

Synergie maakt investeringen echt de moeite waard

PROCESSEN EN DATABEHEER

Elke ambitieuze, data-intensieve onderneming ziet het opzetten van een procesgerichte organisatie en de keuze voor gepaste databeheer initiatieven als logische evoluties. Al te vaak blijft het echter bij twee onafhankelijke verbeterpistes en gaat men volledig voorbij aan de kansen van een geïntegreerde aanpak van proceswerking en databeheer.

Door Bart Vergeylen

Grote investeringen, in bijvoorbeeld rapportering, missen zo hun doel en resulteren in een zeer laag investeringsrendement (ROI) en noodzakelijke extra investeringen. Databeheer gebaseerd op structurele bedrijfsprocessen biedt hier de oplossing en garandeert het benutten van het datakapitaal (geheel van beschikbare data) op de meest efficiënte en effectieve manier. Bovendien zal een dergelijk databeheer op haar beurt de proceswerking optimaliseren. In de huidige, snel evoluerende maatschappij dringen continue verbeterinitiatieven zich steeds meer op bij organisaties, die hun positie in de markt willen behouden of versterken. De primaire focus ligt voor data-intensieve organisaties meestal op de volgende losstaande trajecten:

- het structureren en optimaliseren van bedrijfsprocessen die vastleggen wat een organisatie doet, op welke manier, met betrokkenheid van welke partijen en externe factoren (bijvoorbeeld regelgeving).
- het opzetten van een databeheerstructuur: wat moet er gebeuren met het datakapitaal in de databases om tot nuttige en eenduidige informatie te komen en op welke manier kan de informatie eenvoudig geraadpleegd en geanalyseerd worden

door de eindgebruikers. Een kenmerkend voorbeeld is het opzetten van een datawarehouse met bijhorende rapporteringsomgeving.

Probleemstelling

Beide verbeterinitiatieven hebben een duidelijke toegevoegde waarde, maar deze wordt zelden maximaal benut. Een belangrijke reden is de wijze waarop de behoeften voor het databeheersysteem gedefinieerd worden. Hoe ga je bepalen welke informatie de medewerkers nodig hebben om hun taken op de meest optimale wijze uit te voeren? Het is alleen deze informatie die door het systeem ter beschikking mag worden gesteld. Traditioneel wordt de definitie van de informatiebehoefte gebaseerd op de persoonlijke behoefte van de huidige medewerkers in de verschillende lagen van de onderneming. Deze behoefte is bijgevolg gericht op de korte termijn en sterk onderhevig aan persoonlijke voorkeuren en gewoontes die door de jaren heen zijn opgebouwd. Het komt ook voor dat de IT-afdeling zonder veel overleg de databehoeften vastlegt en zo het datawarehouse zelf vormgeeft. Nemen we het voorbeeld van een organisatie die op een structurele manier de nodige informatie beschikbaar wil stellen aan haar verschillende klantenbeheerders, elk met hun eigen

klantenportefeuille. De organisatie kiest voor het opzetten van standaardrapportering met een onderliggend datawarehouse. Elk van de klantenbeheerders zal in de loop der jaren een eigen manier van werken hebben ontwikkeld met persoonlijke aggregaties van klanteninformatie in diverse rapporten. Een dergelijke aanpak leidt potentieel tot een wildgroei van rapporten (bijvoorbeeld in Excel) en dit is een algemeen verspreid fenomeen in de bedrijfswereld.

