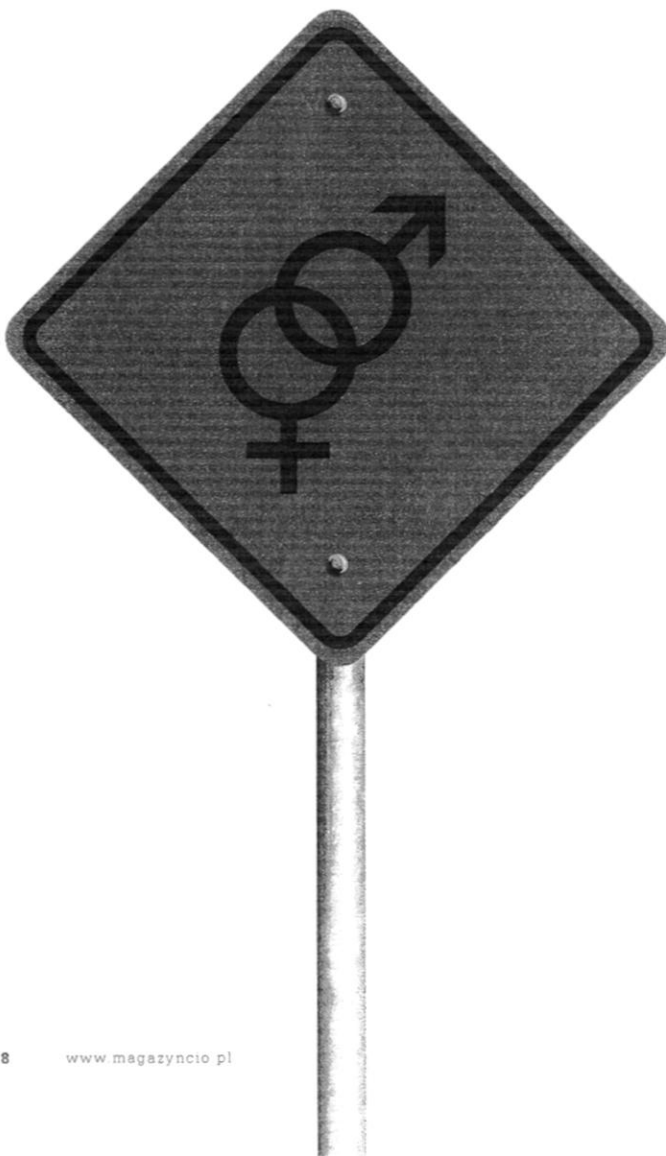


# IT jest z Marsa, a BPM z Wenus

Spoglądając na małżeńską alkowę, z przymrużeniem oka poszukajmy analogii dla typowych problemów w świecie Business Process Management, a znajdziemy rozwiązania na zakończone sukcesem wdrożenia.



**T**ytuł artykułu nawiązuje do znanej książki Johna Graya o różnicach w postrzeganiu świata przez kobiety i mężczyzn. Podobnie bywa w biznesie, w którym animozje, konflikt interesów, ciągle niezrozumienia są stałymi elementami naszego zawodowego krajobrazu. Zacznijmy od przewinień mężczyzn, a żali kobiet i popatrzmy na najczęstsze z nich.

**„A WŁAŚNIE ŻE POTRZEBUJĘ PIĘTNASTEJ PARY BUTÓW! JESZCZE NIE MAM W TAKIM KOLORZE!”**

Ach, ci nasi analitycy biznesowi (oraz lepsze połówki w życiu domowym). Ileż to razy zdarzyło nam się usłyszeć takie zdanie i odczuć jego wpływ w domowym budżecie. W przypadku projektowania oprogramowania użytkownicy biznesowi chcieliby mieć możliwość obsługi wielu wersji tego samego procesu biznesowego. Niestety, IT zapomina często, że jednym z celów wdrożenia BPM jest udostępnienie użytkownikowi końcowemu możliwości parametryzacji zaszytych procesów biznesowych i ich wersjonowania. Z pomocą przychodzi każda dobra platforma BPM (po listy odsyłam do raportów Gartnera). „Dobra platforma BPM, tzn. taka, która m.in. umożliwi przechowywanie dowolnej liczby wersji tego samego procesu”. Bez podobnej funkcjonalności proces zarządzany przez BPM niewiele będzie się różnił od standardowej aplikacji. Niestety, na co dzień tak przyjemnego rozwiązania nie mamy, chyba że jesteśmy właścicielem włoskiej fabryki obuwia albo krezusem mogącym kupować kolejne pary bucików (czytaj: aplikacji).

