



YOU-GET

De voordelen van het automatiseren van processen

Een praktische lijst met de voordelen van Business Process Management Software



INHOUDSOPGAVE

inhoudsopgave.....	2
de strategische waarde van bpm	3
een case studie over waardevermeerdering: logistiek	4
potentiële voordelen vaststellen.....	6
<i>Efficiëntie</i>	6
<i>Doeltreffendheid</i>	6
<i>Wendbaarheid</i>	7
wat zijn de alternatieven.....	9
<i>Applicatie kopen</i>	9
<i>Een bestaande applicatie uitbreiden</i>	10
<i>Traditionele applicatieontwikkeling</i>	11
gemeenschappelijke kosten.....	12
<i>Software</i>	13
<i>Mensen</i>	13
<i>Hardware</i>	14
conclusie.....	14
de auteur	14
over You-Get – business services provider	15



Sinds een paar jaar is het verbeteren van Business Process Management (BPM) een belangrijke prioriteit aan het worden voor bedrijven. CIOs en IT-bazen zetten verbeteringen in hun bedrijfsprocessen bovenaan hun prioriteitenlijst van hun IT-organisaties^{1,2,3}. Er zijn natuurlijk meerdere manieren om bedrijfsprocessen te verbeteren. Dit kan variëren van het herinrichten van bestaande processen tot het overgaan op nieuwe procesmanagement methodes, zoals Lean Six Sigma. Er kan ook gekozen worden om nieuwe mogelijkheden aan de bestaande systemen toe te voegen. Een investering in BPM software (BPMS), gepaard met nieuwe benaderingen van projectimplementatie, zou wel eens de beste investering kunnen zijn die bedrijven kunnen maken als het gaat om het leveren van duurzame verbetering in de bedrijfsprocessen.

Deze white paper is bedoeld om mensen te helpen om een Business Case definiëren voor de inzet van een BPMS om zo procesverbeteringen door te voeren. We bieden een overzicht van de gebieden die voordeel hebben bij een BPMS en concrete voorbeelden over de waarde hiervan. Ook maken we de vergelijking tussen het gebruik van BPMS en alternatieve benaderingen van procesverbetering. Tenslotte geven wij een overzicht van de kosten die bij het opzetten van een BPMS komen kijken.

DE STRATEGISCHE WAARDE VAN BPM

Goede processen zorgen voor lagere kosten, hoger rendement, gemotiveerde medewerkers en tevreden klanten. De meest in het oog springende voorbeelden van winst door procesverbetering zijn afkomstig van bedrijven die de Six Sigma (en Lean Six Sigma)-methode hebben ingevoerd – in het bijzonder General Electric. Mikel Harry, een van de oprichters van de Six Sigma-methode, heeft de economische invloed van de focus op procesverbetering gedocumenteerd. Door de grondmaatstaf van deze methode, Sigma, te gebruiken geeft Dr. Harry een tastbaar voorbeeld van hoe bedrijven zoals General Electric hebben geprofiteerd van de inzet van procesverbetering:

Door slechts een one-sigma shift zullen bedrijven een 20 procent margeverbetering ervaren, een 12 tot 18 procent vermogensverhoging, een 12 procent vermindering in het aantal medewerkers en 10 tot 30 procent kapitaalvermindering.⁴

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

4 *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy*, Mike Harry, Richard Schroeder



Als je ziet dat General Electric meerdere Sigma-shifts heeft bereikt wordt het duidelijk dat het bedrijf in alle markten waar ze zich in bevinden, bovenaan de top staan. General Electrics kosten zijn lager en de kwaliteit is beter.

