

## 1 De procesinvalshoek

De procesinvalshoek is niet de enige mogelijkheid om organisaties te bestuderen. Er zijn zeker andere invalshoeken. Denk maar aan organisatiestructuur en functies.

In het verleden was het niet vanzelfsprekend om 'bedrijfsprocessen' te bestuderen.

Tot aan het eind van de jaren tachtig van vorige eeuw kwam deze term niet of nauwelijks voor in de bedrijfswetenschappelijke literatuur.

Toch zijn bedrijfsprocessen de moeite van het bestuderen waard. We geven een voorlopige definitie van het begrip 'proces':

*Een proces is een doelgerichte en samenhangende reeks van activiteiten.*

Volgens deze definitie bestuderen we, door naar bedrijfsprocessen te kijken, de doelstellingen van de organisatie ('doelgericht') en datgene wat binnen de organisatie gedaan wordt, het werk dat wordt verzet, om deze doelstellingen te verwezenlijken. Laten we er even van uitgaan dat een belangrijk doel (in feite de bestaansreden) van iedere organisatie het bedienen van de klanten/afnemers is. In dat geval houdt het bekijken van bedrijfsprocessen dus in dat gekeken wordt naar de wijze waarop de organisatie haar klanten tevreden stelt en dus van de wijze waarin de organisatie haar bestaansreden rechtvaardigt. Dat lijkt zonder meer nuttig.

Naast de procesinvalshoek bestaan er diverse alternatieven voor het bestuderen van organisaties die we eerst nader zullen bekijken. We bespreken de invalshoeken: structuur en functie.

### 1.1 ALTERNATIEF 1: STRUCTUUR

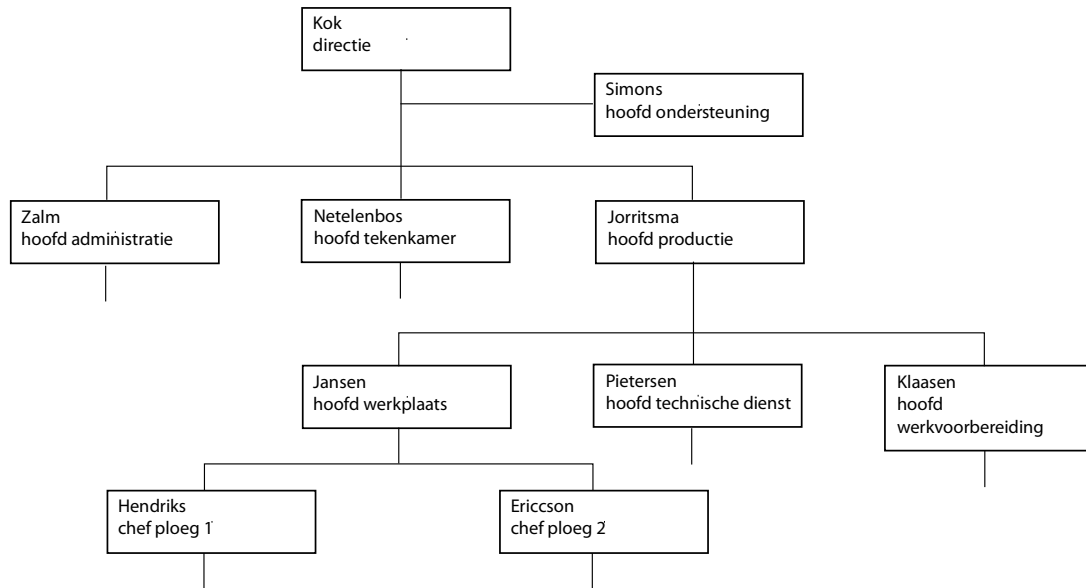
Een eerste alternatief is die waarbij wordt gekeken naar de wijze waarop de organisatie is gestructureerd. In de organisatiestructuur wordt vastgelegd welke organisatorische eenheden (afdelingen, onderafdelingen, stafafdelingen, enz.) er binnen de organisatie bestaan en welke formele relaties er tussen deze organisatieonderdelen bestaan. Hierdoor leggen we vast:

- wie wat doet
- wat waar wordt gedaan
- wie wat kan autoriseren
- hoe de formele communicatiekanalen lopen.

