



**YOU-GET**

# **BPM voor beginners**

**Een Introductie in Business Process Management**



**INHOUDSOPGAVE**

inhoudsopgave.....2

inleiding.....3

bpm stapje voor stapje.....4

de ontwikkeling van procestechnologie.....5

wat de analisten zeggen over bpm .....9

waar past bpm..... 10

waar te beginnen ..... 12

bpm succesverhalen..... 13

over You-Get – business services provider ..... 14



## INLEIDING

Het lijkt logisch om voor het besturen van een bedrijf gebruik te maken van een efficiënt systeem van bedrijfsprocessen. Als een bedrijf niet efficiënt werkt, loopt men risico's ten opzichte van de optimale marktdekking en andere financiële en strategische doelen. Ervaren CIO's en IT-managers zetten *procesverbetering* daarom boven aan de prioriteitenlijst van hun bedrijven en IT-afdelingen<sup>1,2,3</sup>. Voor personen en organisaties die gevraagd worden om procesverbetering te onderzoeken, is Business Process Management (BPM) een term die vaak wordt geassocieerd met procesverbetering. BPM heeft echter vele verschillende betekenissen. Belangrijke vraag is dan ook welke definitie juist is en hoe BPM kan deze worden toegepast bij het behalen van de doelstellingen op het gebied van procesverbetering?

Er zijn veel informatiebronnen over BPM en de toepassing daarvan in ondernemingen. Deze artikelen behandelen alle industrieën en richten zich op verschillende bedrijfsprocessen. Het vinden, begrijpen en tenslotte toe passen van deze kennis is een evolutionair proces. In dit artikel geven we een samenvatting van de belangrijkste concepten van BPM. Dit behelst zowel de concepten die relevant zijn bij de eerste stappen in het analyseren van processen, maar ook de meer diepgaande concepten die voortbouwen op deze grondbeginselen van BPM.

Belangrijke onderwerpen zijn:

- De voorgeschiedenis van Business Process Management, zowel als discipline, als technologie;
- Hoe BPM door marktanalisten in de markt wordt gezet;
- Waar BPM in de huidige bedrijfsvoering past;
- Hoe organisaties BPM kunnen toepassen om hun processen te verbeteren;
- Succesverhalen van andere ondernemingen, die door een bedrijf kunnen worden gebruikt om te leren begrijpen hoe BPM kan worden toegepast zodat het waarde toevoegt aan de onderneming.

---

1 "Growing IT's Contribution: The 2006 CIO Agenda", Gartner EXP, January 2006

2 "The 30 Most Important IT Trends for 2007", CIO Insight, November 17, 2006

3 "CIOs Rank Their Top Priorities for 2008", CIO Insight, December 20, 2007



## BPM STAPJE VOOR STAPJE

Business Process Management (BPM) is het begrijpen, het visualiseren en het controleren van bedrijfsprocessen. Een bedrijfsproces bestaat uit een reeks verschillende activiteiten of taken die mensen, applicaties, bedrijfsgebeurtenissen en organisaties raken. Gebaseerd op deze definitie zou de lezer BPM logischerwijs kunnen koppelen aan andere procesverbeterende methodes. Dat klopt ook – er is zeer zeker een omschreven proces (of methode) die moet worden gevolgd om een onderneming te helpen om diens bedrijfsprocessen in kaart te brengen en om te leren begrijpen waar in het bedrijf deze worden gebruikt. Tijdens de analyse fase van de huidige processen is iedereen het erover eens hoe de processen lopen. Het bestaande proces wordt dan gebruikt als de basis om af te bakenen waar het proces kan worden verbeterd. Echter, alleen het visueel in kaart brengen van het proces geeft de managers (degenen die verantwoordelijk zijn voor de uiteindelijke resultaten) niet het inzicht en de controle over de procesvoering.

De meerwaarde van BPM is het inzicht en de controle over de processen. Door het toepassen van technologie kan BPM-software het proces activeren en vervolgens mensen, informatie en systemen samenbrengen die onderdeel zijn van het proces. Ook geeft het de managers inzicht in hoe het proces zich ontwikkelt, waar de knelpunten zitten en laat het zien welke mogelijkheden er zijn om het proces te optimaliseren. De operationele procesgegevens worden automatisch door de BPM software verzameld. Daarnaast kunnen de kritische prestatie indicatoren (KPI's) worden gemeten om het specifieke proces of de organisatorische context aan de gegevens toe te voegen.

