

Forrester's Connie Moore over Ultimus en human-centric BPM

EMPOWERING PEOPLE

Connie Moore begon haar analistenloopbaan in 1990 bij de strategische divisie van BIS in de UK. In 1995 werd dit bedrijf overgenomen door marktvorser GIGA Group – die op zijn beurt in 2003 werd overgenomen door Forrester Research.

Door Hans Lamboo

Zo wisselde zij drie keer van werkgever maar bleef haar blik de afgelopen 16 jaar onophoudelijk gericht op de markten voor bestuurlijke informatie en business processen. Door het brede gebied dat ze bestrijkt, beziet ze Business Process Management vanuit een uniek perspectief.

“Veel analisten, trendwatchers en zelfs journalisten die zich bezig houden met BPM beperken hun blikveld tot de business processen. Ze hebben vaak een achtergrond in de integratie of modellering. Ik kom oorspronkelijk uit de wereld van content management, uit document imaging om precies te zijn. Dat is de bakermat van wat we nu workflow noemen – waaruit process management weer ontstaan is. Ik geef binnen Forrester leiding aan de groep BPM. Maar ik manage ook het team dat zich bezighoudt met Business Intelligence, met data-integratie en datawarehousing. Ook het team dat *collaboration* en Web 2.0 volgt, valt onder mijn hoede.”

Van proces- naar business optimalisatie

“Als ik bezig ben met content management valt me op hoeveel die wereld lijkt op die van *collaboration*: er wordt

samengewerkt op het gebied van documenten. Maar het is erg beperkt, want het draait allemaal om het document: hoe je een document vastlegt en goedkeurt. In de wereld van document imaging komt daar dan nog bij: welke procedure doorloopt het image van het document. Men zou zich eigenlijk de vraag moeten stellen waarom men nog een papieren document heeft. In de content-wereld begrijpen ze workflow, ze begrijpen autorisatie, maar BPM begrijpen ze niet goed.

Dan de *collaboration*-wereld, daar gebeurt alles ad hoc, tijdens de rit. Het is niet echt georganiseerd en niet erg efficiënt, het is eigenlijk een rommeltje. Ik denk dat dat nu eenmaal inherent is aan het menselijke creativiteitsproces, maar het zou allemaal wel wat ordelijker mogen in de *collaboratiemarkt*. Net als in de *process*-wereld gaat het erom om zaken vast te leggen. Daarna kan je een beetje creatiever worden. Ik beweeg me dus door al die verschillende domeinen en ik denk steeds: ze zouden eens wat meer naar elkaar moeten kijken en eigenlijk gewoon moeten fuseren. Pas daarna kunnen we de processen op een heel ander niveau aanpakken. We verlaten die verstarde efficiency-gedachte – er is overigens niets mis met efficiency, noch met productiviteit – en we kunnen komen tot het ‘empoweren’ van mensen, ze helpen hun werk beter te doen, ze helpen betere beslissingen te nemen, ze helpen betere resultaten te behalen. We zetten dan de stap van procesoptimalisatie naar business optimalisatie. En dat is de uitdaging voor de leveranciers en de *thought leaders*.”

Ultimus en human-centric

Ultimus wordt door Forrester beschouwd als een van de leiders, visionairs in de BPM-wereld. Terwijl Ultimus in Europa niet tot de top behoort – tot voor kort was Ultimus niet eens op de Nederlandse markt aanwezig. Waarom die lof voor Ultimus?

“Ultimus heeft twee grote onderscheidende eigenschappen. Ze hebben een enorm grote en sterke klantenkring. Ik ken geen andere pure-play BPM vendor met zo'n groot bereik over de hele wereld. Dan het tweede punt waarmee Ultimus

Mensen

Connie Moore, Forrester Research: “Tijdens mijn keynote merkte ik al op dat de meeste leveranciers het nog steeds hebben over end users. Terwijl het hier over mensen gaat. Ik geef er steeds meer de voorkeur aan over mensen te spreken in plaats van het van typische IT-visie getuigende end users. IT ontwikkelt systemen. En de gebruiker van die systemen was een soort van ‘o ja, er is aan de horizon ook nog een gebruiker’. We moeten focussen op degene voor wie alle inspanningen en investeringen zijn bedoeld, en dat is de mens, de medewerker. En niet het systeem.”

zich sterk onderscheidt van de andere vendors: hun suite stelt de mens centraal, het is volledig human-centric. Dat is bij BPM waar het om gaat: human-centric. Helaas moet ik die term gebruiken. Want ik ben van mening dat de leveranciers van integratie-software de term 'BPM' van ons hebben gestolen en het etiket 'BPM' op producten plakken die helemaal niet zo goed zijn in processen.