Dit is een nuttige wijze van kijken omdat daarin de verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsstructuur van de organisatie zichtbaar wordt.

#### *Voorbeeld*

De volgende figuur laat een gedeelte van het organigram van een klein productiebedrijf zien. Uit deze figuur kan direct worden afgeleid wie welke positie heeft en voor welke activiteiten van de organisatie die persoon verantwoordelijk is.



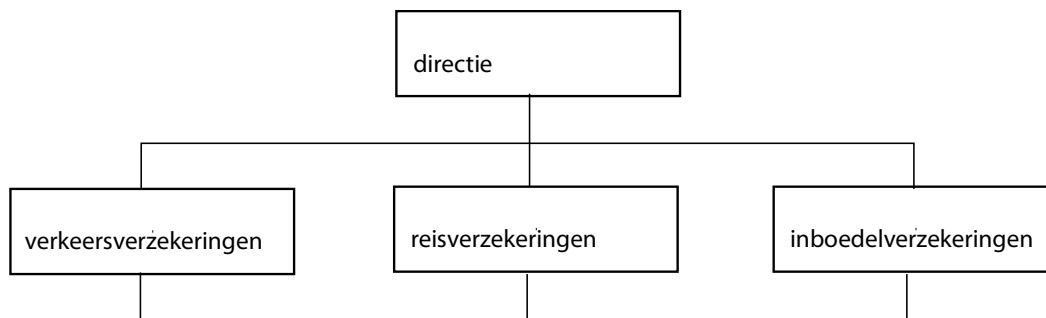
FIGUUR 1.1

De invalshoek organisatiestructuur levert ons een waardevolle wijze van kijken naar een organisatie. Deze blik heeft wel beperkingen. Ze geeft de formele structuur weer en laat daardoor het informele gebeuren (noodzakelijke coördinatie buiten de formele kanalen om, informele normen, informele machtsstructuur en coalities) buiten beschouwing zonder welk een organisatie niet kan functioneren.

Ook wordt op deze wijze de dynamische aard van een organisatie niet belicht. Wat dit laatste betreft: men kan (en zal ook vaak) de organisatiestructuur van een organisatie wijzigen zonder dat dit consequenties heeft voor de producten of diensten die de organisatie levert of voor de wijze waarop die producten of diensten geproduceerd worden. De organisatie blijft over dezelfde basisvaardigheden beschikken. Wanneer een organisatie in staat is verzekeringen te verkopen en te beheren zal deze vaardigheid niet verdwijnen bij een reorganisatie. Klaarblijkelijk bestaan er belangrijke eigenschappen van een organisatie die niet met behulp van de invalshoek 'organisatiestructuur' direct worden vastgelegd.

*Voorbeeld*

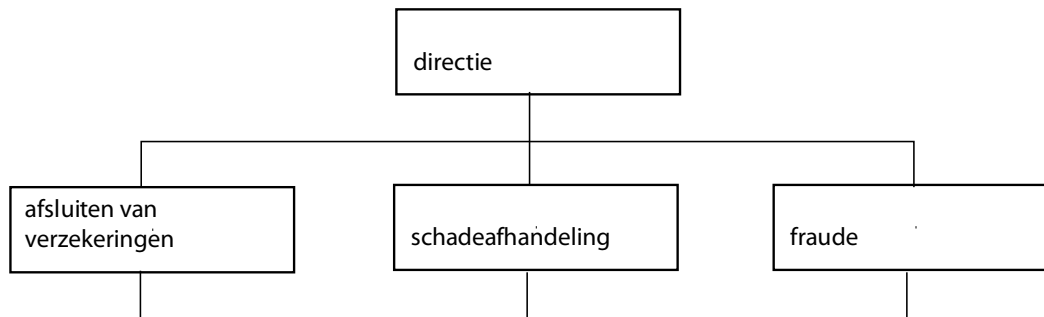
Een aantal jaren geleden hadden de meeste verzekeringsmaatschappijen een productgeoriënteerde organisatiestructuur. Men kwam afdelingen tegen die zich bezig hielden met verkeersverzekeringen, reisverzekeringen en inboedelverzekeringen (zie figuur).



