Inrichten en optimaliseren van organisaties

Samenvatting

# Hoofdstuk 1

## Wat is een organisatie

**Organisatie** bestaat uit mensen, processen en middelen die een gemeenschappelijk doel nastreven. Als een organisatie vanuit een economisch principe werkt dan heet het een **bedrijf** en als het “winst maken” als primaire doelstelling heeft is het een **onderneming**.

## Systeemtheorie

Een **systeem** zet een input/invoer via een transformatie/proces om naar een output/product. Een systeem maakt uit van een groter geheel, er moet dus een antwoord zijn op de vraag: “Waarom besta ik als systeem in het grotere geheel.”. Het systeem gaat pas echt werken als er sprake is van **informatieterugkoppeling**.

Er worden op drie manieren naar organisatie gekeken als systeem.

1. De functiebeschouwing

Dit geeft het doel van de organisatie weer.

1. De gedragsbeschouwing

Dit is het proces die binnen de organisatie plaats vindt om het product te maken.

1. De structuurbeschouwing

Dit geeft een aanvulling op de wijze dat de organisatie is samengesteld.

## 7 S’en-model

Door te kijken naar deze 7 S’en kan je bepalen of een organisatie slecht functioneert. Naast de ‘**harde**’ S’en: structure, systems, strategy blijken de ‘**zachte**’ S’en: shared values, style, staff, skills ook belangrijk te zijn voor de organisatie.

1. **Shared values**: De basis waaruit de organisatie handelt.
2. **Skills**: De dominerende eigenschappen en vaardigheden van de organisatie.
3. **Structure**: Dit is de structuur van de organisatie en die bestaat uit:
   * Arbeidsverdeling
   * Coördinatie
4. **Systems**: Hiermee worden alle geautomatiseerde systemen bedoelt.
5. **Style**: Stijl van management. Wat is het gedrag van de managers.
6. **Strategy**: Dit is de manier om een unieke waarde te creëren.
7. **Staff**: Dit zijn de medewerkers van de organisatie.

## Organisatiemodel van Mintzberg

1. De uitvoerende kern.

Dit zijn mensen die direct gerelateerd zijn aan het product of de dienst.

1. De strategische top.

Deze controleert of de organisatie zijn doelen behaalt.

1. Het middenkader.

Koppelt de uitvoerende kern en de strategische top.

1. De techno structuur.

Dit zijn nut techneuten maar mensen die zich met name richten op het inrichten van processen.

1. Het organisatieonderdeel.

De ondersteunde dient van de organisatie zoals informatie leveren.

## Typologie van organisaties

Organisaties zijn onder te brengen in verschillende types. Organisaties die in dezelfde type vallen lijken in de organisatie-inrichting en de processen veel op elkaar.

# Hoofdstuk 2

## Organisatieoptimalisatie op de vier inrichtingselementen ...Het klaverbladmodel

* Processen

Dit zocht ervoor dat de producten worden gemaakt.

* Besturing en beheersing

Het op elkaar afstemmen van processen dat de product normen worden behaald.

* Structuur en cultuur

Hoe de medewerken functioneren in een organisatie.

* Informatietechnologie

Netwerken, computers, etc.

## Processen

Een bedrijf levert producten, dit kan een fysiek goed zijn, maar het kan ook een dienst zijn. Om deze producten te kunnen leveren zijn er bepaalde processen nodig. Kenmerken van processen:

* Ordening van activiteiten
* Ordening naar producten of diensten
* Activiteit
* Handeling
* Invoer voor het proces
* Transformatie
* Product of dient (eindresultaat)

De manier waarom de activiteiten van een proces worden uitgevoerd heet de **inrichting van het proces**.

### Waardekringloop

De **waardekringloop** beschrijft het verloop van al het ‘waarde’ in een bedrijf. Dit geeft het verband tussen de verschillende processen weer, waarbij de administratieve processen centraal staan. (Zie boek voor voorbeeld van een waardekringloop blz. 24)

### Waardeketen

De waardekringloop geeft geen duidelijk inzicht op welke processenwaarde toevoegen. Hiervoor zijn de **waardeketen**. Deze kan duidelijkheid geven over wat het primaire proces in (wat de meeste waarde toevoegt), en wat de ondersteunde processen zijn.

