

Business Process Management in een notendop



Wat is er mis met Business Process Management? Niets en tegelijk alles. Terecht kijken organisaties naar BPM omdat ze op zoek zijn naar manieren om hun bedrijfsprestaties te verbeteren. Maar het blijft duister wat het gedachtegoed eigenlijk inhoudt. Een poging om wat zaken op een rijtje te zetten

Door Hajo A. Reijers & Kees M. van Hee

Door de losse termen er in de Van Dale Engels-Nederlands op na te slaan kun je vaststellen dat BPM te maken heeft met het besturen/beheersen/hanteren van bedrijfsprocessen. Dat zegt misschien nog niet veel, maar dat wordt anders als de nadruk van BPM op bedrijfsprocessen in een historische context wordt geplaatst. In eeuwen van bedrijfsorganisatie was het bedrijfsproces juist geen dominante ordeningseenheid. Sinds de industriële revolutie heeft er altijd veel meer nadruk gelegen op de functionele indeling van een organisatie in departementen, afdelingen, bureaus, ploegen, etc. Elk organisatieonderdeel heeft in zo'n opdeling een takenpakket dat, in het beste geval, bijdraagt aan de bedrijfsdoelstellingen. Wezenlijk hierin is dat elk onderdeel probeert om zijn eigen zaakjes zo goed mogelijk op orde te hebben, bijvoorbeeld door de kosten te reduceren of om de

kwaliteit van het geleverde (deel)product te verhogen. In zo'n functioneel georiënteerde organisatie verdwijnt een werkorder gewoonlijk direct van de agenda van een afdeling als het zijn specifieke stukje aan het eindproduct heeft bijgedragen. Daardoor is er weinig betrokkenheid bij het eindproduct.

Opkomst van het procesdenken

Aan het begin van de jaren negentig werden de eerste systematische gevallen gerapporteerd van organisaties die op een hele andere manier probeerden om hun prestaties te beïnvloeden. In plaats van op een functionele oriëntatie werd de nadruk gelegd op de bedrijfsprocessen, de routes die klantenorders van begin tot eind de organisatie doorliepen. De verschillende, samenhangende stapjes die daarbij werden uitgevoerd kunnen in een grote organisatie makkelijk dwars door vijf verschillende afdelingen lopen. Door de nadruk te leggen op een betere afstemming tussen de afzonderlijke stapjes van het proces ongeacht op welke afdeling die plaatsvinden, het optimaliseren van de verschillende routes en het gebruik van IT om zo'n geheel proces te ondersteunen werden hele drastische efficiëntiewinsten gerapporteerd. Een heel eenvoudige optimalisatie kon vaak al plaatsvinden door allerlei dubbele, locale administraties op te ruimen en centrale informatie te ontsluiten voor alle afdelingen. Nog belangrijker misschien was het dat het juist de klanten van dit soort organisaties zijn die veel directer profiteren van verbeterprojecten. Het is de klant die de totale prestatie van een bedrijfsproces, van begin tot eind, ervaart en evalueert.

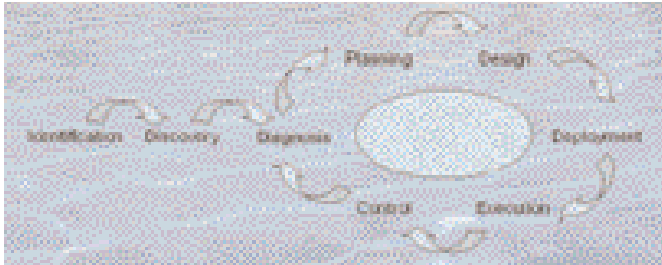
De BPR-leer

In het enthousiasme dat volgde op dit zogenaamde 'procesdenken' is in het bedrijfsleven vooral het herstructureren van bedrijfsprocessen bovenop komen drijven, bekend onder de noemer Business Process Reengineering (BPR). Orthodoxen in de BPR-leer roepen op om processen van de grond af aan opnieuw op te bouwen, omdat alleen op deze manier het volledige potentieel van een procesoriëntatie wordt benut. Er zijn heel wat organisaties die de laatste jaren hebben ondervonden dat een dergelijke aanpak contraproductief werkt doordat medewerkers zulke grote veranderingen niet steunden. Ook ging met deze aanpak impliciete maar waardevolle knowhow verloren. Het gevolg is dat BPR nu bij velen associaties oproept met megalomane, geldverslindende projecten, waar iedereen elkaar de tent uitvecht. En hoewel BPR nog steeds aan de orde van de dag is zijn consultants wel zo slim om er een nieuw etiket op te plakken.