FIGUUR 1.2

De voordelen van een dergelijke indeling zijn evident. Het is voor klanten duidelijk bij welke afdeling men zich moet vervoegen bij problemen en de mensen op de afdelingen

kunnen zich helemaal specialiseren op het specifieke verzekeringsterrein waardoor efficiënt en effectief gewerkt kan worden. Toch kwam de ene na de andere verzekeringsmaatschappij tot de conclusie dat men de structuur beter van productgericht naar klantgericht kon verschuiven (zie figuur 1.3).



FIGUUR 1.3

Wanneer bijvoorbeeld een verzekerde in de nieuwe situatie in het buitenland een ongeluk heeft, is zowel de reisverzekering als de verkeersverzekering nodig. De klant kan nu alle zaken op een plek regelen (een éénloketbenadering) en de organisatie is beter in staat de klanten te volgen (en extra diensten te verkopen).

#### *Voorbeeld*

Bij een multinational die een divers productenpakket voert, zien we vaak dat de organisatie heen en weer schuift tussen een geografische structuur (waarbij de focus op de landenorganisaties ligt) en een productgeoriënteerde structuur (waar de focus op de productdivisies ligt). Het lijkt erop dat de gekozen focus in de organisatiestructuur na verloop van tijd negatief gaat uitwerken op het belang van de niet gekozen focus waardoor een heroriëntatie vereist is.

We zien in deze voorbeelden dat er vrij weinig verandert (buiten verschuivingen in bevoegdheden en verantwoordelijkheden) bij deze wijzigingen.

Daarbij komt dat wijzigingen in de organisatiestructuur relatief vaak voorkomen. Een paar voorbeelden:

- Personeelsverloop gekoppeld aan toenemende efficiëntie kan leiden tot het samenvoegen van twee afdelingen.
- Toenemend succes op een markt kan er toe leiden dat een afdeling te groot en daardoor onoverzichtelijk wordt waardoor opsplitsing noodzakelijk wordt.
- Een overname van een bedrijf zal bij beide betrokken organisaties leiden tot wijzigingen in de organisatiestructuur.

De invalshoek 'organisatiestructuur' geeft ons dus een instabiel, dat wil zeggen vrij sterk wisselend beeld van de organisatie. Dat wil niet zeggen dat deze invalshoek daardoor aan waarde verliest, alleen dat ze minder geschikt is om 'grip' te krijgen op bepaalde relevante sleuteigenschappen van de organisatie.

## 1.2 ALTERNATIEF 2: FUNCTIE

Een andere en eveneens veel gebruikte invalshoek die ons in staat stelt om een meer stabielere (onafhankelijke van wijzigingen in de organisatiestructuur) beschrijving van de organisatie te krijgen is die van functie. In de context van een organisatie heeft het begrip 'functie' meerdere betekenissen. Het Merriam-Webster woordenboek geeft aan:

- professional or official position: occupation,

- the action for which a person or thing is specially fitted or used or for which a thing exists: purpose.

De eerste betekenis slaat op de functie (rang, titel, ambt) die een persoon binnen de organisatiestructuur kan innemen. Voorbeelden zijn afdelingsmanager, verkoper, machinebediende, senioradviseur, schoonmaker, directeur, enz.. Dit functiebegrip is sterk gekoppeld aan de formele organisatiestructuur.