## Besturing en beheersing

Om de **strategische doelen** van een organisatie te halen moeten er **kritische succesfactoren** (KSF’en) worden gemaakt. Daarna moeten ze worden vertaal naar maatstaven en productnormen. Tijdens het uitvoeren van een proces moet die worden bestuurd en beheerd. Dit gebeurt aan de hand van prestatie-indicatoren (PI’s).

**Productnormen** zijn eisen waar het product aan moet voldoen. Dit kunnen eisen van een klant of organisatie zijn. Om te zorgen dat het product aan de productnormen gaat voldoen wordt er gebruik gemaakt van **regelkringen**. Er bestaan vier soorten regelkringen:

* Invoerregeling
* Doorvoerregeling vooruit/ flexibiliteit
* Uitvoerregeling
* Doorvoerregeling terug/ leervermogen

De besturing en beheersing kan op drie verschillende niveaus worden gedaan:

* Strategische sturing

Wat zijn de productnormen?

* Tactische besturing

Het vertalen van de productnormen naar regelkringen.

* Operationele besturing

Het meten van de uitvoeren en controleren of het klopt met de productnormen.

### Balanced business scorecard (BSC)

De **BSC** dwingt managers om niet alleen naar het financieel perspectief te kijken, maar om naar alle perspectieven te kijken. De BSC bestaat uit vier perspectieven:

* Procesperspectief

In hoeverre is de organisatie in staat om het product volgens de normen te maken.

* Klantperspectief

Wat wil/ verwacht de klant?

* Leerperspectief

Wat kunnen we verbeteren/ vernieuwen. Want stilstaan is achteruitgaan.

* Financieel perspectief

Omzet, winst, rendement.

De theorie achter een BSC is dat alles in balans moet blijven staan. Want als de klant niet tevreden is gaat het financieel ook minder goed.

## Structuur en cultuur

TODO:

## Informatietechnologie

De organisatiearchitectuur bestaat uit drie lagen:

* De procesinrichting, besturing en beheersing en de organisatiestructuur
* De infomatiearchitectuur

Hier gaat het om elektronische ‘goederen’ en diensten. (Programma’s)

* De technische architectuur

Hier gaat het om hardware (PCMR) zoals routers en kabels.

# Hoofdstuk 3

## Optimaliseren, wat is de toegevoegde waarde?

Om als organisatie producten te kunnen verkopen moet je beter zijn als de directe competitie. Dit kunnen dingen zijn zoals betere kwaliteit of lagere prijs. Wanneer een organisatie deze voorsprong verliest zal haar bestaansrecht worden aangetast, en als dit op lange duur zo blijft zal de organisatie ophouden met bestaan. Organisatie kunnen toegevoegde waarde leveren omdat ze beschikken over unieke kwaliteiten, ook wel **kerncompetenties** genoemd.

## ICT-impact op organisaties

Door ICT verandert de wereld waarin organisaties zich bevinden heel snel. Vroeger hadden de organisaties tijd om zich aan te passen, maar tegenwoordig moeten de **toekomstbewust** zijn.

In de ontwikkelingen tot **1970** speelden kosten een grote rol. Hierbij ging het om zo goedkoop mogelijk producten te kunnen leveren aan de consument. In **1970 tot 1980** ging het vooral om een goede kwaliteit te leveren. Hierin konden computers helpen om de kwaliteit controle te doen. Daarna ging het vooral om dat de consument een grote keuze had, dit gebeurde van **1980 tot 1990**. Na dit tijd werd de uniekheid van organisaties belangrijk, dat was van **1990 tot 2005**. Op dit moment zijn de relaties met klanten belangrijk. Omdat jij niet meer kan onderscheiden met goede en goedkope producten of met een groot assortiment.

De gevolgen van deze ontwikkelingen komen op het volgende neer:

1. De ontwikkelingen in de ICT gaan steeds sneller.
2. De complexiteit van de infomatiearchitectuur wordt steeds groter.
3. De impact van nieuwe technologieën wordt steeds groter.
4. Het investeringsniveau wordt steeds groter.

## Hoe kunnen organisaties zich aanpassen aan de veranderingen in de omgeving?

Bij het optimaliseren van organisaties wordt de organisatie bekeken van uit bestaande kaders. Dit zijn bijvoorbeeld de mensen die er werken en in hoeverre de organisatie zich wil aanpassen.

