

Professor Scheer over de 'second wave' in procesmodellering

Hernieuwde belangstelling en de opkomst van procesperformancetools

Het fenomeen business- en procesmodellering is aan zijn tweede jeugd begonnen.

Begrijpelijk, volgens de Duitse professor Scheer. Want een goede inzet van dergelijk gereedschap kan snel fikse kostenbesparingen opleveren. En dat is een goede zaak in deze tijden van economische tegenspoed waarin bezuinigingen aan de orde van de dag zijn.

Het procesdenken heeft in het begin van de jaren negentig een enorme vlucht genomen. Michael Hammer kwam toen met zijn ideeën over Business Process Reengineering naar bui-

ten. Hij verkondigde zijn theorieën op een redelijk hoog abstractieniveau zonder zijn publiek gereedschap in handen te geven om zijn ideeën ook daadwerkelijk uit te voeren. Maar de

trend was gezet: eerst (re)organiseren en dan automatiseren. Velen, zowel in de academische wereld als in de praktijk, zetten zich aan het ontwikkelen van methoden, technieken en architecturen om dat procesdenken te concretiseren. Ook de ERP-leveranciers waren bijzonder geïnteresseerd in het fenomeen. Een onderneming als Sap - waarvan Scheer van 1988 tot 1998 in de Raad van Toezicht heeft gezeten - zag haar pakketsoftware alsmaar uitdijen en wilde het product ook op gebruikersniveau gedetailleerd gaan documenteren. Onder andere door de software te voorzien van data- en procesmodellen.

Prof. Dr. Dr. h.c. mult. August-Wilhelm Scheer is een coryfee op het gebied van procesmodellering. Al halverwege de jaren zeventig begon hij over het fenomeen na te denken. Uiteindelijk richtte hij in het begin van de jaren negentig zijn eigen onderneming op: IDS Scheer. Er werken nu zo'n 1400 mensen verspreid over de hele wereld. Zij brengen het modelleergereedschap Aris op de markt. "Ik hield mij al vanaf 1975 bezig met procesmodellering. In de jaren tachtig startte ik echt met serieus onderzoek naar de vraag hoe je nu het beste processen kunt beschrijven. Daarover heb ik in die tijd ook veel gepubliceerd. Uiteindelijk wist ik een prototype van ondersteunende software te bouwen. Om dat commercieel op de markt te brengen en verder te ontwikkelen heb ik toen een onderneming opgericht", aldus de ondernemende pro-



Professor August-Wilhelm Scheer: "Organisaties hebben niet alleen defensieve en kostenbesparende motieven om hun bedrijfsprocessen opnieuw onder de loep te nemen. Er zijn de afgelopen jaren immers ook nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan, mede dankzij de opkomst van internet."

fessor Scheer die met Aris veel succes heeft geogst. Sap adopteerde de software onder meer als standaardprocesmodelleertool voor haar ERP-pakket.

Praktische wetenschapper

Scheer heeft altijd geprobeerd zijn wetenschappelijke interesse te koppelen aan gezond ondernemerschap. Ook vandaag de dag. Hij is naast ondernemer ook directeur van het Instituut voor Informatie Systemen aan de universiteit van Saarbrücken. Bovendien heeft hij een aantal gasthooglerarschappen en eredoctoraten aan verschillende universiteiten buiten Duitsland. Dat komt voornamelijk door zijn wetenschappelijke bijdragen aan de ontwikkeling van methoden en technieken voor het modelleren van

informatiesystemen en procesmanagement. "Er bestaat nog steeds een kloof tussen de wetenschap en de praktijk van alledag. In de academische wereld word je afgerekend door

De euforie rond de BPR-ideeën van Hammer was vrij snel verdwenen

je collega's aan de hand van het aantal wetenschappelijke publicaties dat je op je naam hebt staan. In de zakenwereld word je afgerekend door je klanten en niet door de regels van

een kleine groep. De klanten betalen je geld voor je ideeën en je producten. Natuurlijk ontstaan er op universiteiten ook hele goede ideeën. Ook op het gebied van data- en procesmodellering. Maar ze zijn vaak veel te gecompliceerd en bijna nooit geschikt om in de praktijk te worden toegepast. Ik heb zelf altijd geprobeerd een compromis te vinden tussen de wetenschap en de praktijk. Door enerzijds bij het ontwikkelwerk wetenschappelijke principes van exactheid en bewijsbaarheid te hanteren en anderzijds te kijken wat er in de dagelijkse praktijk gebeurt en die ervaringen eveneens in de software te incorporeren", aldus Scheer, die zich uit de actieve ondernemingsleiding heeft teruggetrokken maar nog wel voorzitter is van de Raad van Commissarissen.