Gewapend met harde gegevens over de voortgang van het proces, kunnen managers diverse procesverbeteringsmethoden gebruiken om dit proces te optimaliseren. Het hieruit voortkomende nieuwe proces zal hierdoor efficiënter zijn en gericht zijn op betere prestaties. Een verbeterd bedrijfsproces kan meerdere voordelen opleveren: kostenvermindering, betere klanttevredenheid, verhoogde productiviteit door het efficiënter inzetten van mensen op de juiste taken, of het voldoen aan wettelijke of andere eisen.

De bovenstaande omschrijving schetst de ultieme belofte van BPM: het '*proces-nirvana*'. De meeste bedrijven bevinden zich echter nog niet op het niveau waarop men in staat is om deze procesmogelijkheden te benutten. Managers hebben over het algemeen beperkt inzicht in de processen, vooral als deze zich uitstrekken over meerdere afdelingen of over andere ondernemingen. Taken worden afgehandeld op basis van het *first-in-first-out*-principe, zonder het aanbrengen van prioriteiten. In instellingen die door fusie of uitbreiding zijn gegroeid, komt het vaak voor dat diverse



business units dezelfde soort processen uitvoeren, maar dat het werk wordt gedaan door middel van gespecialiseerde processen waarbij het niet is toegestaan dat er gedeeld wordt in de menselijke of technische capaciteit. Omdat men over het algemeen niet op de hoogte is van de status van de verschillende werkzaamheden binnen het bedrijf, hebben managers niet de juiste informatie om hun werkzaamheden uit te voeren. Zij zijn niet in staat om te voorspellen wanneer iets af is, hoe lang een taak nog zal duren, wie er nu aan de taak werkt, waar de problemen ontstaan of wat de kosten zijn van bepaalde werkzaamheden.

De term 'procesgericht' betekent dat een persoon of een organisatie het verlangen toont om tot een hogere bedrijfsprestatie te komen door middel van procesinnovatie. Procesgerichte organisaties zijn de ondernemingen die begrijpen hoe het werk het beste verzet wordt en die de focus leggen op het verbeteren van het werkproces. Deze bedrijven richten zich op de onderneming en diens resultaten. Ze maken gebruik van de technologie en zetten methodes in om hun bedrijfsprocessen en 'best practices' te ontwikkelen. Aan de andere kant maken ze ook echt gebruik van deze processen die de strategie van het bedrijf ondersteunen. BPM is een zakelijk georiënteerde structuur die proceseigenaren in staat stelt om doelen te stellen en acties uit te zetten door de gehele organisatie heen. Op deze manier worden deze doelen bereikt.

## DE ONTWIKKELING VAN PROCESTECHNOLOGIE

De term BPM heeft zich ontwikkeld door jarenlang gebruik op verschillende gebieden van gerelateerde bedrijfsprocessen, zoals verbetering in bedrijfsprocessen, herbouw van bedrijfsprocessen en innovaties in bedrijfsprocessen.<sup>4</sup> Net zoals deze procesmethodes veranderd zijn, hebben BPM-systemen en pakketten zich op dezelfde wijze ontwikkeld tot managementsystemen. De voordelen hiervan zijn tot op het technisch laagste niveau merkbaar. Het is belangrijk om de relaties tussen de systemen te begrijpen, om zodoende een BPMS in de hiërarchie van de systemen in een bedrijf te kunnen plaatsen. Het operating system van de computer is een voorbeeld van het laagste niveau van een managementsysteem. De 'database management systems' (DBMS) zijn de opslagplaatsen van gegevens. Het gebruik van computers binnen bedrijven zorgde

---

<sup>4</sup> "An Introduction to BPM", David McGoveran, *BPM.com*, March 22, 2005



voor de inzet van bedrijfsapplicaties voor specifieke functionele gebieden. Toen het zover was, ontdekten ondernemingen dat de gegevens die hun bedrijven ondersteunden in feite door deze applicaties georganiseerd waren in 'silo's'. Voorbeelden van dit soort applicaties zijn Enterprise Resource Planning (ERP)-systemen, Customer Relationship Management (CRM)-systemen en Order Management (OM)-systemen.