En toen was er BPM

Hoe verhoudt BPM zich nu tot het procesdenken en de afwisselende opgang en ondergang van BPR? In onze kijk hierop is BPM een opleving van het inzicht dat een oriëntatie op processen in een organisatie lonend is. In die zin is het niets nieuws ten opzichte van de beweging die in de jaren negentig veel stof deed opwaaien. Een al dan niet drastisch herontwerp van een bedrijfsproces kan nog steeds een initiatief zijn dat wordt geïnitieerd in het procesgeoriënteerde organisaties. Kortom, BPM kan wel degelijk uitmonden in BPR. Echter, behalve

voor 'verjonging' is er binnen BPM ook aandacht voor de andere fasen in de levenscyclus van een bedrijfsproces. We beelden dat uit met de onderstaande figuur, die we aanduiden als de 'BPM-vis'. In de figuur is te zien hoe na het identificeren van een bedrijfsproces en het uitvinden hoe het in elkaar zit (discovery) een cyclus start. De toepassing van BPM betekent dat bedrijfsprocessen vroeg of



laat gediagnosticeerd dienen te worden, wat al dan niet leidt tot initiatieven om de prestaties van een proces te verhogen. Een dergelijk initiatief moet gepland worden, waarna een nieuw procesontwerp – drastisch of gradueel verschillend van het bestaande proces – moet worden opgesteld. Nadat het nieuwe proces is ingebed in de organisatie (deployment) zal het als het goed is tot de gewenste uitvoering ervan leiden. Heel wezenlijk is het om dat lopende bedrijfsproces te monitoren, de prestaties af te blijven zetten tegen de doelen en middelen en zonodig maatregelen te nemen. Inzichten die in deze fase van 'control' worden verworven kunnen leiden tot een grondigere bezinning op het proces, wat een nieuwe start van de cyclus betekent.

Cyclisch

Cruciaal vinden wij dat BPM een inherent cyclische aangelegenheid is. In die zin is de term 'management' dus geen loos element in het begrip. BPM impliceert een bekommernis om het bedrijfsproces die verder gaat dan het identificeren en incidenteel overhoop halen van een proces, namelijk het blijven volgen van de prestaties van een bedrijfsproces en die te koppelen aan gestelde doelen aan dat

proces. Vanuit een wetenschappelijk of inhoudelijk standpunt is BPM dan het vakgebied waar gewerkt wordt aan methoden en technieken om dit mogelijk te maken (zie bijvoorbeeld Reijers, 2003). BPM, gezien vanuit het organisatorische perspectief, is een activiteit die zich richt op het rationeel beheren van alle fasen in de levenscyclus van bedrijfsprocessen binnen de organisatie. Niet de precieze

opsomming of opvolging van deze fasen, zoals die van de BPM-vis, is daarbij essentieel. Het is het inzicht dat het beheer van processen nuttig is om bedrijfsprestaties te verbeteren en de klanttevredenheid te verhogen. Er moet dus serieus

omgegaan worden met de processen in de organisatie.

De rol van IT

Wat tot nu toe nog niet veel aandacht heeft gekregen in dit artikel is de rol van informatietechnologie. En dat is met opzet zo. In tegenstelling tot wat veel leveranciers ons willen doen geloven is BPM in sommige situaties prima uit te voeren zonder dure tools. In een organisatie uitvinden hoe een proces werkt is vaak op zich al een exercitie die zijn vruchten afwerpt. De beslissing om van BPM serieus werk te maken is primair een strategische keuze: je moet als organisatie geloven in de het nut van een procesgeoriënteerde aanpak, helemaal los nog van de techniek. (Of een dergelijk geloof ook gerechtvaardigd is daar komen we nog op terug.) Vervolgens is het zo dat IT een rol kan spelen om BPM met meer of minder succes en inspanning uit te voeren.