**„BO TY OD RAZU ODWRACASZ SIĘ I ZASYPIASZ”**

Decydując się na wdrożenie BPM, warto zwrócić uwagę na częstą bolączkę występującą w podobnych przypadkach.

ILUSTRACJA: STOKK

Stanowią ją skargi użytkowników końcowych, że dział IT zasypia po wdrożeniu systemu. Koniec, kropka, można przejść do fazy satysfakcji i odwrócić się na drugi bok. Nic bardziej błędnego. Przynajmniej jeśli chodzi o oczekiwania drugiej połowy projektu. Planując wdrożenie rozwiązania BPM, dział IT musi pamiętać, że praca nie kończy się na podpisaniu protokołu odbioru. Zaplanujmy utrzymanie systemu, w tym przede wszystkim czas i zasoby do opieki nad rozwiązaniem po jego uruchomieniu. Wystarczy kilka miłych słów w pierwszych trzech miesiącach (byłe często wypowiedzianych), a wszystkie strony będą miały satysfakcję ze wspólnego wysiłku (osiągniemy także uspienie partnera).

#### **„DLACZEGO W SYPIALNI ZOSTAWIŁEŚ BRUDNE SKARPEKTI?”**

Wdrażając jakiegokolwiek rozwiązanie, służby IT, wewnętrzne czy zewnętrzne, nie powinny zapominać, że to, co dla użytkownika biznesowego jest krytycznym wymogiem lub funkcją, nie zawsze jest zrozumiałe dla programisty i wdrożeniowca. Warto więc spędzić z partnerami odpowiednią

końcowy, i to w znacznie większym stopniu niż początkowy wybór.

#### **„O NIE, MÓJ DROGI, KOLACJA PRZY ŚWIECACH U CIEBIE DOPIERO PO TRZECH TYGODNIACH ZNAJOMOŚCI!”**

Dyrektor finansowy często zaciera ręce, licząc na oszczędności w budżecie (na bazie materiałów reklamowych rozwiązań BPM). Niestety, jak pokazują raporty powdrożeniowe, przedstawienie aplikacji w przedsiębiorstwie daje efekty dopiero w drugim i trzecim roku, kiedy liczba systemów i procesów zaimplementowanych na platformie stanowi znaczący odsetek całej infrastruktury. Warto o tym pamiętać na starcie: najpierw inwestycja i cierpliwość, zyski dopiero po kolacji. Trzeciej. Przy błędnym wdrożeniu, trzeba czekać jeszcze dłużej. Jak to w życiu.

#### **„ZNÓW ZAPOMNIAŁEŚ O MOICH URODZINACH!”**

Fakt, że rozwiązania BPM są używane najczęściej wewnątrz organizacji, nie znaczy, iż nie musimy ich aktualizować, regularnie wgrywać poprawek i traktować na równi z syste-

„Dobra platforma BPM, tzn. taka, która m.in. umożliwia przechowywanie dowolnej liczby wersji tego samego procesu”.  
Bez podobnej funkcjonalności proces zarządzany przez BPM niewiele będzie się różnił od standardowej aplikacji.

ilość czasu na analizę i rozmowy, by potem nasi użytkownicy nie eskalowali do zarządu problemu źle umieszczonego przycisku, czy też innych kolorów w tabelce („Kochanie, prosiłam, byś nie prał śliwkowych rzeczy razem z fioletowymi...”). Nie trzeba wszak rozumieć wszystkich wymagań, aby je zaakceptować i wdrożyć w rozwiązaniu. Trzeba jednak znać oczekiwania oraz ich wagę dla drugiej strony, a to ona (czyli biznes) odpowiada za odpowiednie zakomunikowanie tego faktu.