Bedrijven bevonden zich daardoor in een soort overzichtsloze situatie, waarin het moeilijk was om gegevens en werk uit te wisselen tussen de verschillende afdelingen, omdat de applicaties slechts een reikwijdte hadden die niet verder ging dan de betreffende afdeling zelf. Helaas lopen bedrijfsprocessen over het algemeen door meerdere systemen, afdelingen en soms zelfs externe bedrijfspartners. Daarbij kwam dat ondernemingen gedwongen werden te opereren op de manier waarop de applicatie ontwikkeld was, in plaats van op de manier waarop hun eigen processen liepen. Dit soort applicaties waren vaak moeilijk, en soms onmogelijk, te wijzigen waardoor het werken ermee onnodig lang duurde en kostbaar werd. Weer schoot de technologie te hulp en 'workflow' systemen en 'enterprise application integration' (EAI)-pakketten deden hun intrede. Deze programma's maakten het mogelijk om gegevens en werk in alle afdelingen van een bedrijf in banen te leiden en te synchroniseren, hoewel ze slechts als doorvoerkanalen dienden. Het bleek nog steeds moeilijk om activiteiten binnen de onderneming met elkaar te verbinden om het geheel tot het hogere niveau van het bedrijfsproces te tillen. Toch zijn deze vroege programma's te beschouwen als de opstap naar BPM, omdat ze toegang gaven tot gegevens die zich dwars door de hele bedrijfsstructuur bevonden.

Door de toenemende aandacht op bedrijfsprocessen is BPM ontstaan. Ondernemingen realiseerden zich dat ze zich van hun concurrenten konden onderscheiden door hun bedrijfsprocessen efficiënter te maken. BPM-pakketten zijn geïntegreerde software-voorzieningen die het voor bedrijven mogelijk maken om procesmanagement in te voeren en te gebruiken. De pakketten zorgen voor eigenschappen zoals efficiëntie, effectiviteit en behendigheid. Om dit te bereiken moeten ze de volgende eigenschappen hebben:



- Het mogelijk maken voor zowel de bedrijfseigenaren als de procesanalisten om tot het grafisch te modelleren, workflow-componenten vast te leggen en het hoogste niveau van bedrijfsprocessen te creëren. De processen moeten menselijke acties kunnen ondersteunen, maar ook bedrijfs- en systeem-acties;
- Het vermogen om één of meer bedrijfsprocessen te simuleren, gebruikmakend van verschillende soorten procesgegevens (bijv. testdata, historie, andere zaken die gaanderweg ontstaan etc);
- Voorzien van de mogelijkheid om formulieren en rapportages te ontwikkelen;
- De mogelijkheid verschaffen om regels op te zetten voor bedrijfsprocessen, waarvan het gebruik de voortgang van processen en de besluitvorming vergemakkelijkt;
- De mogelijkheid creëren om het pakket te integreren met externe systemen, waaronder de vele standaardtechnologieën of systemen;
- Het vermogen om bedrijfs- en systeemberichten te sturen en te ontvangen;
- Een geïntegreerde mogelijkheid om procesprestatie en bedrijfsindicatoren (KPI's) vast te kunnen leggen en de mogelijkheid bieden om hierop te kunnen sturen;
- Dashboards, om de metingen uit bedrijfsprocessen die op dat moment gedaan worden ter plekke te rapporteren (ook wel Business Activity Monitoring of BAM genoemd).
- Een gedeelde bedrijfsbrede verzamelplaats om alle proces- en procesgerelateerde zaken in onder te brengen;
- Hulpprogramma's voor het beheer van de BPMS.

Net zoals de BPM-technologie zelf doet, begonnen de leveranciers van aangrenzende technologieën zich ook te bewegen in het BPM-werkveld. Veel softwareleveranciers bestempelen zichzelf als BPM *vendors*. Door de analisten worden deze producenten echter niet beschouwd als werkelijke BPMS leveranciers, omdat de zaken die door hen worden aangeboden nogal wat hiaten vertonen. De volgende tabel laat een lijst zien met de belangrijkste software-categorieën die zich onder de BPM vlag scharen en identificeert de hiaten in de producten. Deze omissies zorgen ervoor dat ze hun beloftes op BPM-gebied niet na kunnen komen.



