

Butlerrapport plaatst BPM in kader

BPM de zoveelste technologische proefballon?

Bij groei of afslanking van een organisatie is het noodzakelijk dat de IT blijft passen.

Dat is echter een probleem bij traditionele software: het leidt aan datafragmentatie waardoor aansluiting op de nieuwe processen slechts met heel veel systemen mogelijk is. Is er dan wel software die met de organisatie mee kan veranderen?

Jazeker, aldus de auteurs van het rapport 'Business Process Management - Improving Business Efficiency'. Volgens de onderzoekers van de Butler Group vormt BPM het antwoord op wat traditionele IT-systemen niet kunnen bieden.

Marco de Mol bestudeerde het rapport en beziet in dit artikel of de gouden toekomst die de auteurs voor BPM voorspellen ook daadwerkelijk uit zal komen.

De groei en evolutie die veel organisaties in de afgelopen jaren hebben doorgemaakt legde veel druk op de infrastructuur. De diversificatiegolf die daarop volgde zorgde alleen maar voor extra druk. Ook het werkveld van de IT werd complexer, onder meer door de expansie als gevolg van het aankopen van bedrijven. Ondanks deze knelpunten zullen organisaties toch moeten veranderen. Stilstand betekent immers achteruitgang. De technologie die met deze veranderingen een organisatie binnenkomt kan op korte termijn een bijdrage aan de winstdoelstelling betekenen. Wat men vergeet is dat deze technologie op lange termijn juist een introductie van legacy vormt.

Een nieuw antwoord op deze IT-knelpunten is Business Process Manage-

ment (BPM). Waarom is nu juist BPM nodig om de problemen op te lossen? Bij groei of afslanking van een organisatie is het nodig dat de IT blijft passen. De IT zal mee moeten veranderen met de organisatie. Dat is echter het probleem van traditionele IT: het leidt aan datafragmentatie. Veel systemen en databases zijn nodig om de organisatie draaiende te houden. Dit maakt het moeilijk om nieuwe systemen en processen te ontwerpen.

Er is dus behoefte aan IT die met de organisatie mee kan veranderen. De vervanging van de belangrijkste IT-systemen is geen optie. De nieuwe toepassing moet naast en samen met de legacy, de mainframe-applicaties van weleer, van een organisatie kunnen werken. Die toepassing zou BPM moeten zijn, stellen de onderzoekers

van de Butler Group in hun rapport 'Business Process Management - Improving Business Efficiency'¹. Deze methodiek bestaat uit processen die naadloos de grenzen kunnen overbruggen die tussen systemen en technologie bestaan. Daarvoor brengt BPM de IT-ontwikkelaars en business-professionals samen.

Ontdekken van processen

BPM is dus het antwoord op wat traditionele IT-systemen niet kunnen bieden. Maar wat zijn de problemen die het aanpakt? Het gaat over de dagelijkse behoeften van een organisatie, het levert end-to-end-toepassingen, gebruikt een veelvoud van technologieën en gaat over organisatie- en geografische grenzen heen. De kern van de aanpak is dat zakelijke gebruikers hun eigen processen modelleren. Het voordeel hiervan is dat processen zichtbaar worden gemaakt. Mensen die een onderdeel uitmaken van een proces zien wel bomen, maar nooit het bos. BPM gaat uit van het ontwerpen van processen buiten de bestaande systemen om en het koppelen van bestaande systemen en data zonder impact op die systemen te hebben. Met BPM is het mogelijk om met een schone lei te beginnen.

De Butler Group definieert een bedrijfsproces als een serie taken of activiteiten waarmee men een bepaald doel kan bereiken, die kan worden afgerond, in serie of parallel, door mensen en systemen binnen of