#### **„DLACZEGO WCIĄŻ OGLĄDASZ SIĘ ZA INNYMI KOBIETAMI?”**

A więc mamy decyzję: czas wdrożyć BPM. Trzeba jeszcze „tylko” wybrać jaki. Architekci z działu IT całymi godzinami studiują więc tabele porównawcze i parametry różnych platform. Wreszcie, z bólem serca, rekomendują wybór rozwiązania, które ma o 3% lepszy współczynnik na dole strony 87 załącznika 3 do aneksu zaktualizowanego tegorocznego raportu Gartnera. Podobnie jak w życiu, w projektach informatycznych architekci zapominają, że to nie wybór lub wymiana narzędzia determinuje sukces projektu. Zamiast ciągle poszukiwać czegoś lepszego, sprawniejszego, zgrabniejszego, warto poświęcić czas i energię na prawidłowe wykorzystanie narzędzia, które jest pod ręką. Bo to właśnie stopień zaangażowania w projekt, ciągła pielęgnacja i dbanie o niego, rozwiązywanie codziennych konfliktów i problemów, odpowiednie wdrożenie wpływają na efekt

mami stojącymi frontem do klienta. Częstym grzechem działów utrzymania oprogramowania jest po macoszemu traktowany BPM, który przecież tak jak każdy inny system musi być otoczony regularną atencją. Powiedzmy to wprost: jego opiekun biznesowy razem z kwartalnym raportem przeglądu i wykonanych prac powinien dostać także bukiet kwiatów. A przynajmniej bukiet z bilecikiem. Lepiej bowiem wykonywać mniejsze przeglądy często, niż duże raz na kilka lat.

#### **„DAWNIEJ DAWAŁEŚ MI RÓŻE, A TERAZ SAMA MUSZĘ PODLEWAĆ KWIATKI (I KUPOWAĆ)!”**

Dział IT lub dostawca systemu, przygotowując prezentację dla użytkownika przed zakupem rozwiązania BPM, powinien pamiętać, by nie było to typowe przedstawienie w różnych barwach: wszystko można zrobić, wszystko działa, a użytkownik nie musi podejmować wysiłku, tylko cieszyć się z zaspokojenia swoich wymagań. Przy takiej wizji przyszłości rzeczywistość, która potem nastanie, może być dla użytkownika bardziej niż bolesna. Warto więc robić w terenie prezentacje produktu podczas wizyty referencyjnej lub implementując przykładowy proces wprost z organizacji klienta. Wtedy odbiorca będzie miał czytelną wizję tego, co go niedługo czeka, a i dostawca lub dział IT nie przekroczy zaplanowanego budżetu. Co go niechybnie czeka, by znaleźć w nim miejsce na cotygodniowy koszt róż wysyłany

do kierownika projektu przez odbiorcę w celu zażegnania konfliktu.

Oczywiście, rzeczywistość nigdy nie jest tak jednostronna jak przedstawiona w przykładach. Działy biznesowe korzystające lub zamierzające korzystać z rozwiązań BPM powinny pamiętać, że powodzenie projektu zależy od obu stron i bacznie zwracać uwagę na potrzeby, problemy i ograniczenia zgłaszane przez IT. Przyjrzyjmy się więc żalom drugiej strony, czasami bezpodstawnym, czasami wartym zażegnania na starcie.

#### **„KIEDY WRESZCIE BĘDZIESZ GOTOWA DO WYJŚCIA? DWIE GODZINY PRZED LUSTREM?!”**

Działy IT często nie potrafią zrozumieć, że analiza wymagań w projektach wdrożenia BPM zajmuje bardzo dużo czasu. Tymczasem wystarczyłoby odpowiednie zaplanowanie długiej analizy w harmonogramie. Zadaniem dla biznesu jest jednak dobre przemyślenie całości, tak by niekończącymi się spotkaniami i iteracjami pracy nad dokumentem analitycznym nie doprowadzić wykonawcy do załamania nerwowego. Wszak wspólny bal rozpoczyna się o konkretnej godzinie i musimy zdążyć na niego we dwoje.

