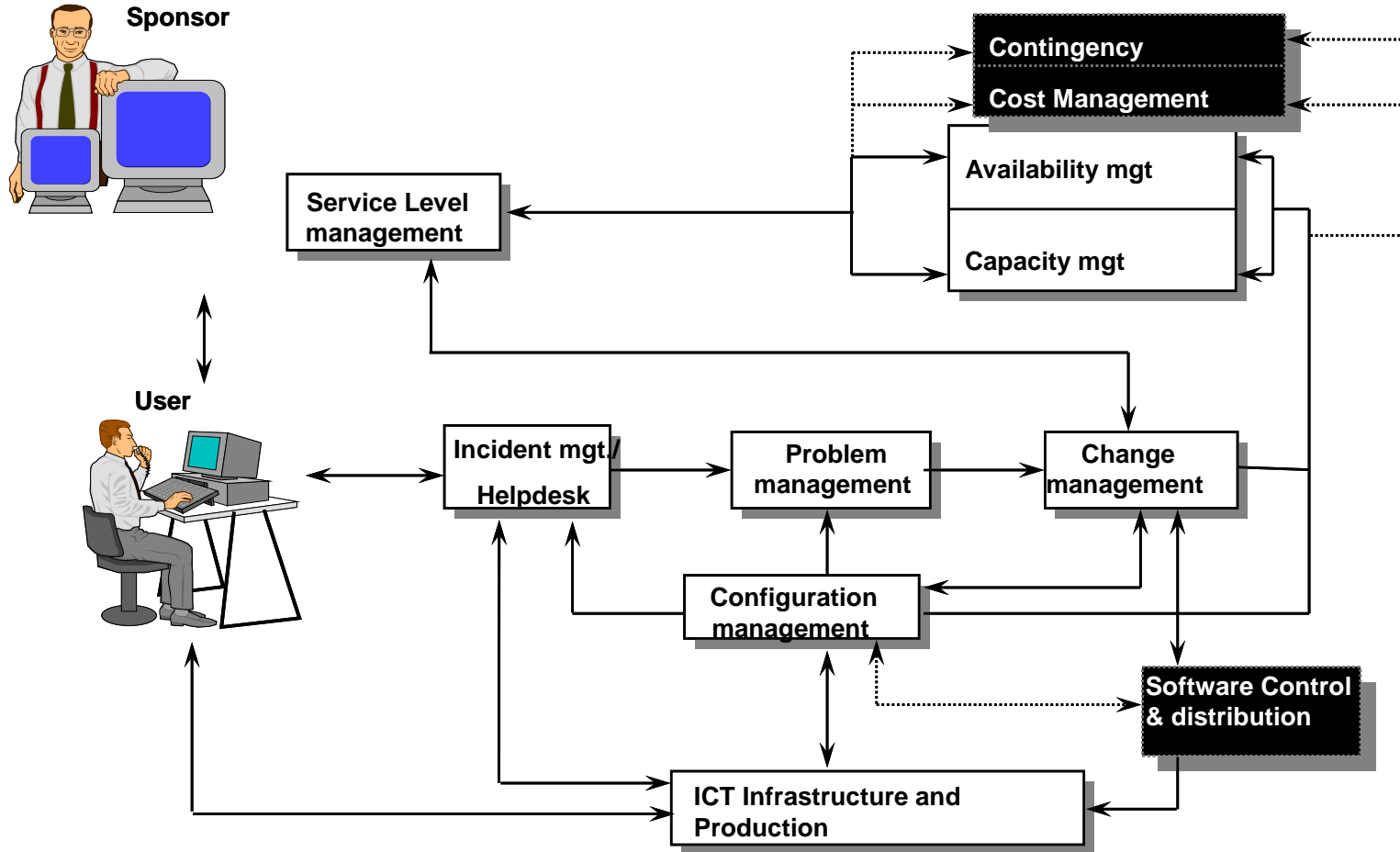
ITIL v2 – ISO 20000



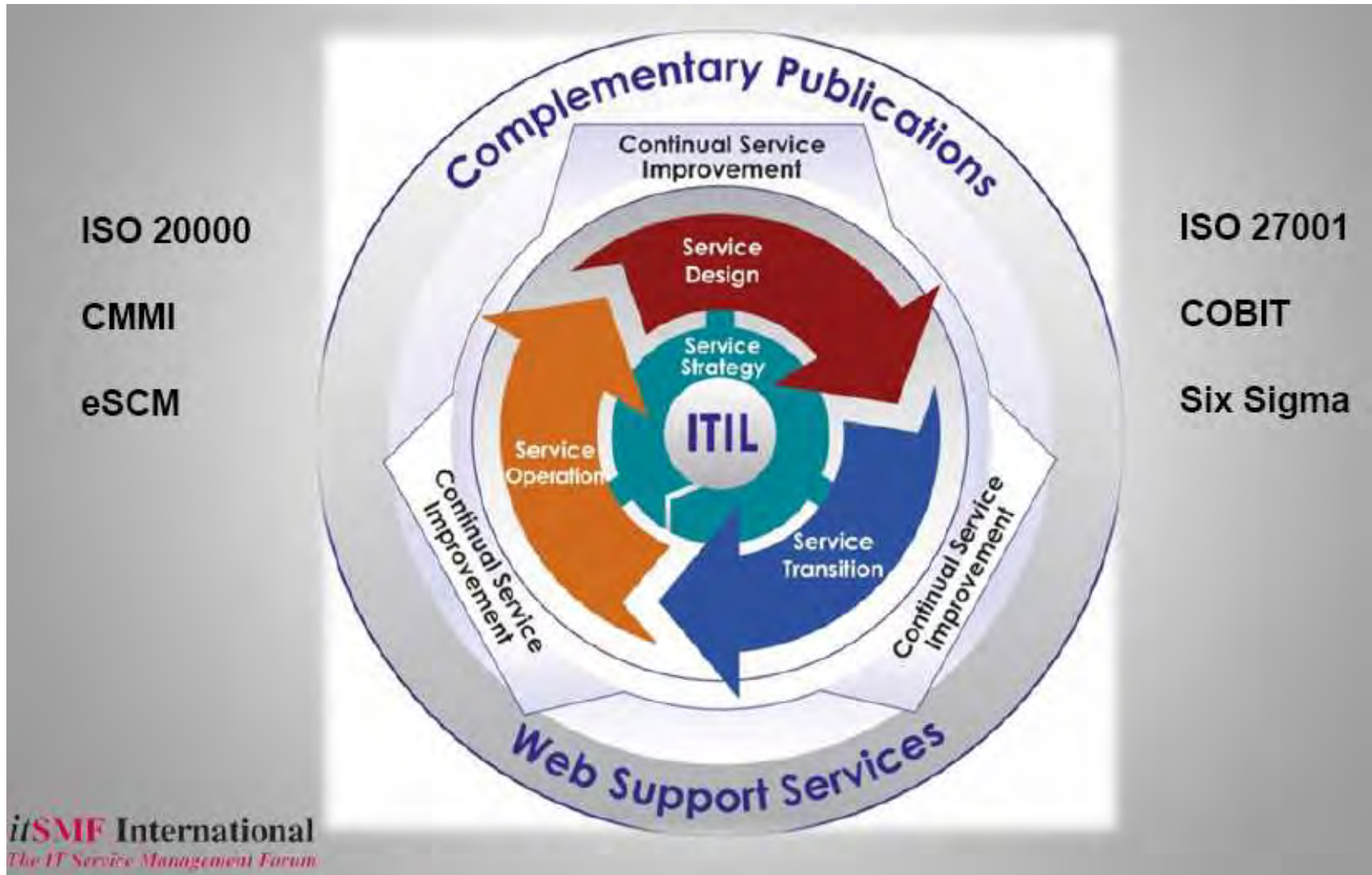
ITIL v2 Publication Framework

- **ITIL: IT Infrastructure Library**
- **Ontstaan in UK**
- **Nu ISO 20000 standaard**
- **ITILv2 bestaat uit 11 processen**
- **Nieuwe versie 2007: ITILv3**