Second wave

Ondanks de hype die in de eerste helft van de jaren negentig rond procesdenken en -modelleren is ontstaan, is het gedachtegoed nooit echt doorgebroken. Ook Scheer kan niet onder deze constatering uitkomen. Hij weet er wel enkele verklaringen voor te geven. Veel tools die op de markt kwamen, waren nog niet ontwikkeld. Het gebruik ervan eindigde al snel in een deceptie. Het idee van businessmodellering is in theorie heel mooi, maar in de praktijk toch moeilijk uitvoerbaar; de euforie rond de BPR-ideeën van Hammer is vrij snel verdwenen. Een aantal organisaties dat BPR-trajecten is ingegaan, is van een koude kermis thuisgekomen. De verhalen over die mislukkingen hebben bijgedragen aan een negatieve beeldvorming. En ten slotte: de noodzaak om organisatieveranderingen door te voeren was in de tweede helft van de jaren negentig niet zo aanwezig. Het was immers een periode waarin de bomen tot in de economische hemel groeiden. Dat is nu allemaal veranderd, volgens professor Scheer. Reden genoeg om te spreken



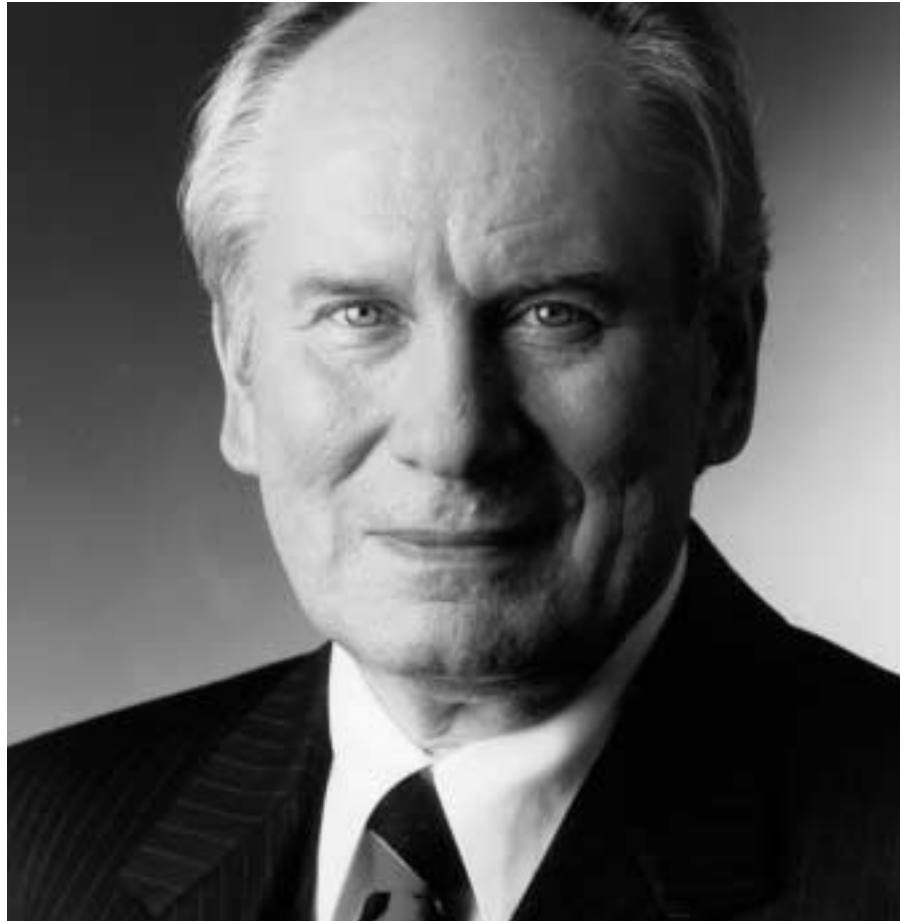
"Natuurlijk ontstaan er op universiteiten ook hele goede ideeën. Ook op het gebied van data- en procesmodellering. Maar ze zijn vaak veel te gecompliceerd en bijna nooit geschikt om in de praktijk te worden toegepast."