Natuurlijk maakte General Electric BPM tot de kern van hun bedrijfscultuur – van de CEO tot in de onderste lagen van de onderneming. Maar de meeste groepen die voor BPM pleiten kunnen dat soort betrokkenheid niet verwachten, in ieder geval niet in het begin. Maar dat is geen probleem. Zelfs een minimale investering in BPM kan belangrijke winst opbrengen. Analisten van Gartner geven aan dat bedrijven, zonder processen opnieuw te ontwerpen, belangrijke operationele verbeteringen verwachten voor elk willekeurig proces. Gartner heeft gemeten dat door eenvoudigweg de stand van zaken, de overdrachtsmomenten en inhoud, de timing en verantwoordelijkheden expliciet te in kaart te brengen, je doorgaans verbetering in de productiviteit van meer dan 12%.⁵ realiseert”

Voor veel processen is dit nog maar het begin van meer efficiëntie. Later in dit artikel zullen we Business Process Management Software (BPMS)-investeringen vergelijken met de alternatieven om procesverbeteringen te bewerkstelligen, hoewel we nu al kunnen zien dat slechts een minimale BPMS-investering van substantiële waarde is. Het is zelfs zo dat de typische BPMS projecten meer opleveren – aanzienlijk meer zelfs. Slechts enkele jaren geleden rapporteerde Gartner dat 78% van de BPM-projecten een interne opbreng (IRR) van meer dan 15% oplevert⁶. Daarnaast zijn deze projecten snel uit te rollen (67% in minder dan zes maanden en 50% in minder dan vier maanden). Bedrijven zijn dus al in staat om een belangrijke meerwaarde te realiseren met snel resultaat, door hun procesverbetering aan te sturen met BPM en BPMS.

EEN CASE STUDIE OVER WAARDEVERMEERDERING: LOGISTIEK

Doorlopende verbetering is een van de grote voordelen van BPM. Het is zelfs zo dat het vermogen om steeds processen te verbeteren en om aan de lopende band de ROI te verhogen, hetgeen is wat een BPMS onderscheidt van andere manieren om procesverbetering door te voeren. Dus wanneer men pleit voor BPM, denk dan niet alleen na over de eerste stappen van de processen en de waarde die deze stappen kunnen toevoegen, maar houd juist rekening met de toegevoegde waarde die in de loop van de tijd kan worden gegenereerd.

5 “Business Process Management’s Success Hinges on Business-Led Initiatives”, Gartner, 26 July 2005

6 “Justifying BPM Projects”, Gartner, 2004



Een grote computerfabrikant stelde vast dat er binnen de logistieke operationele afdeling van het bedrijf een goede kans lag om procesverbeteringen door te voeren. Producten die niet geleverd konden worden (deze werden aangeduid als “distressed shipments”) kostten de organisatie miljoenen dollars per kwartaal aan verloren omzet.

Een analyse van het proces bevestigde het volgende:

- Verbeteringen waren nodig op veel gebieden. Omdat er zowel interne afdelingen als externe partners betrokken waren bij het proces, was het moeilijk om een compleet overzicht over het lopende bestellingproces van een order te verkrijgen;
- Slecht in 48 uur na verzending bestond er de mogelijkheid om een verzending te redden van mislukken. Hierdoor was inzicht in prioriteiten, mogelijkheid tot escaleren en het volbrengen van taken cruciaal voor een succesvol besluit;
- Gegevens over de bestelling waren vaak te laat en te weinig afdoende en de organisatie had constant statusrapporten nodig om de verzendingen goed terecht te laten komen.

Door aanpassingen op het bestaande proces werd het team onmiddellijk op de hoogte gesteld wanneer er iets mis was met een verzending. Er werden deadlines gesteld waarop bestellingen goed uitgevoerd moesten zijn en er werden taken opnieuw toegekend, zodat verzendingsproblemen meteen aangepakt konden worden. Tot slot dwong het proces standaardprocedures af, zodat call center-medewerkers begeleid werden in het vinden van de beste opties voor de betreffende klant.