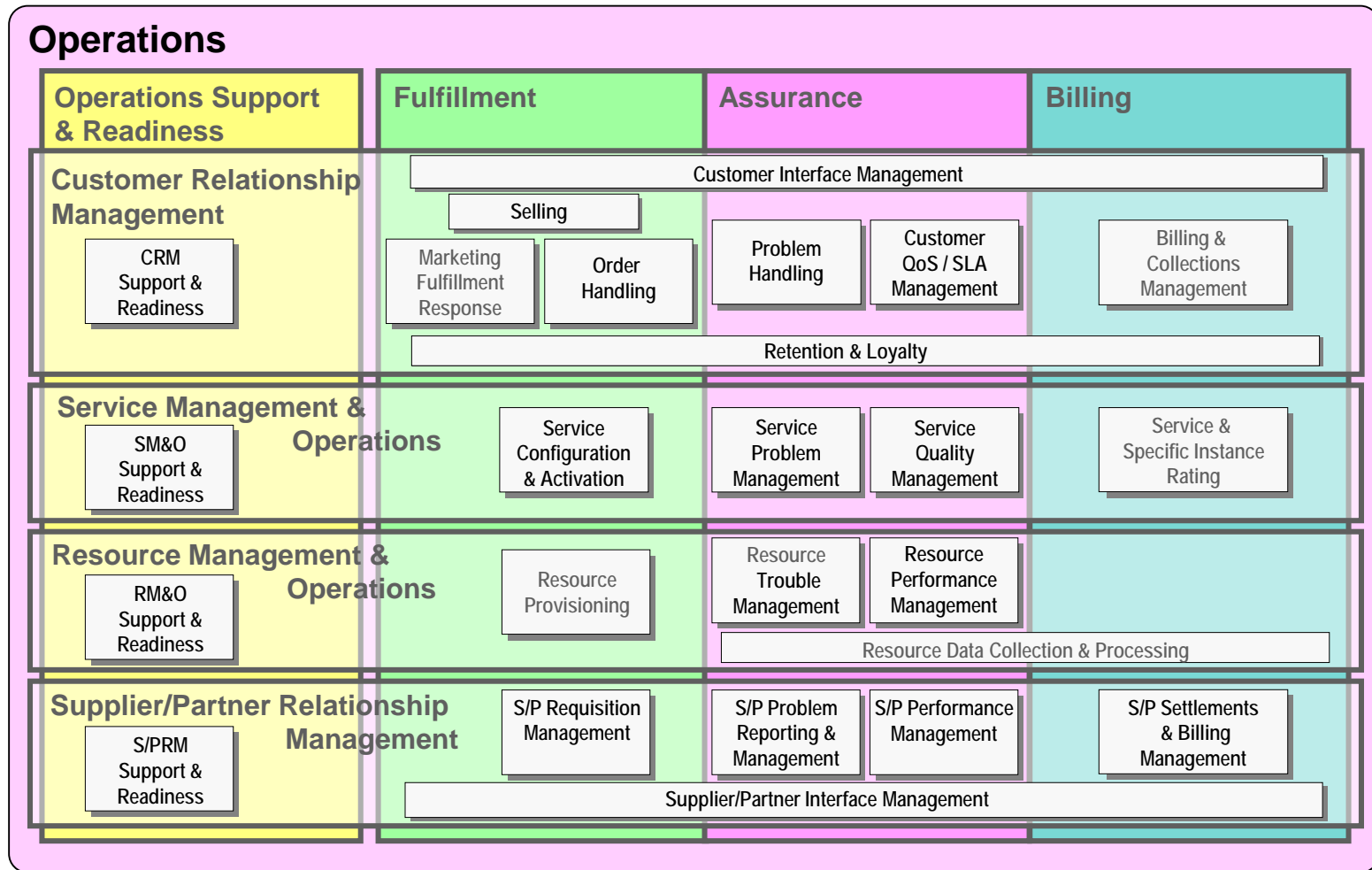
ITIL proces relaties



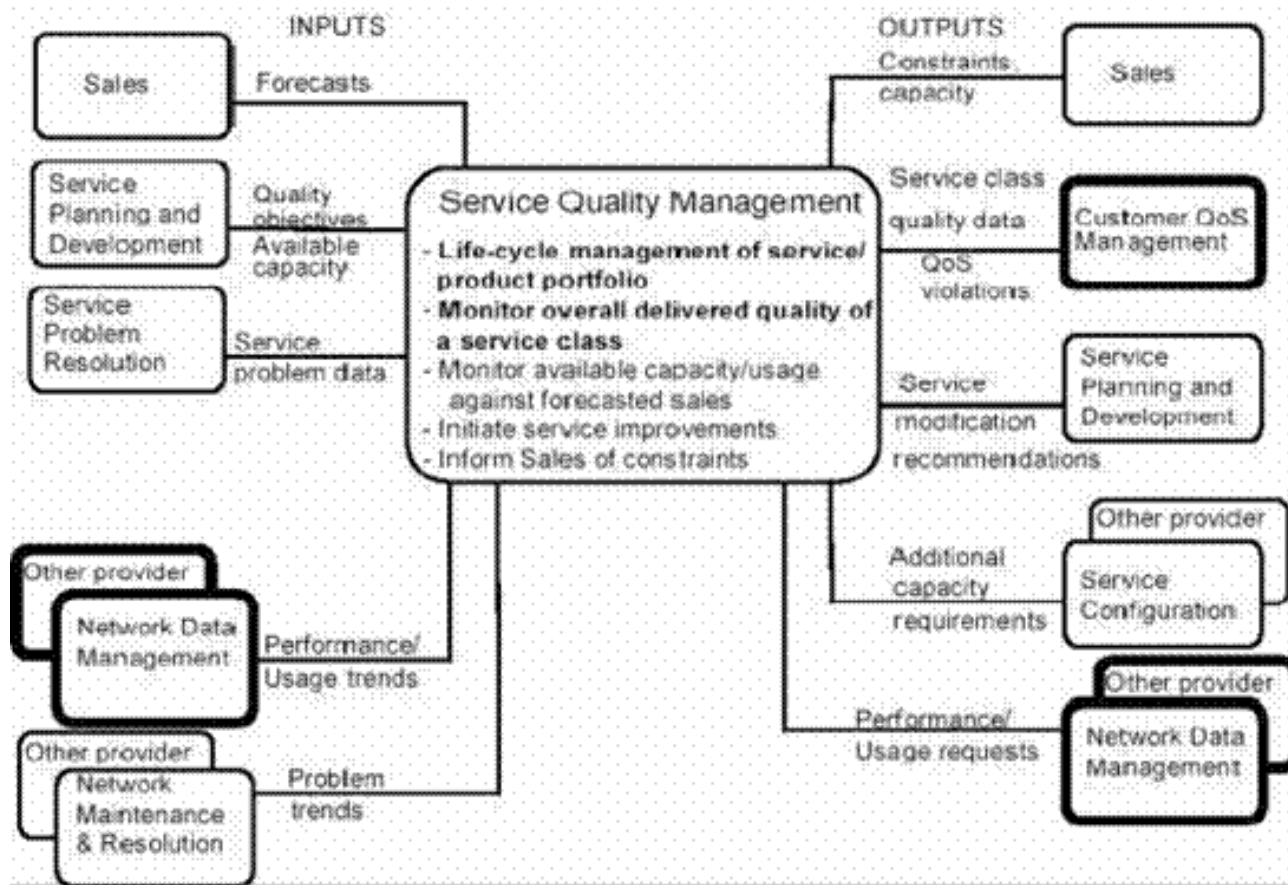
ITIL v3 – Service Lifecycle



eTOM, Level 2 (Operations Processes)



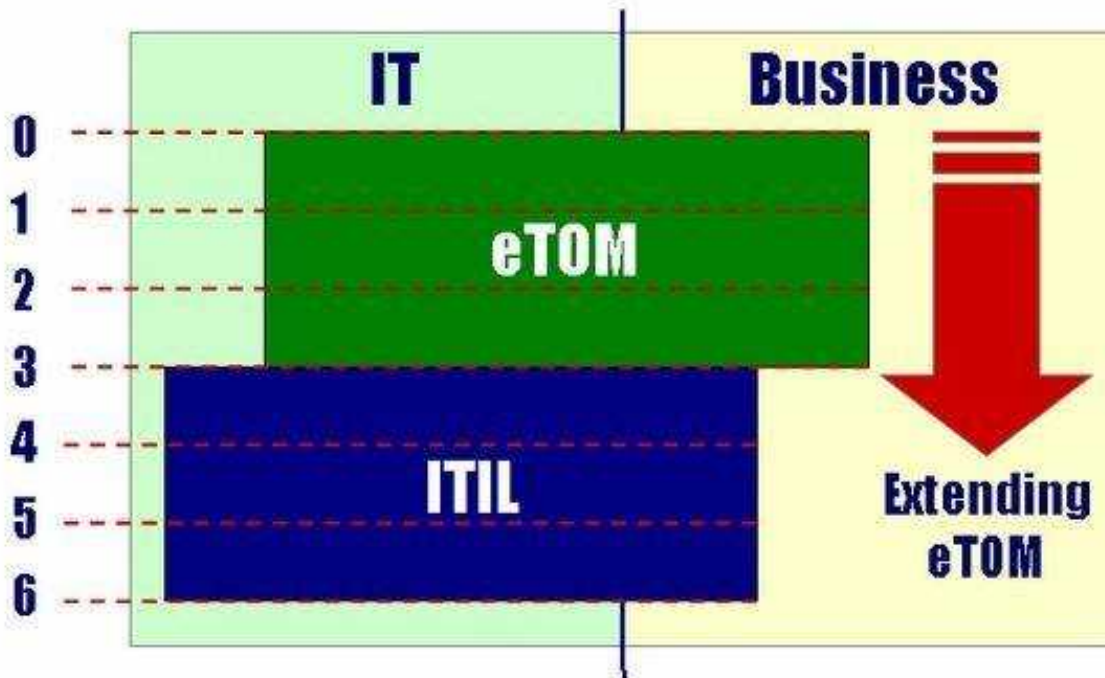
eTOM, Level 3 (Service Quality Management)



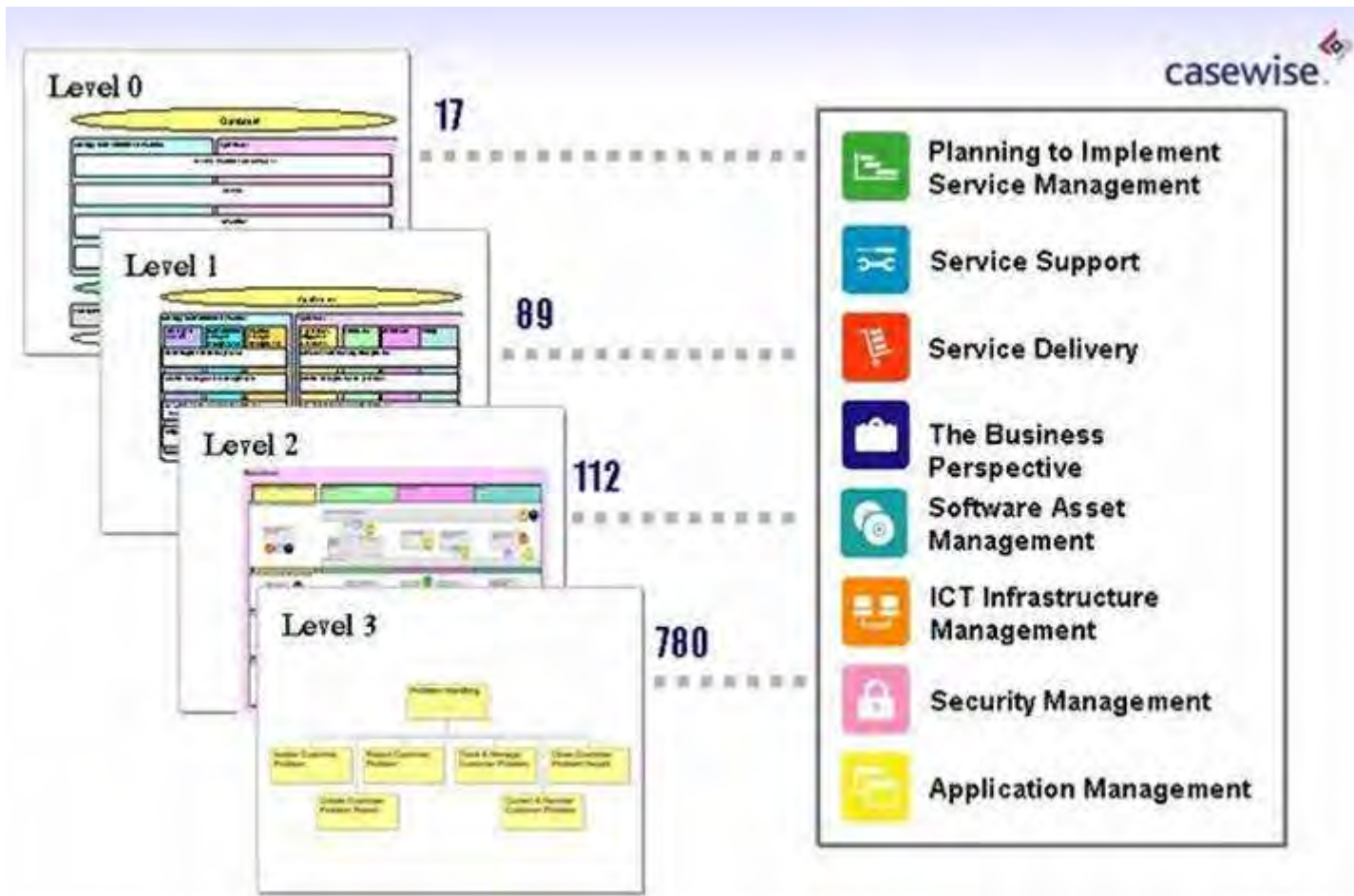
eTOM - ITIL compared

eTOM - ITIL Complementary Frameworks

casewise.



eTOM - ITIL compared (2)



eTOM - ITIL compared (3)