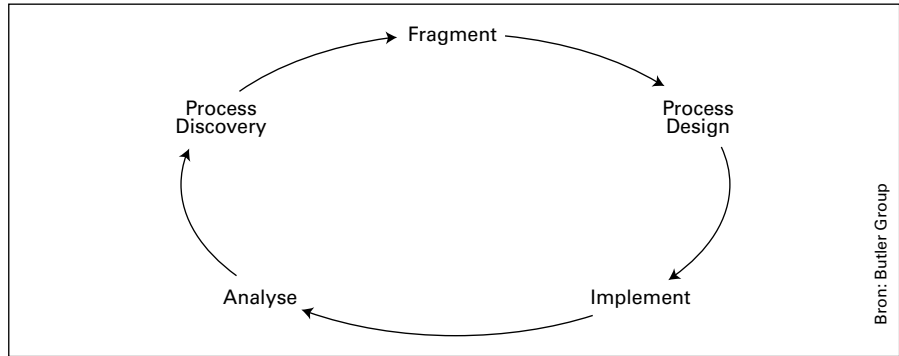
buiten een organisatie. Het kernbedrijfsproces bepaalt hoe uniek een organisatie is. Het beheren van deze processen is noodzakelijk door externe invloeden en de tand des tijds. Flexibiliteit en wendbaarheid zijn noodzakelijk om als organisatie voordeel te hebben van het opkomen van nieuwe markten en technologieën. Het begrijpen van de bedrijfsprocessen betekent dat je beter begrijpt hoe je organisatie eigenlijk werkt. Dit begrip leidt er meestal toe dat mensen zich beginnen af te vragen waarom een bepaalde activiteit wordt uitgevoerd, waarom het op een bepaalde manier gebeurt en of het wellicht verbeterd of zelfs overgedragen kan worden aan een beter toegeruste organisatie. Deze eerste stap: wat doen we en hoe, wordt door velen als het moeilijkst ervaren.

Eén van de hoekstenen van BPM is het feit dat proceslogica moet worden gescheiden van de applicatielogica en op een apart niveau moet worden bewaard. Als je op zoek bent naar flexibiliteit is dit noodzakelijk. De historische problemen met hardgecodeerde specifieke applicaties is precies wat BPM aanpakt. Zodra een proces immers is gefixeerd in code, maakt het deel uit van het legacyprobleem.

Aanpak implementatie

Hoe gaat een organisatie om met het implementeren van BPM? Er zijn twee belangrijke aanpakken. Eén gaat uit van de bestaande processen, een aanpak die we aanduiden met de term bottom-up. De ander start met een leeg vel en definieert wat een proces zou moeten zijn: de top-down-aanpak. De eerste aanpak staat centraal in de rest van dit artikel.

De eerste stap van de bottom-up-aanpak (zie afbeelding 1) gaat over het uitzoeken wat er gebeurt op hoog niveau. Definieer hiertoe de hoogniveau-bedrijfsprocessen. Breek vervol-



Afbeelding 1. De verschillende stadia in een BPM-implementatie.

gens het proces op (fragment) in subprocessen, activiteiten en events. Deze stap heeft een belangrijk doel: het ontdekken van de regels die binnen processen bestaan. Bij het herontwerpen van processen ligt de nadruk op de kosten van de uitvoering van activiteiten. In de implementatiestap worden de relevante applicaties aangeroepen en workflowschermen getoond om ervoor te zorgen dat mensen bij het proces betrokken zijn wanneer dat nodig is. BPM onderscheidt zich tot slot van andere technologieën door de analysestap.

Een processchakelkast zorgt voor het snel en gemakkelijk visualiseren van knelpunten en gebieden waar verbeteringen aan te brengen zijn. Het is belangrijk om te beseffen dat BPM tijd kost en gecompliceerd is. Aan de andere kant bederven processen in de loop van de tijd en worden ouderwets. BPM analyseert de werking van de processen en zorgt voor verbeteringen terwijl de omgeving verandert.

Proefballon

Aanbieders van BPM-toepassingen zullen duidelijk moeten maken dat

BPM-standaarden

Voor een nieuwe technologie als BPM is het relevant om te kijken naar de standaarden die men hanteert in het vakgebied. Zoals op bijna elk gebied van de IT bestaat een aantal organisaties waar leveranciers zich bij aansluiten. De belangrijkste komen hieronder aan bod.

