

BPM Summit 2001 geheel in teken van business process management

De ontbrekende schakel tussen e-business en webservices

Begin december vond in het Californische San Diego een conferentie plaats totaal gewijd aan het fenomeen business process management. Dit onderwerp heeft zich een belangrijke plaats verworven in de top drie van onderwerpen waarvan management-executives wakker liggen. Maar wat betekent dit nu? Is BPM een nieuwe markt of alleen maar weer een nieuw buzzword of etiket op iets dat al bestaat? Wat zijn de mogelijkheden van BPM en wie zijn de hoofdrolspelers? Marc Kerremans geeft hierop, mede op basis van zijn bezoek aan de BPM Summit, in dit artikel antwoord. Zowel inhoudelijke zaken als een terreinverkenning en positionering van BPM komen aan bod.

De toegenomen snelheid in alle aspecten van het bedrijfsleven heeft het fenomeen business process management in de schijnwerpers gezet. Belangrijkste katalysator van deze ontwikkeling is Internet. Enerzijds biedt dit een gemeenschappelijk platform voor het bedrijven van handel. Anderzijds heeft het de businesscycli verkort en de efficiency verbeterd zodat men concurrentie met de snelheid van het licht kan afweren. Grootste probleem is echter dat het merendeel van de ondernemingen niet in staat is gebleken de snelheid en efficiëntie van de interne processen in dezelfde mate op te drijven als de externe bedrijfsprocessen met klanten, leveranciers en andere bedrijfspartners. Het is overduidelijk dat

zonder drastische verbeteringen in de reactietijd, doorlooptijd en betrouwbaarheid van de interne processen, business bedrijven via Internet weinig zin heeft in de commerciële betekenis van het woord.

Verder kunnen we stellen dat ondanks de economische terugslag het aantal businessmogelijkheden nog steeds toeneemt, maar dat deze mogelijkheden zich korter manifesteren. Dit werd vooral benadrukt in de openingspresentatie tijdens de BPM Summit, gehouden door de voorzitter van de Summit (Tom Koulopoulos, vooral bekend vanwege 'The Workflow Imperative', één van de eerste boeken over workflow). Voordeel halen uit deze steeds moeilijker te benutten

kansen vereist niet alleen snelheid en behendigheid, maar vooral ook dat processen betrouwbaarder en meer beheerst dienen te zijn dan ooit.

Generaties BPM-toepassingen

Als we dan naar mogelijke toepassingen willen kijken die zich deze problematiek proberen eigen te maken, is een concept bruikbaar dat door de organisatoren van de BPM Summit werd geschetst van hoe een model BPM-toepassing eruit zou moeten zien. Voordat we dit concept beschrijven, kijken we eerst echter naar de ontstaansgeschiedenis van BPM-toepassingen.

Over de afgelopen dertig jaar heen zijn drie generaties van BPM-toepassingen te onderscheiden. Een eerste generatie wordt de 'software engineering'-generatie genoemd. Deze generatie is ons allen bekend en verwijst naar de periode dat de bedrijfsprocessen en regels in de softwarecode zaten ingebakken. Implementeerde je een dergelijke applicatie, mocht je niet of zo weinig mogelijk afwijken van de proceslogica.

In de tweede generatie, de 'business engineering'-generatie, werd de definitie van de proceslogica ondergebracht in aparte tools, die in het beste geval een procesmodel doorsluisden naar een configuratiemodule, maar zeker niet resulteerden in een soort instantiëring van de operationele

software. Hier ontstond de befaamde kloof tussen de 'business speak' en de 'techno speak'. Wel moeten we opmerken dat de doorlooptijd om sterk repetitieve kernprocessen te automatiseren significant werd gereduceerd. Vele processen werden dan niet beschreven omdat men ze van ondergeschikt belang achtte of omdat de processen te geïndividualiseerd waren en te veel uitzonderingen kenden.

