

Amerikaanse congressen tonen verschuiving zwaartepunt BPM-gedachtegoed

BPM-trends over de plas

Dat de BPM-ruimte blijft uitdijen werd nogmaals benadrukt door de plejaden aan onderwerpen dat aan bod kwam in twee recente conferenties voor BPM-professionals in de Verenigde Staten. Eén van de bijeenkomsten gebruikte als uithangbord zelfs de term 'BPX'. Hierbij kon de bezoeker de x naar smaak door een term vervangen, zoals management, orchestration, modeling, outsourcing of excellence. Hoe die x echter ook wordt ingevuld, één ding staat vast: modern bedrijfsbeheer is procesgedreven en BPM kan niet langer louter als rage worden bestempeld. Uit het ruime aanbod van presentaties, discussies en voorstellingen distilleerde Marc Kerremans voor Business Process Magazine de belangrijkste trends die 'BPM over de plas' kenmerken.

Om enigszins structuur te brengen in de verscheidene trends die zichtbaar waren op DCI's Business Process

Management Conference (juni 2004, Boston) en Delphi Group's Summit on Business Process eXcellence



Hotel del Coronado, het toneel van Delphi Group's Summit on Business Process eXcellence, BPX2004.

(oktober 2004, San Diego), hebben we een opsplitsing gemaakt die niet hard is (BPM blijft immers een materie die holistisch dient te worden benaderd) en waarbij de volgorde in weergave zeker niet het belang weerspiegelt. Wat zijn nu deze trends?

De mens in het proces

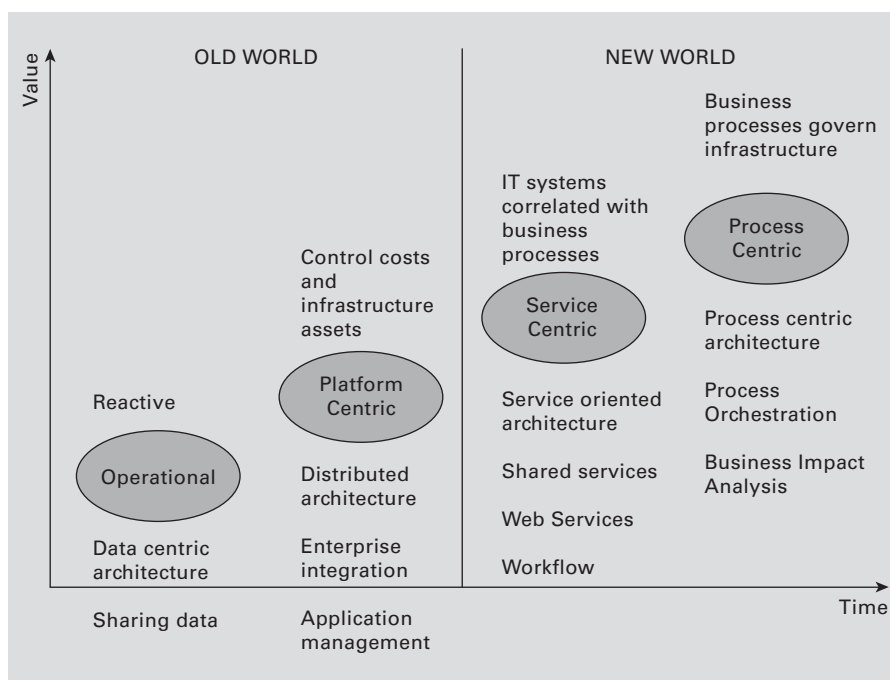
De menselijke component binnen procesmanagement kwam uitvoerig aan bod in twee grote deelgebieden: de wijziging van de aard van de processen (kennisintensieve processen) en de rol van de mens tijdens een BPM-implementatie.

In het boek 'Challenges of 21th Century Managers' gaf Peter Drucker al het probleem weer rond het beheeren en verbeteren van werk dat wordt uitgevoerd door kenniswerkers en managers. Thomas Davenport, hoofdspreker tijdens beide conferenties, ging hier verder op door. Hij beschreef kennisintensieve processen als processen waarbij het werk een hoge graad van ervaring of expertise vereist en waarbij het primaire doel van de activiteiten het creëren, distribueren of gebruiken van kennis is (professionele diensten, management, marketing, onderzoek, engineering). Deze processen zijn de werkpaarden van de diensteneconomie. Kenmerkend voor kennisintensieve processen is dat de kenniswerkers er niet van houden om voorgekauwd te krijgen wat ze moeten doen en nog minder hoe ze bepaalde activiteiten dienen uit te voeren. Kennisactiviteiten zijn bovendien vrij onzichtbaar en vereisen een nauwgezette observatie om

ze te kunnen begrijpen. Een ander kenmerk is dat het verbeteren van kennisintensieve processen veelal inhoudt dat enige knowhow aan de kenniswerkers wordt ontfutseld. Tot slot zijn kosten, tijd en kwaliteit niet eenvoudig te meten in kennisintensieve processen. Als hulpmiddel kwam Davenport daarom met een aantal tips. Kijk bijvoorbeeld vooral naar de context van het werk om het proces te begrijpen. Streef naar een zeer grote mate van participatie van de kenniswerkers. Heb respect voor de praktijk (aannemen dat de mensen weten wat ze doen). En tot slot: breng evenwicht in het formele en het informele, in het structurele en het spontane¹.

