

4. Processen

4.1 Inleiding

4.1.1 Business Process Management

- Gericht op een bedrijfsorganisatie
- Meestal voortraject van IT-project

4.1.2 Business Analyse

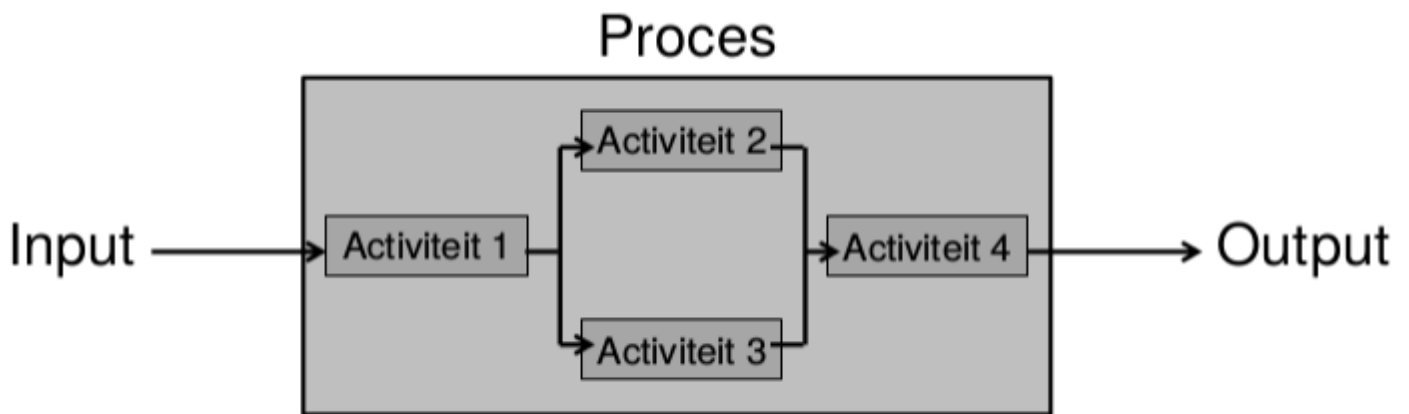
- Vertrekt van resultaat BPM-oefening
- Gericht op IT-project
- Tijdens business analyse blijkt vaak nood aan procesoptimalisatie

4.2 Wat is een proces?

- Transformatie van input naar output
- Creëren van waarde voor afnemer of klant
- Realiseren van doelen

Opmerkingen:

- Input van een proces is vaak de output van andere processen.
- Processen in een organisatie worden in het algemeen gepland en uitgevoerd onder beheerste onstandigheden.



4.3 Business Process Management

The first rule of any technology used in a business is that automation applied to an efficient operation will magnify the efficiency. The second is that automation applied to an inefficient operation will magnify the inefficiency.

Bill Gates

IT vergemakkelijkt de procesverandering en creëert zo business waarde.

4.3.1 Continuous Process Improvement (CPI)

- Stelt huidige processtructuur niet in vraag.
- Identificeert problemen en lost ze 1 voor 1 op.

4.3.2 Business Process Re-Engineering (BRP)

- Stelt de fundamentele veronderstellingen en principes van de huidige processtructuur in vraag.
- Gericht op het realiseren van een doorbraak.

4.4 Verklaring van enkele begrippen

- Input: iets dat getransformeerd, verbruikt, verwerkt wordt.
- Output: iets dat geproduceerd wordt.
- Besturing: Hoe en wanneer een proces/activiteit plaatsvindt.
- Middelen: Personen, systemen, tools, uitrusting, activa...