De tweede betekenis (functie is de activiteit waarvoor een (deel van een) organisatie specifiek geschikt is: doel) is de beschrijving die we hier bedoelen. Deze slaat op de functie (werking) van (een deel van) de organisatie. Kern hierbij is datgene waarvoor de organisatie (of het deel ervan onder beschouwing) specifiek is toegerust, wat het kan doen, de geschiktheid die mogelijk maakt dat een bijdrage aan het bedrijfsdoel wordt geleverd. Een functie wordt vaak aangegeven met het doel dat ermee bereikt moet worden. Vergelijk ook de Merriam-Websterdefinitie die eindigt met 'purpose', wat kan worden vertaald met 'doel'. Bijvoorbeeld: De inkoopfunctie van een organisatie heeft als doel het inkopen.

Karakteristieken van functies zijn:

- Een functie heeft geen begin of eind maar kent een continu bestaan.

De inkoopfunctie van een bedrijf begint niet op een bepaald moment en stopt ook niet op een bepaald moment, ze bestaat (ten minste zolang de organisatie blijft bestaan).

- Een functie kan los van de organisatiestructuur beschouwd worden.

Een organisatie zal vaak een afdeling inkoop hebben. Dat wil niet zeggen dat de inkoopafdeling en de inkoopfunctie één en dezelfde zijn. Bij de afdeling inkoop worden bijvoorbeeld functioneringsgesprekken gehouden, onderdeel van de personeelsvoorzieningsfunctie. Onder de inkoopfunctie hoort bijvoorbeeld ook het bewaken van de voortgang van een order, iets wat in veel organisaties bij de magazijn afdeling wordt gelegd. Dit houdt ook in dat een beschrijving in termen van functies niet wijzigt bij een verandering in organisatiestructuur. De beschrijving is stabiel.

- Een functie geeft aan waartoe iets gedaan moet worden, niet wat gedaan wordt.

Informatie over het bestaan van een inkoopfunctie zegt niets over de vraag of nu werkelijk inkoopactiviteiten worden uitgevoerd. Alleen de mogelijkheid tot het uitvoeren van inkoopactiviteiten worden aangegeven.

- Een functie geeft aan waartoe iets gedaan kan worden, niet op welke wijze het gedaan wordt. Informatie over het bestaan van een inkoopfunctie zegt niets over de vraag of nu meneer Jansen dan wel mevrouw Pietersen inkoopbestellingen plaatst of over de vraag welke formulieren daarbij gebruikt worden. In plaats daarvan zegt het iets over de inkoopvaardigheden waarover de organisatie beschikt.

Een resultaat van het bovenstaande is dat een functie meestal met een zelfstandig naamwoord wordt weergegeven (bijvoorbeeld inkoop of verkoop).

Als kernfuncties van een organisatie onderkent men (Jans, *Grondslagen van de administratieve organisatie*, Kluwer, 2000):

- de inkoopfunctie
- de verkoopfunctie
- de opslagfunctie van goederen
- de opslagfunctie van geldmiddelen
- de productiefunctie
- de personeelsvoorzieningsfunctie
- de managementfunctie.

Dit zijn uiterst stabiele concepten. Wat er ook aan de organisatiestructuur van een bedrijf zal veranderen, we zullen altijd in staat zijn te herkennen waar de functies van de organisatie worden uitgevoerd.

*Voorbeeld*

Bij het bankwezen kan men als kernfuncties onderkennen:

- de inkoopfunctie: het verkrijgen van geldmiddelen door er een rentevergoeding tegenover te stellen
- de verkoopfunctie: het uitlenen van geldmiddelen tegen een (vaak beduidend) hogere vergoeding
- de opslagfunctie van geldmiddelen: het beheren van de geldmiddelen, met name: het voorkomen van diefstal.

Opslag van goederen en productie spelen in een bankomgeving niet. Om dit alles te laten functioneren is natuurlijk wel een personeelsvoorzieningsfunctie en een managementfunctie nodig. Sinds het ontstaan van het bankwezen in de middeleeuwen (o.a. bij de Medici in Florence) is in deze basisfuncties in principe niets gewijzigd. Cosimo de Medici zou het functioneren van een moderne handelsbank nog steeds kunnen begrijpen.