Deze proactieve toevoeging op het bestaande proces bracht uitstekende resultaten voort. Met elke nieuwe versie van het proces legden de managers van het bedrijf de lat hoger. Het resultaat was ver boven verwachting: er werd een besparing bereikt die begon met 5% maar de totale besparing groeide uiteindelijk tot bijna 70%. Een bedrag van ruim \$2 miljoen per kwartaal en door de wereldwijde groei van het bedrijf blijft dit bedrag nog steeds stijgen.⁷ Het bedrijf is echter verre van klaar met verbeteren. De onderneming gebruikt het BPMS-pakket van Lombardi, Teamworks, om erachter komen wat er nog meer verbeterd kan worden.

7 “Minimizing Distressed Shipments”, Lombardi Software case study



In de afgelopen jaren bevestigde een andere analistenfirma, namelijk Forrester, dat Lombardi klanten weergaloze procesanalyse en optimalisatie mogelijkheden biedt.^{8,9} Naast het simuleren van bedrijfsprocesgedrag kan deze BPMS knelpunten aanwijzen, ‘workarounds’ voorstellen en zelfs de analisten stap voor stap begeleiden om procesveranderingen door te voeren. Het logistieke team heeft nieuwe stappen vastgesteld om op een proactieve manier klanten op de hoogte te stellen van lopende orders voordat er is geleverd. Gebaseerd op de resultaten van een proef met de nieuwste procesversie heeft het team een mogelijke besparing geschat op meer dan 90% van de kosten.

POTENTIËLE VOORDELEN VASTSTELLEN

Een van de grootste voordelen van BPM is het vermogen om meer processen door te voeren met minder moeite en met een hogere kwaliteit. Hierdoor is BPM dé technologie geworden voor bedrijven die snel hun omzet omhoog moeten brengen, terwijl ze de groei van het aantal medewerkers beperken. Deze bedrijven zien op drie gebieden de voordelen van BPM: efficiëntie, doeltreffendheid en wendbaarheid. Afhankelijk van het proces worden deze verschillende voordelen in verschillende mate en in verschillende cycli gerealiseerd.

Efficiëntie

Als BPM wordt ingezet zien bedrijven al snel de efficiëntie voordelen. In de meeste processen wordt een hoop tijd en moeite verspild met handmatige werkzaamheden, slechte overdracht van werk tussen afdelingen en een algemene onmacht om vooruitgang te overzien. Het eerste stadium bij het inzetten van BPM-oplossingen neemt deze problemen weg. Het behaalde voordeel wordt normaliter uitgedrukt in FTE's van bespaarde tijd. Zo realiseerde een klant in de ziekenzorg in het eerste jaar een besparing van 21.000 uren (10 FTEs) in het proces ‘activeren van nieuwe medewerkers’.

Doeltreffendheid

Als een bedrijf eenmaal het eerste stadium van efficiëntie heeft bereikt, zullen ze zich richten op het doeltreffender maken van dat proces. Dit is de fase waarin de meeste winst kan worden behaald. De winst komt doorgaans tot uitdrukking bij het beter omgaan met uitzonderingen of bij het beter nemen van beslissingen. Een telecommunicatieleverancier kwam erachter dat door betalingskwesties beter onder controle te krijgen het bedrijf in staat was om het bedrag dat per kwartaal uitbetaald

8 *“Lombardi Raises the Bar in Human-Centric BPMS With Rapid Process Design”, Forrester, 2006*

9 *“Lombardi Leads with an All-Around Powerhouse Human-Centric BPMS”, Forrester Research, 2007*



werd met \$3 miljoen omlaag te brengen (ongeveer 10%). Door het gebruik van BPM konden zij de situaties herkennen waarin dubbel werk werd gedaan, waren ze in staat disputen beter af te ronden en konden ze een consistenter betalingsbeleid afdwingen. Voor processen die goed gereguleerd zijn, levert dit niveau van controle en stabiliteit een toegevoegde waarde: Het voorkomen van boetes door fouten en een gebrek aan tijdige of logische afronding van processen. In sommige gevallen kan dit voordeel ook in geld uitgedrukt worden (bijvoorbeeld door het terugbrengen van boetes), maar vaak wordt het voordeel om gereguleerd te zijn al gezien als noodzaak, zelfs als hier niet direct een financieel voordeel aan wordt gekoppeld.