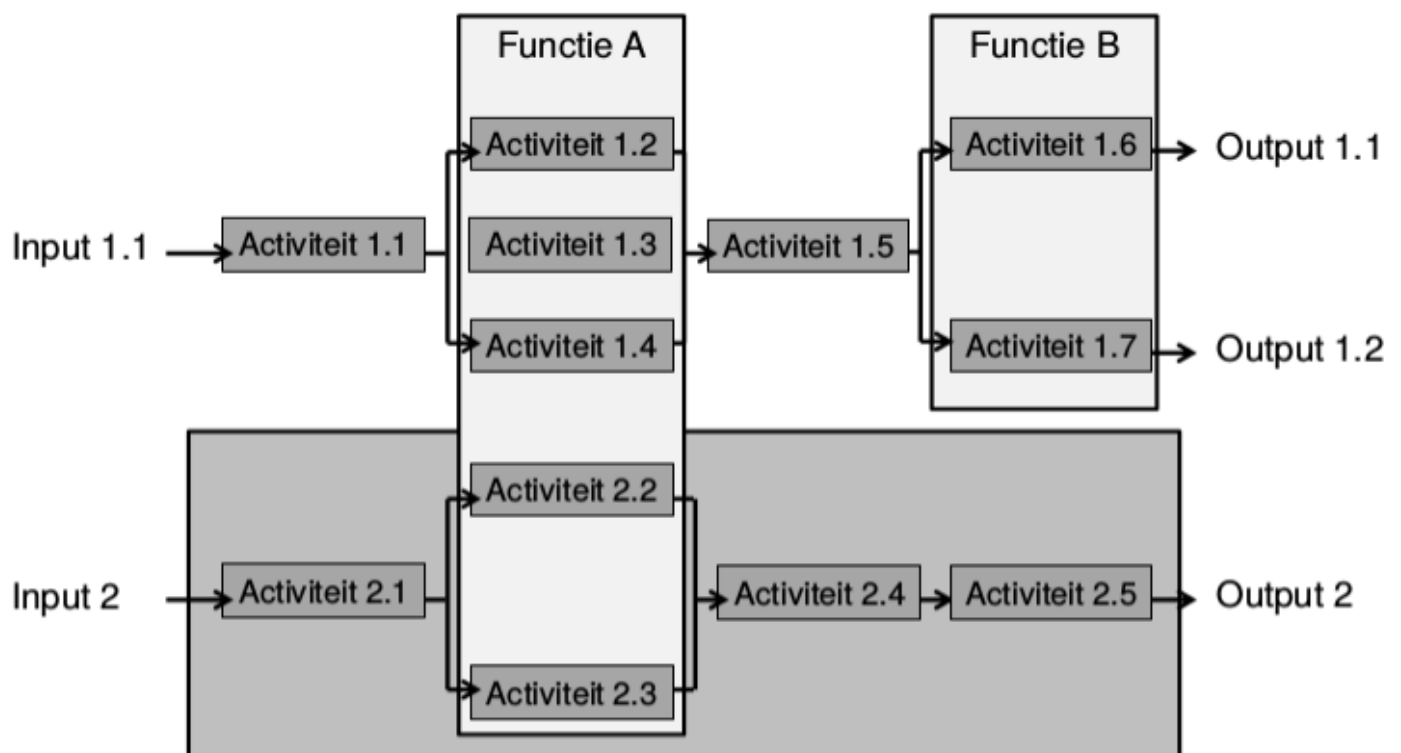
4.5 End-to-End

- Een proces begint bij de behoefte van externe klant of afnemer.
 - Klant of afnemer triggert het proces
- Proces eindigt bij dezelfde klant of afnemer.
 - Trigger is volledig beantwoord.
 - Eén of meerdere outputs
 -

4.5.1 Verschil tussen proces en functie

- Proces:
 - Verzameling activiteiten

- Gericht op het bereiken van één of meerdere outputs
- Functie:
 - Verzameling van activiteiten
 - Gegroepeerd volgens competentie



Hierbij zijn de afdelingen niet noodzakelijk afhankelijk van het proces of de functie.

4.5.2 Belang van processen

Processen zijn het hart van een organisatie.

- Processen lopen vaak verkeerd bij transfer.
- 2 belangrijke dimensies in organisatie
 - Strategische dimensie: de juiste dingen doen

- Effeciviteit
 - Verbeteren van het vermogen om waarde te creëren.
- Operationele dimensie: de dingen goed doen
 - Efficiëntie
- Creëren van waarde gebeurt via de processen.
- Niet alle processen zijn gericht op waarde creëren
 - Niet alle processen zijn evenwaardig
 - Vaak stappen zonder toegevoegde waarde
 - Identificeer deze:
 - Primaire, ondersteunende, sturende processen binnen de organisatie?
 - Factoren die significante bijdrage leveren tot het creëren van waarde.
 - Essentiële processen?
 - Performantie van de essentiële processen?
- Waarde creërende processen
 - Meestal primaire processen
 - Gelinkt aan de kerncompetentie
 - Kritisch belang
- Andere processen kunnen ook bijdragen tot strategische doelstellingen.

4.5.3 Procesmodel

- Ordenen van sleutel processen
- Visuele voorstelling op het meest globale niveau van de organisatie.
- 3 clusters van processen:
 - Primaire, ondersteunende en sturende processen

4.5.3.1 Sturende processen

aka management processen

- Richting geven en doelen stellen
- Evaluatie en controle
- gedrag van de organisatie

4.5.3.2 Primaire processen

aka core business processen

- Productontwikkeling
- Productie
- Dagelijkse operaties
- Sales en marketing

4.5.3.3 Ondersteunende processen

aka support business processen

- ICT (bij ICT bedrijf is dit core)
- Boekhouding (bij boekhoudkantoor is dit core)
- Human resources

4.5.4 Problemen bij processen

- Functioneel georganiseerde organisaties
 - Functie/afdeling = verticaal
 - Proces = horizontaal
- Dalende doeltreffendheid door groei
 - Groei leidt tot specialisatie

- Efficiënter worden op bepaald domein, maar einddoel uit het oog verliezen.
- Gewoontevorming
 - Men stelt niet meer in vraag wat men doet en hoe men het doel

4.5.5 Verschillende organisatie types

4.5.5.1 Verticaal functionele kachelpijpen

- Elke kachelpijp stel een specifieke functie of dienst uit.
- Komt voor in hiërarchische, gecentraliseerde organisaties.
- Expertise wordt gedeeld over gans het bedrijf
- Duidelijke carrièrepaden en opleidingsprogramma's.
- Voor elke functie bestaan er backups
- Managers zijn vertrouwd met werk van ondergeschikten.
- Standaarden kunnen makkelijk gehanteerd worden.
- *Nadelen:*
 - Een eenheid op zich
 - Focus op individuele dienstverlening
 - Gericht op efficiëntie en niet op effectiviteit
 - Communicatieproblemen
 - Business prioriteiten kunnen afwijken van de functionele prioriteiten
 - Opgeleverde projecten voldoen niet aan de noden van de business units

4.5.5.2 Horizontale proces-tunnels

- Komt voor in gedecentraliseerde organisaties
- Units worden gecreëerd om te focussen op een bepaald business domein
- Prioriteiten zijn gebaseerd op de noodzaak van producten en processen.

- De communicatie tussen de diensten is veel beter
- Personeel is op de hoogte van diverse aspecten van de producten en processen.
- *Nadelen:*
 - Perceptie: opwaartse carrièrepaden beperkt
 - Jobevaluaties gebeuren vaak door leidinggevendenden die de job zelf niet kennen.
 - Vaak weinig backup personeel
 - Weinig synergie in het gedrag

4.6 Starten met procesverbetering

Kritische of sleutelprocessen:

- 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 coninuiteit van de organisatie.
- Worden bepaald op basis van de kritische succesfactoren.