Ze zijn goed in integratie, maar desondanks plakken de vendors de term BPM op hun technologie. Dat heeft velen, waaronder mijzelf, gedwongen om duidelijkheid in de markt te scheppen. En het is met tegenzin dat ik nu termen moet bezigen als 'integration-centric BPM', 'human-centric BPM' en 'document-centric BPM'. Ik zou willen dat we gewoon konden spreken van BPM, maar de realiteit is dat deze producten allemaal heel erg verschillend zijn, echt héél verschillend. Dus als we niet helder maken over wat voor BPM we het hebben, is het net alsof we de materie helemaal niet begrijpen. De één heeft het over BPM, de ander heeft het over BPM, maar ze hebben het feitelijk over verschillende zaken. Sommigen gebruiken BPM als acroniem voor Business Performance Management. Het wordt er allemaal niet duidelijker op, dus we hebben al die extra omschrijvingen simpelweg nodig om aan te geven waarover we het hebben. Ik denk dat al die bedrijven elkaar overnemen of overgenomen worden, zodat we over een jaar of twee weer gewoon kunnen spreken over BPM, en iedereen weet wat we daarmee bedoelen."

Integration-centric versus human-centric

"Integration-centric is de visie op BPM vanuit de techniek. Als je kijkt naar de integration-centric BPM producten, zoals webMethods en BEA, dan zie je dat er heel anders over processen wordt gedacht. Systemen moeten andere systemen updaten, dus je neemt een service bus en je laat de informatie rondgaan zonder dat er een mens aankomt. Af en toe gaat er een belletje van 'er is een persoon die iets moet doen'. Dat is een wel erg beperkte kijk op processen. Het ziet processen als cirkels, als gesloten kringen, meestal transactionele processen. Daar is meestal weinig sprake van ondersteuning van de medewerker.

Leveranciers van integratie-software hebben de term BPM gestolen

Maar als je niet precies weet hoe een proces zal verlopen ligt dat allemaal anders. Garantiestelling is daarvan een mooi voorbeeld. Dat draait allemaal om mensen die beslissingen moeten nemen, er zijn veel mensen bij betrokken die moeten onderzoeken, controleren, delegeren, overleggen, meningen en commentaren verzamelen. Het risico kan immers behoor-



Connie Moore, Forrester Research: "Met tegenzin gebruik ik de term human-centric BPM."

lijk groot zijn. Als er een slecht contract wordt opgemaakt, of als je een garantie afgeeft voor de verkeerde verzekeringspolis, kan dat veel geld kosten. Dit proces lijkt in niets op een transactieproces. Er is een rijke werkomgeving nodig om dat proces aan te kunnen. Zelfs als je de verschillende stappen kunt vastleggen en rekening houdt met frequente aanpassingen, kun je ze niet allemaal voorspellen. Vooral als er sprake is van meerdere partijen, zoals onderaannemers. De software die je gebruikt om je door dat proces te loodsen moet zo ontworpen zijn, dat je middenin het proces ineens een nieuw beslismoment kunt inbouwen; of een locatie kunt toevoegen, de route aanpassen, documenten inbrengen, een collaborative workspace openen om met een collega uit een andere vestiging te kunnen samenwerken, omdat je je zorgen maakt om een bepaalde passage in het contract. Dat vereist een zéér rijke omgeving, dat is 'human-centric' BPM: veel gecompliceerder, het is absoluut niet het soort proces waarover de integratie-vendors het hebben. Zij praten alleen maar over transacties. Hun invulling van BPM heeft absoluut niet de rijkheid en verfijndheid van 'human-centric' BPM, zoals Ultimus die wél heeft." »

De wereld van Ultimus V8

Een van de in Nederland onbekende vendors die steeds opduikt in de survey's van de grote analisten-bureaus is Ultimus. In de laatste marktonderzoeken plaatsen Forrester, Bloor en Gartner Ultimus als nummer één bij de Business Process Management Suites.

Ultimus laat zich het gemakkelijkst omschrijven als een BPM suite die bovenop alle systemen binnen een onderneming ligt en zich als één geïntegreerde interface naar de medewerkers presenteert. Ultimus bevat modules voor onder andere procesmodellering, simulatie, optimalisatie, interactieve BAM, en engines voor workflow, business process execution en business rules. Belangrijke eigenschap is dat de processen eenvoudig aan te passen zijn, zelfs incidenteel. De nieuwste versie Ultimus V8 combineert dit alles met de binnen de onderneming in gebruik zijnde systemen voor e-mail, spreadsheets, teksten, Business Intelligence, content management, CRM, HR, ERP, databaseses etcetera. Het resultaat is dat de medewerker vanachter zijn werkplek in één geïntegreerde omgeving werkt, waarin alle benodigde informatie te vinden is en bovendien aan elkaar is gekoppeld.

