

H06: processen

Situering

Ieder systeem ontwikkeld om bepaalde reden

- Beter procesbeheer
- Lagere kosten
- Beter benutten van commerciële mogelijkheden
- Verhogen vd servicegraad

→ Vooraf eisen helder en 1duidig formuleren = business case

Business process management vs Business analyse

BPM

- Gericht op bedrijfsorganisatie
- Meestal voortraject van IT-project

Business analyse

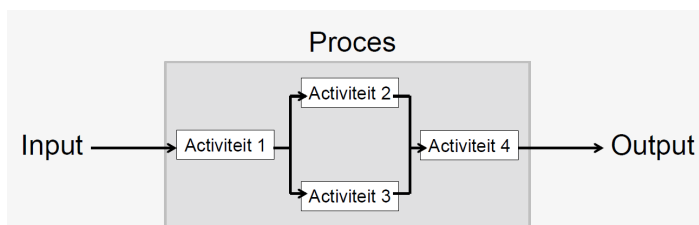
- Vertrekt van resultaat BPM-oefening
- Gericht op IT-project
- Tijdens business analyse blijkt vaak nood aan procesoptimalisatie

1. Definitie van een proces

Definitie ISO 9000:2005: "een geheel van samenhangende/elkaar beïnvloedende activiteiten die input omzetten in output"

Definitie

- Transformatie van input naar output
- Creëren van waarde voor afnemer of klant (=belanghebbenden)
- Realiseren van doelen: bepaald door verwachtingen vd afnemers of belanghebbenden



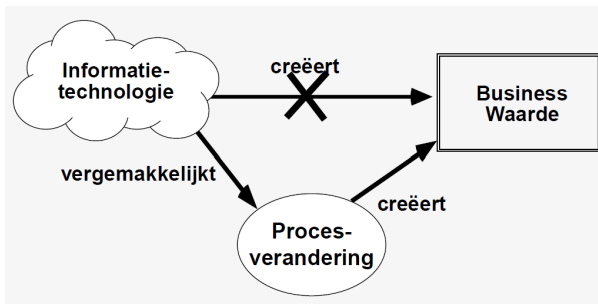
Opmerkingen

- Input in proces: output van ander proces
- Processen in het algemeen gepland/uitgevoerd onder beheerste omstandigheden

Voorbeeld ve proces: afhandeling van IT-incident (doorheen de hele keten)

2. BPM (waarom - hoe)

Waarom



Hoe

- Continuous Process Improvement (CPI)
 - Stelt huidige processtructuur niet in vraag
 - Identificeert problemen en lost ze 1 voor 1 op
- Business Process Re-engineering (BPR)
 - Stelt fundamentele veronderstellingen/principes vd huidige processtructuur in vraag
 - Gericht op het realiseren van een doorbraak

Case study Ford (Hammer 1990).

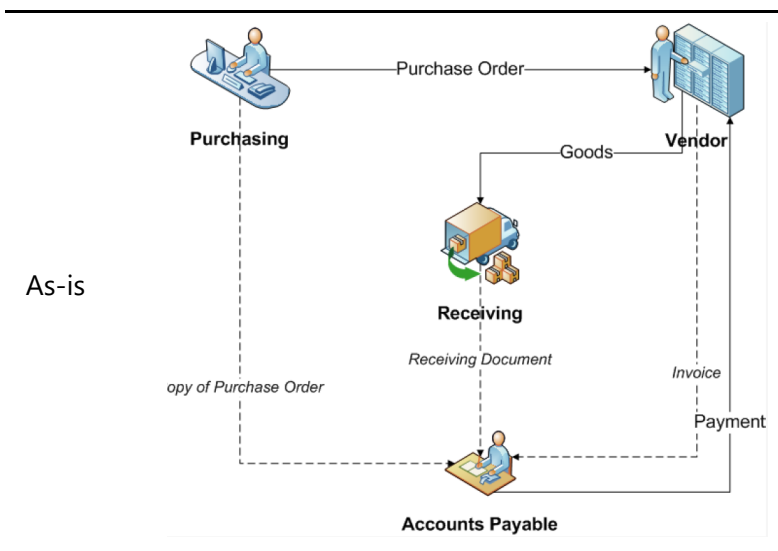
Ford moest zijn aankoopproces hierzien om