Percentage of e-TOM mapped to ITIL

casewise

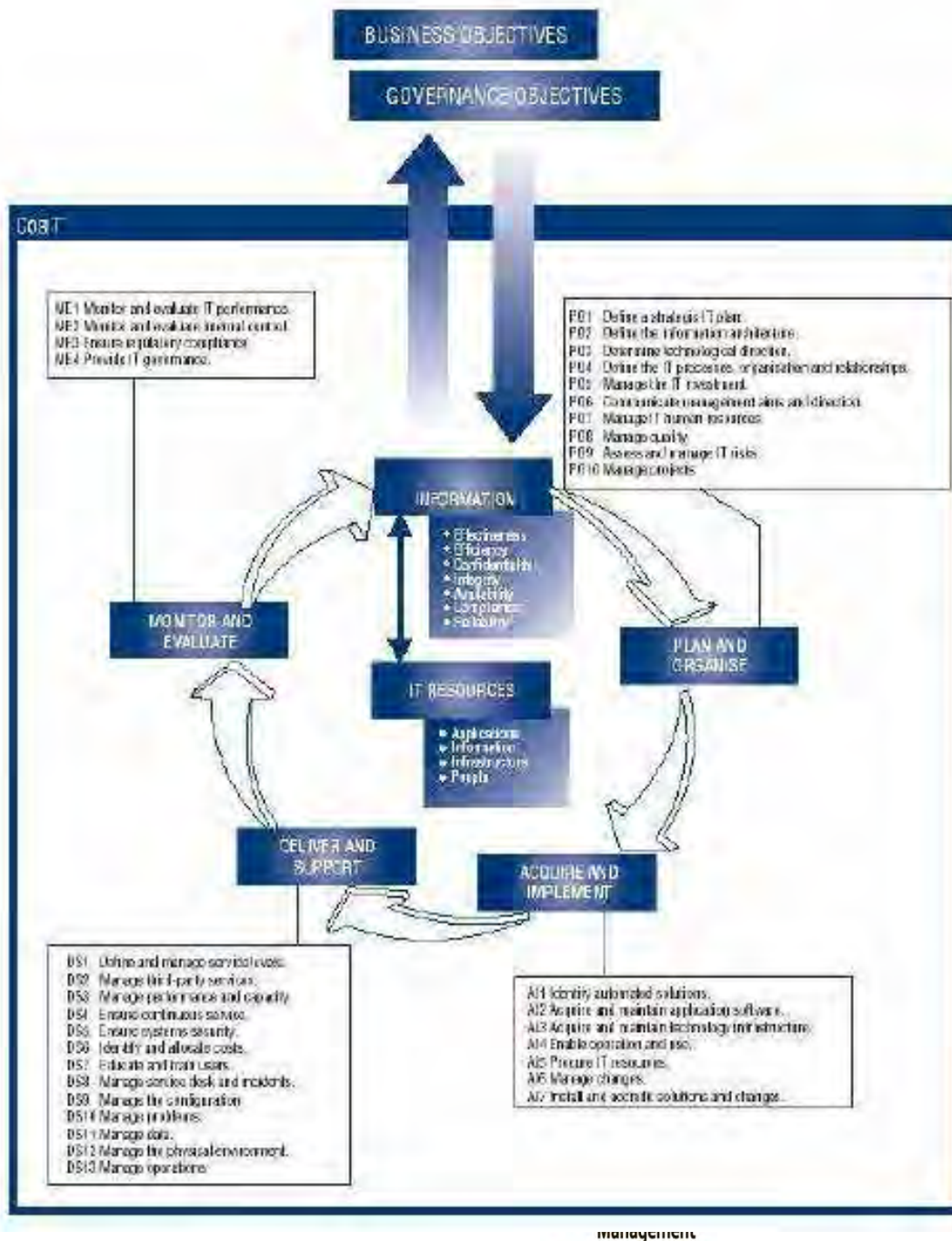


Marketing & Offer Management	25 %
Service Development & Management	96 %
Resource Development & Management	100 %
Supply Chain Development & Management	96 %
Customer Relationship Management	89 %
Service Management & Operations	100 %
Resource Management & Operations	100 %
Supplier/Partner Relationship Management	100 %
Strategic & Enterprise Planning	50 %
Enterprise Risk Management	80 %
Financial & Asset Management	100 %
Stakeholder & External Relations Management	20 %
Enterprise Effectiveness Management	40 %
Human Resources Management	0 %
Knowledge & Research Management	33 %

81.7%



CobIT Framework

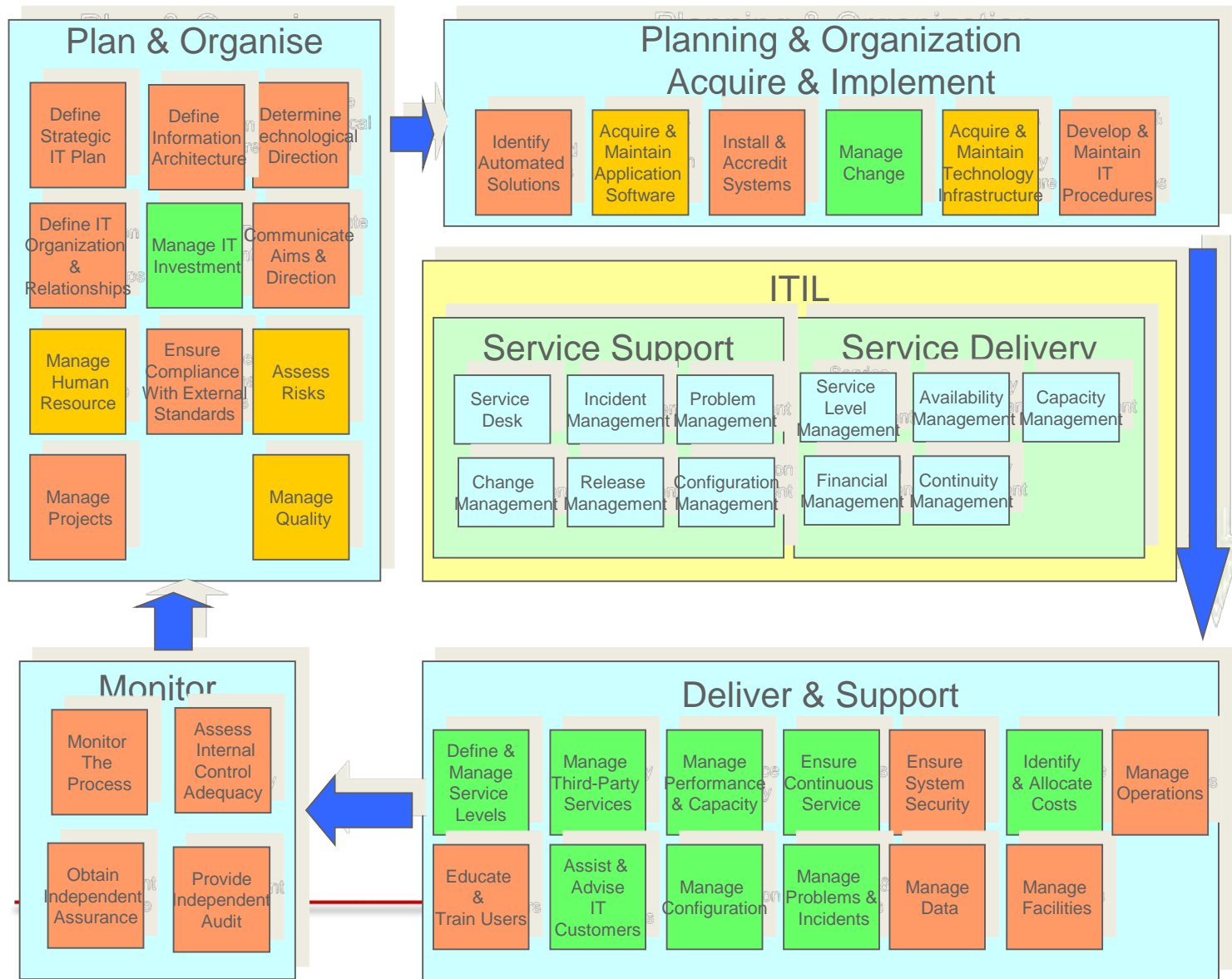


CobIT

- 4 domeinen
- 34 processen
- 318 controle objectieven



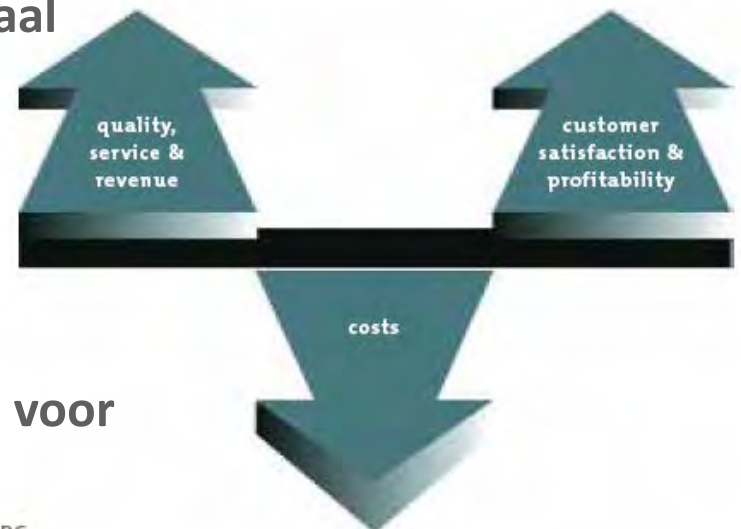
Cobit – ITIL compared...





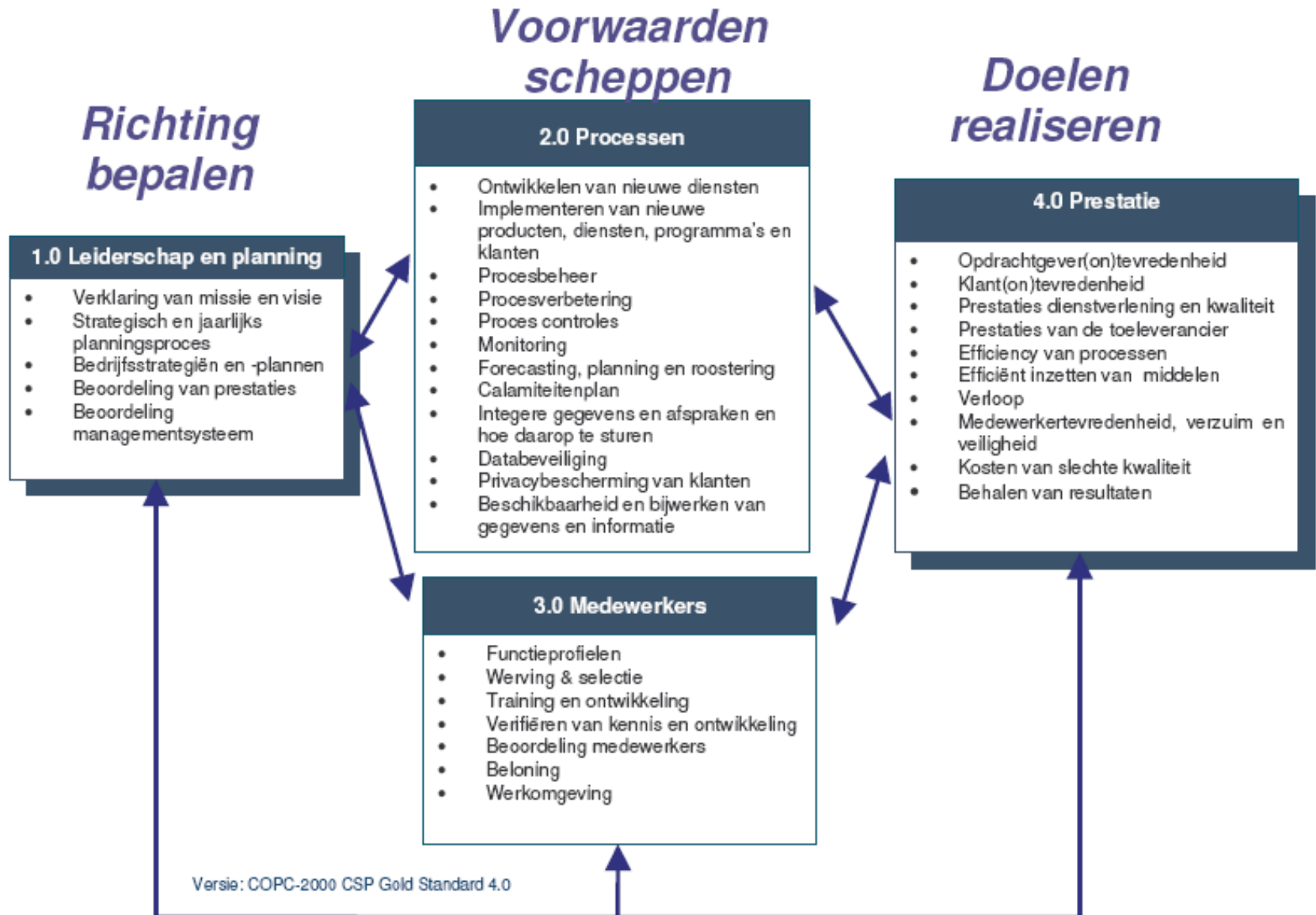
Customer Operations Performance Center Inc.