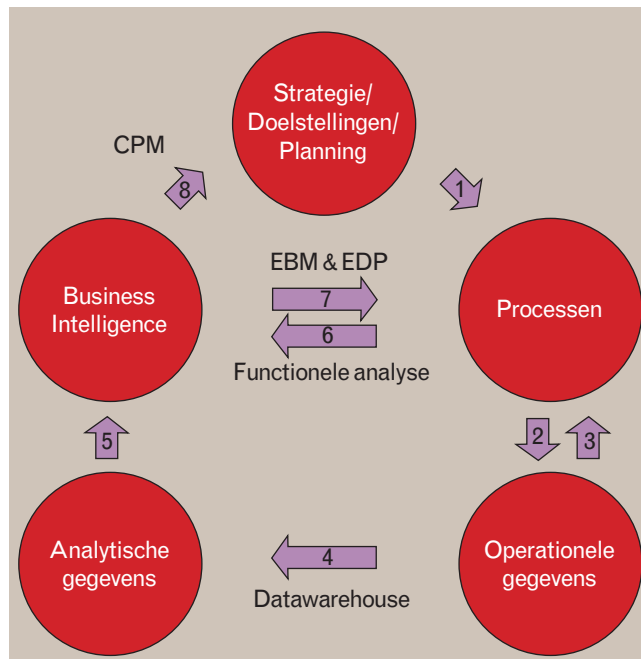
Het samenbrengen van deze persoonlijke informatiebehoeften van de klantenbeheerders tot één functionele behoefteanalyse voor het opzetten van standaardrapportering gebeurt in dergelijke gevallen meestal organisch, 'op het gevoel' en zonder structurele onderbouw. Bedrijven kiezen voor een zo ruim mogelijke behoefte-definitie met als belangrijkste doel geen informatie te verliezen, zodat elke klantenbeheerder zijn persoonlijke manier van werken kan voortzetten. Wanneer in de toekomst de huidige klantenbeheerders worden vervangen, zal een deel van de gevraagde informatie niet meer gebruikt worden en zullen nieuwe behoeftes ontstaan die niet voorzien zijn in het originele datawarehouse. Een nieuwe investering in aanpassingen aan dit datawarehouse en in extra rapporten lijkt dan de enige oplossing en een nieuwe aangroei van rapporten is het gevolg.

Dit voorbeeld geeft aan dat het opbouwen van de databeheersstructuur op basis van ad hoc en korte termijn behoeften rampzalig is voor het resultaat en het verzilveren van de investeringen. Er is behoefte aan een meer gestructureerde aanpak die het mogelijk maakt om ook de middellange- en lange termijn behoeften in de analyse op te nemen.

Processen als kader voor structureel databeheer

Het grote verbeterpotentieel van het herontwerpen van een bestaande of het opzetten van een nieuwe databeheeromgeving ligt bij de goede keuze van een kader waarbinnen de behoeften kunnen worden gestructureerd. In de procesgestuurde organisatie vormen de processen uiteraard het meest geschikte kader. Zij zijn immers de vertaling van de strategie en de doelstellingen naar de dagelijkse operationele realiteit, zie afbeelding 1. Wanneer men er in slaagt voor alle activiteiten binnen deze processen precies te bepalen wanneer welke gegevens beschikbaar moeten zijn en onder welke vorm, verzekert de organisatie zich van een kwalitatieve functionele analyse. De analyse zal niet alleen volledig zijn, maar eveneens objectief en gericht op middellange en lange termijn. De investeringen die op basis van een dergelijke analyse worden uitgevoerd, zijn bijgevolg goed onderbouwd en doelgericht. De procesinvalshoek brengt op die manier het datamanagement naar een hoger niveau.

Afbeelding 1 toont grafisch de verbanden (geïntegreerde situatie) tussen processen, Business Intelligence-toepassingen en het datakapitaal (analytische en operationele gegevens) bin-

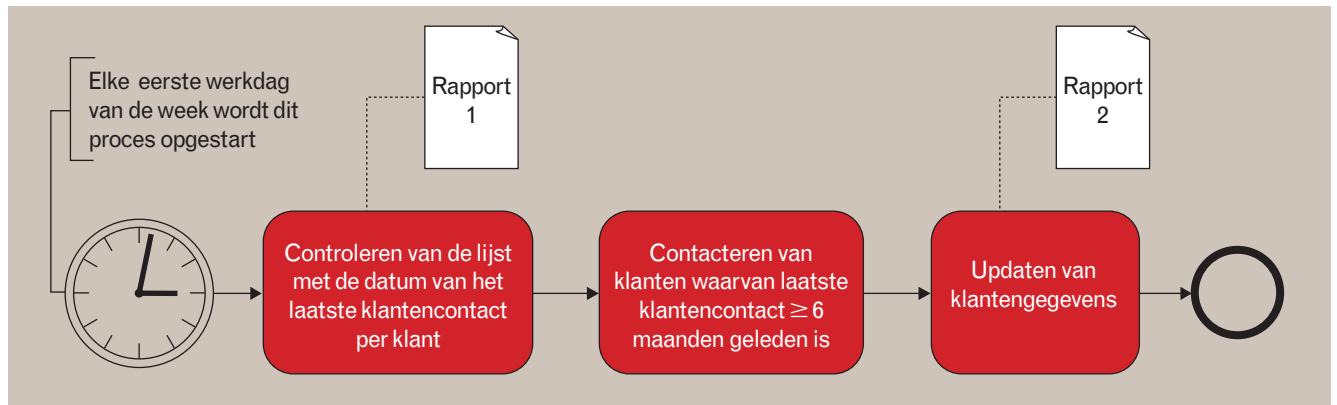


Afbeelding 1: Verband processen, Business Intelligence en data.