- Het goedkoper te doen → kostenreductie
- Het sneller te doen → kortere doorlooptijden
- Het beter te doen → minder fouten

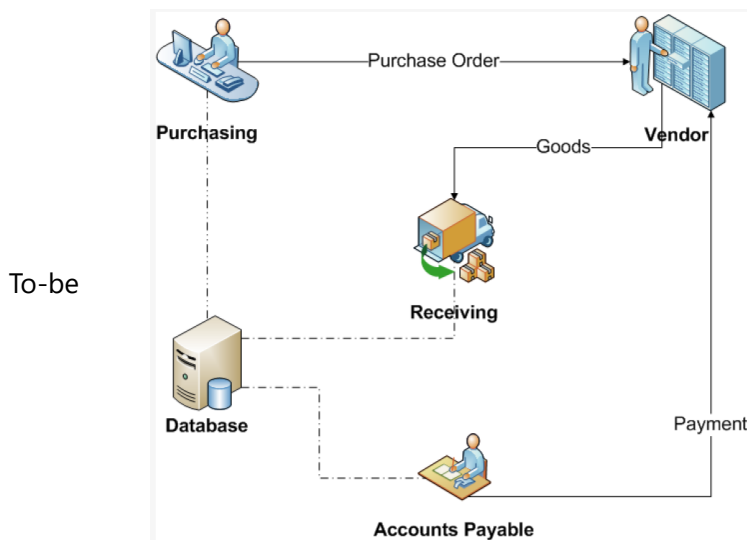
Situatie as-is

- In afdeling 'Leveranciersfacturen' > 500 mensen
- Doorlooptijden voor verwerken van uitgaande bestellingen: grootte-orde van werken
- Automatisatie: verbetering van 20%

Situatie Voorstellingen



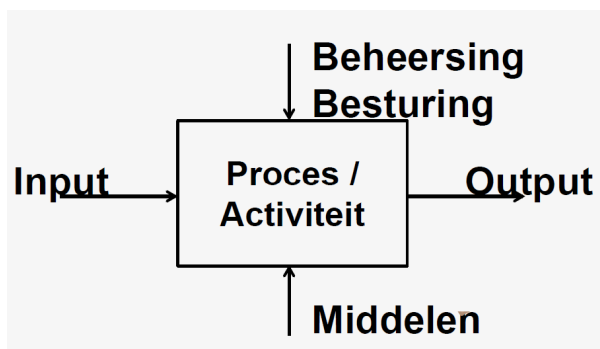
Situatie Voorstellingen



Resultaat

- 75% minder personeel
- Materiaalcontrole is eenvoudiger
- Financiële controle is accurater
- Snellere afhandeling van aankopen
- Minder laattijdige betalingen

3. Verklaring van enkele begrippen



Input: iets dat getransformeerd/verbruikt/verwerkt wordt (bv klantenvraag)

Output: iets dat geproduceerd wordt (bv attest, antwoord)

Proces/activiteit: hoe/wanneer een proces/activiteit plaatsvindt, wordt niet verwerkt/verbruikt (bv instructie, richtlijn)

Middelen: personen/systemen/tools/uitrusting/activa, niet verwerkt/verbruikt, wel gebruikt (bv kopieerapparaat, IT-pakket)

4. End-to-end (van uiteinde tot uiteinde)

Proces

- Begint bij behoefte van externe klant/afnemer → triggert proces
- Eindigt bij zelfde klant/afnemer → trigger beantwoord