Elke organisatie is continu de bestaande situatie aan het verbeteren. Dit zijn kleine aanpassing om ervoor te zorgen dat de processen nog aansluiten op de veranderede omgeving. Het **optimaliseren van organisaties** gebeurt als een verandering is ontstaan waar de huidige processen niet mee kunnen werken. Ook zijn hier meerdere afdelingen bij betrokken.

## Invloed van organisatieoptimalisatie op de onderdelen van het klaverbladmodel

### Het onderdeel processen

Bij het optimaliseren van processen is het belangrijk dat er rekening met de kwaliteitseisen van het proces. Ook is het belangrijk om te kijken na de **aard** van het proces. Zo bestaan er grote verschillen tussen:

* **Standaard**: een eenduidig product
* **Samengesteld**: producten met een vooraf gedefinieerde variatie
* **Maatwerkproces**: producten waarbij de klant een grootaantal dingen kan kiezen

Om te zorgen dat de klant bij een maatwerkproces wel heel veel keuzes kan hebben en dat het bij een standaard of samengesteld proces wel super efficiënt gaat kennen we een tweedeling:

* ‘Front-office’ processen (Alleen hier hebben klanten invloed op)
* ‘Backoffice’ processen

Met **frontofficeprocessen** moet de organisatie snel en flexibel zijn. Processen die hier onder vallen:

* Marketing
* Accountmanagement
* Callcenter
* Offerteprocessen
* Werkvoorbereidingsprocessen

Met **backofficeprocessen** moet de organisatie heel efficiënt zijn. Processen die hier onder vallen:

* Productieprocessen
* Administratieprocessen
* Gegevensverwerkingsprocessen

#### Het concept ‘koop’

Het **klantorder-ontkoppelpunt** (KOOP) scheidt het frontoffice van de backoffice. Er zijn vijf ontkoppelpunten:

1. Produceren op voorraad en verzenden
2. Produceren op voorraad
3. Samenstellen ten behoeve van een klant
4. Produceren op order
5. Inkopen en produceren voor een klant

### Het onderdeel besturing en beheersing

Bij elke controle stap kan op een andere manier worden geoptimaliseerd:

* Regeling invoer: effectief en efficiënt
* Regeling uitvoer: eindcontrole
* Flexibiliteit: voortgangsbewaking
* Leervermogen: het proces aanpassen als er te veel dingen misgaan

## Het onderdeel structuur en cultuur

Met de negen ontwerpparameters van Mintzberg kan je de structuur van de organisatie bepalen.

1. Taakspecialisatie
2. Formalisatie van gedrag
3. Training en scholing
4. Groeperen van eenheden
5. Groote van de eenheden
6. Planning en control
7. Laterale relaties
8. Verticale decentralisatie
9. Horizontale decentralisatie

## Het onderdeel informatietechnologie

TODO

# Hoofdstuk 4

## De kwaliteitseisen op het duivelselastiek

Kwaliteit: ‘De verhouding tussen dat wat de klant verwacht te ontvangen en dat wat de klant ontvangt.’.

Er zijn zes concurrerende kwaliteitseisen:

* Doorlooptijd
* Innovativiteit
* Betrouwbaarheid

Juistheid, volledigheid, nauwkeurigheid.

* Flexibiliteit
* Efficiency
* Service

## De kwaliteitseis betrouwbaarheid

Als je de betrouwbaarheid van je product/ proces wilt gaan verhogen dan moet jij je proces gaan verdelen in verschillende functies:

* Beschikken
* Uitvoer
* Bewaren
* Registreren
* Controleren

Door het verspreiden van deze functies kan geen elke medewerken totale macht krijgen op een proces. Hier onder kan je zien hoe een verhoogde betrouwbaarheid de besturing regeling aanpast.

## De kwaliteitseis doorlooptijd

Bij doorlooptijd bedoelen met de setuptijd, wachttijd, verwerkingstijd en transporttijd. Een van de manieren om dit sneller te laten doen is door taken parallel te gaan uitvoeren. Ook is het belangrijk dat je rekeninghoud met de zwakste schaken, waar je het langst over doet, en dat je die gaat verbeteren. Alleen het is niet mogelijk om een snelle doorlooptijd te hebben en een grote flexibiliteit. Hier onder kan je zien hoe een verhoogde doorlooptijd de besturing regeling aanpast.

