

Onderzoekster Michele Cantara van Gartner over BPM

# GUNSTIGE TIJD

Het valt niet altijd mee executives te overtuigen van de waarde van de BPM-approach. In de VS daarentegen lijkt de BPM-software over de toonbanken te vliegen. Lijkt, want dat is maar schijn, zegt Michele Cantara, VP Research BPM van Gartner.

Door Hans Lambou

“Laat ik beginnen met te zeggen, dat het aan de man brengen van het concept van Business Process Management enerzijds, en het verkopen van BPM-software anderzijds twee heel verschillende dingen zijn”, begint Michele Cantara. “Want ook in de VS is de markt moeilijk en de tijd die nodig is om een softwareproduct te verkopen is lang. De kopers willen zich er eerst van overtuigen dat hun aankoop het bedrijfsresultaat positief beïnvloedt. Daarentegen adopteren steeds meer bedrijven de BPM-approach.”

“Wij bij Gartner onderzoeken ongeveer 320 business- en IT-gebruikers in de VS en West-Europa. We stellen dan onder meer de vraag of BPM bij de organisatie wordt toegepast. Van degenen die daar positief op antwoordden, gaf 66 procent aan dat de business processen maar een paar keer per jaar veranderden. En 40 procent gaf aan de processen maandelijks, wekelijks of dagelijks aan te passen. Die frequentie maakt een BPM-aanpak absoluut noodzakelijk, omdat IT daar niet voor is toegerust. Als bedrijven niet direct interesse hebben in de BPM-aanpak ligt dat in het feit dat de business processen niet vaak genoeg wijzigen om een complete ondernemingsbrede invoering van BPM noodzakelijk te maken. Bekijk de hele processenportefeuille eens van afstand en vraag u af welke gedeelten van die portefeuille veel wijzigingen vereisen. Die wijzigingen, daar gaat het om, daar liggen de mogelijkheden van BPM, want je wilt dat de business analist en de business gebruiker die wijzigingen kunnen aanbrengen met zo weinig mogelijk tussenkomst van IT. Kortom, een van de belangrijkste drijfveren om BPM te gaan toepassen is de mate waarin er aanpassingen moeten worden aangebracht in de business processen.”

Een andere reden waarom bedrijven nogal eens aanhikken tegen BPM is dat het wordt voorgesteld als een technologie waarbij speciale middleware moet worden aangeschaft die de

software-infrastructuur vervangt. “Dat heeft immers geen directe relatie met het bedrijfsresultaat. Zeker in de huidige economische situatie zal aan bedrijven met die kijk op de zaak BPM moeilijk te verkopen zijn”, voorspelt Cantara.

## Shared Services en Private Cloud

“Bij een geslaagde toepassing van BPM is bijna altijd sprake van de verbetering van een voor de onderneming *strategisch proces*”, constateert Cantara. “Een onderbroken business process is een van de punten uit de top-drie ‘Redenen waarom CEO’s ’s nachts wakker liggen’. Iemand in het bedrijf heeft ontdekt dat dat proces zeer geschikt is voor BPM en dat de verbetering ervan zal leiden tot forse reductie van de kosten en dat de efficiëntie en voortgang zal verbeteren. Omdat het proces van strategisch belang is voor de business, heeft men de tijd genomen om een soort waardeketen van medewerkers, managers en executives te creëren die begrijpen waarom het belangrijk is.”

BPM wordt het meest gebruikt door dienstverlenende bedrijven. Dat komt volgens Cantara waarschijnlijk omdat de eerste enterprise-applicaties niet echt gericht waren op dienstverlenende bedrijven. “Ze bezitten dus niet zozeer verouderde commerciële softwarepakketten – hun legacy bestaat vooral uit speciaal voor hen ontwikkelde applicaties. BPM maakt dat dragelijk en werkbaar. Andere processen waarbij BPM zeer nuttig is, zijn zeer gerichte processen, bijvoorbeeld klantgerichte processen met veel selfservice via portals en partner supplier netwerken; een ander voorbeeld betreft compliance-oplossingen, omdat BPM vrij snel kan worden ingevoerd en de onderneming in staat stelt de processen en de rules te wijzigen als de wet- en regelgeving wijzigt. BPM is in het bijzonder goed voor bedrijven die te maken hebben met onvoorspelbare proceswijzigingen.”