- Amerikaans besturingsmodel (framework)
- Georienteerd op 6 Sigma
- Gericht op:
 - Het verbeteren van service (het zo snel mogelijk doen)
 - Het verhogen van kwaliteit (het in één keer goed doen)
 - Het terugbrengen van kosten (zo efficiënt mogelijk werken)
- Standaardiseren van processen staat centraal
- 4 categoriën:
 - Drijfveren: leiderschap en planning
 - Processen
 - Mensen
 - Performantie
- Langere projecten, prijzig en meestal enkel voor grotere bedrijven



Bron: COPC

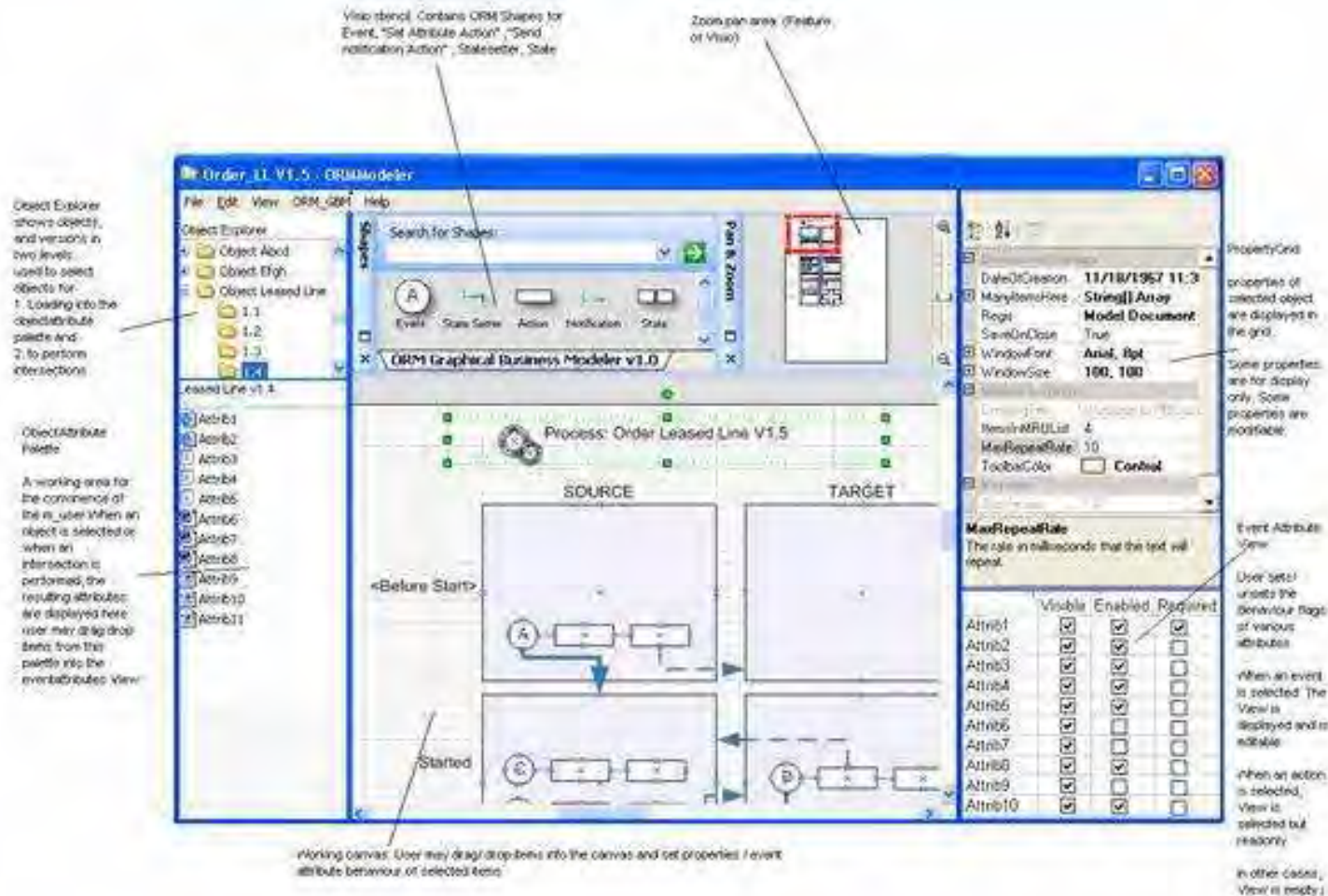
COPC model



Human Interaction Management

- Rolconcept ingebakken, gebaseerd op de Role Activity Theory (Procesbeschrijving gebaseerd op rollen en hun interacties)
- Noodzakelijke voorwaarden om Human Interaction Management te beheersen zijn:
 - Zichtbaarheid op connecties (procesdeelnemers, de rollen die zij vervullen en de informatiebronnen): gebruik van Role Activity Diagramma's
 - Gestructureerde berichtgeving
 - Ondersteunen van denkwerk (patroon van collaborative transacties)
 - Ondersteunend beheer van activiteiten (niet voorschrijvend de flow beschrijvend)
 - Continu beheren van procesaanpassingen (= proces)
- HIM is de volgende stap van BPM

Proces Map: Roles & States/Events



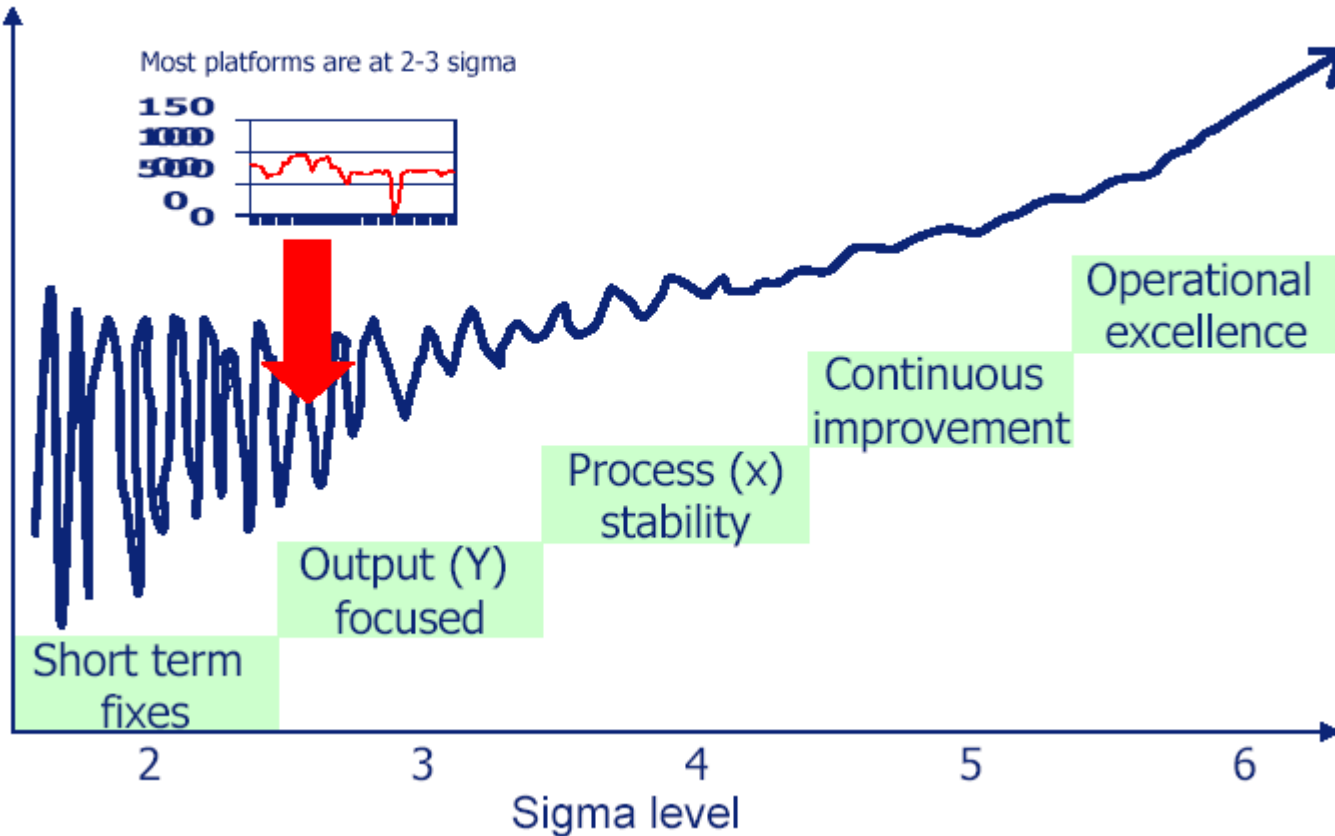
Six Sigma: principes en voordelen

- Business filosofie en strategie
- Kwaliteitsmethode om defecten te elimineren (6 sigma = 3.4defecten/miljoen = 99.99966% succes ratio)
- Beslissen gebaseerd op feiten
 - Probleemoplossende aanpak
 - Gebruik van statistische tools
- DMAIC: Define, Measure, Analyse, Improve, Control
- Focus op
 - Continue proces (performantie) optimalisatie
 - Kwaliteit (klantgericht)
 - Reductie van de variatie
- Impressionante ROI
- Hoge adoptie ratio (>200m\$ bedrijven): 28%
- Sluit natuurlijk aan bij BPM



Operationele Excellence & Six Sigma

Performance



Sigma Level en Cost of non-Performance

<i>Sigma Level</i>	<i>Cp</i>	<i>Yield %</i>	<i>DPMO⁽¹⁾</i>	<i>Downtime per year</i>	<i>Cost of non-performance</i>
1 σ	0.33	30.2	697,700	255 days	>40%
2 σ	0.67	69.12	308,800	112 days	25-40%
3 σ	1.0	93.32	66,810	24 days	15-25%
4 σ	1.33	99.379	6,210	54 hours	8-15%
5 σ	1.67	99.9767	233	121 minutes	3-8%
6 σ	2.0	99.99966	3.4	107 seconds	1%-3%

(1) DPMO: Defects per Million Opportunities (operations)

(2) CoPQ: Cost of Poor Quality – as % of sales

Six Sigma Valkuilen (ook in Contact Centers...)

- Six sigma wordt niet voldoende begrepen door executives (slechts rond 10%)
- Het begrijpen van Variatie is kritisch voor het succes en beïnvloedt de performantie
- Six Sigma is niet gelijk aan het aantal green/black belts
- Gebrek aan kennis green/black belts over Contact Center operations
- Omzetten van tools naar contact center omgeving
- Voor 6 Sigma kan bereikt worden moet eerst 2 Sigma worden bereikt (stap voor je loopt en neem stap per stap)
- Basis operationele metingen moeten in voege zijn om te kunnen werken (meestal < 15%)