Ultimus levert al jarenlang wereldwijd haar BPMS in de VS, waar men de grootste partij is, in Azië en Australië, en het Midden-Oosten. Men claimt met 1600 klanten en ruim 2 miljoen mensen die Ultimus actief gebruiken, de grootste ter wereld te zijn. Pas sinds enkele jaren is men actief in Europa. Vooral in de Duitse markt bouwde Ultimus een sterk marktaandeel op. Sinds kort heeft Ultimus ook een reseller in Nederland, The One in Woerden.

De presentaties en vele testimonials tijdens de Ultimus Summit 2007 in München, waar ook de nieuwe release V8 werd gelanceerd, waren indrukwekkend. Ook top-analiste Connie Moore van Forrester stak haar waardering voor V8 niet onder stoelen of banken.

Empowerment

“Human-centric gaat om het ‘empoweren’ van de werknemer. De meeste human-centric BPM vendors hebben als beperking dat ze alleen naar het proces kijken. Terwijl ze moeten inzien dat de persoon veel meer doet dan het proces. De persoon telefoneert, heeft interactie met collega's, de persoon bezit bepaalde kennis, of juist niet en heeft een expert nodig, gaat een gesprek aan met een klant – er zijn veel dingen die een mens doet buiten het proces.

Op dat gebied hebben de BPM vendors een zeer beperkt blikveld. Ze hebben geen kijk op alle 360 graden van het proces, het gehele proces. Ultimus is de eerste vendor die ik ken, die een diepgaande kennis heeft van processen, en een die als strategie ‘empowering people’ heeft. Bovendien heeft het een grote klantenkring en feedback vanwege hun product, door het luisteren naar de gebruikers, tot belangrijk communicatiekanaal verheven. Ultimus heeft een wereldwijde installed-base en is de grootste vendor in Amerika. Er zijn inmiddels activiteiten ontplooid in een aantal Europese landen, terwijl sommige van de ‘hotste’ vendors in de VS Europa nog niet eens ontdekt hebben. Ultimus werkt al lang in de markt en heeft een aantal zeer indrukwekkende implementaties. Even dacht ik dat Ultimus achter zou raken, door het ontbreken van mogelijkheden voor business optimalisatie. Maar door het toevoegen van iBAM, simulatie en de andere features in de laatste release V8, heeft het product enorm aan kracht gewonnen.”

Innovatie-mogelijkheden

“Op mijn eigen werkplek gebruik ik Siebel, Peoplesoft, een software-pakket dat me helpt mijn mensen te managen, ik heb Lotus, en een zeer rijke Microsoft collaboration-omgeving. Maar als ik iets gebruiken wil moet ik elke applicatie apart opstarten. Als ik samen met een klant via de e-mail aan het werk ben, moet dat uiteindelijk in Siebel CRM terecht komen. Dat zou eigenlijk een kwestie moeten zijn van een klik, of desnoods van ‘copy & paste’. Dat bedoelen we met de ‘empowering’ van mensen. Aan het eind van de dag zijn mijn medewerkers, allemaal kenniswerkers, doodmoe. Alsof ze de hele dag dozen in een magazijn hebben staan opstapelen. En dat terwijl ze de hele dag in een stoel aan een computer werken. Waar worden ze zo moe van? Omdat hun hersenen de hele dag applicaties zitten te integreren. Iets uit de e-mail in het CRM zien te krijgen, iets dat in ERP is gebeurd in een agenda zetten; dat is erg vermoeiend. Integratie is geen menselijke activiteit. Ik ken iemand die van zijn BPM-werkplek weg moet lopen naar een ander kantoor, daar informatie zoekt in een BI-systeem, de cijfers noteert op een papiertje, vervolgens teruggaat naar zijn werkplek en de getallen vanaf het papiertje overtypt. Dat hoeft absoluut niet meer, want het kan inmiddels technisch allemaal worden geïntegreerd. We hebben dat alleen nog niet gedaan.

Ook het werkgebied van procesmodellering biedt nog mogelijkheden voor innovatie. We denken daar veel over na de laatste tijd. Ergens zit een directie te vergaderen en ze nemen allerlei besluiten. Ook over bedrijfsdoelstellingen. Hoe kun je die besluiten nu direct vertalen naar de business processen? Daar liggen nog grote mogelijkheden voor innovatie. ‘Goal Management’ zou dat kunnen heten, het in lijn brengen van de bedrijfsstrategie met procesontwerp.”

Hans Lamboo is hoofdredacteur van Business Process Magazine.