De BPML.org is in juli 2000 opgericht met als doel het concept BPM te promoten en te werken aan de ontwikkeling van standaarden. Inmiddels zijn 160 organisaties lid en werken mee aan de Business Process Management Language (BPML) en de Business Process Modelling Notation (BPMN). Ook hebben de Workflow Manage-

ment Coalition (WfMC) en de Business Process Management Group interesse in BPM, maar deze richten zich niet op het beïnvloeden van de BPM-standaarden. De WfMC heeft veel meer op met het stimuleren en ontwikkelen van het gebruik van workflow door het werken aan standaarden op dat gebied.

Verder richt de Workflow and Re-engineering International Association (WARIA) zich op het kruispunt van BPM, workflow, kennismanagement en e-commerce. De Object Management Group (OMG) tot slot is ook relevant voor BPM, want UML en XML vormen de fundamenten waarop de technologie steelt.

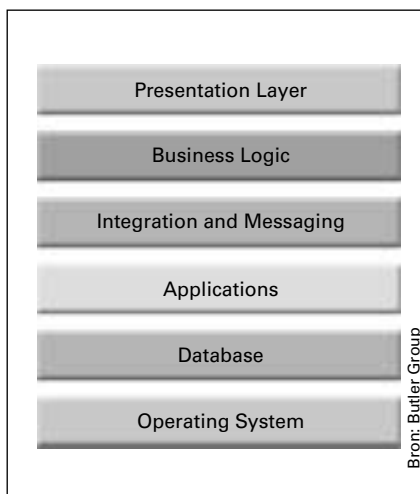
BPM niet de volgende technologische proefballon is. Terwijl de ontwikkeling van werkelijk procesgerichte BPM-toepassingen nog steeds in een pril stadium verkeert, zien de onderzoekers van de Butler Group BPM als een methode die de potentie heeft om te kunnen reageren op dat waar de markt echt op zit te wachten.

In de oplossing die BPM voorstaat is zichtbaarheid de sleutel tot het antwoord. Door de processen visueel te maken, een top-down-aanpak te hanteren bij het bouwen van de processen en door gebruik te maken van zogenaamde 'point-and-click'-hulpmiddelen, moet het mogelijk worden toepassingen te maken die niet worden gehinderd door bestaande systemen. Echte BPM-toepassingen laten echter nog even op zich wachten. Alleen early adaptors zetten de eerste voorzichtige stappen op weg naar de rooskleurige toekomst die wordt voorspeld. Verwacht dus nog geen wereldwijde, over de grenzen van de organisatie heen geïmplementeerde processen.

Gat dichtten

Eén van de uitdagingen waar de organisaties die zich bezighouden met BPM zich voor gesteld zien is dat de BPM-gemeenschap moet definiëren wie verantwoordelijk is voor elk deel van het bouw- en ontwikkelproces. Vroeger waren de taken wat dat betreft duidelijk verdeeld. Als er een systeem moest komen ging de IT-afdeling aan de slag. Bij een mislukking waren de verantwoordelijken dan ook snel gevonden. Bij BPM worden oplossingen door zakelijke gebruikers en IT-specialisten in gezamenlijkheid ontworpen en gebouwd.

Een andere kans voor BPM is de vraag hoe de technologie omgaat met legacy en het oplossen van de verwarring die daardoor is ontstaan binnen organisaties. Legacy is in de loop der jaren onderdeel geworden van de



Afbeelding 2. De onderdelen van een business process management-systeem.

normale praktijk. De verwarring ontstond doordat de in-house kennis over legacy verdween met de pensionering van de eerste generatie IT-ers. Het antwoord dat hierop komt van de kant van BPM is het ontwerpen van nieuwe processen met de business-onderwerpen van vandaag, zonder de technologie van gisteren.

Het gevolg van de inzet van BPM is de dichting van het traditionele gat tussen business en IT. In projecten stelt men stevast kosten en tijdslijnen vooraf vast, maar die worden op één of andere manier toch altijd weer aangepast gedurende de loop van het traject. Je ziet dat IT-afdelingen vaak veel macht hebben en dat vertragingen in systeemontwikkeling de groei van de organisatie hinderen. Door de inzet van BPM wordt het gemakkelijker om applicaties te koppelen en de procesflow 'on-the-fly' te wijzigen, zelfs door personeel van de business.