Leverancierstype	Sterke punten	Wat ontbreekt
Leveranciers van Enterprise Application Integration (EAI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn in staat een groot aantal transacties af te handelen.</li> <li>• Handelen de systeemprocessen effectief af.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kostbaar om te implementeren.</li> <li>• Tijdrovend. Is niet geschikt voor gebruik door de bedrijfseigenaren.</li> </ul>
Leveranciers van Workflow pakketten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zijn in staat een modelleerprogramma te leveren dat geschikt is voor de zakelijke gebruiker.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesanalyse en optimalisering mist.</li> <li>• Moeilijk om aan nieuwe wensen aan te passen, wat het beheer van processen die vaak veranderen moeilijk maakt.</li> </ul>
Leveranciers van bedrijfsproces analyse tools (BPA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveren een makkelijke interface om de bedrijfsprocessen modelleren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produceert geen uitvoerbaar proces.</li> <li>• Levert niet veel mogelijkheden om systemen te integreren, voor gebruikersinterfaces, het 'object model' en 'data persistence' (dat wat je veranderd hebt ook echt wordt doorgezet).</li> </ul>
Leveranciers van de Business Rules Engine (BRE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verfijnde mogelijkheden voor het ontwerpen van regels en de uitvoering daarvan.</li> <li>• Ondersteunen 'straight through processing' (STP).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buitengewoon ingewikkeld om te ontwerpen en te beheren.</li> <li>• Wordt tegenwoordig alleen in gespecialiseerde industrieën gebruikt.</li> </ul>
Leveranciers van Business Intelligence systemen (BI)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveren een interface voor grafische rapportage om verslag uit te brengen over procesgedrag en -prestatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is afhankelijk van andere technologieën om meetpunten van procesanalyses te verzamelen en op te slaan.</li> <li>• Is niet in staat om bij lopende processen de optimaliseringsverbeteringen door te voeren.</li> </ul>
Leveranciers van Enterprise Application systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leveren tot op zekere hoogte een ingevoegd Workflow systeem.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Workflow heeft maar ten dele potentieel om met externe systemen te integreren.</li> <li>• Het zal nog jaren duren voordat BPM een onderdeel van deze systemen zal zijn.</li> </ul>
Leveranciers van Application Development Environment	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bevat basis Workflow takenpakket voor web services.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inadequate hulpprogramma's voor bedrijfstams om eisen in kaart te brengen.</li> <li>• Mist de mogelijkheid tot analyse en optimalisering.</li> <li>• Op code gebaseerde programma's zijn moeilijk om aan de gebruikerswensen aan te passen en te beheren.</li> </ul>





### **WAT DE ANALISTEN ZEGGEN OVER BPM**

Bedrijven die zich specialiseren in BPM marktanalyses, zoals Gartner en Forrester Research, zijn zo gepositioneerd dat ze zicht hebben op alle fases om BPM in te voeren. Ze werken als adviseurs met BPM-klienten tijdens het BPM selectieproces en om deze rol mogelijk te maken werken ze samen met de leveranciers om goed te begrijpen wat aan de individuele kopers kan worden aangeboden. BPM-klienten delen tevens hun successen met de analisten. Op deze manier krijgen de analisten een breed overzicht op alle BPM-toepassingen in verschillende bedrijfstakken en over de producten die de verkopers aanbieden. Dit kunnen ze dan weer met de markt delen.

Analisten zijn het oneens over hoe de BPM-markt het beste verdeeld kan worden. Gartner gebruikt een lijst met functionele criteria om te bepalen of een leverancier werkelijk een geloofwaardige BPM producent is en hoe goed ze het doen ten opzichte van andere bedrijven. Forrester Research gebruikt ook functionele criteria, maar deelt dan vervolgens de markt in twee segmenten: persoonsgerichte of integratiegerichte bedrijfsprocessen. Integratiegerichte BPMS concentreert zich op de coördinatie en organisatie van gegevens op systeemniveau, waarbij zelden menselijke deelnemers betrokken zijn. Een voorbeeld hiervan kan zijn het automatiseren van de afrekeningen van de hoge volumehandel in financiële producten binnen een beleggingskantoor, om zo een 'straight-through' proces te creëren.