Wendbaarheid

Het derde en laatste belangrijkste voordeel van BPM is wendbaarheid. In het tijdperk van de Service Oriented Architecture (SOA) en de on-demandmarkt is wendbaarheid een goed begrepen concept. In de wereld van procesmanagement is deze wendbaarheid – het vermogen om snel te veranderen – van essentieel belang. Onze klanten veranderen hun belangrijkste processen vier tot zeven keer per jaar. De drijfveer voor verandering kan zowel intern als extern zijn. Er kunnen zich bijvoorbeeld nieuwe bedrijfskansen voordoen. Nieuwe partners of klanten hebben behoefte aan steun om op een andere manier zaken te doen. Nationale of internationale regelgeving kan eisen dat de processen worden veranderd.

Een BPMS creëert de basis die nodig is om de processen daadwerkelijk te kunnen veranderen – sneller en op een meer gecontroleerde manier dan welke andere manier dan ook. De voordelen van deze wendbaarheid houden bijvoorbeeld in dat wettelijke verordeningen sneller ondersteund worden in een proces, waardoor de kans om boetes te krijgen, of uitstel van goedkeuring wordt geëlimineerd. Een ander voorbeeld is de mogelijkheid om een proces te veranderen om onvoorziene gebeurtenissen op te vangen. Een verzekeringsmaatschappij heeft bijvoorbeeld op deze manier snel een proces geïmplementeerd waarin de maatstaf van goedkeuring van claims in het geval van een natuurramp in een bepaald deel van het land naar boven aangepast kan worden. Het kan moeilijk zijn om harde omzet te berekenen vanuit wendbaarheid, maar de meeste organisaties erkennen dat het vermogen om snel processen aan te passen noodzakelijk is in de concurrentiestrijd met andere bedrijven.

Op de volgende pagina is een checklist opgenomen die kan worden gebruikt om processen aan te toetsen of om een algemene indruk te krijgen van de voordelen die behaald kunnen worden met BPM.



Efficiëntie	
Elimineer handmatige invoer van data	Tijdsreductie in het toevoegen van een dossier in het HR-systeem van 9 uur naar 10 minuten.
Verminder tijd van de process cyclus	Behandeltijd voor 12.000 verkopers van 33 naar zeven dagen door betere compensatieregels bij verkoop.
Minder handmatige analyse & routing	Eliminatie van 80% van het handmatige werk dat voorheen nodig was om uitzonderingen in facturering bij de juiste teams terecht te laten komen.
Doeltreffendheid	
Sneller en beter met uitzonderingen	Ontwikkel een proces door een besparing van 5% bij vertraagde verzendingen te verhogen tot een besparing van 70% - hetgeen twee miljoen dollar besparing per kwartaal opbrengt.
Neem betere beslissingen	Beter overzicht over het proces resulteert in een besparing van drie miljoen. Problemen omtrent factureringzaken, die voorheen gewoon toegekend werden, kunnen nu worden opgelost.
Consistente uitvoering	Verbetering van klanttevredenheid tot 92%, gebaseerd op proactieve taken die helpen om ervoor te zorgen dat het proces rond bouwleningen beter en sneller wordt uitgevoerd.
Behendigheit	
Snellere naleving van regelgeving	Verander na 11 september 2001 binnen 90 dagen alle douaneprocessen om overeenkomstig de nieuwe regelgeving te opereren en creër beter zicht op verzendingen.
Steun nieuwe bedrijfsmodellen	Vermogen om binnen tien minuten van distributiepartners te veranderen in het belangrijkste deel van het proces stelt de fabrikant in staat om elk gewenst moment van distributiemaatschappij te veranderen – gebaseerd op het beste aanbod.