Terwijl deze eerste en tweede generatie BPM-toepassingen gelimiteerd konden worden toegepast op vrij rigide bedrijfsprocessen en meestal binnen de firewall, ontstond er op termijn duidelijk behoefte aan een nieuwe generatie BPM-tools waar klanten, leveranciers en andere bedrijfspartners te werk kunnen gaan binnen bepaalde bedrijfsverbanden. Deze generatie wordt dan ook met de term 'value engineering' aangeduid. Deze categorie tools bewerkstelligt dat een organisatie elke component kan definiëren en integreren in elk proces dat baat heeft bij deze procescomponent. Dit opent de deuren naar een meer flexibele, 'oneindige' procesdefiniëring en sluit nauwer aan bij het proceslevenscyclusconcept.

Binnen elk proces waarbij mensen met elkaar samenwerken is er sprake van een soort procesdilemma tussen de personalisatie van het uit te voe-

ren werk en de doorstroming van dit werk in het proces. Elk individu kiest op een vrij intuïtieve basis de snelste manier, en daarbij de hem meest bekende en geschikt bevonden tool om het werk uit te voeren. Dit is echter niet steeds de meest optimale of snelste manier voor het totale proces binnen de organisatie. Het gebrek aan effectieve middelen om een cen-

best procedures en de best practices. Het doel is dus integriteit, betrouwbaarheid in het proces te brengen, zonder de creativiteit of flexibiliteit te beperken die een onderneming bezit om op zijn omgeving in te spelen.

Modeltoepassing

Terug naar het concept dat de organisatoren van de BPM Summit schetsten van hoe een model BPM-toepassing eruit zou moeten zien. Er zijn drie karakteristieken te onderscheiden van derde generatie BPM-toepassingen: procesprofessionalisatie, procesonafhankelijkheid en processyndicatie.

Procesprofessionalisatie

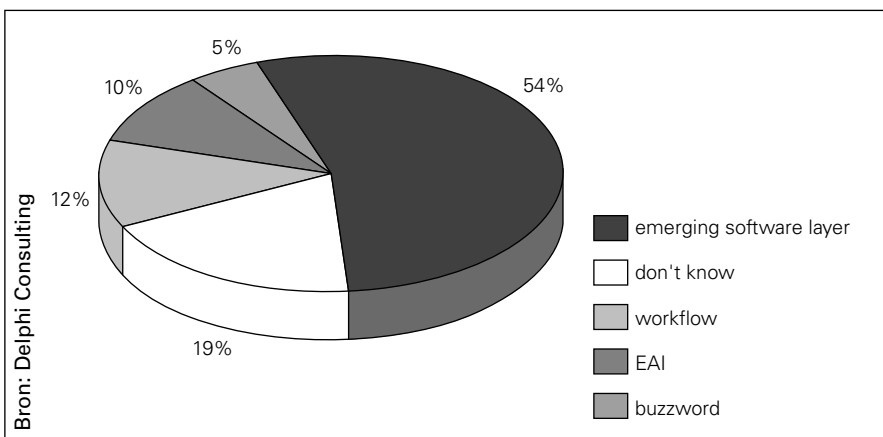
Iedere participant in het proces heeft de mogelijkheid om het proces aan te passen of uitzonderingen te creëren, steeds binnen de toegestane samenwerkingsregels. Dit houdt meteen in dat werkobjecten kunnen worden uitgewisseld, waarbij deze gelijktijdig worden aangepast aan de manier van werken van het individu.

Procesonafhankelijkheid

Gebruikers zijn niet beperkt tot een procesflow en bedrijfsregels die centraal zijn uitgetekend om tegemoet te komen aan de behoeften van een gebruikersgemeenschap. Er zijn natuurlijk gereguleerde omgevingen die een strikte navolging van de procesflow of bedrijfsregels opleggen, maar zelfs deze processen kennen dikwijls deeltaken die buiten de gereguleerde omgeving vallen. Meestal zijn het deze taken die het totale proces juist vertragen. Grote nieuwigheid hier is om de flow van de regels te scheiden. Op die manier verkrijgt je onafhankelijkheid van het procesmodel van de proceslogica. Door beide separaat te definiëren kan je tevens de logica om een werkobject te bewerken in een eigen object gaan steken (procesregelobjecten). Deze nieuwe benadering leidt tot de totstandkoming van enorme bibliothe-