Een nieuwe trend die zich voordoet is de toepassing van BPM als IT Shared Services of zelfs Private Cloud. “Bedrijven die door overnames gegroeid zijn en bedrijven waarvan de proces-



Michele Cantara, VP Research BPM bij Gartner Research: "Een van de belangrijkste drijfveren om BPM te gaan toepassen is de mate waarin er aanpassingen moeten worden aangebracht in de business processen".

sen verspreid zijn over verschillende regio's willen die processen standaardiseren en vereenvoudigen, om te kosten terug te brengen en ze brengen ze onder in een soort Shared Services Center."

### Gunstige tijd voor BPM

Cantara ziet bedrijven die een jaar of wat geleden met BPM gestart zijn en daarmee succes hebben geogst, nu van een eenmalig project overstappen naar een BPM-programma met verschillende projecten. "Ze hebben de uitkomsten, de concrete bedrijfsresultaten gezien en dat smaakt naar meer. Iemand heeft berekend dat het invoeren van BPM maar een-zesde kost van de traditionele technieken. De boodschap is: BPM is een minder dure benadering van applicatieontwikkeling, waardoor we meer kunnen doen met minder inzet van IT. Bovendien levert het duidelijk resultaat voor de onderneming op. Het is gemakkelijk terug te voeren naar wat de business wil en we kunnen het snel doen, binnen vier tot zes maanden. Dat model slaat prima aan in de huidige economische tijd. Het is een beetje lastiger voor een bedrijf met een, zeg maar, wat conservatiever profiel om over te stappen naar BPM. Dat komt omdat ze veel van hun gedragingen zullen moeten veranderen."

"Het is altijd tijd voor BPM", zegt Cantara, "maar op een vreemde manier is dit een hele gunstige tijd voor BPM. Managers moeten bijna alles opnieuw overwegen. Alles wat ze wisten over organisatorische structuren is niet noodzakelijkerwijs valide. Alles wat ze wisten over het gebruik van IT en het ondersteunen van business processen is misschien niet meer zo effectief als het was. In deze economische situatie moeten we lean, heel mean en vooral heel erg behendig zijn. Er is veel voor nodig om dat in alle geledingen van een bedrijf te laten doordringen en vraagt veel grote veranderingen. Voor sommige bedrijven is het simpelweg een overlevingsstrategie. De confrontatie met een scenario als 'doe iets, of houd op te bestaan' is een goede zaak, vanuit BPM-perspectief".

### De toekomst

Cantara verwacht dat business process modeling meer en meer gebruikt gaat worden door teams, door IT'ers en business samen, en dat er veel meer model-driven applicaties en oplossingen zullen komen. "Misschien gebruiken ze geen BPMS, maar ze maken in elk geval het proces zichtbaar, ze geven wat meer grip op veranderende processen. Het is een stap in de goede richting. Er zijn op dat gebied vele tools die nuttig zijn als 'storyboard' voor de gebruikers: er hoeft niet te worden gecodeerd, er kan worden toegevoegd wat en wanneer men maar wil. Ik denk dat dergelijke voordelen de manier zullen veranderen waarop de business en IT met elkaar samenwerken, en waarop applicaties worden ontwikkeld."

Volgens Cantara zien veel bedrijven BPM alleen maar als vehikel voor het verbeteren van hun business processen. Ze staan er niet bij stil dat end-to-end processen heel nuttig kunnen zijn bij outsourcing. "Er moet worden nagedacht over samenwerking met externe dienstverleners die hun aanbod zullen moeten inpassen in zorgvuldig ontworpen processen. BPM-technologie is dan onontbeerlijk", stelt Cantara. "Op dit moment doen bedrijven zaken met externe dienstverleners om reden van kostenverlaging. Maar dat is aan het veranderen, omdat sommige organisaties diensten die men eerst ging outsourcen weer terug willen halen en tot de ontdekking komen dat ze niet flexibel genoeg zijn om dat te doen. De manier waarop bedrijven naar sourcingrelaties kijken is dus aan het veranderen, wat gedeeltelijk met agility en flexibiliteit te maken heeft."

"In de VS groeit de belangstelling voor BPM, maar we hebben bij Gartner onze verwachting een paar procentpunten naar beneden bijgesteld. Maar zelfs nu de BPM-markt de gevolgen ondervindt van de economische crisis, is die markt niet ineens verdwenen. Bedrijven moeten hun processen op de een of andere manier verbeteren, met als gevolg dat de BPM-markt een van de gezondere is."

Hans Lambou is hoofdredacteur van Business Process Magazine.