Figuur 1 - BPM Checklist met Voordelen



WAT ZIJN DE ALTERNATIEVEN

Er zijn drie mogelijke alternatieven voor een BPMS bij procesverbetering. Een pakket kopen dat zich richt op het gehele proces of het functionele gebied; Een bestaande softwareapplicatie uitbreiden; Een op maat gebouwde oplossing ontwikkelen om de organisatorische behoeften aan te pakken.

Applicatie kopen

Er zijn vier problemen met het kopen van applicaties om procesproblemen op te lossen: het kost waardevolle tijd, er is een risico van adoptie, hoe reageert het op veranderingen en hoe reageert het op uitbreiding van het aandachtsgebied.

- **Waardevolle Tijd** – Volgens Forrester was op een bepaald moment de gemiddelde installatietijd voor nieuwe applicaties 14,5 maanden – en 36% van de projecten werden laat geleverd.¹⁰ Als je dit vergelijkt met de gegevens over BPMS projecten, wordt duidelijk dat binnen diezelfde tijd met een BPMS wel drie of vier versies van een proces gerealiseerd kunnen worden – en elk brengt weer belangrijke voordelen met zich mee. Daarbij vereisen de meeste applicaties dat organisaties moeten beginnen met het datamodel en de basisfunctionaliteit. Het risico is dat een groot gedeelte van de tijd wordt besteed aan het implementeren van vaardigheden die niet direct relevant zijn voor je proces probleem, maar die vereist zijn om de applicatie tot een goede uitvoering te laten komen. Zulke opstartkosten zijn er niet als je met een BPMS werkt.
- **Risico van Adoptie** – Gebruikers verzetten zich vaak tegen het leren van een hele nieuwe applicatie. Maar nog erger is het als de vaardigheden niet stroken met de behoeften van de gebruikers. De applicatie zal dan niet gebruikt worden en de procesefficiëntie zal verslechteren, in plaats van verbeteren. De belangrijkste BPMS-pakketten kunnen echter processen inzetten in de tools waar gebruikers op het moment bekend mee zijn, zoals Microsoft Outlook. Dit neemt feitelijk alle obstakels die training en overname met zich meebrengen weg. Daarbij komt dat projectteams door het inzetten van een BPMS in staat zijn om zich te richten op de specifieke vaardigheden die de deelnemers nodig hebben in het proces en niets anders. Er gaat geen tijd verloren met het bepalen welke applicatievaardigheden niet gebruikt zullen worden of aangepast dienen te worden.

10 Forrester Research, *Business Technographics Study June 2003, Survey of Corporate Executives*



- **Reageren op Verandering** – Als de applicatie eenmaal geïnstalleerd is, worden organisaties vaak geconfronteerd met moeilijkheden in het synchroniseren van de applicatie met de veranderingen in de zakelijke processen. Dit soort applicaties zijn niet ontworpen om zich te schikken in regelmatige veranderingen – ze richten zich namelijk op vaststaande, standaard handelingen en processen. Het is zelfs zo dat het aanpassen van een standaardapplicatie vaak nieuwe problemen en kosten met zich meebrengt, zoals we zullen bespreken in het volgende hoofdstuk.
- **Uitbreiding van het Aandachtsgebied** – Eisen die leiden tot procesverbetering kunnen uit allerlei hoeken van de organisatie komen. Het eerste probleem dat je tegenkomt duikt misschien op tijdens het aannemen en inwerken van nieuwe medewerkers, maar het volgende probleem kan zich voordoen tijdens het organiseren van de goederenverwerking. Het is niet praktisch om voor elk van deze procesproblemen specifieke applicaties te kopen. Een BPMS kan echter gebruikt worden om alle processen te verbeteren.

Een bestaande applicatie uitbreiden

Als er een bestaande applicatie is zullen sommige bedrijven overwegen om de applicatie uit te breiden om hiermee de verbeteringen aan te sturen op de belangrijkste gebieden. Er zijn echter drie problemen als je hiervoor kiest: kosten, complexiteit en onvolwassenheid.

