

# Continue meting en monitoring van procesuitvoering door Business Activity Monitoring

## Big BAM

Hoewel niemand het aloude gezegde 'meten is weten' zal betwisten, vinden organisaties het toch vaak moeilijk om hier gevolg aan te geven. Want hoe zet je een performancemanagementsysteem op? En waar haal je meetgegevens vandaan?

Business Activity Monitoring, kortweg BAM, kan uitkomst bieden. BAM is een combinatie van processen en technologie die organisaties in staat stelt om automatisch of semi-automatisch procesprestaties te meten en deze prestaties te vergelijken met gestelde normen die voortkomen uit de bedrijfsdoelstellingen. Hierdoor zijn afwijkingen bij te sturen. Wat is BAM, welke toepassingsgebieden zijn er en wat is de toegevoegde waarde voor verschillende doelgroepen binnen een organisatie?

Business Activity Monitoring, kortweg BAM, is een opkomende trend binnen het aandachtsgebied performancemanagement. Het past goed binnen de 'continuous business improvement'-filosofie, de cyclus van ontwerp (voortvloeiend uit strategie), uitvoering en beheersing. Gartner' definieert Business Activity Monitoring als "the concept of providing real-time access to critical business performance indicators to improve the speed and effectiveness of business operations". BAM richt zich in essentie op het continu meten en monitoren van de procesuitvoering op de factoren kosten, tijd en kwaliteit, om tijdig bij te kunnen sturen en verbeteracties in gang te zetten. Het is een aanpak waarbij activiteiten in real-time worden bewaakt en er waarschuwingen uitgaan bij afwijkingen. Hierdoor moeten managers sneller kunnen reageren op problemen en

kansen. BAM is een combinatie van processen en technologie. Met het concept kunnen geautomatiseerde bewaking en waarschuwing de efficiency van bedrijfsprocessen verbeteren, ook als de onderliggende applicaties onveranderd blijven. BAM-toepassingen haken in op de interfaces tussen meerdere applicaties om convergerende situaties te beoordelen. Wanneer aan bepaalde condities is voldaan, genereert de toepassing een waarschuwing. Deze condities zijn gerelateerd aan het al dan niet behalen van de organisatiedoelen.

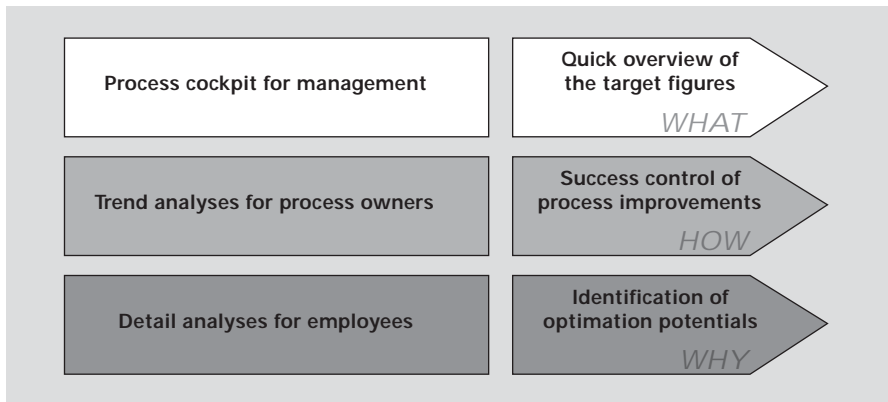
Ter ondersteuning van 'continuous business improvement', bieden sommige Business Activity Monitoring-tools de mogelijkheid de meetgegevens en kengetallen onder te brengen in modellen en dashboards, zodat een organisatie van hieruit de cyclus van ontwerp, uitvoering en

beheersing opnieuw kan doorlopen. De feitelijke procesgang wordt gereconstrueerd en gevisualiseerd op basis van een extractie van meetgegevens en kengetallen uit bronssystemen via XML-adapters. De convergentie van Business Process Modelling en Business Activity Monitoring leidt tot de opkomst van integrale Business Process Management-toepassingen. Recentelijk is de trend van convergentie nog eens bevestigd in een onderzoek van Gartner<sup>2</sup>.

### Toepassingsgebieden

Tot nu toe waren vertragingen in het ontvangen van informatie over een proces onontkoombaar. Veel processen zijn intussen aangepast met als doel om te gaan met een bepaalde mate van vertraging. BAM-projecten minimaliseren vertraging, waardoor beslissers eerder kansen en mogelijkheden kunnen zien. BAM is echter niet de oplossing voor alle processen. Het is het meest zinvol wanneer waarschuwingen kunnen leiden tot acties die een directe impact hebben. BAM is toe te passen bij bijvoorbeeld CRM- of callcenters, op het gebied van supply chain management of de logistiek en bij IT Service Level Management of ITIL.