Een ander gevolg van BPM is dat zakelijke gebruikers waarschijnlijk meer verantwoording gaan nemen voor het begrijpen en monitoren van bedrijfsprocessen. Geheel nieuwe rollen zullen ontstaan. Termen als procesmanager, proceseigenaar en procesevangelist

zijn niet nieuw maar geven wel aan waar de nadruk ligt.

Het visioen dat BPM ons uiteindelijk voorspiegelt is dat het bedrijf en haar technologie kunnen worden gemanaged vanaf de desktop. De bestuursvoorzitter logt 's morgens vroeg aan op de 'executive dashboard', de schakelkast van het hogere echelon, waarmee kritische prestatie-indicatoren kunnen worden gevolgd.

Niet zaligmakend

Processen worden door BPM continu gevolgd. Indien noodzakelijk zal men door het aanpassen van het procesmodel interventies doorvoeren in de organisatie. Hiermee kan een organisatie snel reageren op veranderingen. Echter, het bijsturen van een organisatie vergde tot voor kort van veel mensen een actieve bijdrage. Het gevaar bestaat dat we door de inzet van BPM mensen redundant maken door verregaande automatisering in plaats van hen productievare rollen te geven. Laten we bovendien beseffen dat er altijd uitzonderingen blijven bestaan en dat het onrealistisch is om te verwachten dat een proces zo te ontwerpen is dat het absoluut elke mogelijkheid kan afdekken. Dingen zullen fout gaan. Externe invloeden beïnvloeden het vermogen van een organisatie om om te gaan met veranderingen. BPM is niet zaligmakend.

Het Butler Group-model

De belangrijkste componenten van elk volledig toegerust business process management-systeem (BPMS, zie ook afbeelding 2) zijn in de ogen van de Butler Group:

- > Proces-modeller: een tool waarmee bestaande processen worden onderzocht en gedefinieerd;
- > Developmenttools: bijvoorbeeld tools voor het ontwerpen van formulieren of schermen en een editor waarmee men bedrijfsregels kan opstellen;

- Proces-engine voor het coördineren van de geautomatiseerde uitvoering van de bedrijfsprocessen;
- Repository voor de opslag van de metadata die wordt bijgehouden over processen;
- Rules-engine: deze evalueert automatisch de status van objecten en voert de correcte actie uit, afhankelijk van de vastgestelde bedrijfsregels;
- Procesmanagementtools zorgen voor het monitoren en leveren meetgegevens aan;
- Administration tools worden gebruikt bij handmatig ingrijpen in de procesgang; het wijzigen van de loop van het proces terwijl deze reeds onderweg is;
- Reporting- en analysis-tools geven statistische berekeningen over de uitvoering van de processen.

Zoals aangegeven is een belangrijk kenmerk van BPM dat het management en de optimalisatie van bedrijfs-

processen een essentieel onderdeel vormen. De technologie moet de mogelijkheid bieden om iteratief processen te monitoren, te meten en te verbeteren. Of leveranciers alle elementen van een BPMS aanbieden is nog betwistbaar.

Sterke punten

Bedrijfsprocessen zijn blijkbaar de volgende hype aan het worden waaraan iedereen mee wil doen. Voormalige workflowleveranciers noemen zich nu vaak BPM-leverancier zonder hun technologie daarop aan te passen. Omdat een product bedrijfsprocessen regelt is het nog niet meteen BPM. We kunnen constateren dat slechts een aantal leveranciers werkelijk BPM biedt, terwijl anderen eigenlijk alleen oude technologie in een nieuw commercieel jasje hijsen.

BPM heeft twee sterke pluspunten. Ten eerste worden de bedrijfsprocessen

los van de bestaande beperkingen van bestaande systemen ontworpen en ten tweede ligt de controle en het eigenaarschap daar waar het zou moeten liggen, namelijk bij de business. Of BPM werkelijk de rol zal gaan spelen die het voor zichzelf voorspelt hangt af van het vermogen van de leveranciers om het bedrijfsleven te overtuigen.



Literatuur

1. Business Process Management - Improving Business Efficiency, onderzoeksrapport Butler Group, maart 2002.

Marco de Mol

Marco de Mol (marco.de.mol@ordina.nl) is procesarchitect bij Ordina Finance Business Solutions en richt zich in zijn praktijk op procesondersteunende tools en technieken zoals BPM.