- **Kosten** – De aankoopkosten van extra modules en de tools die nodig zijn voor de ontwikkeling om de bestaande applicatie aan te passen lopen vaak erg in de papieren en zijn daardoor over het algemeen duurder dan het aanschaffen van een BPMS. Daarbij komt dat om de applicaties uit te breiden vaak unieke en dure vaardigheden vereist zijn. Het gebeurt regelmatig dat applicaties uitgebreid moeten worden door middel van applicatiespecifieke talen. Het aantrekken van consultants hiervoor zal duur zijn. De toonaangevende BPM-oplossingen zijn echter gebaseerd op standaardformaten en daardoor zijn er veel consultants die de belangrijkste vaardigheden en technologieën beheersen.
- **Complexiteit** – Over het algemeen maakt het uitbreiden van standaard applicaties toekomstige ‘upgrades’ naar nieuwe versies ingewikkelder. De meeste applicatieverkopers adviseren de klanten om hun applicaties niet uit te breiden of aan te passen, maar bevelen een standaard implementatie aan, om zo de mogelijkheid voor upgrades te behouden. Hierbij komt dat het uitbreiden van een transactionele applicatie om procesmanagement mogelijkheden te ondersteunen vaak betekent dat bedrijven de functionaliteit, zoals workflow en rapportage, op



maat moeten ontwerpen. Dit stelt de ontwikkelingsteams bloot aan het grootst mogelijke risico: ze worden door de bestaande applicatie beperkt op bijvoorbeeld het data model en de gebruikerinteractie en tegelijkertijd dienen ze ingewikkelde, op maat gesneden nieuwe functionaliteit te ontwikkelen specifiek voor procesmanagement.

- **Onvolwassenheid** – Terwijl veel leveranciers de procesmogelijkheid toevoegen aan hun applicaties en platformen, staat hetgeen ze aanbieden nog in de kinderschoenen. Gartner zegt hierover het volgende:¹¹ “Ook al hebben grote leveranciers van middleware infrastructuur en software hun aanwezigheid in de markt belangrijk uitgebreid, leiden de BPMS-leveranciers, afkomstig uit het pure BPM-veld, de markt met hun vaardigheden en visie”. “Leveranciers zijn niet vertegenwoordigd [in ons onderzoek], omdat ze nog geen compleet BPMS hebben geleverd.” In het geval dat leveranciers zoals SAP en Microsoft wel zijn opgenomen in de analyses, bevinden de tools zich vaak aan de onderkant van de rapporten door hun onvolwassenheid en onvoldragen karakter. Om kort te gaan: de vaardigheden op het gebied van procesmanagement die door grote vendors aangeboden worden kunnen op het moment nog geen procesverbeteringen aansturen zoals de door de wol geverfde BPMS'en dit wel goed en snel kunnen.

Traditionele applicatieontwikkeling

De meeste bedrijven hebben de capaciteit om binnenshuis applicaties te ontwikkelen. Het is dus niet ongebruikelijk voor deze bedrijven om erover na te denken of ze hun traditionele applicatieontwikkeling kunnen gebruiken in plaats van BPMS. Er zijn echter twee gebieden waardoor de traditionele applicatieontwikkeling niet goed past bij procesverbeteringen in een bedrijf: eisen en time to market.

- **Eisen** – In een studie rapporteerde Forrester Research dat 57% van de traditionele projecten op het gebied van applicatieontwikkeling slecht waren afgebakend en 30% had onbereikbare eisen¹². Dezelfde percentages – of nog slechter – kunnen verwacht worden als je de traditionele applicatieontwikkeling gebruikt voor procesverbetering. Als je kijkt naar de succesvolle cijfers van BPM-projecten, die boven de 90% uitkomen, dan zou dat zeggen dat

11 “*Magic Quadrant for Business Process Management Suites, 2007*”, Gartner, December 2007

12 Forrester Research, *Business Technographics Study June 2003, Survey of Corporate Executives*



BPM een superieure technologie is om de eisen voor procesverbeteringen juist in te schatten.