Op termijn ontstond behoefte aan een nieuwe generatie BPM-tools

traal gedefinieerde procesdefinitie naar de decentrale uiteinden (contactpunten) van de organisatie aan te reiken, zijn steeds de beperkingen en de uitdaging voor elke BPM-toepassing geweest. Het debat rond de tools ontrolt zich steevast rond de mate van 'empowerment' en de mate van integriteit met de bedrijfsregels. In de nieuwe generatie BPM-toepassingen is het mogelijk bedrijfsregels vast te leggen en deze automatisch in te voeren in een uiterst gepersonaliseerde context, maar steeds consistent met de doelen en procedures van een organisatie. In feite betekent dit het op elkaar afstemmen van de



Afbeelding 1. Hoe ziet men de BPM-markt?

ken van procesobjecten (werkobjecten, procesregelobjecten), die kunnen worden gedeeld over gehele waardeketens op voorwaarde dat ze voldoen aan bepaalde standaarden. (Vergelijk het met onderdelen in massaproducten die kunnen worden uitgewisseld tussen verschillende eindproducten omdat ze aan bepaalde standaardregels en toleranties voldoen om tegenover andere componenten te worden gebruikt).

Processyndicatie

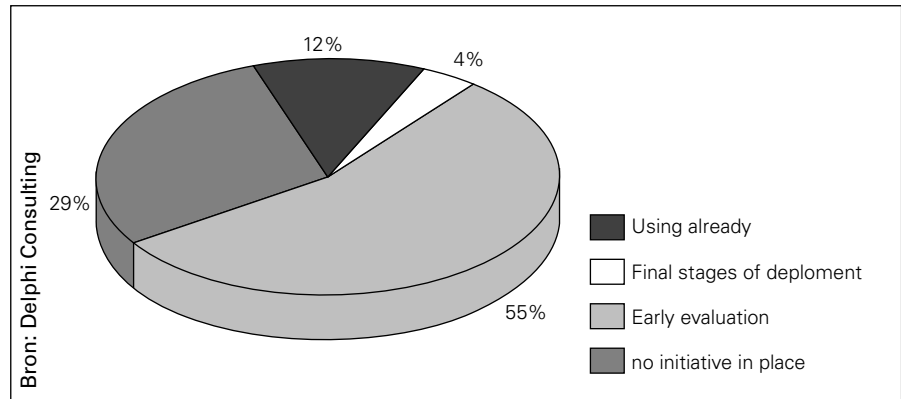
Alhoewel het nog jaren voor ons ligt, is het idee van een webservicesarchitectuur waar processen worden gesyndiceerd (gelijktijdig gepubliceerd voor verschillende doeleinden, diensten) als 'business objects', het ultieme eindspel van derde generatie BPM-toepassingen. Dit betekent dat bedrijven in staat worden gesteld processen, subprocessen te kopen, verkopen, delen, 'gebruiken' op een even makkelijke manier als vandaag goederen en diensten worden gekocht en verkocht. Een eerste stap in deze evolutie is om een gecomponentiseerde BPM-architectuur neer te zetten, door de ontwikkeling van werkobjecten die men gemakkelijk kan inzetten in de stroom van processen binnen de organisatie.

BPM-landschap

En hoe ziet het landschap van deze BPM-markt er momenteel uit? Om hier een duidelijker beeld van te krijgen, heeft adviesbureau Delphi Consulting een grootschalige enquête uitgevoerd, waarvan de resultaten op de Summit werden toegelicht. Hieronder bespreken we een aantal van die toegelichte resultaten.