Mechanische hulpjes

De opleving van de BPM-golf op dit moment lijkt vooral geïnitieerd te worden vanuit de aanbodkant, de BPM-leveranciers dus. Als je sommig materiaal moet

geloven dan is er een hele nieuwe generatie van tools op de markt die verbluffende nieuwe dingen kunnen. In onze ogen is er sprake van veel meer continuïteit en worden al langer bestaande soorten tools gradueel uitgebreid met meer functionaliteit en integratiemogelijkheden. Het belangrijkste soort systemen op BPM-gebied bestaat uit de zogenaamde Workflow Management Systemen (WfMS'en), die nu ook wel worden aangeduid als Business Process Management Systemen. WfMS'en zijn systemen die de logistiek van een bedrijfsproces voor hun rekening nemen op basis van een voorgebakken blauwdruk daarvan (Van der Aalst en Van Hee, 2002). Als mechanische hulpjes zorgen ze ervoor dat werk telkens op het juiste moment bij de juiste persoon terechtkomt, zodat medewerkers of chefs zelf niet meer bezig zijn om het werkproces zelf te coördineren. Dit soort systemen bestaat in commerciële vorm al ruim vijftien jaar. De huidige generatie WfMS'en doet in essentie nog steeds hetzelfde, maar er is voortgang geboekt op een aantal punten. Zo zijn er meer faciliteiten om WfMS'en eenvoudiger te integreren met reeds bestaande informatiesystemen. Ook is de 'starheid' waarmee een WfMS vasthoudt aan een eerder vastgestelde procesmodel in sommige pakketten versoepeld om makkelijker met uitzonderingen en ad-hoc werkzaamheden om te kunnen gaan. Tenslotte zijn de faciliteiten om processen in uitvoering te monitoren en managementinformatie te genereren sterk verbeterd.

De conclusie wat betreft BPM tools: ze zijn handig, maar geen doel op zich. Met dit soort tools is het wel eenvoudiger en mogelijk goedkoper om BPM in organisaties voor elkaar te krijgen, simpelweg omdat het uitvoeren of monitoren van processen anders op een andere manier (vaak handmatig) moet worden uitgevoerd. Afhankelijk van hoe zwaar BPM

aangezet wordt in een organisatie en hoe complex de processen zijn, zal bijvoorbeeld de aanschaf van een WfMS meer of minder snel zijn geld opleveren. BPM als activiteit en BPM tools moeten dus goed uit elkaar gehouden worden.

Grootschalige onderzoeken

Eerder is al gesproken over de strategische keus voor BPM. Een vraag die dit ongetwijfeld oproept is of organisaties er goed aan doen om die keus te maken. Er zijn managers die zich misschien laten overtuigen door de guru's met hun boeken en artikelen over de successen van de 'process enterprise'. Anderen zijn door hun BPR-ervaringen in het verleden voorgoed allergisch geworden voor acroniemen die met 'BP' beginnen. Het is op deze plek daarom aardig om wat weinig bekend empirisch onderzoek voor het voetlicht te halen. McCormack (2001) heeft een onderzoek gedaan onder honderd Amerikaanse productiebedrijven waar hij eerst de mate vaststelde waarin dit soort organisaties procesgeoriënteerd werken. Daarbij werd gekeken vanuit een veelheid van invalshoeken, zoals focus van de afstemming, taalgebruik, verbeterprojecten, verantwoordelijkheden, klantgerichtheid etc. In dit onderzoek werd een sterk statistisch verband vastgesteld tussen die mate van procesoriëntatie en de hoogte van de financiële bedrijfsresultaten. Ook hadden procesgeoriënteerde organisaties kennelijk minder last van interdepartementale conflicten en een hoger 'esprit de corps'. Een vergelijkbaar onderzoek is nog niet zo lang geleden uitgevoerd bij 281 Zweedse firma's, waar vooral een belangrijke relatie tussen procesoriëntatie en klanttevredenheid werd vastgesteld (Gustafsson and Nilsson, 2003). Deze twee aangehaalde onderzoeken lijken misschien suggestief en wel erg pro-BPM. De waarheid is dat het simpelweg de enige grote studies zijn waar op grote schaal kwantitatief onderzoek is gedaan naar de effecten van het proces-

denken. Voorzichtig mag je hier wel uit afleiden dat het procesdenken ook in de praktijk zijn vruchten afwerpt. En waarschijnlijk is het verstandiger om naar dit soort grootschalige onderzoeken te kijken dan naar de artikelen die slechts één of enkele success stories presenteren – het handelsmerk van de guru – of af te gaan op dat ene geruchtmakende maar jammerlijk mislukte BPR-project van een paar jaar geleden bij de zusterafdeling.