Wat de rol van de mens in een BPM-initiatief betreft, werd vooral het vraagstuk van de integratie van het menselijke veranderingstraject met het procesveranderingstraject onder de aandacht gebracht. Bij deze integratie ontbreekt veelal de organisatieontwikkeling. Tussen wat we doen (proces) en hoe we georganiseerd zijn om dit te doen (organisatie) is er ruimte waarin procesontwerp en organisatieontwerp op elkaar moeten worden afgestemd. Binnen deze ruimte is de menselijke competentie een sleutelbegrip en niet alleen vanwege de kennis maar veel meer vanwege het gedrag, dat de som is van kennis, bekwaamheden en attitudes. Deze zaken maken deel uit van organisatieontwikkeling en de terminologie en de werkmiddelen binnen dit kennisgebied zijn zeer afwijkend van deze die binnen de BPM-wereld worden gehanteerd.

Ten slotte werd in een aantal sessies aangegeven dat een nieuwe generatie van tools ('social networking tools') op ons afkomt. Deze tools kunnen de menselijke relaties en interacties beïnvloeden en zodoende kunnen ze ook de efficiëntie van bedrijfsproces-



Afbeelding 1. Technology roadmap.

sen verbeteren. Men spreekt in dit verband ook wel over presence tools, blogs, wikis en social networking software (bijvoorbeeld LinkedIn).

Procesmeting en performance

Het meten van processen en vervolgens het beheren van processen aan de hand van kengetallen, dashboards en KPI's is diep doorgedrongen in de BPM-gemeenschap. Als methodieken hiervoor verwijst men steevast naar de balanced scorecard, maturity modellen (zoals Capability Maturity Model) of de modellen aangereikt door de 'Six Sigma-cultuur'.

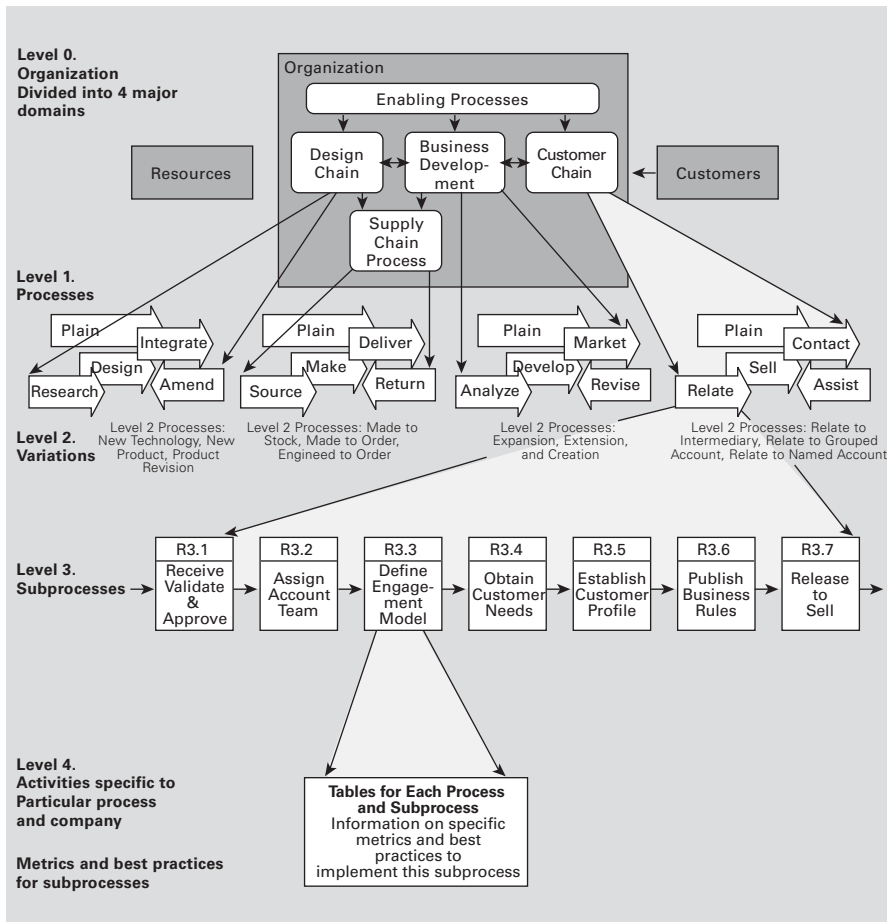
Voor de Six Sigma-concepten werden tijdens de conferenties uitvoerig toegelicht met verscheidene casestudies. Hierbij kreeg General Electric uiteraard de meeste aandacht. In deze onderneming is Six Sigma de manier van werken, de visie, terwijl men BPM als complementair beschouwt om Six Sigma-doelstellingen te bereiken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het verwijderen van processilo's, continue verbetering en nadruk op het menselijk aspect. Feit dat we Six