- **Time To Market** – BPM- projecten hebben de neiging om sneller, goedkoper en betrouwbaarder geleverd te worden dan de meeste projecten op het gebied van applicatie-ontwikkeling. Hoeveel sneller? Gebaseerd op ons onderzoek met klanten die de capaciteit in huis hebben op het gebied van bestaande applicatieontwikkeling (zoals ontwikkelingen gebaseerd op Java), levert de BPMS winst in productiviteit in elke fase van de projectlevering.

Typische BPM-projectfases	% van het project	Productiviteitsverbetering
Functionele Eisen en Ontwerp	25%	50%
Ontwikkeling	50%	20-25%
QA/Testing	25%	30%
Implementatie	N/A	N/A

Tabel I - Productiviteitsverbeteringen in projectfases

Er zijn verscheidene redenen voor deze verbetering in productiviteit. Allereerst levert een BPMS de belangrijkste functionaliteit die nodig is om de eisen voor de procesverbeteringen en implementatie – modeling, workflow, simulatie, etc. Deze functionaliteit zouden de teams anders op maat moeten maken of moeten integreren, als ze hun traditionele hulpmiddelen zouden gebruiken voor de applicatieontwikkeling. Ten tweede, al deze functionaliteit is geïntegreerd in een samenhangende ontwikkelingsomgeving in toonaangevende BPMS-pakketten zoals bijvoorbeeld Lombardi Teamworks. Deze integratie vergemakkelijkt de implementatie en ontlast het management wat betreft de bedrijfsveranderingen. Tenslotte ondersteunen de toonaangevende BPM-pakketten de visuele ontwikkeling van processen in plaats van het gebruik van ingewikkelde programmacodering. Niet alleen versnelt dit de ontwikkeling, maar betekent dit ook dat er minder getrainde technische hulp vereist is om de BPMS in te zetten.

GEMEENSCHAPPELIJKE KOSTEN

Het zou nu duidelijk moeten zijn wat de voordelen zijn van BPM en BPMS. Maar hoeveel kost het om dit soort oplossingen te implementeren? Hoeveel budget zouden bedrijven opzij moeten zetten in het kostengedeelte van de BPMS-'vergelijking'? De primaire kosten zijn software, mensen en



hardware. Hieronder een introductie van de belangrijkste zaken die je moet overwegen op elk van de drie gebieden.

Software

Een gedetailleerd overzicht over de prijsmodellen van alle BPMS-vendors is buiten de scope van dit document. Belangrijk is wel dat als een organisatie een BPMS onderzoekt, men een duidelijk beeld moet hebben wat de software inhoudt. Sommige leveranciers geven licenties af voor individuele componenten of vereisen aanvullende software om BPM in te zetten. BPMS-pakketten die gebaseerd zijn op standaarden binnen de industrie, zoals TeamWorks, hebben meer kans om succesvol te worden ingezet als de bestaande infrastructuur van bedrijfscomponenten gebruikt worden. De meeste BPM-vendors ondersteunen de mogelijkheid om de BPMS te kopen op afdelingsniveau en het licentiegebied te vergroten naar bedrijfsniveau als de eisen groeien. Dit geeft bedrijven die hun ervaringen met BPM en de BPMS langzaam willen laten groeien de mogelijkheid om procesverbeteringen te laten beginnen op afdelingsniveau.