Marktperceptie

Op de vraag wat BPM inhoudt (afbeelding 1), antwoordt de overgrote meerderheid (54 procent) van de respondenten dat dit een nieuwe softwarelaag is die als basis dient voor het



Afbeelding 2. De status van BPM binnen verschillende gebruikersorganisaties.

bouwen van nieuwe procesgeoriënteerde applicaties die tevens de bestaande bedrijfsapplicaties hergebruiken.

Toch nog twaalf procent meent dat BPM gewoon een nieuw etiket is voor de huidige workflowmanagementsystemen. Opmerkelijk is dat ongeveer een vijfde van de respondenten niet weet wat ervan te denken, gezien het prille stadium waarin de markt zich bevindt. Dit wordt bevestigd door het antwoord op de

Een webservices- architectuur is het ultieme eindspel van derde generatie BPM-toepassingen

vraag naar de status van BPM (afbeelding 2), waarbij een meerderheid (55 procent) van de respondenten aangeeft BPM-software te evalueren en bijna 1 op de 3 personen geen BPM-initiatief heeft lopen. De BPM-markt bevindt zich dus nog steeds in de 'early adopter'-fase: eindgebruikers bevinden zich in een leerfase rond de technologie en de mogelijke voordelen. Delphi schat dat deze periode nog zeven tot twaalf maanden in

beslag zal nemen en dat in de komende twee tot drie jaar vele organisaties er nog niet aan toe zijn een BPM-toepassing te implementeren.

Voordelen

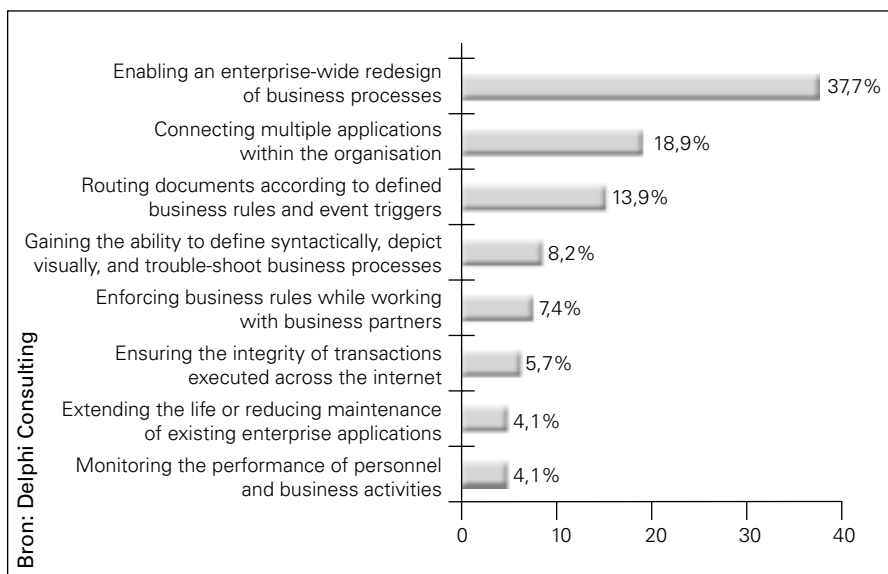
Bekijken we vervolgens de te verwachten voordelen (zie ook afbeelding 3), dan is het opmerkelijk dat het in deze tijden weer 'in' is om over 'business process reengineering' of 'redesign' te praten. Als levend bewijs hiervan draafde gastspreker James Champy op, die zijn nieuwe boek "X-Engineering the Corporation" presenteerde. Champy, vooral bekend als coauteur van "Reengineering the Corporation" naast Michael Hammer, reageert met dit boek vooral op de te grote nadruk die in vele BPR-projecten wordt gelegd op de factor technologie. Hij omschrijft X-Engineering als "the art and science of using technology-enabled processes to connect businesses with other businesses and companies with their customers to achieve dramatic improvements in efficiency and create new value for everyone involved".