van een 'second wave' in business-processmodellering.

Crisis

Scheer: "Er is één belangrijke reden aan te geven voor die hernieuwde belangstelling: de economische crisis. Die noopt veel organisaties tot het nemen van kostenbesparende maatregelen. Onder andere door reorganisaties door te voeren, processen te stroomlijnen, de bijbehorende informatiesystemen aan te pakken en een nieuwe softwarearchitectuur te ontwikkelen. Daarvoor gebruiken ze dan businessmodelleringsgereedschap. Bovendien zie je veel organisaties de optie van outsourcing overwegen. Om dat te kunnen doen, zul je eerst je processen goed in kaart moeten brengen en beschrijven. En ten slotte zien bedrijven kostenbesparingen gerealiseerd door maatwerksoftware te vervangen door pakketsoftware. Ook daarvoor is het nodig om eerst de processen opnieuw in kaart te brengen."

Maar volgens Scheer hebben organisaties niet alleen defensieve en kostenbesparende motieven om hun bedrijfsprocessen opnieuw onder de loep te nemen. Er zijn de afgelopen jaren immers ook nieuwe bedrijfsmodellen ontstaan. Mede dankzij de opkomst van internet. Denk maar aan concepten als e-business en supply-chainmanagement. De invoering van deze concepten vergt aanpassing en uitbreiding van bestaande bedrijfsprocessen. Dat is een continu proces en niet uitsluitend gerelateerd aan de invoering van nieuwe informatiesystemen. "We zien binnen IDS Scheer een toename van zogeheten companylicenties. Dat betekent dat bedrijven de tools continu gebruiken om bedrijfsprocessen in kaart te brengen en aan te passen. Een mooi voorbeeld is British Telecom. Dit bedrijf heeft 450 mensen in de methodologie opgeleid om de processen continu te kunnen monitoren en verbeter-



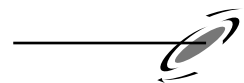
"Procesmodellerings tools zullen zich steeds meer ontwikkelen tot instrumenten om bedrijfsprocessen voortdurend te meten op hun performance. Ze gaan dus niet alleen processen modelleren en beschrijven, maar ook voortdurend meten op uitvoeringsniveau."

ren. Ook in de financiële wereld zie je een sterke toename van deze companylicenties", aldus Scheer die daarmee een nieuwe trend waarneemt in procesmodellering.

Performancemeting

"We hebben de afgelopen jaren veel ervaring opgedaan met het modelleren van bedrijfsprocessen om informatiesystemen te kunnen inrichten. Dat volgens het adagium eerst organiseren en dan pas automatiseren. We hebben allemaal geleerd van de fouten die in het verleden zijn gemaakt. Dat geldt voor de gebruikers, maar ook voor de leveranciers. Er is momenteel goed gereedschap op de markt om processen te modelleren en te beschrijven. Deze tools zullen zich steeds meer ontwikkelen tot

instrumenten om bedrijfsprocessen voortdurend te meten op hun performance. Ze gaan dus in de richting van businessprocessperformancetools, die niet alleen processen modelleren en beschrijven, maar ook voortdurend meten op uitvoeringsniveau. Op die manier evolueert deze software tot gereedschap dat niet projectmatig wordt gebruikt, zoals in het verleden bij de invoering van een informatiesysteem, maar continu wordt ingezet om de totale organisatie op haar prestaties, efficiency en effectiviteit te meten."



Cok de Zwart

Cok de Zwart is freelance journalist.