Wanneer we naar een organisatie kijken zal daar meestal een vorm van een inkoopfunctie te onderkennen zijn. Wanneer we echter deze functie nauwkeuriger bekijken dan zien we dat binnen deze overkoepelende functie een aantal deelfuncties te onderkennen zijn.

Binnen veel organisaties zal men bijvoorbeeld kunnen onderkennen:

- de leveranciersselectie
- de verwerking van aanvragen tot inkoop van producten
- de bestelling van producten
- de bewaking van bestellingen
- de ontvangst van producten (al zit dit op de grens met de opslagfunctie)
- autorisatie tot betalen van bestellingen.

De idee dat binnen functies deelfuncties te onderkennen zijn, noemt men functionele decompositie. Deze decompositie stopt niet na één keer. Deelfuncties zijn op hun beurt weer verder zijn op te splitsen in deelfuncties. Zo kan men de deelfunctie 'leveranciersselectie' opknippen in bijvoorbeeld:

- de marktverkenning
- opstelling van selectiecriteria
- benadering potentiële key suppliers
- beoordeling potentiële key suppliers
- selectie key suppliers.

Overigens: er bestaat niet zoiets als een 'juiste' decompositie. Er is geen eenduidig selectie criterium aan te wijzen op basis waarvan twee mensen onafhankelijk van elkaar eenzelfde resultaat zouden verkrijgen bij de decompositie van functies van een organisatie in deelfuncties.

Iedere opdeling die betekenis heeft voor de organisatie kan gebruikt worden.

De opdeling die een organisatie gebruikt is een keuze die gemaakt wordt op basis van redenen als:

- Iedereen begrijpt de indeling.
- De indeling past bij de bestaande werkcultuur.
- De indeling past bij de bestaande bemensing.

### 1.3 PROCES EN FUNCTIE VERGELEKEN

Sinds begin van de jaren negentig van vorige eeuw wordt een procesinvalshoek voorgesteld als alternatief voor een functionele invalshoek. Laten we de beide benaderingen eens naast elkaar bekijken.

- *Een functie is de activiteit waarvoor een (deel van een) organisatie specifiek geschikt is: doel.*

– Een proces is een doelgerichte en samenhangende reeks van activiteiten.

Een eerste opmerking is, dat beide invalshoeken onafhankelijk zijn van de toevallig op een bepaald moment bestaande organisatiestructuur. Beide invalshoeken geven dus een stabiel beeld van een organisatie.

Ten tweede wordt in beide gevallen over activiteiten, datgene wat de organisatie doet, gesproken. Echter, deze activiteiten worden vanuit een radicaal verschillende invalshoek bekeken.

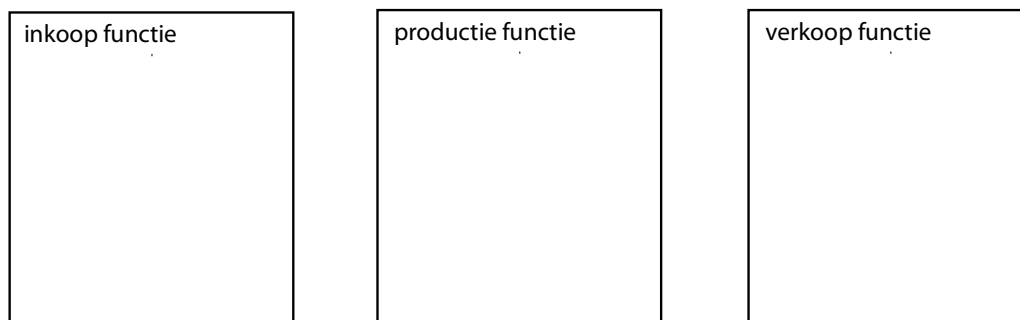
Het gegeven dat een organisatie over een bepaalde functie beschikt geeft aan dat de bij die functie behorende activiteiten kunnen worden uitgevoerd. Een op functies gerichte invalshoek kijkt dus met name naar de vaardigheden, de competenties van een organisatie, niet naar de uitvoering van activiteiten.