Integratie van frameworks

Integration of Six Sigma, Lean and Kaizen



Toenemende complexiteit, maar ook toenemende mogelijke voordelen

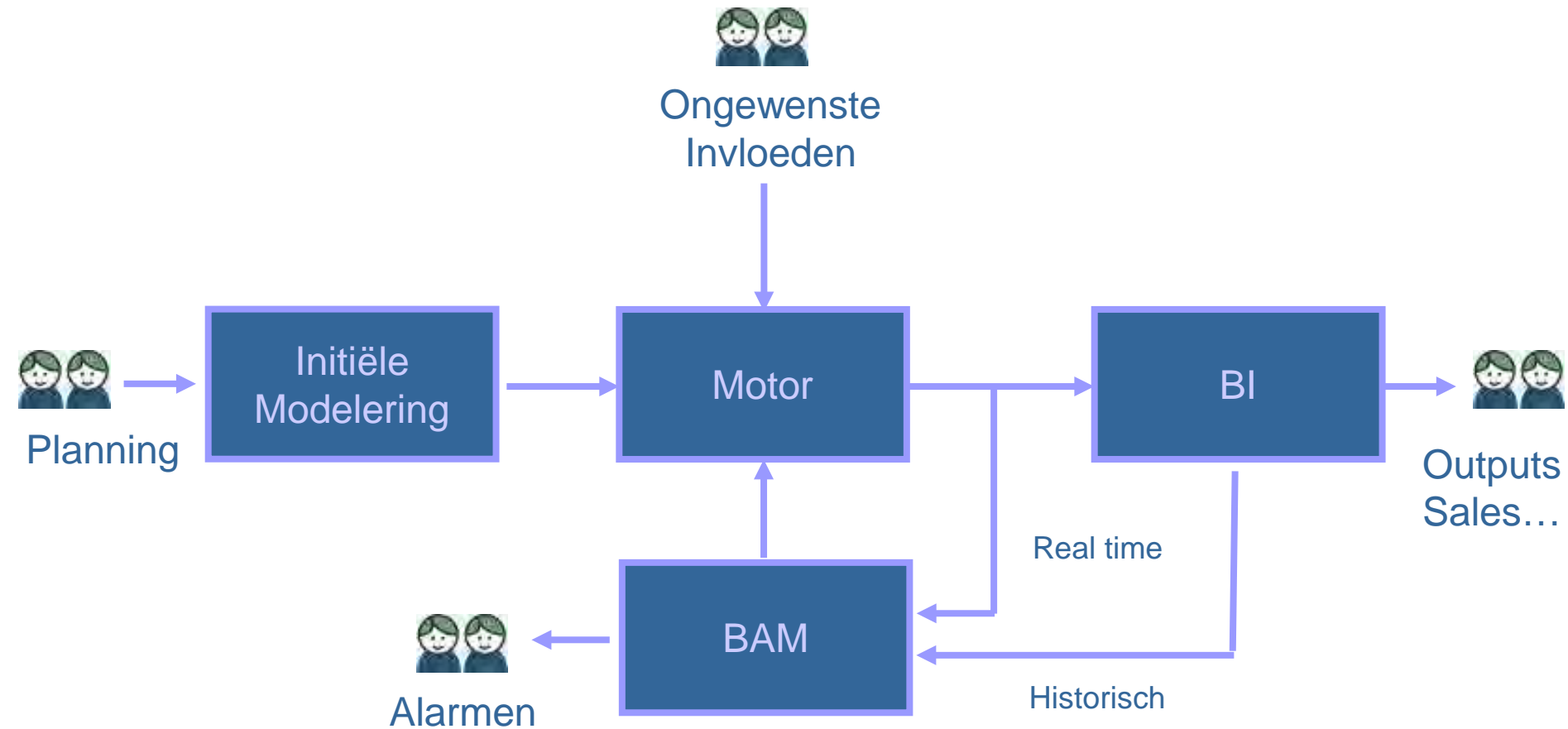
Microsoft Operating Framework



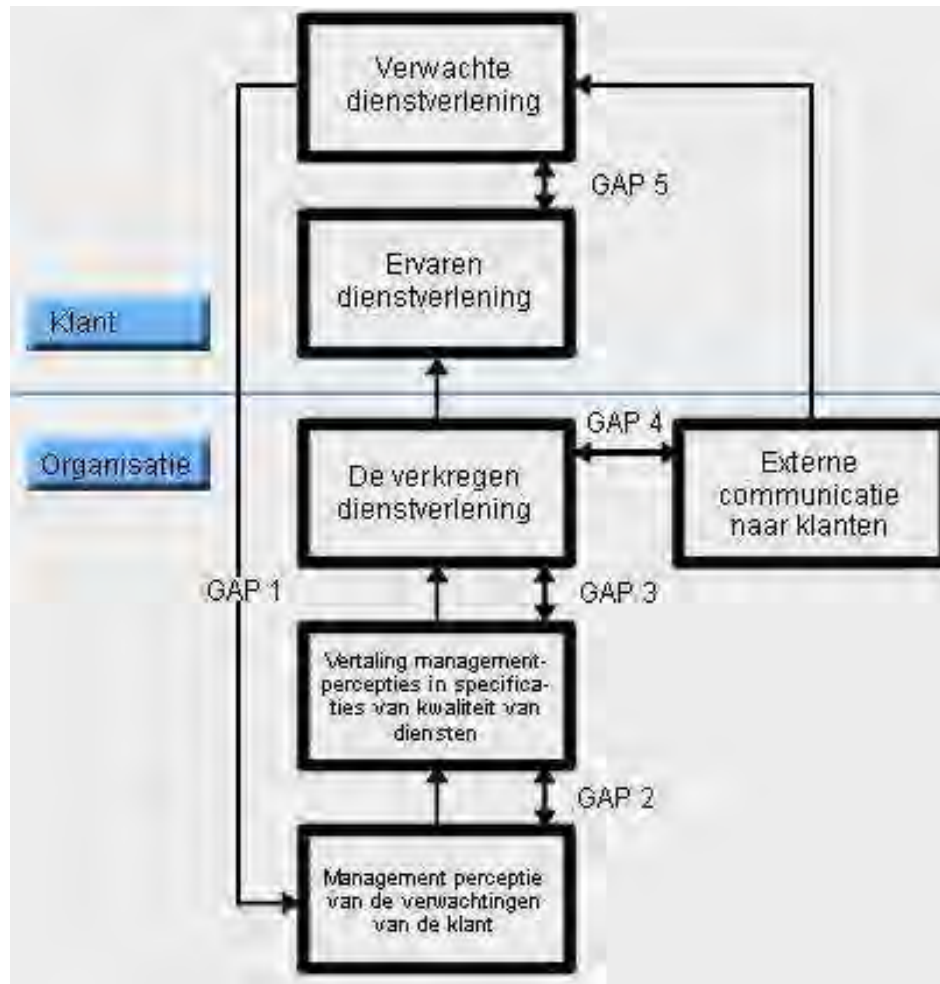


Back-up slides

Logisch BPM Design



ServQual: Service Delivery Gaps



GQM: Goal – Question - Metrics

- 6 stappen:
 - Bepaal business goals en metingen
 - Ontwikkel vragen die deze goals volledig omvatten
 - Bepaal de metingen die antwoord geven op die vragen
 - Ontwikkel meetmethoden om die metingen uit te voeren
 - Verzamel real-time meetwaarden om bijsturing mogelijk te maken
 - Analyseer resultaten om structurele verbeteringen mogelijk te maken

GQM Metrics Definition

Conceptual Level

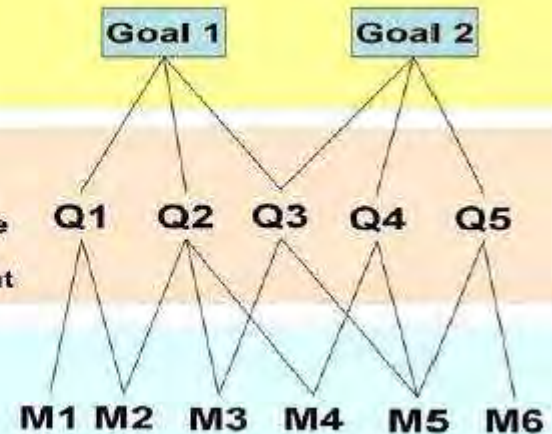
Goals identify what we want to accomplish relative to products, processes or resources

Operational Level

Questions help us understand how to meet the goal. They address the context of a quality issue from a particular viewpoint

Quantitative Level

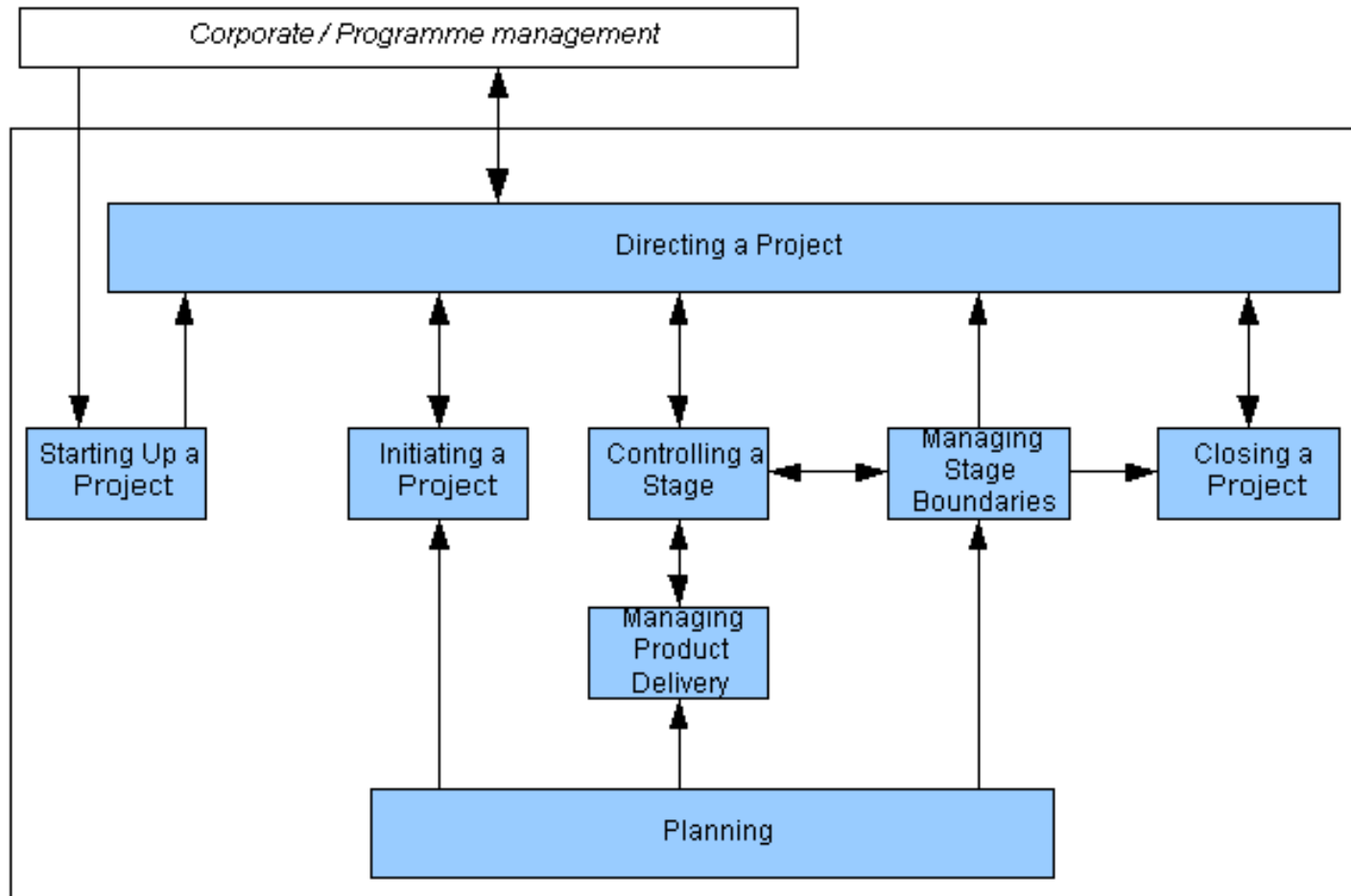
Metrics identify the measurements that are needed to answer the questions.



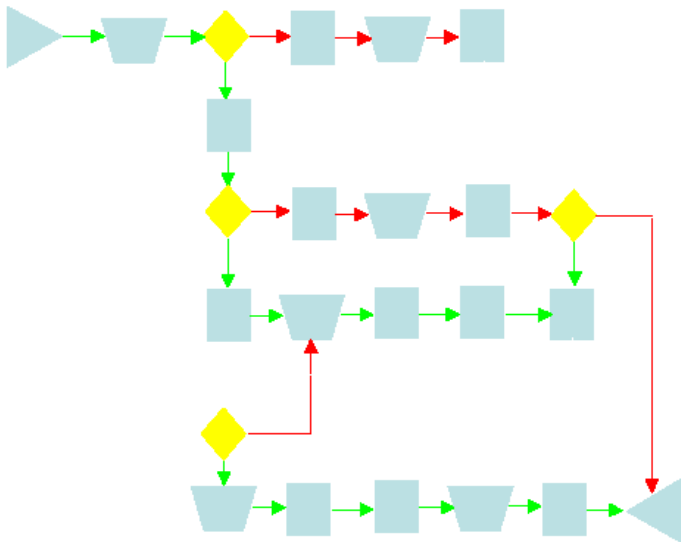
GQM: Best practices

- **Betrek de juiste mensen op alle niveaus**
- **Bepaal expliciet de meetobjectieven**
- **Plan en documenteer zorgvuldig de implementatie**
- **Creeer geen verkeerde objectieven**
- **Pas impliciet kwaliteitsmodellen toe op het team**
- **Neem de context in overweging**
- **Pas de juiste meetwaarden toe**
- **Verlies de objectieven niet uit het oog**
- **Laat de data interpreteren door de gebruikers**
- **Zorg voor management commitment**
- **Zorg voor de juiste infrastructuur ondersteuning**
- **Zorg voor GQM training voorafgaand aan het project**