## De kwaliteitseis efficiency

Als we het hebben over efficiency dan gaat het om het behalen van een optimale inzit van de werknemer. Zonden de eisen van het eindproduct uit het oog te verliezen. Bij besturing van efficiency gaat het vooral om de regeling invoer.

## De kwaliteitseis flexibiliteit

Flexibiliteit betekent dat een organisatie haar middelen effectief kan inzetten in een veranderde omgeving. Om te zorgen dat de flexibiliteit vlekkeloos werkt moeten er een paar maatregelen worden genomen in de doorvoerregeling vooruit (flexibiliteit):

* **Maatregelen gericht op capaciteit**.

Je moet er als organisatie rekening mee gaan houden dat er in sommige tijden van het jaar meer dingen worden verkocht als andere.

* **Beschikbaarheid van informatie**.

Als jouw proces heel veel input vereist van een klant, door bijvoorbeeld veel opties te hebben, moeten jouw medewerkers ten alle tijden bij de gegevens kunnen komen.

* **Voorraadvorming**.

Als jij een hele grote vooraard hebt kost dat behoorlijk wat geld, maar je klanten willen ook niet een hele lange tijd wachten voordat ze hun product hebben. Daarom is belangrijk dat jij goed inzicht in je vooraard hebt.

* **Het verhogen van molariteit**.

Hierdoor zorg je dat een medewerker op verschillende plekken van een proces kan worden in gezet.

## De kwaliteitseis Innovativiteit

Bij innovatie gaat het om het continu verbeteren van het proces en/of het eindresultaat. Hierbij is de doorvoerregeling terug (feedback) zeer belangrijk. Omdat je het proces telkens aanpast is het moeilijk om een constante kwaliteit te leveren.

## De kwaliteitseis service

Hierbij gaat het om zo direct mogelijk contact het de klant te hebben. Service hoeft niet te botsen met de eerdere genoemde kwaliteit eisen. Maar efficiency kan lastig zijn om te combineren.

# Hoofdstuk 5

## Kwaliteitsmanagement volgens het INK-model

Het EFQM/INK-model (Instituut Nederlands Kwaliteitsprijs) onderscheidt in totaal negen aandachtsgebieden bestaande uit vijf organisatie- en vier resultaatgebieden.

FOTO.

1. Leiderschap
2. Strategie en beleid

De manier hoe de organisatie haar missie en visie ziet.

1. Medewerkers

De manier waarop en organisatie haar medewerkers inzet.

1. Middelen
2. Processen
3. Waardering door klanten en leveranciers

Hoe goed de klanten en leveranciers de organisatie vinden.

1. Waardering door modewerkers

Hoe fijn de medewerkers het vinden om voor de organisatie te werken.

1. Waardering door de maatschappij

De mate waarin de maatschappij de organisatie waardeert.

1. Eindresultaten

## Van procesoptimalisatie naar ketenintegratie

De samenvatting van het boek legt dit heel mooi uit. (Blz. 131)

# Hoofdstuk 7

De aanpak van organisatieoptimalisatie gebeurt in drie fasen.

1. Focus en analysefase
2. Ontwerpfase
3. Pre implementatiefase

## Focus en analysefase

Hierbij ga je kijken naar de huidige omstandigheden van een organisatie, maar vooral ga je kijken wat de omgeving van de organisatie verwacht.

Voor het bepalen de een **KSF’en** moeten we gaan kijken naar de wensen van de klanten, de doelstellingen van de management en de mogelijkheden van de organisatie. Nadat de KSF’en zijn bepaalt kunnen ze worden vertaald naar **productnormen** (maatstaaf) en **prestatie-indicatoren** (PI’s). De PI’s geven aan hoe de KSF’en worden gemeten en de normen geven aan waar het aan moet voldoen. Maar PI’s zijn er niet alleen om te zorgen dat de normen worden gehaald, ze zijn ook belangrijk voor de *beheersbaarheid van het proces*, *flexibel houden van de procesgang* en *het behouden van de aanpassend vermogen van de organisatie*.