Positionering

Hoe kunnen we nu de vele producten classificeren en waar kunnen we BPM positioneren? De voorgestelde indeling is vrij simpel (zie afbeelding 4), maar heeft het voordeel dat het vrij snel tot inzichten leidt. Op een eerste as wordt de doorlooptijd van

een proces weergegeven, uiteenlopend van zeer kort (denk hierbij aan een proces waar verschillende stappen bestaan uit de opeenvolging van transacties tussen systemen) tot zeer lang (typisch de collaboratieve omgevingen waar mensen de drijvende factor zijn). Op de andere as wordt de complexiteit van het proces weergegeven. Deze dimensie deelt men in in laag (routinematige, repetitieve processen) tot hoog (zeer veranderlijke, exceptionele processen).

Pure EAI-applicaties bevinden zich in de linkeronderhoek, terwijl de workflowfunctionaliteit die we terugvinden in contentmanagementsystemen bovenaan de grafiek zit. Als je ervan uitgaat dat in een onderneming alle soorten processen voorkomen, is het duidelijk dat BPM poogt een platform te creëren die het hele schema afdekt. De huidige workflowmanagementsystemen noch de EAI-systemen bieden



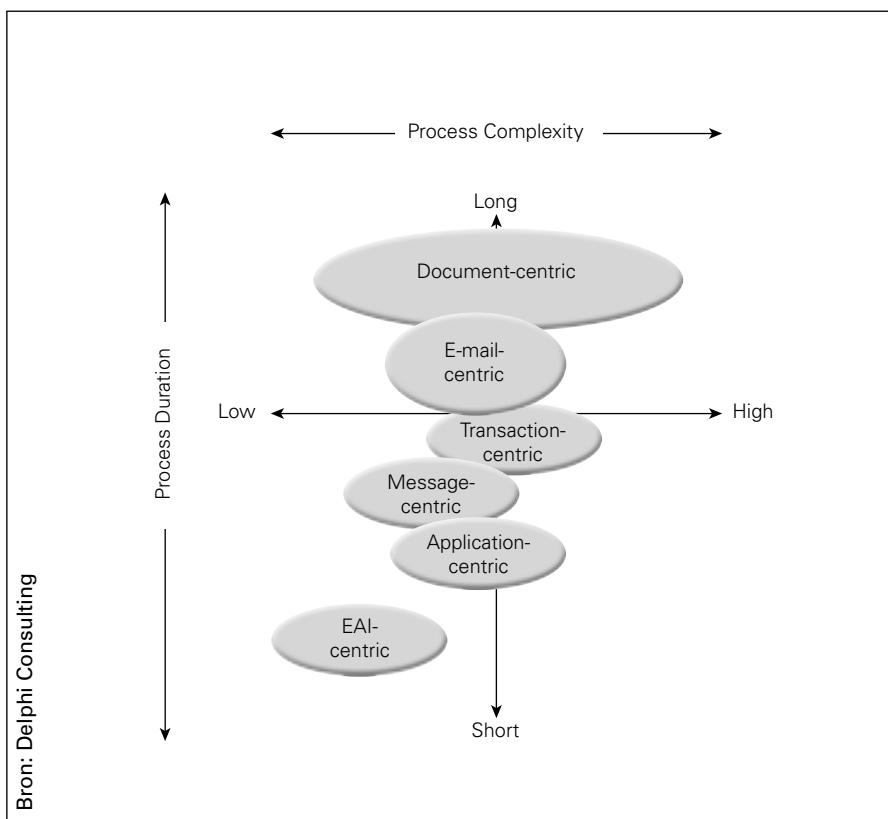
Afbeelding 3. Verwachte voordelen bij de toepassing van BPM.

duo geen volledige BPM-toepassing, maar zijn wel essentiële onderdelen van dergelijke toepassingen. Fundamentele keuze is of je een dergelijke toepassing zelf gaat samenstellen (best-of-breed) of dat je kiest voor

vooraf geïntegreerde toepassingen. Deze laatste koers wordt bevestigd door de aanbieders van producten die je in het BPM-landschap terugvindt.