Mensen

Een organisatie moet een projectmanager inplannen, alsmede een onderwerpsexpert, één tot twee business analisten en één tot twee ontwikkelaars. Dit kernteam werkt samen met de Business- en IT-organisaties om projectsucces te borgen. Het team bestaat over het algemeen uit medewerkers die afkomstig zijn van de klant en mensen die het systeem kunnen integreren. Deze laatste kunnen externe consultants zijn. Dit lijkt misschien een klein projectteam als je het vergelijkt met de traditionele ontwikkelingstechnologieën, maar dit is nou juist de meerwaarde van de productiviteit die de BPMS biedt. Bijvoorbeeld, een Fortune 1000 klant leidt bijna 100% van het productie- en logistieke proces door Teamworks met een kernteam van vijf tot zes mensen. Deze opzet ondersteunt meer dan zeven kernprocessen in aankoop en logistiek. Vergeleken bij het ondersteuningspersoneel voor SAP dat er al werkte is de investering in het BPM-team een fractie van de algehele personeelskosten.

Bedrijven die voortdurende procesverbetering nastreven moeten inzien dat deze teams volledig gewijd moeten zijn aan de lopende BPM-projecten. Het moet zo zijn dat ze dit hun enige werk is en dat ze zich niet bezig hoeven te houden met andere projecten. Dit betekent dat het inzetten van personeel voor BPM-projecten een voortdurende investering wordt, die zal groeien naarmate bedrijven processen toevoegen. Omdat ze dit inzien zetten sommige bedrijven Centers of Excellence (COE) op voor BPM die alle procesmanagementprojecten initiëren of goedkeuren.



Hardware

De hardwarekosten zijn vergelijkbaar met de eisen die er gesteld worden door andere applicaties. Door de schaalbaarheid van een BPMS stelt het meestal wel de organisaties in staat om met een bescheiden infrastructuur te starten en om geleidelijk met hun procesportfolio mee te groeien. Zoals altijd moeten organisaties rekening houden met verschillende behoeften voor verschillende omgevingen, zoals ontwikkeling, QA en productie-omgevingen. Ook moet er rekening gehouden worden met systeemeisen, zoals CPU-gebruik. De BPM vendor levert hiervoor minimum hardware-eisen.

CONCLUSIE

Een BPMS is de beste investering die een bedrijf kan maken. Het vormt de basis voor voortdurende verbetering. Voor veel bedrijven is het een uitdaging om de BPM-investering te rechtvaardigen, in plaats van via traditionele wegen procesproblemen op te lossen; zoals een applicatie kopen of een op maat gemaakte applicatie bouwen. Bij het ontwikkelen van een business case voor de inzet van een BPMS kunnen voorbeelden van succesvolle BPM-projecten helpen om een voorstel in te kaderen, of zelfs gebieden eruit te lichten, die niet eerder overwogen zijn. Daar kan dan weer voordeel uitgehaald worden. Door de verhalen van klanten en de lijst met voordelen uit deze white paper te gebruiken, kan u zich wapenen met informatie die nodig is om te pleiten voor een BPMS. De minst risicovolle investering met het hoogste rendement.

DE AUTEUR

Hans van Krevel heeft eind 2007 You Get BV opgericht vanuit de wens om de kloof die er bestaat tussen IT en de Business voor eens en voor altijd te slechten door het creëren van een nieuw raamwerk dat procesbeheersing centraal stelt, de You Get Business Services Approach. In dit raamwerk dat continu verder wordt ontwikkeld en is gebaseerd op best & common practices, staat het leggen van verbindingen tussen Architectuur, Business Process Management, Business Intelligence en Applicatie Integratie centraal. Hij is werkzaam geweest als adviseur & architect bij onder meer telecom, nuts- en overheidsinstellingen. De combinatie van zijn ervaringen aan de operationele en de IT kant van bedrijven, heeft hij samengebracht in zijn visie om door het leveren van geïntegreerde end-to-end services en solutions de klanten van You Get een voorsprong te geven in hun bedrijfsontwikkeling en te zorgen voor een verhoogde proces-centrische blik op het bedrijf. Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de auteur via hkrevel@you-get.com.

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. Tiesamen 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
- BizzDesign(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
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.