Aan de andere kant probeert persoonsgerichte BPM menselijk intensieve taken te automatiseren om een gestroomlijnd en doeltreffend proces te creëren. Goede BPM-producenten in deze categorie leveren een integratiestructuur om vanuit het bedrijfsproces bestaande systemen te ontsluiten. Deze BPM-pakketten leveren ook uitgebreide rapportage en optimalisatiemogelijkheden. Deze functionaliteit houdt rekening met organisatorische nuances, zoals kostenbeperkingen, kostenmodellen, voorspellingen van knelpunten en aanbevelingen ten behoeve van procesoptimalisering. Integratiegerichte BPM-pakketten kunnen alleen meetpunten analyseren die gebaseerd zijn op de doorvoer. De uitkomsten hiervan worden gebruikt om systemen te verbeteren. Bij mogelijke processen in deze categorie kan men denken aan het aannemen van nieuwe medewerkers, het omgaan met uitzonderlijke gevallen binnen het management van voorraadssystemen of het behandelen van vorderingen.

Technologierapportages zoals "The Forrester Wave: Human-Centric BPM Suites" en de "Gartner Magic Quadrant" kunnen door bedrijven worden gebruikt om te bepalen welke leveranciers het meest geschikt zijn voor het verbeteren van de processen in hun onderneming. Omdat Forrester en



Gartner wel verschillende criteria hanteren is het echter wel aan te raden om zeker te stellen dat hun criteria overeenstemmen met de behoeften van het bedrijf.

In 2010 werd de BPM-markt geschat op ongeveer \$ 6.3 miljard, maar Forrester verwacht dat de BPMS-markt zal stijgen tot \$ 10.5 miljard voor 2014, met als belangrijkste drijfveer de behoefte aan hulpmiddelen die procesverbetering en ingewikkelde besluitvorming mogelijk maken. De vraag zal zowel van de zijde van IT komen als van de businesskant van de organisatie. Dit type financiële betrokkenheid laat de verbintenis zien die bedrijven aangaan om procesgedreven te worden. Analisten hebben ook het idee dat door BPM IT-bedrijven aangespoord gaan worden om herbruikbare processen, 'services' op het gebied van computerapplicaties of infrastructuur te leveren, wat voor procesmanagers zich vertaalt in efficiëntie en flexibiliteit.<sup>5</sup>

### WAAR PAST BPM

Het invoeren van BPM betekent een belangrijke verandering in de manier waarop een bedrijf te werk gaat. BPM-technologie, 'best practices' en methodologie moeten juist niet alleen toegeschreven worden aan IT-personeel. De leiding van een onderneming moet ook betrokkenheid zijn om verandering en invoering te borgen in het hele bedrijf.<sup>6</sup> Verandering is nooit makkelijk, maar BPM maakt de winst inzichtelijk, waardoor het gehele bedrijf geïnspireerd wordt.

Voorop staat dat de directie en het management de bedrijfsprocessen, die de onderneming en diens afdelingen steunen, moeten toeëigenen. De afdelingen zijn verantwoordelijk voor hoe het bedrijf presteert en BPM stelt hen in staat om uitstekende resultaten en vooruitgang te boeken. Men kan met één proces beginnen om vervolgens de technologie toe te passen op andere processen. Sterker nog, het invoeren van een bestaand proces in een BPMS, kan – zonder enige veranderingen door te voeren – leiden tot maar liefst 12% verbetering in de productiviteit<sup>7</sup>. Dit belangrijke voordeel gaat vooraf aan voortdurende verbetering. Het gemak waarmee een bedrijf een nieuw proces kan inzetten of een bestaand proces kan herzien, is waar het om gaat bij een BPMS. Een BPMS met een centrale en gedeelde 'process repository', biedt alle groepen binnen een organisatie de mogelijkheid

---

<sup>5</sup> "Findings for Next-Generation BPM", Gartner Research Note, April 11, 2006

<sup>6</sup> "Business Process Management: The IT Organization's Moment of Truth", Gartner Research Note, April 24, 2006

<sup>7</sup> "Business Process Management's Success Hinges on Business-Led Initiatives", Gartner Research Note, July 26, 2005



om de processen op de voorgrond te zetten. Dit vergemakkelijkt de weg naar algehele acceptatie en invoer van BPM. Daarbij komt dat het essentieel is om korte fases te definiëren met betrekking tot ontwikkeling en levering van de procesapplicaties. Processen veranderen zo vaak en eisen zijn dermate moeilijk vast te stellen voor algemene bedrijfsprocessen, dat gebleken is dat een aanpak waarin herhaling centraal staat het meest succesvolle model is voor het opleveren van procesapplicaties.