nen een vooruitstrevende organisatie. Ze omvat volgende stappen:

1. Het bestaan en de werking van een organisatie is gebaseerd op haar strategie, doelstellingen en planning. Deze worden vertaald in operationele processen;
2. Operationele processen of dagelijkse activiteiten genereren operationele of transactionele gegevens die worden opgeslagen in uitgebreide databases;
3. Deze operationele gegevens sturen vaak onmiddellijk het verdere verloop van een proces aan;
4. Om uit de operationele data bruikbare informatie te halen moeten deze omgezet worden in analytische gegevens. Hiervoor wordt in sommige gevallen een fysiek datawarehouse opgezet;
5. De analytische gegevens vormen de informatie die een eindgebruiker kan raadplegen in rapporten of andere BI-toepassingen;
6. In de procesomschrijvingen wordt de functionele behoefte voor onder andere de rapportering en een onderliggend datawarehouse bepaald;
7. Via de informatie in de BI-applicaties worden de processen ondersteund met de gewenste informatie (EBM of Evidence Based Management) of worden ze aangestuurd via Events (EDP of Event Driven Processes);
8. Op gelijke wijze wordt het management ook ondersteund in het continu bijstellen van strategie, doelstellingen en planning (CPM, corporate performance management).

We gaan terug naar het voorbeeld van de klantenbeheerders, waarbij de organisatie nu haar klantenbeheerprocessen heeft gemodelleerd en op die manier heeft vastgelegd hoe het klan-



Afbeelding 2: Proces update klantgegevens.

tenbeheer door elk van de klantenbeheerders moet worden uitgevoerd. We veronderstellen hier ook dat één van de operationele doelstellingen, het up to date houden van de klantgegevens via ten minste één klantencontact per klant elke zes maanden, vertaald werd in een eenvoudig proces, zie afbeelding 2.

Elke klantenbeheerder start op elke eerste werkdag van de week met de controle van de lijst met de datums van zijn of

haar laatste contact met elk van de klanten. Hiervoor kunnen in het proces het eenvoudige rapport (Rapport 1: lijst met datums van laatste klantencontacten) definiëren dat nodig is voor het uitvoeren van deze controle. In de volgende activiteit zullen de klanten worden gecontacteerd met wie het laatste contact meer dan zes maanden geleden is. Tot slot zal de klantenbeheerder met de klant de noodzakelijke gegevens doorlopen en bekijken waar updates nodig zijn. Om te verzekeren dat elke klantenbeheerder deze update steeds volledig kan uitvoeren zonder bepaalde parameters te vergeten, is het definiëren van een standaardrapport (Rapport 2: overzicht van klantgegevens) in dit proces noodzakelijk. De klantenbeheerder moet dan voor elke klant het rapport opvragen en de rapportgegevens op juistheid controleren. Door de verankering en definitie van de rapporten in alle processen door deze werkwijze kan de organisatie een uitputtende behoefteanalyse uitvoeren die voldoet aan de behoeften van zowel de huidige als de toekomstige werking.

Twee belangrijke termen binnen databeheer

Een datawarehouse is een fysieke structuur waarin gegevens uit allerlei individuele databronnen en operationele systemen worden geladen, gecombineerd en verwerkt tot een eenduidig, correct en transparant informatiepakket. Een datawarehouse levert eindgebruikers 'de enige versie van de waarheid' waarop ze kunnen vertrouwen bij het uitvoeren van hun taken en het nemen van beslissingen. Een datawarehouse zet met andere woorden de operationele, transactionele gegevens om in analytische gegevens.

Business Intelligence of BI omvat de technologie en de applicaties die eindgebruikers toelaten om op een eenvoudige manier de beschikbare informatie in het gewenste formaat te raadplegen, er analyses mee uit te voeren en om de informatie om te zetten in betere structurele, operationele of managementbeslissingen. Belangrijke voorbeelden zijn toepassingen voor rapportering, ad hoc analyses, performance monitoring en gepersonaliseerde dashboards. Het succes van een Business Intelligence-structuur is sterk afhankelijk van de kwaliteit van beschikbare informatie. Deze moet correct, eenduidig en transparant zijn. De keuze voor een degelijke data-integratiestrategie met bijvoorbeeld de opbouw van een datawarehouse is daarom fundamenteel.