En wat levert BPM op?

Eenzelfde vraag naar meerwaarde kan ook worden gesteld met betrekking tot BPM tools. Wat levert de implementatie van een WfMS, het belangrijkste soort BPM-tool, een organisatie nu precies op? Op dit gebied is het nog veel moeilijker om gegevens boven tafel te halen, of je moet zo goedgegelovig zijn om te vertrouwen op de data die de leveranciers je wel willen voor-schotelen. Wat duidelijk is is dat implementaties van WfMS'en nogal moeizaam verlopen. In een nog niet gepubliceerd Duits onderzoek bleek dat van de vijf WfMS implementatietrajecten die zij door de jaren volgend geen enkele uiteindelijk leidde tot de implementatie van een WfMS (Herrmann en Hoffmann, 2003). In een onderzoek dat wij zelf hebben opgezet volgen we de implementatie van een WfMS binnen zes verschillende organisaties. Voor alle 18 bedrijfsprocessen die zijn geselecteerd om te worden ondersteund voorspelden we halverwege de implementatie vrijwel onveranderlijk positieve effecten op doorlooptijden, bewerkingstijden en de bezettingsgraad van de medewerkers. Bij de eerste en tot nu toe enige organisatie waar het project is afgerond lijken die voorspellingen heel aardig uit te komen. Met andere woorden: het gebruik van BPM tools op zich zelf leidt ook tot prestatieverbeteringen. Het wachten is nu op de overige resultaten. Helaas zijn twee organisaties halverwege gestopt, zij het niet om inhoudelijke redenen maar omdat er simpelweg moest worden bezuinigd op IT.

Conclusie

De essentie van BPM is het procesdenken en de prioriteit die organisaties geven aan het bewust identificeren, beheren, uitvoeren en bijsturen van hun processen. BPM heeft veel minder te maken met het drastisch herstructureren van processen, hoewel het natuurlijk wel een van de acties kan zijn binnen een BPM-aanpak. Een dergelijke procesgeoriënteerde aanpak heeft positieve effecten op de prestaties van een organisatie. Op basis van voorlopig onderzoek lijken ook BPM-tools een nuttige en versterkende bijdrage te kunnen leveren aan BPM-initiatieven, maar er mag wel met wat argwaan worden gekeken naar de claims van sommige leveranciers.

Zo bezien is er niet heel veel nieuws onder de zon. Niettemin vinden we de aandacht die BPM nu weer krijgt positief, omdat het organisaties weer aanspoort om beter en bewuster over hun bedrijfsprocessen na te denken. Om terug te komen op onze oorspronkelijke vraag: nu het duidelijk is wat BPM is lijkt er dus maar weinig mis mee. Integendeel zelfs. ■

Referenties

- Van der Aalst, W.M.P. en Van Hee, K.M. (2002), *Workflow Management: Models, Methods, and Systems*, MIT Press, Cambridge.
- Gustafsson, A. en Nilsson, L. (2003) "The role of quality practices in service organizations", *International Journal of Service Industry Management*, Vol 14 No 2, pp.232-244.
- Herrmann, T. en Hoffmann, M. (2003), "The metamorphoses of workflow projects in their early stages". Beschikbaar: <http://iugsun.cs.unidortmund.de:2048/pub/bsc.w.cgi/0/208299/30310/30310.pdf>
- McCormack, K. (2001) "Business process orientation: do you have it?", *Quality Progress*, Vol 34 No 1, pp.51-58.
- Reijers, H.A. (2003), *Design and Control of Workflow Processes: Business Process Management for the Service Industry*, Springer-Verlag, Berlin.

Hajo A. Reijers en Kees M. van Hee zijn verbonden aan de Technische Universiteit Eindhoven