De procesinvalshoek kijkt wel expliciet naar de uitvoering van de activiteiten van de organisatie, en voegt daar twee dingen aan toe, namelijk samenhang en doelgerichtheid. Vanuit een procesinvalshoek wordt dus niet primair naar de benodigde vaardigheden gekeken, maar naar de manier waarop de activiteiten, in samenhang en gecoördineerd uitgevoerd, een bepaald doel kunnen bereiken. We zagen eerder al dat een functie meestal met een zelfstandig naamwoord wordt weergegeven. Uit het bovenstaande kunnen we afleiden dat we bij de omschrijving van een proces meestal een werkwoord zullen tegenkomen.

Het moge duidelijk zijn dat beide invalshoeken elkaar aanvullen. Zowel vaardigheden als coördinatie en doelgerichtheid zijn nodig om een organisatie overeind te houden.

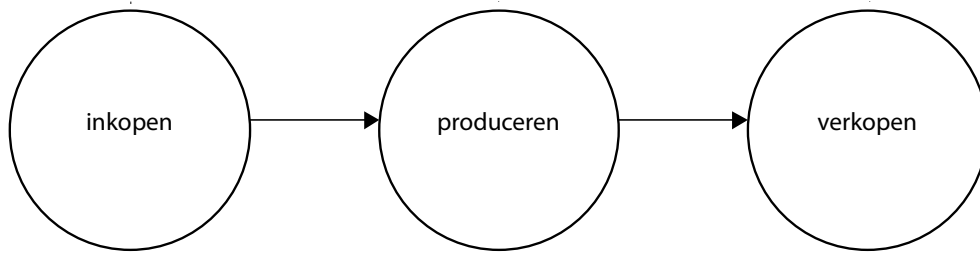
#### *Voorbeeld*

Neem als voorbeeld een verffabriek. Deze beschikt over de functie inkoop, de vaardigheid tot het inkopen van de voor verf benodigde grondstoffen en verpakkingsmaterialen. Daarnaast is de productiefunctie aanwezig, de vaardigheid tot het produceren van velerlei soorten verf in allerlei kleuren. Ten slotte is ook zeker een verkoopfunctie aanwezig. De organisatie beschikt over de vaardigheid van het verkopen van de verf. In een plaatje kan dit als volgt worden weergegeven.



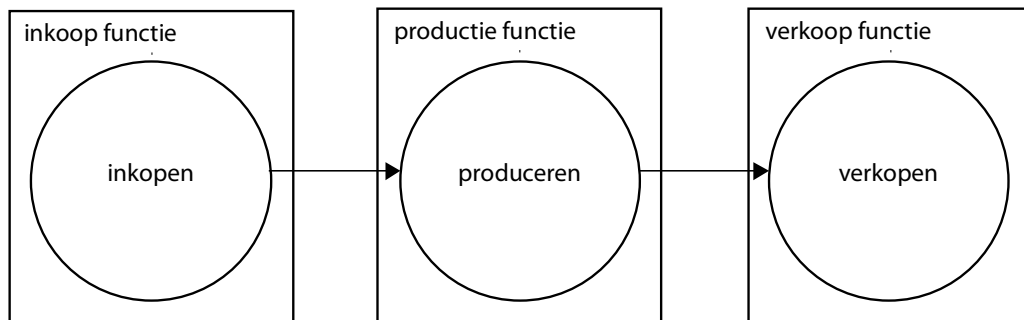
FIGUUR 1.4

Vanuit een procesoogpunt kan de fabriek beschikken over een proces waarbinnen een drietal activiteiten, de inkoop van materialen voor een specifieke product, de productie van dat product en de verkoop van dat product in onderlinge samenhang worden bekeken met als doel het afhandelen van een klantorder. In een plaatje ziet dat er als volgt uit:



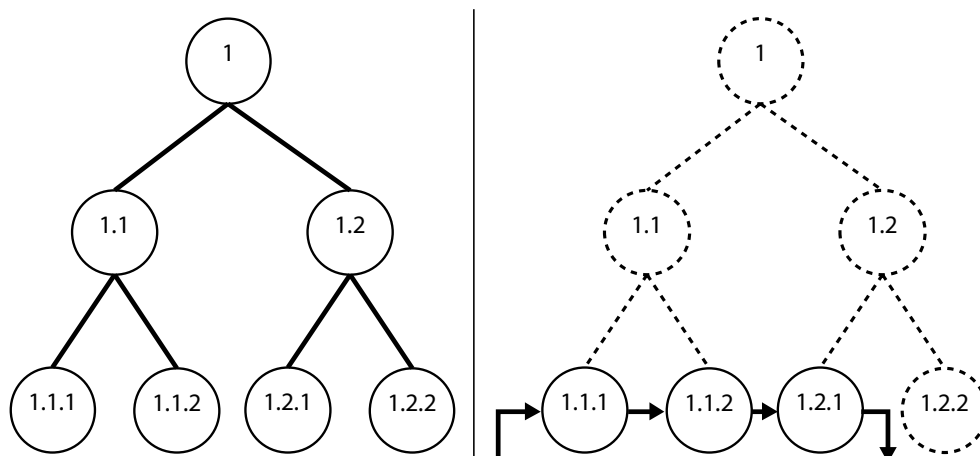
FIGUUR 1.5

Zowel vaardigheden als coördinatie en doelgerichtheid zijn nodig om de fabriek overeind te houden. Een combinatie van de procesinvalshoek en de functionele invalshoek levert het volgende plaatje.



FIGUUR 1.6

De procesinvalshoek staat als het ware haaks op de functionele invalshoek en processen doorkruisen vrijwel altijd meerdere functies. Dit geeft meteen een voordeel van de procesgerichte benadering aan. Zie ook de onderstaande figuur waar links een functionele decompositie zichtbaar is en rechts een proces dat een aantal van de deelfuncties doorloopt.



FIGUUR 1.7

Een functiegeoriënteerde organisatie zal logischerwijs gericht zijn op het optimaliseren van de wijze waarop afzonderlijke activiteiten uitgevoerd worden. Afstemming over functies heen zal minder aandacht krijgen. Of de lokale optimalisatie goed is voor de organisatie als geheel wordt niet of niet goed gesignaleerd. Dit kan leiden tot excessen als het 'over de muur gooien' van resultaten van de ene functionele activiteit naar de andere. Voorbeelden van nadelige effecten zijn:

- het ontwerpen van een mooi product wat vervolgens uiterst lastig produceerbaar blijkt te zijn
- het uiterst efficiënt gebruik maken van een machine door zo weinig mogelijk om te stellen waardoor sommige orders extreem lang liggen te wachten, en klanten wegllopen

- vanwege kwantumkorting grote partijen grondstoffen inkopen omdat daardoor de inkoopkosten omlaag gaan waardoor de kosten van voorraad houden juist omhoog gaan omdat bijvoorbeeld een deel van de voorraad bederft voordat het gebruikt kan worden.

In de meeste organisaties zijn verantwoordelijkheid en bevoegdheid over het proces opgesplitst over delen van het proces op basis van functionele en/of organisatiestructurele kenmerken. Op zijn minst zal in een dergelijke situatie bekend moeten zijn hoe verantwoordelijkheden en bevoegdheden rondom het proces zijn toegewezen en op welk niveau in de organisatie voor het eerst een overkoepelende bevoegdheid bestaat. In situaties waar bevoegdheden en verantwoordelijkheden op een strikt functionele wijze zijn toegewezen, kan het wel voorkomen dat dit pas op directieniveau het geval is. Neem als voorbeeld de rechterzijde van figuur 1.7, waar de eigenaar van het met een dikke lijn aangegeven proces pas op het bovenste niveau gevonden kan worden.