Fakt, że rozwiązania BPM są używane najczęściej wewnątrz organizacji, nie znaczy, iż nie musimy ich aktualizować, regularnie wgrywać poprawek i traktować na równi z systemami stojącymi frontem do klienta.

#### **„KIEDY WYJDZIESZ Z ŁAZIENKI?”**

Rozwiązania BPM są zasobochłonne. Dodatkowe serwery, bazy danych kosztują. Dlatego jeśli chcemy mieć komfort związany z elastycznością narzędzia, musimy zainwestować w odpowiedni park maszynowy. Tak samo jak w życiu codziennym. Dom z dwiema łazienkami jest droższy. Jednocześnie spokój ducha zapewniony przez to, że aplikacja CRM oraz platforma BPM nie konkurują o ten sam serwer, jest godny dokładnego planowania budżetu przy definiowaniu założeń projektu.

#### **„CZY MUSISZ KUPOWAĆ KOLEJNĄ SUKIENKĘ W TYN SAMYM KOLORZE?!”**

Działy biznesowe czasami zapominają, że dbanie o koszty rozwiązania BPM to także ich obowiązek. Przykład? Większość producentów udziela licencji, opierając się na liczbie procesów uruchomionych na platformie. Wystarczy, że biznes dokładnie i bez nadmiaru oceni, ile procesów będzie uruchamiał. Ani mniej, ani więcej. Nadmierne zapasy na czarną godzinę doprowadzić mogą wspólny budżet na skraj bankructwa, a i okaże się pewnie, że będą przeterminowane za rok, kiedy to producent wprowadzi znaczące obniżki. Oczywiście, czasami nadmiar jest wskazany (wielki bal u szefa), ale bywa też mocno problematyczny i ryzykowny (przekroczony budżet w roku kryzysu).

#### **„NIE GOTUJESZ TAK DOBREJ ZUPY JAK MOJA MAMA”**

Rozwiązania BPM są najczęściej wprowadzane w instytucjach przede wszystkim wskutek inicjatywy działów biznesowych. To one są motorem zmiany, a mając za sobą zarząd (wiadomo, generacja przychodu jest miła dla ucha każdego prezesa), wywierają presję na terminy wdrożeń. Warto jednak pamiętać, że przestawienie się na nowe rozwiązania, w których BPM może być łączone z architekturą SOA, wymaga od działów IT inwestycji w edukację, odpowiednie przeszkolenia ludzi i zmianę sposobu działania. Należy zrozumieć, że takie działanie musi zabierać czas i pozwolić swojemu wewnętrznemu partnerowi na odpowiednie przygotowanie się i przeprowadzenie zmiany.

#### **„PRZYTUL MNIE”.**

**„ZNOWU? NIE MOGĘ PRZECIEŻ CO 5 MINUT MÓWIĆ, ŻE CIĘ KOCHAM!”**

„Dlaczego nie działa formatka 21? Czemu nie dostałem powiadomienia o zmianie statusu zadania? Kiedy zainstalujecie nową wersję aplikacji? A dlaczego Zosi z księgowości wyskoczyło okienko?”.

Liczba pytań i próśb jest często ogromna. Nie pomaga nawet najlepiej przeprowadzone szkolenie. Czasami mamy wrażenie, że ciągła atencja ze strony służb IT jest potwierdzeniem jakości wdrożonego rozwiązania. Czy tak musi być? Warto chyba pozwolić, by IT mogło odnosić się do problemów nie od razu, ale w pakietach, powiedzmy, gdy uzbiera się ich 10 lub gdy miną 2 dni od najstarszego. Tak, by wilk był syty i owca cała. Problemy muszą być rozwiązywane, ale SLA i gwarancje czasów rozwiązania powinny być dobrane adekwatnie do okoliczności i instytucji. Warto tego typu ustalenia poczynić przed wdrożeniem (uwzględniając działania w budżecie) oraz zadbać, by całość była spójna w obrębie kompletnej organizacji. Aby nie okazało się poniewczasie, że aplikacja zarządzająca zamawianiem kawy ma lepsze SLA niż system obsługi reklamacji klientów, a o tym, że nasza lepsza połówka lepiej wygląda w czarnym kolorze, dowiadujemy się od sąsiada z parteru.