CRM/callcenter: de afhandeling van calls binnen een callcenter en de overdracht naar een back-office kenmerkt zich vaak door een hoge externe zichtbaarheid, hoog volume, en hoog risico als scripts en procedures niet goed lopen. Met de juiste informatie kunnen floormanagers, back-office-managers en callcenterma-



Informatiebehoefte en toepassing van BAM per doelgroep in de organisatie.

nagers snel ingrijpen om de scripts en procedures te optimaliseren.

Supply Chain Management/logistiek: de distributie van een gereed product kenmerkt zich eveneens vaak door een hoog volume en hoog risico als leveringen en processen niet goed lopen. Met de juiste informatie kunnen schedulers en distributiemanagers snel ingrijpen om de leveringen en processen te optimaliseren.

IT Service Level Management/ITIL: de ondersteuning van een bedrijfskritische applicatie wordt gekenmerkt door een hoge interne zichtbaarheid en een hoog risico bij downtime. Met de juiste informatie kunnen servicemanagers en IT-managers de downtime minimaliseren of voorkomen.

### BAM voor diverse doelgroepen

BAM raakt alle lagen van de organisatie. Er zijn globaal drie doelgroepen te onderscheiden: topmanagement (directie), middelmanagement en procesmanagers (resultaatverantwoordelijken) en medewerkers (uitvoeringsverantwoordelijken). Ieder van deze drie doelgroepen heeft zijn eigen informatiebehoefte. Waar het topmanagement voornamelijk geïnteresseerd is in geaggregeerde data en afwijkingen op hoofdlijnen (strategisch niveau), hebben de medewerkers - die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de processen - juist behoefte

aan informatie over de procesgang en over behaalde procesprestaties (operationeel niveau). Procesmanagers vormen de intermediairs tussen deze twee groepen en kijken vooral naar mogelijke procesverbeteringen (tactisch niveau).

BAM voor topmanagement: bij de formulering van strategische doelen en de vaststelling van bijbehorende normen (targetstelling) wil het topmanagement in toenemende mate, naast inzicht in de financiële performance, ook inzicht in de process performance. BAM kan hierin voorzien. De geaggregeerde waarden die BAM oplevert, zijn van grote toegevoegde waarde voor deze doelgroep.

BAM voor middelmanagement en procesmanagers: één van de taken van het middelmanagement en procesmanagers is het vertalen van doelstellingen naar meetbare waarden en het monitoren daarvan. Dit heeft als doel mogelijke verbeteringen te kunnen identificeren en verbetermaatregelen te kunnen opstellen (reactief én pro-actief). Met behulp van BAM kan men gerealiseerde waarden vergelijken met geplande waarden en komen tekortkomingen aan het licht. Daarnaast kan BAM middelmanagement en procesmanagers ondersteunen bij trendanalyse en benchmarking ter onderkenning van verbeterpunten. Bovendien kan het voor deze doel-

groep een hulpmiddel zijn bij het bewaken van het resultaat van verbetermaatregelen.

BAM voor medewerkers: medewerkers, vaak betrokken bij slechts een deel van een afdelingsoverschrijdend proces, worden door BAM bewust gemaakt van hun bijdrage in het totale proces. Inzicht in al dan niet behaalde prestatienormen maakt het voor medewerkers eenvoudiger om de eigen werkzaamheden binnen het proces te evalueren en indien nodig procedures aan te passen. Op deze manier ontstaat een zelfsturend mechanisme.

### Bedreiging

Organisaties moeten er rekening mee houden dat BAM veranderingen brengt op de werkplek. BAM is één van de vele technologieën die de manier verandert waarop organisaties werken. Hoewel een BAM-applicatie medewerkers in staat kan stellen om sneller problemen te detecteren en verhelpen, kan het ook functies automatiseren die voorheen handmatig werden uitgevoerd. Overladen werknemers zullen BAM-toepassingen verwelkomen als middel om van improductieve handelingen af te komen en zich te richten op handelingen met de meeste toegevoegde waarde. Desalniettemin zullen sommige medewerkers zich bedreigd voelen door de BAM-automatisering. Beslissers die BAM-projecten overwegen moeten deze werkcultuurvraagstukken onderkennen en adresseren.

### Literatuur

1. McCoy, D.W., R.W. Schulte, F. Buytendijk, N. Rayner & A.H. Tiedrich, Business Activity Monitoring: The Promise and Reality, Research Note COM-13-9992, Gartner, 2001.
2. McCoy, D.W., The Convergence of BPM and BAM, Research Note SPA-20-6074, Gartner (2004).

### Ricardo Passchier

Drs. Ricardo Passchier ([r.passchier@ids-scheer.nl](mailto:r.passchier@ids-scheer.nl)) is senior consultant bij de Nederlandse vestiging van IDS Scheer, leverancier van BPM-toepassingen.