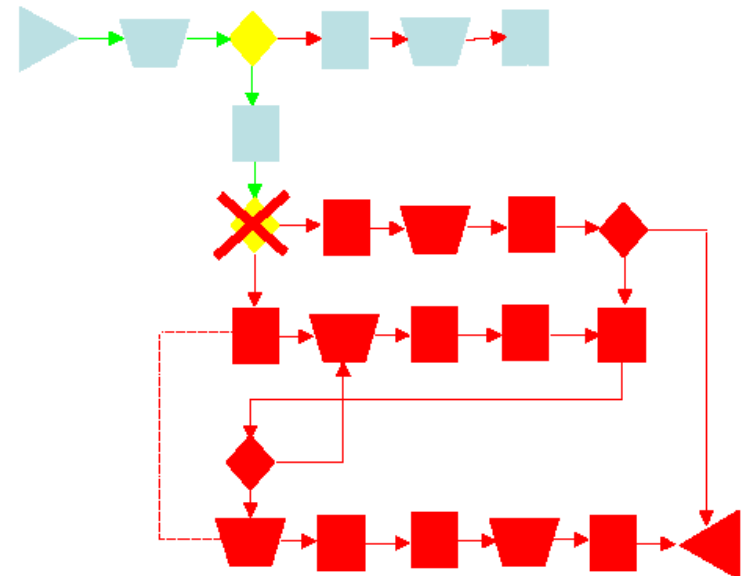
Project Management: Prince2



Workflow risks

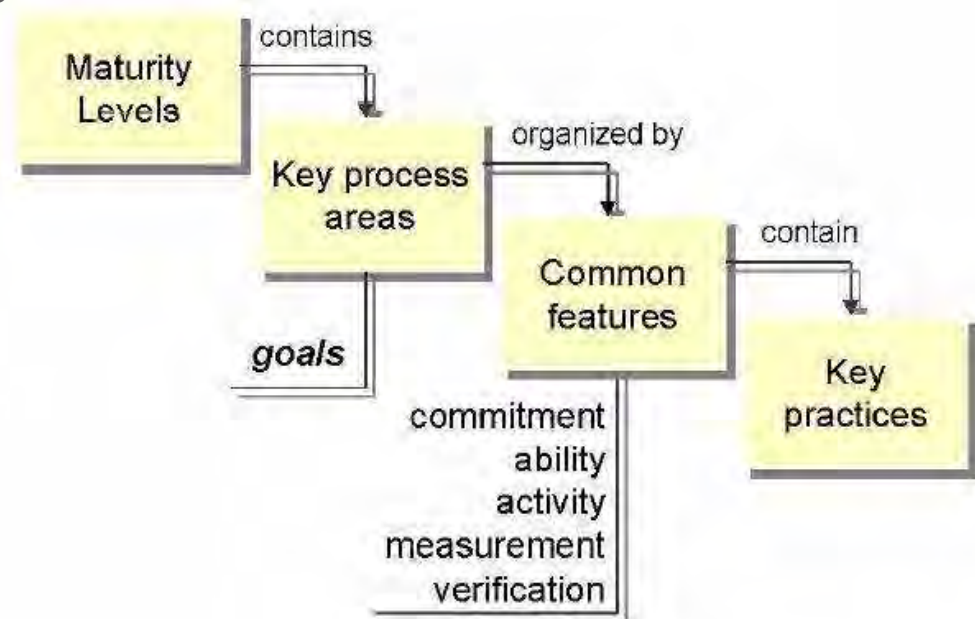


Deadlock Risico

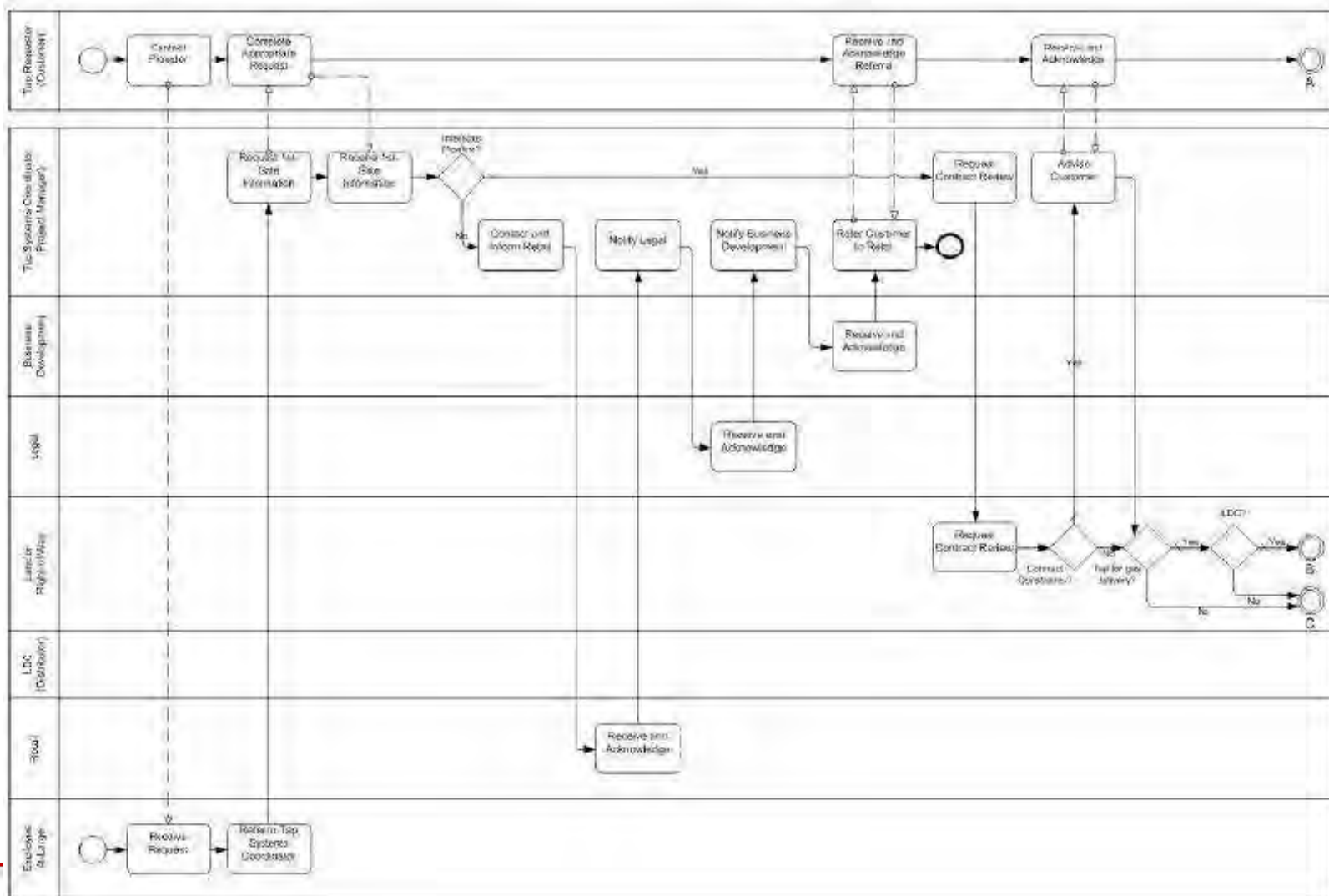


Een Process Maturity Model introduceren...

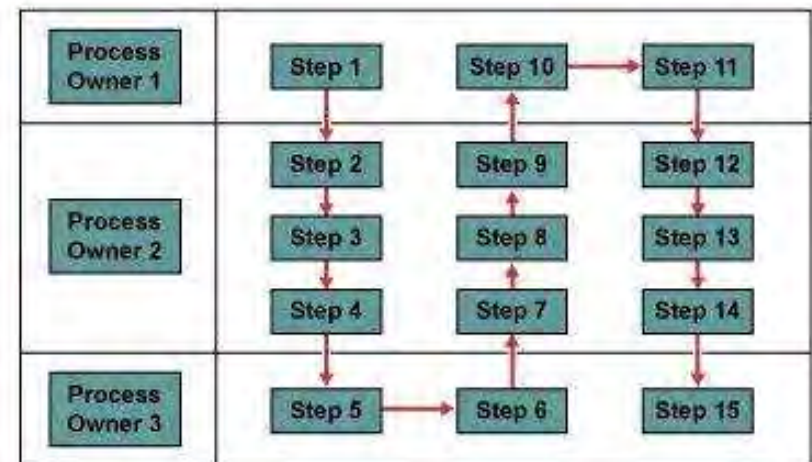
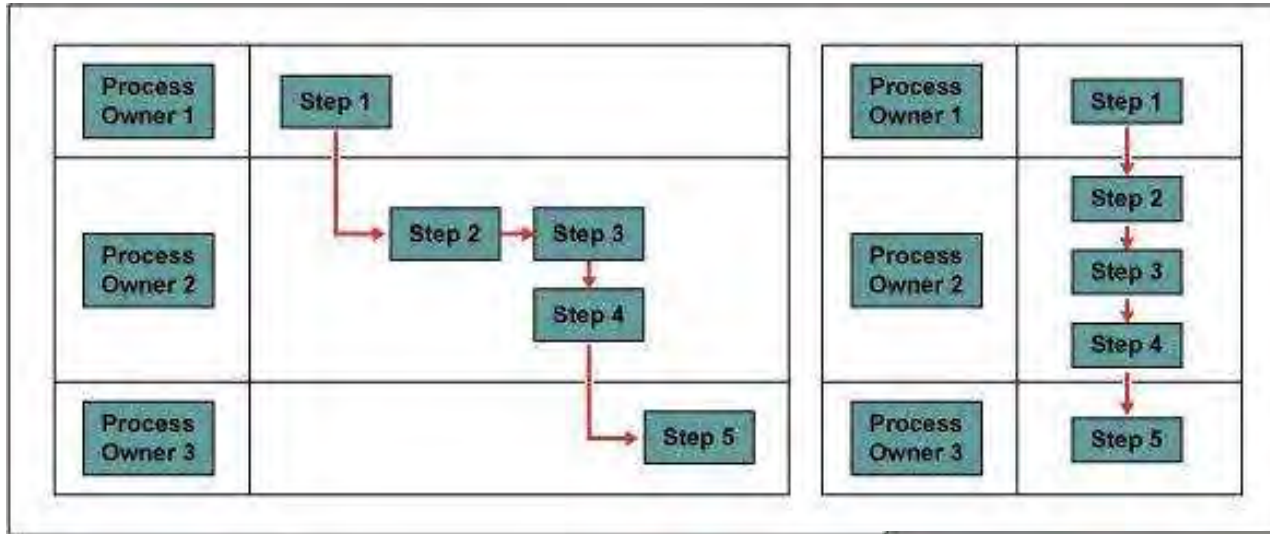
- DMAIC:
 - Define: vragenlijst om de maturiteit van een proces te bepalen
 - Measure: resultaten vragenlijst, gecombineerd met audits
 - Analyse: gap analyse, resulterend in een actieplan
 - Improve: actieplan uitvoeren
 - Control: processen bewaken, audits uitvoeren
- Identificatie van business kritische processen
- Uitwerken van roadmap gebruik makend van prioriteiten en maturiteitsniveaus