Jak widać, patrząc na nasze codzienne życie, analogii jest sporo. Tak jak w życiu, świat biznesu, tu reprezentowany przez BPM, oraz świat techniki często posługują się różnymi językami i w efekcie nie mogą się porozumieć. Jeden bez drugiego nie może jednak istnieć, a od ich sprawnego dialogu zależy sukces całej organizacji. Warto więc rozmawiać, zarówno w życiu zawodowym, jak i prywatnym. cio

*Autor reprezentuje firmę Software Mind SA.*

## Balagan w procesach i nadużycia, czyli BPM

**Należy stwierdzić jedną rzecz: moim zdaniem panuje straszny balagan pojęciowy wywołany tym, że mamy do czynienia niestety z modą na procesy i wielu producentów aplikacji ma ambicję użyć magicznej sekwencji słów "business process management" nawet, jeżeli to nie ma sensu.**

### W czym problem?

Po pierwsze, proces biznesowy to sekwencja zdarzeń (czynności) w firmie, a nie w systemie IT. System co najwyżej może pomagać je śledzić i kontrolować. Po drugie, nie należy mylić trzech rzeczy: modelowania, zarządzania i informatycznego wspomaganie procesów biznesowych.

Modelowanie lub mapowanie procesów: polega na stworzeniu np. w postaci diagramów (można także je opisać tekstem) dokumentacji procesów w firmie, t.j. graficznej reprezentacji w celu utrwalenia ich na papierze. Zarządzanie procesami: to stałe śledzenie modelu procesowego firmy i ulepszanie go tak by firma postępująca zgodnie z tym modelem możliwie najefektywniej realizowała swoją strategię rozwoju. Informatyczne wspomaganie procesów biznesowych to po prostu wykorzystywanie narzędzi wspierających powyższe procesy.

Na rynku, niezależnie od tego jak same się określają, mamy do czynienia z rozwiązaniami wspomagającymi modelowanie procesów i zarządzanie procesami, są to takie pakiety jak MS Visio, iGraphicx, ARIS i wiele innych. Pakiety takie jak Ultimus czy FileNet to systemy zarządzania obiegiem informacji (w tym dokumentów) w firmach, choć same o sobie często mówią, że zarządzają procesami biznesowymi.

Pamiętajmy, że proces to czynności a nie papier ani jego elektroniczna reprezentacja. Dokument lub plik, rekord bazy danych to co najwyżej "namacalne" produkty procesów.

Zintegrowane systemy informatyczne coraz częściej mają w nazwie słowa "zorientowane procesowo" lub "zorientowane na procesy". To już bliższe prawdy stwierdzenia, gdyż są one właśnie tak zbudowane by implementacja systemu polegała niemalże wprost na "przepisaniu" do nich modeli procesowych (map procesów).

Tak więc zorientowane na procesy są: Ultimus, FileNet, SAP BusinessOne i inne. Wdrożenie tych systemów polega (w dużym uproszczeniu) na "wpisaniu" do nich map procesów. Po tej czynności system taki jest dopasowany do stylu pracy firmy. Różnica między nimi polega np. na tym, że system SAP to system ERPII, FileNet to system typu "document flow management" itp. czyli każdy z nich wspiera nieco inny obszar pracy w firmie.

A gdzie systemy typu IBM WebSphere czy BizTalk? To są systemy będące w pewnym sensie "generatorem aplikacji". Mając model procesowy firmy można go "ucieleśnić" właśnie z pomocą jednego z tych (są jeszcze inne) systemów. Systemy tego typu są też używane jako narzędzie do integracji innych systemów. W takim przypadku spełniają rolę systemów middleware. Dlaczego? Systemy takie to motory aplikacyjne. Zdefiniowane procesy "ubierają" w ciało w ten sposób, że definiuje się proces (regułę), dane wejściowe i ich źródło, dane wyjściowe i ich cel. Jak widać definicja bardzo ogólna ale tak to właśnie wygląda.