Proces vs functie

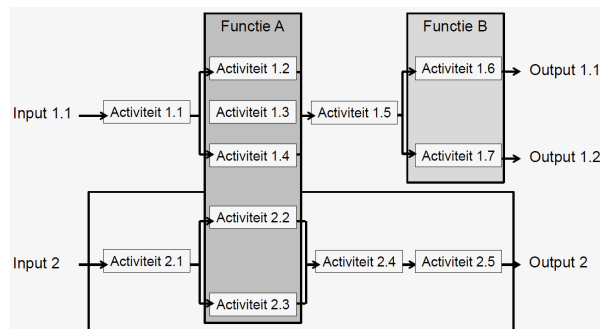
Proces

- Verzameling activiteiten
- Gericht op het bereiken van 1 of meer outputs

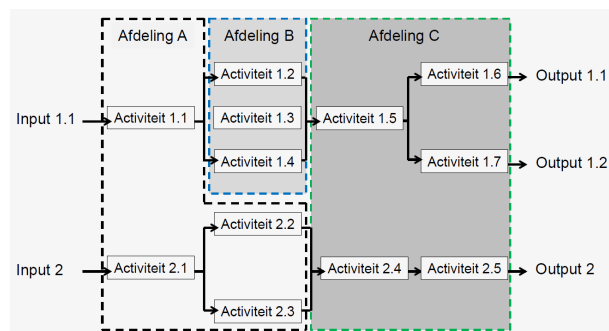
Functie

- Verzameling van activiteiten
- Gegroepeerd volgens competentie

Proces vs functie



Proces vs afdeling



Belang van processen

Processen

- Hart ve organisatie
- Lopen vaak fout bij transfer tussen andere persoon/afdeling/instantie

2 belangrijke dimensies in organisatie

- Strategische dimensie: juiste dingen doen → effectiviteit
 - Inspanningen ve organisatie moeten gericht zijn op verbeteren vh vermogen om waarde te creëren
 - Kosten vs baten vh resultaat afwegen
 - 1e stap BPM: identificeren vd 'waarde creërende' stromen
- Operationele dimensie: dingen goed doen → efficiëntie

Belang - recap

- Creëren van waarde: gebeurt via processen
- Niet alle processen gericht op waarde creëren
 - Niet alle processen zijn evenwaardig
 - Vaak stappen zonder toegevoegde waarde
 - Identificeren van deze processen: 1e stap
 - Primair, ondersteunend, sturend
 - Kritische succesfactoren
 - Essentiële processen?
 - Hoe performant zijn ze?
- Waarde creërende processen
 - Meestal primaire processen
 - Gelinkt aan kerncompetenties vd organisatie
 - Van kritisch belang
- Toegevoegde waarde
 - Beantwoorden aan behoefte van belanghebbenden
 - Moeten een doel hebben
 - Staan centraal en moeten meerwaarde bieden
 - Zonder toegevoegde waarde: geen proces → afvoeren

Procesmodel

- Ordenen van sleutelprocessen
- Visuele voorstelling op hoogste/globale niveau vd organisatie
- 3 clusters van processen
 - Primaire
 - Ondersteunende
 - Sturende



Sturende processen

- 'management processen'
- Richting geven & doelen stellen
- Evaluatie en controle
- Gedrag vd organisatie
- Bv. project management proces

Primaire processen

- 'core business processen'
- Productontwikkeling, productie, dagelijkse operaties, sales & marketing
- Bv. van order-intake tot facturatie, van product-idee tot product-lancering

Ondersteunende processen

- 'support business processen'
- ICT, boekhouding, HR-afdeling (afhankelijk van core vh bedrijf)
- Bv. aanwervend ve nieuw personeelslid, goedkeuring inkomende facturen

Problemen bij processen

- Functioneel georganiseerde organisaties
 - Functie/afdeling → verticaal
 - Proces → horizontaal
- Dalende doeltreffendheid door groei
 - Groei → specialisatie: efficiënter op bepaald domein, maar verlies einddoel/klant uit het oog
- Gewoontevorming

Processen in verschillende organisatietypes

Verticale functionele 'kachelpijpen'

- Elke kachelpijp: specifieke functie/dienst (IT, marketing, financiën, HR, R&D)
- In hiërarchische, gecentraliseerde organisaties
- Expertise wordt gedeeld over het bedrijf
- Duidelijke carrière-paden en opleidingsprogramma's
- Voor elke functie bestaan backups
- Managers zijn vertrouwd met het werk van hun ondergeschikten
- Standaarden kunnen gemakkelijk gehanteerd worden
- Nadelen
 - Eeneenheidop zich (eigen bureaucratie)
 - Focus op de individuele dienstverlening (Bv. IT) i.p.v. op de dienstverlening aan de klant
 - Processen zijn gericht op efficiëntie (dingen juist doen), niet op effectiviteit (de juiste dingen doen voor de organisatie)
 - Communicatieproblemen (eigen jargon)
 - Business prioriteiten kunnen afwijken van de functionele prioriteiten
 - Opgeleverde projecten voldoen niet aan de noden vd business units