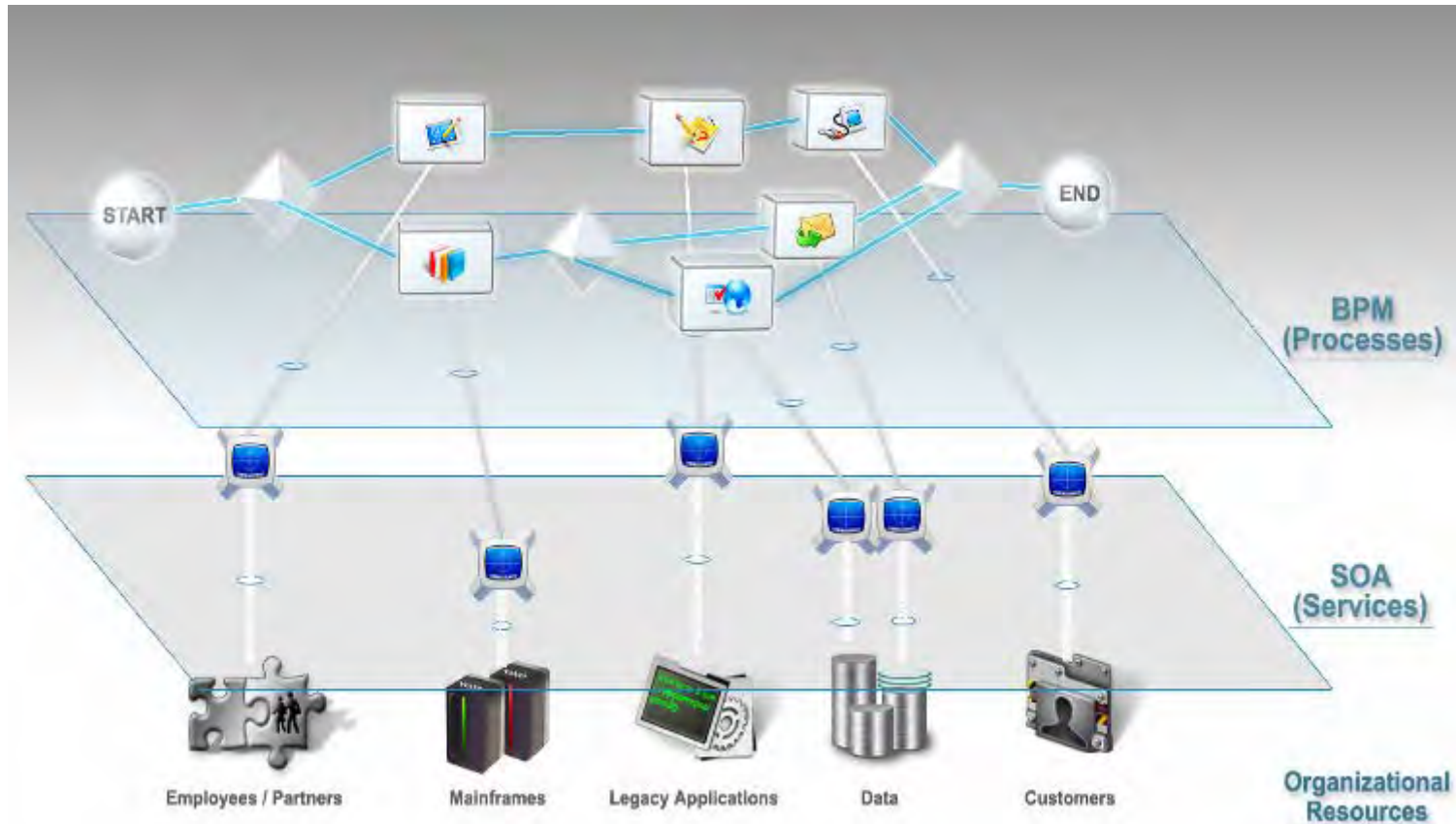
BPMN & Swimlanes



Process Map: Swimlanes, lay-out tips

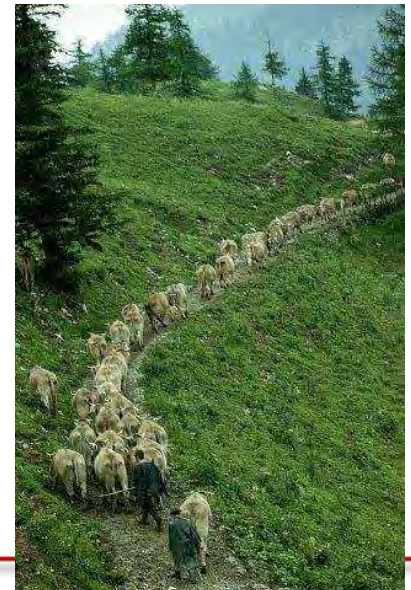


BPM orkestreert mensen en systemen

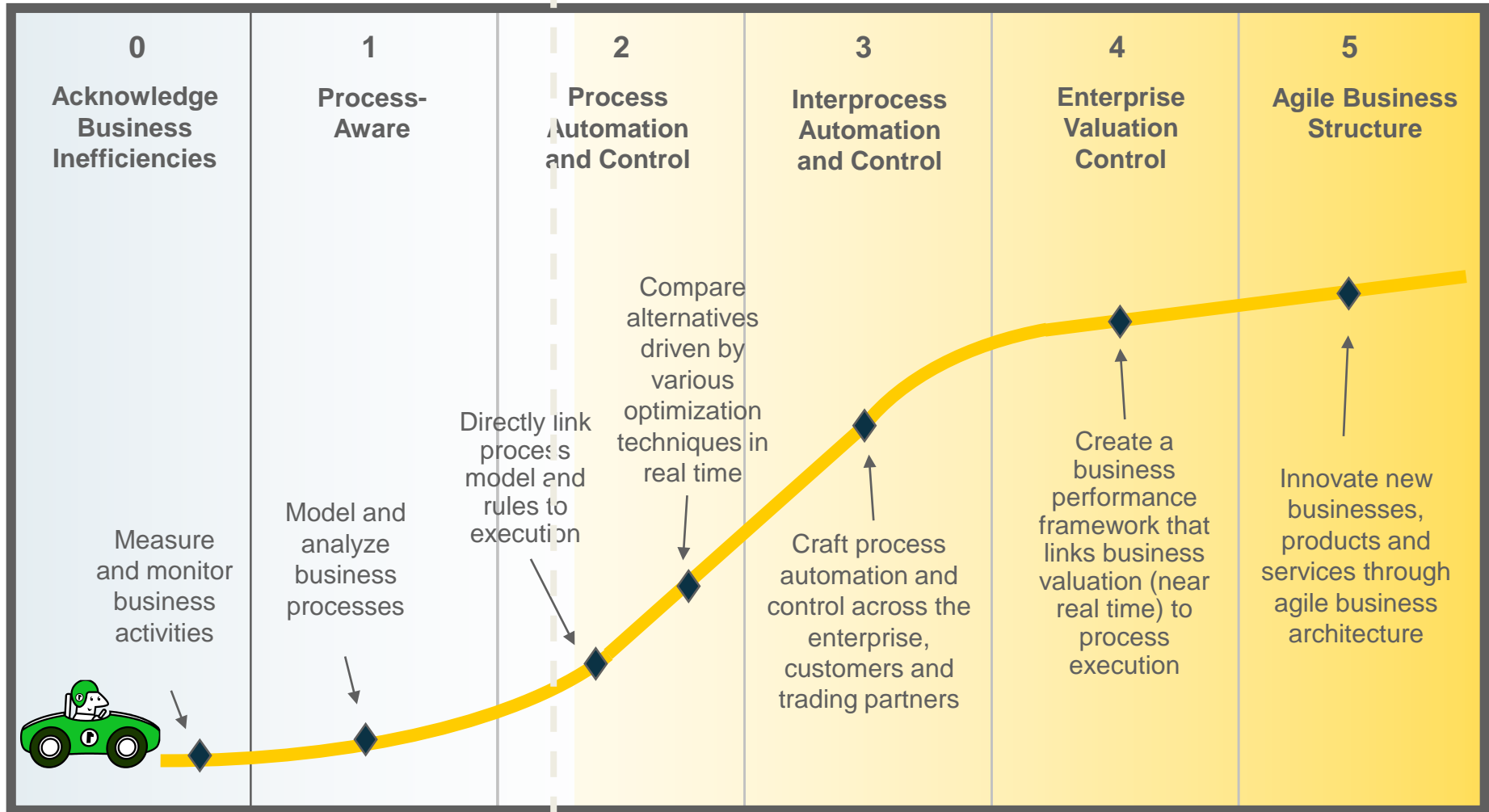


10 BPM implementatie tips

- Betrek alle betrokken partijen van in het begin (business users, IT en executive sponsor)
- Map de “As Is” en de “To Be” voor implementatie
- Definieer verbeteringsparameters en objectieven van in het begin
- Start met een proces dat niemand graag heeft
- Denk verder dan headcount
- Het is ok om gebaande paden te volgen
- Geef nieuwe processen een constante look en feel
- Gebruik optimaal vendor trainings
- Duid process owner aan
- Geef niet op...



Implementatietraject volgens Gartner...



Waarom BPM? En waarom nu?

- Geweldige drive voor kostreducties en taak-deskilling
- Nood voor een transparant overzicht
- De drang naar “lean” operations
- Toenemend aantal diensten en partners
- Opkomen van “smart-sourcing”
- Wetgevende druk (SOX...)
- Reduceren van e-mail overload
- Globalisatie – de “extended enterprise”
- Making the elephants (ERP/CRM...) dance
- Re-allocatie van resources
- Garanderen van Service niveau's
- Uitzonderingen opvangen
- Reduceren van Operationele Risico's



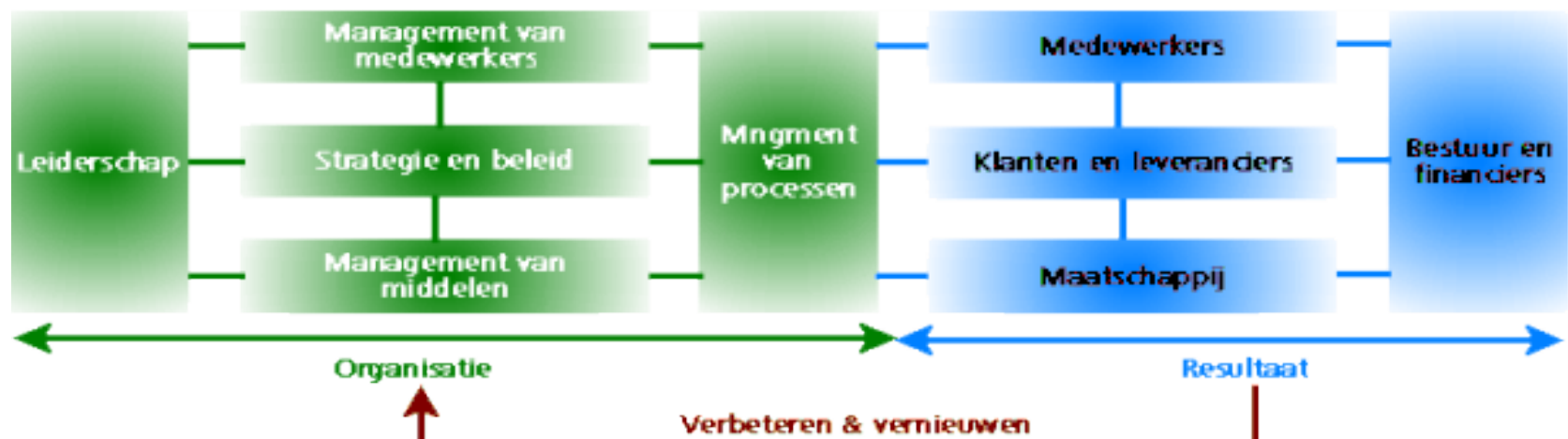
De erfenis van W. Edwards Deming

- Jaren 50, Japan
- Managementtheorie met 14 verplichtingen
 - Management heeft doel
 - Door heel de organisatie gekend
 - Geen intensieve controle
 - Niet teveel diversiteit bij inkoop
 - Continue verbetering van processen
 - Plan training in die nodig is voor de job
 - Toon leiderschap (weet wat de mensen doen)
 - Open cultuur, weinig drempels
 - Geen departementale silo's
 - Geen slogans
 - Geen numerieke quota voor de mensen
 - Bevorder scholing en ontwikkeling
 - Stel een actieplan op
- De cirkel van Deming: Plan, Do, Check, Act



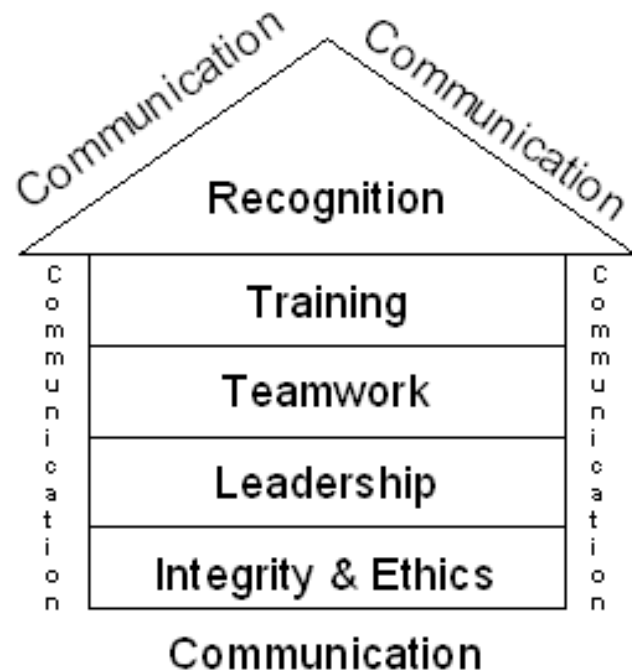
TQM: Total Quality Management

- Ontstaan in jaren 50, EFQM is de Europese poot
- Doel is om alle belanghebbenden op een efficiënte manier tevreden te stellen.
- Maakfactoren
 - Waar het management vat op heeft
- Resultaten
 - Waar resultaten zichtbaar op worden
- Bewezen meerwaarde voor een bedrijf