Spelers

Als spelers in de BPM-markt zijn er de bestaande workflowleveranciers die hun basisarchitectuur hebben herontworpen en die EAI-functionaliteit hebben toegevoegd, zoals Staffware (Staffware Process Suite), HP (HP Process Manager), Ultimus (Workflow Suite), Optika (Acorde Process), Fujitsu (i-Flow). Filenet is zelfs verdergegaan in de pre-integratie en heeft haar workflowproduct ondergebracht in een totaal nieuw product Brightspire; een objectgeoriënteerd, XML-gebaseerd objectmanagementsysteem. Anderzijds heb je de grote EAI-spelers die workflowfunctionaliteit toevoegen, zoals Webmethods, BEA, Seebeyond, Iona, Peregrine en Metaserver. Uiteraard is er ook steeds een aantal nieuwe spelers dat opdoemt als er sprake is van een nieuwe markt. Deze waren dan ook terug te vinden in de expohal van de BPM Summit, zoals FuegoTech (FuegoBPM), Q-Link (Q-Link BPM Platform), Nobilis (Nobilis Ci), Instantis (SiteWand), Teamshare (Teamtrack) en Insession (Workpoint Processware).



Afbeelding 4. Schema voor de positionering van BPM-toepassingen en daaraan gerelateerde tools.

Breakouts

Vanzelfsprekend waren tijdens de BPM Summit naast een aantal algemene sessies ook breakout-sessies te bezoeken, die waren gegroepeerd rond een viertal thema's. In de technologische richting ging buiten de gebruikelijke 'techno speak' zeer veel aandacht uit naar webservices, en werd ingegaan op de betekenis van de BPML.org-organisatie en de in januari geplande eerste versie van Business Process Modeling Language (BPML). De bundeling van sessies rond collaboratieve processen werd gekenmerkt door gevallenstudies (incorporatie van leveranciers in het bedrijfsproces, versnelde gezamenlijke productontwikkeling door bedrijfsprocessen op elkaar af te stemmen). Dezelfde benadering werd gebruikt in de sessies rond de zichtbaarheid van de bedrijfsprocessen en die rond changemanagement.

Onmisbaar voor e-business

Ondanks het feit dat de BPM-markt zich in een initieel stadium bevindt, is het duidelijk dat het een ontbrekende stap is in het succesvol implementeren van e-businesstoepassingen. Ook is BPM van zeer grote betekenis in de webserviceswereld. We willen immers niet nogmaals vervallen in het aanbieden van pure functionaliteit zonder dit in te bedden in een procescontext. Hierbij zijn workflowmanagementsystemen (alhoewel tijdens deze Summit er een soort taboe leek te rusten op het woord 'workflow') van essentieel belang, maar dan binnen de totaliteit van een BPM-toepassing. Dit geldt eveneens voor andere softwaretoepassingen (EAI, BPI, Enterprise portals, messaging) die een rol kunnen spelen binnen een BPM-toepassing.



Marc Kerremans

Marc Kerremans is consultant bij het Belgische Soft Cell.

BPM en webservices

Webservices bieden voor BPM een nieuw model voor de syndicatie van werkobjecten. Simpel gesteld voorzien webservices in een bibliotheek en een distributiemechanisme voor individuele werkobjecten. Een werkobject kan een simpel proces zijn zoals de goedkeuring van een inkoopaanvraag of de verwerking van een tijdsregistratie. Elke onderneming heeft een standaard set van diensten die wordt ondersteund door interne informatiesystemen. Deze processen zijn vrij identiek in verschillende orga-

nisaties. Bedrijven zouden deze processen kunnen ontvangen via service providers of gespecialiseerde bibliotheken van businessobjecten voor specifieke verticale markten. Omgekeerd kunnen derde generatie BPM-toepassingen één van de hoekstenen voor webservices vormen, omdat zij als backbone kunnen fungeren voor de inzet en coördinatie van applicaties binnen een bedrijfsproces en aldus de functionele kijk van webservices binnen een procesgeoriënteerd kader plaatsen.

Advertentie