Uiteraard moet de IT-afdeling BPM-technologie willen en kunnen integreren. Dit wordt vereenvoudigd doordat de vooraanstaande BPMS pakketten SOA (Service Oriented Architectuur) georiënteerd zijn en feilloos passen in een SOA omgeving. Het is zelfs vaak de BPMS die de belangrijkste “consument” is van diensten die door SOA toegankelijk gemaakt zijn – deze leveren concrete voordelen op. Daarnaast stuurt de 'Object Management Group' (OMG) er op aan dat er standaarden bepaald en ingevoerd worden. Deze worden binnen de industrie geaccepteerd voor alle onderdelen van BPM. Dit maakt het voor de IT afdelingen makkelijker om zich de technologie eigen te maken. Ook door het vergroten van de interactie van de processen en van de mogelijkheid om de technische zaken te verplaatsen. Voor bedrijven die al procesverbeterende methodes zoals Six Sigma of Lean gebruiken, voegt een BPM-pakket een nieuwe mogelijkheid toe om te meten en controle uit te oefenen. Deze mogelijkheden helpen bij het toepassen van methodes voor procesverbetering door het gehele bedrijf.

Organisaties die succes boekten door BPM een integraal deel uit te laten maken van hun manier van zaken doen, besluiten vaak om BPM Centers of Excellence (CoE) in het leven te roepen. In het begin is het soms zo dat het CoE deel uitmaakt van de IT afdeling. De onderneming ontwikkelt zich gaandeweg tot een meer procesgedreven eenheid waardoor er een meer gestructureerde groep van individuen ontstaat, die bij BPM-projecten in het gehele bedrijf bijdragen. Volgens Gartner<sup>8</sup> moeten de gemeenschappelijke thema's voor het CoE ongeveer de volgende zijn:

- Stroomlijnen van interne en externe processen;
- Vastleggen en handhaven controle en aansprakelijkheid;
- Verhogen automatisering;
- Verschaffen inzicht van begin tot eind.

---

8

Case Study: “BPM Organizational Staffing and Structure”, Gartner Research Note, February 6, 2006



BPM-gerelateerde diensten die het CoE kan leveren aan het bedrijf zijn:

- Coachen en faciliteren;
- Aanleveren 'Best practices';
- Leveren procestraining en onderwijs;
- Beheren van kennisbank.

Hoe een organisatie ook besluit om BPM in te voeren, het is belangrijk om animo te creëren. Dit kan door de successen die geboekt zijn zichtbaar te maken aan alle niveaus binnen de onderneming. Groepen en individuen in de organisatie zullen zich dan meer bewust worden van wat zij kunnen bijdragen in het bedrijf; Hoe ze BPM kunnen gebruiken om hun bedrijfsprocessen te kunnen optimaliseren.

### **WAAR TE BEGINNEN**

Organisaties zullen ongetwijfeld de waarde van het gebruik van BPM voor procesverbetering inzien. De volgende vraag is dan “waar begin je?” of “welk proces pak ik als eerste aan?”. Vanuit een bedrijfsperspectief geven de volgende symptomen de mogelijkheid voor procesverbetering aan:

- Hoge personeelskosten om het proces uit te voeren;
- Variërende kwaliteit van werken;
- Onjuiste voorspiegeling van wanneer het werk klaar zal zijn;
- Moeite om statusrapporten te leveren;
- Personeels- en klantontevredenheid.

Deze symptomen wijzen erop dat het proces niet doeltreffend aangestuurd kan worden en dat er waarschijnlijk een gebrek aan inzicht is in hoe het er in het proces aan toegaat. Niet alleen aan de business kant zijn er potentiële BPM kandidaten. Het komt ook vaak voor dat de IT-afdeling het tempo van het bedrijf niet kan bijhouden. Symptomen die dit aangeven zijn:



- Veelvoudige verzoeken tot verandering om procesuitzonderingen aan te geven;
- Er ontstaat frustratie door constante veranderingen in de bedrijfseisen;
- Er wordt druk uitgeoefend om de ontwikkelingscycli te verkorten;
- Verzoeken tot rapportages die meerdere systemen beslaan.