Sigma hier onder de noemer procesmeting plaatsen, betekent uiteraard niet dat we Six Sigma tot een meetstelsel degraderen. Het toont juist het belang aan van deze totaalaanpak om tot procesverbeteringen te komen door het continu meten van het procesvermogen, wat dan weer invloed heeft op BPM.

Vermeldenswaardig was verder het optreden van Joseph De Feo (CEO Juran Institute) die sprak over wat er na Six Sigma komt en de weg naar procesexcellentie. Hij bedeeft aan BPM een cruciale rol toe in de doorbraak naar blijvende aanpasbaarheid. Die is nodig om excellentie te bereiken als garantie voor een blijvende ondernemingsgroei.

Technologie

Wat technologie betreft kunnen we vrij bondig zijn. Er is een toenemende aanvaarding van BPMS als een procesbeheersplatform in de betekenis zoals beschreven door Howard Smith in zijn 3th Wave boek (de auteur was eveneens hoofdspreker op beide events). Verder werden verscheidene



Afbeelding 2. Bedrijfsprocesreferentiekader van HP.

technologische 'roadmaps' voorgeschoteld doch bleef ons vooral het plaatje zoals weergegeven in afbeelding 1 bij. Begrijpelijk en met minder dan vijf procent acroniemen!

Veel aandacht werd besteed aan het belang van extern beheerde 'rules', die de processen binnen het BPMS van een intelligentie voorzien en die er dus indirect voor zorgen dat de processen die beschreven zijn binnen het BPMS overzichtelijk blijven.

Dat BPM-applicaties de applicaties van de toekomst zijn werd tijdens verscheidene presentaties breed uitgemeten. Zelfs door Sap, dat erkende dat de traditionele modulaire aanpak slecht werkt voor de gebruikers en dat applicaties die zijn ontwikkeld rond het proces dit euvel zullen rechtzetten (in casu xApps).

Procesmodellering

Vanwege de sprekerssamenstelling werd er tijdens de conferenties veel aandacht besteed aan de nieuwe standaarden in procesmodellering die pogen de kloof tussen business en IT te overbruggen. Enerzijds richtte dit zich op BPMN, de modelleringsstandaard die veel navolging geniet bij leveranciers van procesmodellering. Anderzijds behandelde een aantal presentaties het door de OMG gelanceerde Model Driven Architecture (MDA) en enkele voorbeelden van implementaties. We kunnen stellen dat beide standaarden niet als alternatieven kunnen worden gezien, maar eerder als complementair zijn te beschouwen. De uitgangspunten zijn overigens ook verschillend. MDA heeft als doel vooral de softwareontwikkeling te versnellen door verscheidene niveaus van abstractie op

elkaar af te stemmen. BPMN is vooral bedoeld om bepaalde (procesgebaseerde) softwareontwikkeling uit te schakelen en het vertrekt van een ander onderliggend rekenmodel dat rijker is dan hetgeen waarop MDA is gebaseerd².

Procesmodellering bleek ook nog altijd een geliefd item. Er was een dusdanig grote opkomst voor de sessie 'Process Mapping for the rest of us', een eenvoudige presentatie gebouwd rond Visio, dat die herhaald diende te worden vanwege te weinig plaatsen.

Methodologie

Een belangrijke nieuwe trend binnen BPM is het gebruik van 'business process reference frameworks'. Deze methodologische frameworks of modellen worden gedefinieerd als een collectie van standaarden die een bedrijfsdomein beschrijven. Ze bestaan uit een ontologie, domeinprocesmodellen voor tenminste twee tot drie proceslagen diep, kengetallen voor deze processen en best-practices. De gehanteerde referentiemodellen zijn meestal gebaseerd op bestaande, bedrijfstakafhankelijke of horizontale referentiemodellen. Meest sprekende voorbeelden zijn de de Supply Chain Council's Scor en het eTOM/NGOSS-model van het Telemanagement Forum (telecommunicatie).