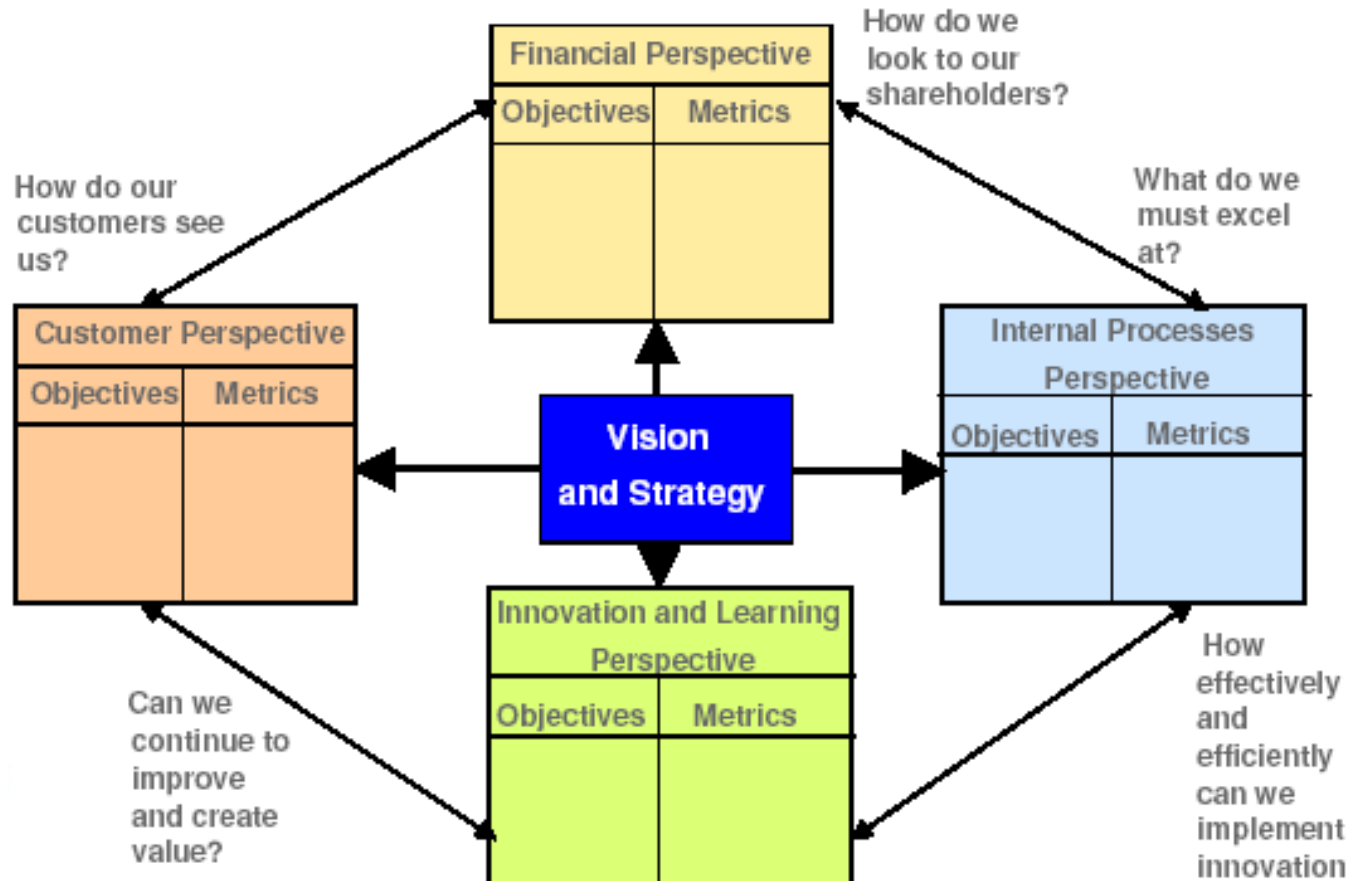
De 8 sleutelelementen van TQM

- **Funderingen**
 - Ethiek
 - Integriteit
 - Vertrouwen
- **Bakstenen**
 - Training
 - Teamwork
 - Leiderschap
- **Voegsel**
 - Communicatie/Collaboratie
- **Dak**
 - Erkenning



Balanced Scorecard

Linking Performance Metrics



Valkuilen bij de implementatie van het CCOM...

1. Gebrek aan management commitment
2. Te lange analyse fase (= paralysis)
3. Momentum verliezen (en dus motivatie...)
4. Geen CCOM owners aanduiden
5. CCOM niet verbinden met business strategie
6. Teveel nadruk op performantie (trade-offs!)
7. Te ambitieus zijn, de quick wins overslaan
8. Departementele demarcatie/silo's toelaten
9. Andere frameworks buiten beschouwing laten
10. Niet het gehele CCOM framework beschouwen
11. Niet voldoende systeemondersteuning van CCOM (BPMS,...)
12. Communicatie, communicatie, communicatie...

E2E Service Delivery CCOM & ITIL

- **Service Delivery in CCOM = Service Management in ITIL**
- **2 componenten: Service Support & Service Delivery**
- **Service Support Processen:**
 - Incident Management
 - Problem Management
 - Change Management
 - Configuration Management
 - Infrastructure Management
 - Release Management
- **Service Delivery Processen**
 - Service Level Management
 - Availability Management
 - Capacity Management
 - IT Service Continuity Management
 - Financial Management

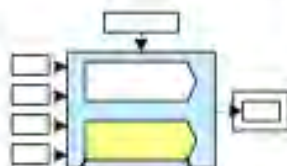
Implementatie (ITIL) Service Management

- **Identificeren van:**
 - Objectieven (link met bedrijfsstrategie, plaats CC,...)
 - Scope en afhankelijkheden (service catalogue,...)
 - Rollen en verantwoordelijkheden (organisatiestructuur, communicatie,...)
 - Risicobeheersing (maturiteit organisatie/producten, contingency plan,...)
 - SLA's (intern, extern, follow-up proces, penalties,...)
- Vastleggen in CC Charter (As Is situatie)
- Groeiplan CC uitwerken (cf. CCOM maturity model,...): To Be
- Metrics-Dashboard uitwerken
- CC groeiplan implementeren (volg Prince2 of PMBOK)
- Regelmatig audits/benchmarks uitvoeren tov ITIL (CCOM Maturity Assessment)

Primary focus of Enterprise Business Process Architecture work

Primary focus of Business Process Redesign work

Primary focus of Software Automation efforts & of human job redesign & training efforts



Organization contains Value Chains (Level 0)

Company: Computer Chip Manufacturer

Value Chain: Manufacture Computer Chips

Value Chain contains Level 1 Processes

Level 1 Process: Procure Materials

Level 1 Process contains Level 2 Processes

Level 2 Process: Acquire (Source) Parts/Assemblies

Level 2 Process contains Level 3 Processes

Level 3 Process: Plan/Manage Acquire (Source) Parts/Assemblies

Level 3 Process contains Level 4 Processes

Level 4: Identify Acceptable Vendors

Level 4 Process contains Level 5 Processes

Level 5: Establish Part Vendors List Subprocesses

Level 6: Tasks within any one of the Activities shown on this diagram

If this process was not automated, this is the level at which employees would be seen performing tasks

High Level Business Process

At this level one is not concerned with data. One knows it will need to be maintained, but it isn't as important as simply figuring out what the major processes are and how they relate to each other and to stakeholders.

You might seek to capture very high level information about data you need from a customer or need to provide a stakeholder.

Mid Level Business Process

At this level one is focused on redesigning a business process. You will definitely be interested in sources and flows of data within the process, but not in the details of how IT will actually handle the data – unless you already know that you will be automating all or most of the process in scope.

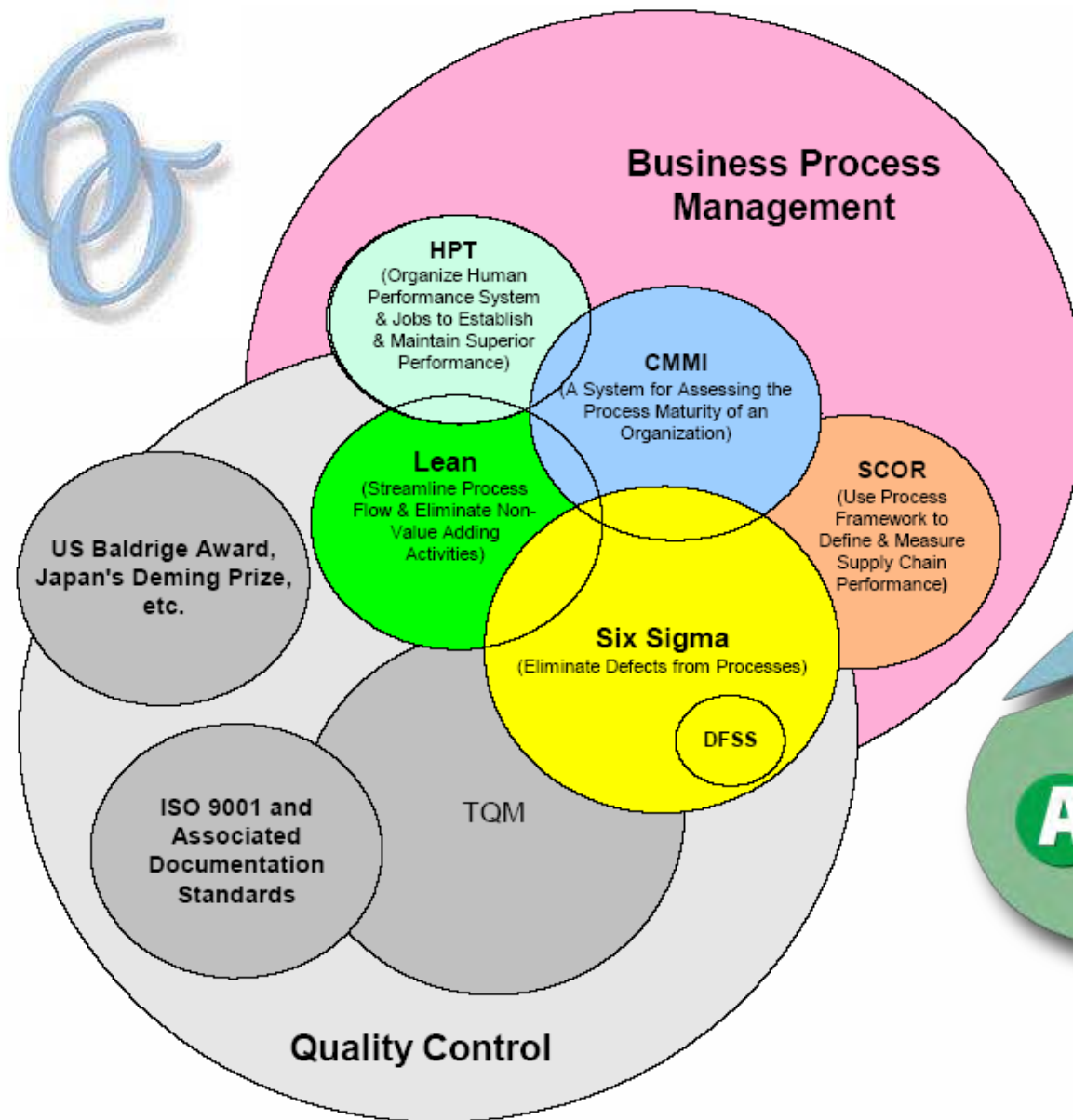
Low Level Business Process

This is the level at which one gets concrete. Here one writes a Requirements Document to define how IT will need to support the business process.

What will user interfaces look like? What will the data model look like?



BPM & Quality Management



W. Edwards Deming