Afgezien voor welk proces er gekozen wordt, is het belangrijk om een duidelijk begrip te hebben van wie de proceseigenaar is en welke doelstellingen deze proceseigenaar wil bereiken. Goed projectmanagement is belangrijk om het soms ingewikkelde, multifunctionele project van procesverbetering goed te laten verlopen.

### **BPM SUCCESVERHALEN**

Welke BPMS er ook gebruikt wordt voor procesverbetering, er zijn vele succesverhalen die de waarde van 'de eerste stap tot procesgericht worden' ondersteunen. Puur vanuit een perspectief van het inzetten van BPM en wat het oplevert voor een bedrijf heeft Gartner in een onderzoek al enkele jaren geleden de volgende voorbeelden gegeven:<sup>9</sup>

- Een succesvol project brengt het bedrijf intern minimaal 10% op; in 78% van de bedrijven leverde het een opbrengst op die zelfs groter was dan 15%;
- 67% van de BPM-projecten waren binnen 6 maanden goed ingevoerd, 50% waren zelfs in minder dan 4 maanden geïmplementeerd;
- 77% had een grotere opbrengst dan \$ 100.000 per project; 55% bereikte zelfs tussen de \$100.000 en \$500.000;

Specifieke voorbeelden van processen springen er ook uit:

- Een groot computerbedrijf gebruikte BPM om een oplossing te vinden, voor alle foute leveringen in Noord-Amerika. Het bedrijf spaart na implementatie gemiddeld per kwartaal \$2 miljoen uit en het aantal onmiddellijk correcte leveringen schoot omhoog van 60% naar 90%.

---

<sup>9</sup> "Justifying BPM Projects", Jim Sinur, Gartner, November 2004



- SpectraSite, een mobiele telefoon antenne operator, lanceerde een BPM-initiatief waardoor de tijd die besteed werd aan een procescyclus met 65% verkort werd en de processnelheid verhoogd werd met 60% (zonder meer personeel aan te nemen). Hierdoor steeg de vraag van consumenten met 46% in het eerste jaar.<sup>10</sup>
- Aflac automatiseerde haar processen t.b.v. de facturatie, die eerst op papier gedaan werden en speelde het op die manier klaar om de proceskosten met 12% te verlagen<sup>11</sup>, het aantal fouten te reduceren met 30% en hun klant- en personeelstevredenheid te verhogen.
- Lee Memorial Health Systems implementeerde hun eerste BPM-processen in minder dan negentig dagen. Ze kregen vat op hun proces voor het aannemen van nieuwe werknemers, konden de tijd die nodig was om nieuwe werkrachten aan te nemen met de helft verminderen (van 16 naar 8 uur). Ze brachten de tijd die besteed werd om voor nieuwe werknemers een dossier aan te maken van 9 uur naar slechts 10 minuten. Ook konden ze met weinig moeite zes weken nadien verbeteringen en updates doorvoeren.
- Sprint, een telecom gigant gebruikte BPM om hun betwiste en gewijzigde facturen te beheren. Hierdoor konden ze de tijd die nodig was om een dispuut op te lossen terugbrengen van twaalf dagen naar twee en een halve dag. Bovendien realiseerden ze een verlaging van tien procent van verkeerde wijzigingen en verhoogden ze de productiviteit van de klantenservice met 9%.
- American National Insurance Company stroomlijnden het proces rondom hun klantenservice dat vier bedrijfsgroepen besloeg en verhoogde de capaciteit van de taken met 192%.<sup>12</sup>

---

10 "SpectraSite Showcases A Towering Success in Business Process Management", Forrester, November 21, 2005

11 "Lombardi Powers Aflac Service-Related BPM Effort", Insurance and Technology, January 2008

12 "Moving the Sidewalks", Mark Cooper, CIO Magazine, May 15, 2006

## OVER YOU-GET – BUSINESS SERVICES PROVIDER

**YOU-GET** is een innovatieve Business Service Provider, opgericht vanuit de wens om een sterke en flexibele benadering te creëren voor het ontdekken en oplossen van elke business uitdaging. Het You-Get team bestaat uit professionals met expertise en ervaring in een veelvoud van bedrijfstakken en bedrijfsfuncties. Tegenwoordig zijn zij in staat om praktisch elk probleem op te lossen dat zij tegenkomen. De kracht van You-Get ligt niet alleen in de zelf ontworpen *360° Business Services Approach™*, maar tevens in het team work en hun collectieve kennis.