Evidence Based Management

Wanneer de functionele analyse van het databeheersysteem wordt uitgevoerd op basis van de processen, kunnen de resultaten van het databeheersysteem, zoals rapporten of data-analysetoepassingen, ook onmiddellijk teruggekoppeld worden naar de processen. Zo ontstaan nieuwe kansen voor procesoptimalisatie.

Zoals beschreven in het voorbeeld van de klantenbeheerders legt de organisatie voor elke procesactiviteit vast welke informatiebronnen er moeten of kunnen worden aangewend ter ondersteuning van de activiteit. Het klantenbeheer wordt gestandaardiseerd en tijd die verloren ging aan nuttelose activiteiten wordt weggewerkt.

De verankering van de informatiebronnen in de processen moet worden toegepast op zowel management-, kern- als ondersteunende processen en in alle lagen van de organisatie. Een ambitieuze data-intensieve onderneming moet zich ervan verzekeren dat de uitvoering van alle activiteiten en het nemen van elke beslissing steeds gebaseerd is op correcte, gedetailleerde en up to date informatie. Een dergelijke evolutie

naar een organisatie die haar beleid en werking ondersteunt met gestandaardiseerde en procesmatige informatie, wordt Evidence Based Management & Processing (EBM) genoemd.

Aansturen van processen met events

Een tweede opportuniteit, die steeds meer ingang vindt bij organisaties, is het initiëren van de processen op basis van nieuwe gegevens uit het datawarehouse. Hierbij wordt een proces slechts opgestart wanneer een bepaalde gebeurtenis zich voordoet in de brondata. Het Business Intelligence systeem zal via een waarschuwingsboodschap de procesverantwoordelijke attenderen, waarna deze persoon het proces kan opstarten. Op deze manier wordt het overbodig om regelmatig na te gaan, via rapporten of rechtstreekse analyse van de data, of aan bepaalde condities voldaan is en of een proces moet worden opgestart. Deze controleactiviteit voegt namelijk geen enkele waarde toe aan het proces en kan dus opgevat worden als een te vermijden kostenpost. Let wel: deze opportuniteit kan niet op alle processen worden toegepast. De definitie van dergelijke initiërende gebeurtenissen wordt gevat onder de term 'Events'. Wanneer processen worden aangestuurd door dergelijke events spreekt men van 'Event Driven Processes' (EDP).

Deze opportuniteit kan perfect ingepast worden in het voorbeeldproces van de klantenbeheerders. In het Business Intelligence-systeem kan een Event gedefinieerd worden dat

wekelijks de data van de laatste contacten controleert. Bij het detecteren van een laatste contact van meer dan zes maanden geleden zal het event een boodschap sturen naar de klantenbeheerder met daarin de naam van de klanten die moeten worden gecontacteerd. Op deze manier wordt het proces geoptimaliseerd en verkort, aangezien de wekelijkse activiteit van het controleren van de lijst met laatste contacten volledig overbodig wordt.

Bedrijven kiezen voor een zo ruim mogelijke behoeftedefinitie

Conclusie

Het is duidelijk dat procesontwikkeling en gegevensbeheer op een synergetische manier samengaan. Een geoptimaliseerde functionele analyse van het databeheersysteem op basis van processen zorgt voor efficiëntere en effectievere informatie die op haar beurt een betere ondersteuning biedt aan zowel management-, kern- als ondersteunende processen.

Bart Vergeylen (www.mobius.eu) is proces consultant bij MÖBIUS.

Kijk op BPM-vendors

De BPM-matrix van Business Process Magazine

Bent u nog steeds op zoek naar een objectief marktoverzicht van BPM-tools?

De **BPM-matrix** van **Business Process Magazine** is een **onafhankelijk**, actueel overzicht van alle professionele software voor Business Process Management op de Nederlandse markt. Het is geen vergelijking, maar **objectief overzicht** van de functionele aspecten van de producten, zonder dat daar een waardeoordeel over wordt uitgesproken. Het gaat er immers om welk product het beste aansluit bij uw wensen en eisen. U kunt door de **BPM-matrix** browsen door te selecteren op leveranciers en op een kleine 100 functie-aspecten. Maar u kunt ook gebruikmaken van de **matchmaking module**, die aan de hand van door u ingegeven criteria voor u een short-list samenstelt. Gewoon, om u te helpen een keuze te maken uit de vele uitstekende Business Process Management oplossingen die op de markt verkrijgbaar zijn. U bepaalt uiteindelijk zelf welke leverancier het beste bij u en uw bedrijf past.

U vindt de BPM matrix op www.businessprocess.nl



De BPM-matrix van Business Process Magazine staat onder redactie van senior consultants bij O&i te Utrecht.

business
process
magazine