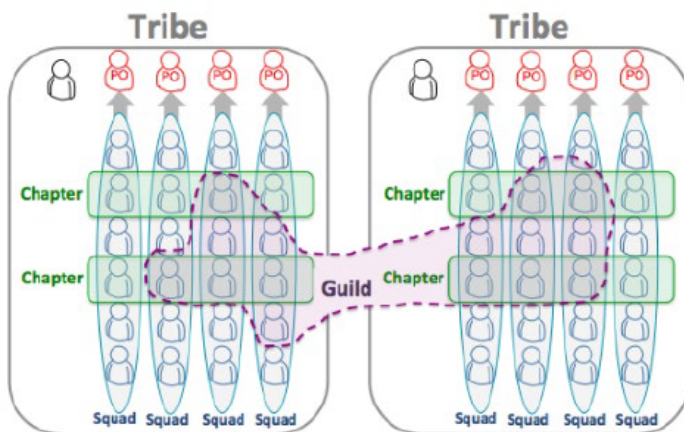
Horizontale process-tunnels

- In gedecentraliseerde organisaties
- Units gecreëerd om te focussen op bepaald business-domein
- Prioriteiten zijn gebaseerd op de noodzaak van producten & processen
- De communicatie tussen de diensten is veel beter
- Het personeel is op de hoogte van diverse aspecten vd producten & processen

- Nadelen
 - De perceptie: de opwaartse carrièrepaden beperkt
 - Jobevaluaties gebeuren vaak door leidinggevenden die de job zelf niet kennen
 - Vaak weinig backup-personeel
 - Weinig synergie in het bedrag
 - Iedere business unit werkt op zijn eigen manier, wat kan leiden tot redundantie en inefficiëntie

Nieuwe trend

Agile werken → Spotify as a Framework



5. Starten met procesverbetering

Kritische-/sleutel-processen

- Staan in functie van de strategie van een organisatie
- Dragen bij tot het voldoen aan de behoeften van de belanghebbenden
- Zijn de sleutel tot het succes of continuïteit van de organisatie
- Worden bepaald op basis van kritische succesfactoren

→ Vertrekpunt: SWOT analyse

Sterktes/zwaktes

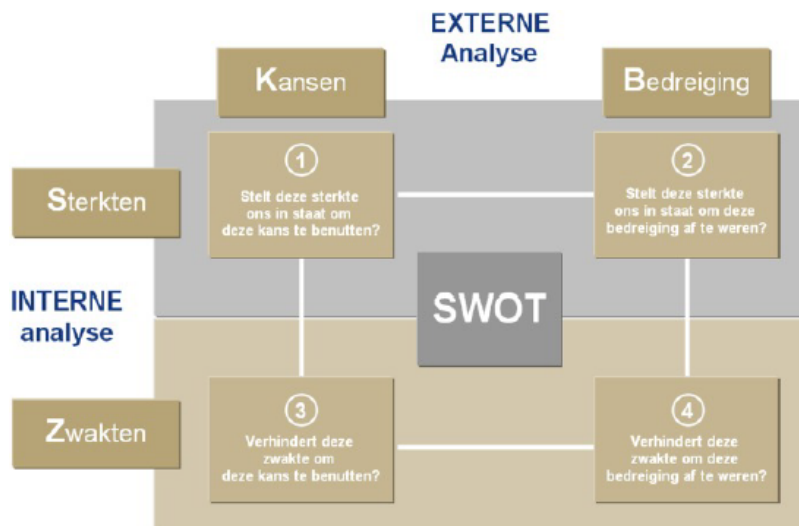
Sterktes: waarmee onderscheiden we ons

- Kritische succesfactoren
- Kerncompetenties
- Merk, R&D, productie, produktontwikkeling, kost- & prijsstructuur, verkoop- & distributiekkanalen
- Technologische capaciteiten

Zwaktes: observatie van bestaande business- en IT-problemen

- Verkeerde skills van mensen
- Omslachtige procedures
- Logge, hiërarchische structuur

Starten met processen



Kritische/sleutelprocessen voorbeelden

- Verbeteren van de kostenstructuur
- Groei
- Versterken van imago
- Verhogen van de klanttevredenheid
- Verhogen van de marketinginspanningen
- Verhogen van de competentie van het personeel
- Verbeteren van de interne communicatie