**YOU-GET** heeft als kern de *360° Business Services Approach™*. Dit raamwerk, gebouwd op basis van de ruime ervaring en kennis met Business Processen & IT van de oprichters van You-Get, speelt een sleutelrol in het verkrijgen van de controle over de bedrijfsprocessen en het bedrijf als geheel. Het verband tussen process excellence en de bedrijfsresultaten staat tegenwoordig buiten kijf. Organisaties van wereldklasse moeten zich begeven op het pad van het omzetten van de belofte van het business process management naar daadwerkelijke business process management resultaten. Deze stap voorwaarts zal worden bereikt door de combinatie van een toenemende procescentrische blik op de business en het creëren van fundamentele en evolutionaire veranderingen in de structuur van de IT. Omdat de *360° Business Services Approach™* modulair is opgezet en sterk gericht op resultaten, is deze geschikt voor elke organisatie – klein of groot, privaat of publiek – om deze veranderingen te bereiken. De *360° Business Services Approach™* bestaat uit verschillende modules & methoden die kunnen worden aangepast aan uw eisen en wensen.

**YOU-GET** wil een full Business Services Provider zijn en wil een “one-stop solution” bieden voor elke stap in de complete bedrijfscyclus van haar klanten. You-Get biedt daarom oplossingen en diensten aan op de volgende vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

**YOU-GET** heeft een rijk portfolio van BPM, BI en SOA producten, noodzakelijk in het creëren van success in business processing, integratie en applicatie management. You-Get is trots dat zij de verkoop- en implementatiepartner is in de Benelux voor een aantal vooraanstaande oplossingen zoals as IBM BPM en WebSphere, QlikView™, ActionBase™ en BPM|One™. You-Get heeft voor al deze oplossingen implementatie raamwerken en operationele dienstverlening opgezet en heeft deze geïntegreerd in haar *360° Business Services Approach™*.

**YOU-GET** is vol vertrouwen dat zij met dit rijke portfolio aan oplossingen en diensten zeer goed in staat is om bedrijven te adviseren en assisteren om hun resultaten vooruit te helpen en ze te voorzien van een groot concurrentievoordeel.

**YOU-GET** ondersteunt onder anderen de volgende raamwerken, methoden en oplossingen:

- CMMI / SIMM
- Mavim
- DYA
- Lean Six Sigma
- BizDesign(er)
- Togaf
- 8-Omega
- Mega
- Zachman
- ISO 9001:2000
- IBM BPM & WebSphere
- ArchiMate
- CPM
- Aris
- Prince2
- BPR
- QlikView
- PMI/PMP
- BPMN
- Cordys
- Agile/RUP
- ActionBase
- BPM|One
- T-Map

Neem contact met ons op als iets niet op de lijst staat. Elke dag worden nieuwe competenties toegevoegd aan het portfolio van You-Get.

» YOU-GET

### Correspondentie adres:

Postbus 75 852  
1070 AW Amsterdam  
Nederland

### Bezoekadres:

Dorpsstraat 55b  
1454 AM Watergang  
Nederland

### Contactgegevens:

Tel: +31 20 737 02 76  
Fax: +31 20 89 08 51 7  
Email: [info@you-get.com](mailto:info@you-get.com)  
Web: <http://www.you-get.com>

KvK registratie: 342 080 37

BTW Nummer: NL813318051B01

### De You-Get vakgebieden:

- Business Process Management
- Business Intelligence
- Project Management
- Change Management

© You-Get BV, Alle rechten voorbehouden.

De You-Get naam, logo's en de *360° Business Approaches* zijn merken of geregistreerde handelsmerken van You-Get BV. Alle overige genoemde namen zijn ofwel geregistreerde handelsmerken, merken, gedeponeerde logo's of handelsnamen van de respectievelijke bedrijven.