Door per proces de huidige prestatie te gaan vergelijken met de gestelde normen worden de verbetergebieden in de organisatieoptimalisatie zichtbaar. Hiervoor wordt vooral het **ProcesStapOverzicht** (PSO) gebruikt. Dat is een snelle en effectieve manier om een proces in kaart te brengen. Daarin worden alle proces stappen, afdelingen en ondersteunende processen genoemd.

Het is belangrijk om tijdens de analyse alleen aandacht te besteden aan processen waarbij de huidige situatie (erg) afwijkt van de norm. Die wordt gedaan om drie redenen: analyse kost veel geld, het management heeft daar alleen toestemming voor gegeven en voor de omgeving (medewerkers) moet het duidelijk zijn wat er gebeurd.

## Procesanalysetechnieken

De **kostenanalyse** gaat zeer specifiek in op de activiteiten die worden verricht en vervolgens op zoek naar de bij behorende personeel en materialen (kosten). Op die manier kan je makkelijk zien wie/wat de **kostveroorzakers** zijn.

Tijdens **risicoanalyse** wordt tekens de vraag gesteld: ‘Wat is het risico dat ik producten oplever die niet voldoen aan de vastgestelde kwaliteit (product normen)?’. De werkwijze is als volgt:

1. Definieer de KSF’en, PI’s en de productnormen
2. Werk het proces uit in activiteiten
3. Geef per activiteit de PI’s aan
4. Bepaal de risico en de impact van elk activiteit
5. Analyseer de genomen beheersmaatregelen
6. Bepaal het restrisico
7. Stel vast of het restrisico acceptabel is
8. Pas de beheersmaatregelen toe

**Risico** en **impact** zijn eigenlijk nooit te meten, het zijn schattingen. Je kan risico’s *elimineren* (weg), *terugdringen* of *gecontroleerd* houden. Er zijn vier verschillende soorten **beheersmaatregelen**:

1. Vooraf geautomatiseerd
2. Vooraf handmatig
3. Achteraf geautomatiseerd
4. Achteraf handmatig

Aan de PSO worden drie kolommen toegevoegd, de PI’s per activiteit, risico en de impact.

De **doorlooptijdanalyse** is de totale tijd die nodig is voor een specifiek proces. Dit bestaan uit de *wachttijd* en de *bewerkingstijd* (werkvoorbereiding, bewerken, controleren, transporteren).

Daarnaast heb je de **volumeanalyse** hiermee bepaal je hoe groot het werkaanbod is in een bepaalde periode en hoeveel werk er daadwerkelijk is gedaan.

***Lees Blz. 161 t/m Blz. 166***

Een **focusgebied** geeft na de vergelijk met de huidige situatie en de KSF’en potentiële verbetermogelijkheden.

## De globale-ontwerpfase

# Hoofdstuk 8

**ERP** staat voor enterprise resource planning. De kenmerken van een ERP zijn dat het een geïntegreerd standaardsoftwarepakket is, efficiënter en effectiever gebruikt maakt van gegevens en dat het van één leverancier komt. Daarnaast heb je ook nog het **BoB** ‘Best of Breed’. Dit is een kleiner pakket wat maar op een onderdeel is gericht. Hierdoor past het beter bij je bedrijf maar kan het minder goed comniuseren met andere onderdelen. Door dat BoB gespecialiseerd is in kleine onderdelen komen daar sneller ontwikkelingen. Dus BoB bedenkt ERP neemt over.

Als je een ERP wilt toepassen in een organisatie moeten je tegelijkertijd ook de optimalisatie van de organisatie, inrichten van de software en personeel begeleiden met het veranderende proces.

Sommige ERP werken maar op een manier (hard gedefinieerd) en bij andere kan je veel parameters aanpassen (zacht gedefinieerd). Ook neemt de rendement van een ERP toe als er meer onderdelen van de organisatie er mee zijn betrokken.

Er zijn drie verschillende manieren om ERP software te implementeren in een organisatie.

* *Blik vooruit*: Eerst optimaliseren, daarna selecteren en implementeren
* *Blik rechtdoor*: De ERP is geselecteerd en tijdens het implementeren wordt de organisatie geoptimaliseerd
* *Terugblik*: De ERP is ge implementeert en later worden door kleine verbeter projecten de organisatie geoptimaliseerd