Binnen deze referentiemodellen worden bedrijfsstrategie, bedrijfsprocessen, applicaties en infrastructuur aan elkaar gekoppeld via meetindicatoren, best-practices en technologische oplossingen en applicaties. De waarde van een dergelijk model is gelegen in een aantal aspecten:

- indicatorgedreven (formulering van strategie in termen van meetbare bedrijfsdoelen, waarbij de indicatoren zijn verbonden met performanceattributen zoals middelen, kosten, flexibiliteit, betrouwbaarheid, reactievermogen);

- procesfocus (verlegt de nadruk van systemen naar processen, oplossen van oorzaken in plaats van symptomen, eenvoudig begrijpbare procesdefinities, geen vertalingen meer nodig naar software en procesexperts, vooraf gedefinieerde definities, herbruikbaarheid);
- snelheid van uitvoering (uitvoering in weken in plaats van maanden, snelle start en weinig frustratie door het georganiseerde kader en beheer, effectieve communicatie - een taal-, vooraf gedefinieerde procesdefinities, indicatoren en praktisch los van applicaties);
- kostenbesparingen (competenties die intern kunnen worden ingevuld, korte projectlevenscyclus, voorkomen van dubbel werk, stopzetten van IT-toepassingen die geen waarde aan het proces toevoegen).

Een werkelijk schitterend voorbeeld van een referentiemodel werd op beide conferenties gegeven door Hewlett Packard (HP). HP heeft zijn eigen referentiemodel gecreëerd, gebaseerd op het Scor-model en heeft dit model uitgebreid met andere processen dan het supply chain-model (business development, klantenbeheer en productontwikkeling). Het is verder uitgewerkt met een vierde, ondernemingsspecifieke laag (zie afbeelding 2). De resultaten die HP voorlegde waren ronduit verbazingwekkend. Waar men vroeger één tot twee gelijkaardige projecten per jaar uitvoerde, werden nu in een kleine drie jaar niet minder dan 28 projecten succesvol afgerond, waaronder de gigantische fusie van de supply chains van HP en Compaq. Resultaat was een eenmalige besparing van 38 miljoen en een jaarlijkse besparing van 9 miljoen dollar.

Volgens HP zijn er meerdere voordelen van een bedrijfsprocesreferentiekader. Er is sprake van een geïntegreerde aanpak, waarbij de volledige levenscy-

clus van het proces is begrepen en als geheel wordt beheerd en waarbij business en IT-holistisch worden bekeken. Bovendien gaat het om een open standaarden referentiekader, dus kan men gebruikmaken van de ervaring van honderden bedrijven en kan men snel en kostenbesparend werken. Belangrijk om te weten is dat HP op zoek is naar derde, onafhankelijke organisaties (zoals de Supply Chain Council) om deze modellen te delen.

Outsourcing

Laatste waargenomen trend is die van de outsourcing. Presentaties op dit gebied varieerden van hoe partners zijn te selecteren tot aan presen-

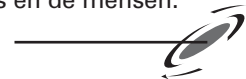
Een nieuwe BPM-trend is het gebruik van business process reference frameworks

taties over hoe outsourcing praktisch is aan te pakken. Belangrijke vaststelling was dat onderzoek heeft uitgezonden dat tweederde van de outsourcingovereenkomsten het gestelde doel niet bereikt.

Conclusie

Nadat vier jaar geleden BPM werd geïdentificeerd als een apart segment, is het zwaartepunt van het BPM-gedachtegoed nu verschoven van automatisering en integratie naar orkestratie en coördinatie. De nieuwe generatie BPM voorziet in systemen, methodologie, technieken en tools om de performance van het bedrijf en de operaties te ondersteunen. Die ondersteuning bereikt men door het toepassen van doelstellingen, beleidslijnen en regels in een steeds wijzigende context en op uitkomsten die niet op voorhand zijn vast te leggen.

De volgende fase van BPM biedt een kader voor continue validatie en verfijning van de inzichten in factoren die de performance van de onderneming aansturen. Bovendien verwachten we een continue verbetering van deze inzichten. Dit vereist een totaal ander niveau van transparantie in onze processen en operaties, een transparantie die misschien een zetje krijgt door het gebruik van referentiemodellen, waarbij de culturele en menselijke factoren zeker uitdagingen zullen blijken. Deze factoren hebben er de afgelopen jaren voor gezorgd dat de voorspelling van Gartner in 2001 ("by 2004 at least 90% of enterprises will have BPM") niet uit is gekomen. BPM blijkt immers, zo leren ook de Amerikaanse conferenties, slechts een vleugje technologie. Het gaat vooral over business en de mensen.



Noten

1. John Seeley Brown, Paul Duguid, The Social Life of Information.
2. Een uitstekend artikel over BPMN versus MDA is terug te vinden in BPTrends, juli 2003 en is van de hand van Howard Smith.

Marc Kerremans

Marc Kerremans is werkzaam als zelfstandig consultant bedrijfssystemen (BPM, ERP, ECM) en operationele logistiek. E-mail: marker@marcon.be.