De term 'proceseigenaar' wordt gebruikt om die persoon aan de duiden aan wie de verantwoordelijkheid over een proces is toegekend en die tegelijkertijd de bevoegdheid heeft om deze verantwoordelijkheid waar te maken. Dit is een vrij nieuw begrip en er zijn relatief weinig voorbeelden aan te wijzen waarbij deze functie in de praktijk functioneert. Toch zijn er voldoende aanwijzingen dat, indien juist toegepast, het bestaan van dergelijke functionarissen de organisatie de mogelijkheid geeft processen van vraag tot antwoord te beheersen en op deze wijze tegelijk effectief en efficiënt te opereren.

Zoals gezegd, het concept is nog vrij nieuw. Als een organisatie besluit een proceseigenaar te benoemen zal men er zorg voor dienen te dragen dat de toegewezen bevoegdheden en verantwoordelijkheden met elkaar in balans zijn. Een mismatch kan diverse consequenties hebben:

*Bevoegdheid laag, verantwoordelijkheid laag*

Wanneer dit het geval is, is een zinloze positie gecreëerd. Zonder bevoegdheden kan alleen maar reclame gemaakt worden voor het principe van een procesgerichte benadering maar het effect zal klein zijn. Iets dergelijks hebben we in het verleden gezien wanneer organisaties 'iets aan kwaliteit' wilden doen en daartoe een junior stafmedewerker tot kwaliteitsmanager benoemden. Dat leidde tot zaken als nieuwsbrieven, voorlichtingsbijeenkomsten en aangeboden opleidingsmogelijkheden. Het leidde niet tot de acceptatie en implementatie van kwaliteitsdenken in de organisatie.

*Bevoegdheid hoog, verantwoordelijkheid laag*

Voor deze situatie kunnen we een equivalent op ICT-gebied vinden en wel in het centrale rekencentrum. Deze ontstonden in de situatie waarin computers grote, dure en moeilijk toegankelijke apparaten waren die alleen in speciale ruimtes met klimaatregeling konden functioneren. De volledige bevoegdheid ten aanzien van gebruik van deze systemen lag bij het beheer van het rekencentrum. In feite was hier sprake van een monopoliesituatie met alle negatieve consequenties van dien. Gebruikers hadden geen invloed op het beleid van het rekencentrum en het rekencentrum hoefde geen verantwoording af te leggen ten opzichte van deze gebruikers. Het moge duidelijk zijn dat dit geen gewenste situatie oplevert.

*Bevoegdheid laag, verantwoordelijkheid hoog*

Het equivalent van deze situatie hebben we in het verleden vaak aangetroffen rondom het management van ICT. Veel organisaties kwamen tot de conclusie dat ICT steeds belangrijker werd en dat de organisatie daarop moest inspelen. Dit leidde dan tot de benoeming van een CIO, een chief information officer. De CIO was meestal lid van de directie met de volledige verantwoordelijkheid op het terrein van ICT. Helaas werd deze prachtige titel niet gecomplementeerd met bijbehorende bevoegdheden zodat de manager in kwestie weliswaar verantwoordelijk werd gehouden voor alles wat goed of fout ging op ict gebied in de organisatie, maar niet de bevoegdheid had hierin sturend op te treden.



Vermoedelijk kan het ontstaan van dit type functie gezien worden als een reactie op de problemen die bij het vorige punt ontstonden. De afkorting CIO werd na verloop van tijd dan ook vertaald met 'career is over'. Ook deze situatie levert dus geen positieve bijdrage.

Wanneer zowel de bevoegdheid als de verantwoordelijkheid voldoende hoog zijn, moet de proceseigenaar in principe in staat geacht worden het toegewezen proces te managen. Keen onderkent drie manieren waarop een dergelijke match tot stand kan komen.

Een eerste mogelijkheid is dat een bestaande, bijvoorbeeld functioneel georiënteerde, verantwoordingsstructuur intact gelaten wordt en dat een coördinator wordt aangesteld die de afstemming tussen de verschillende betrokken lijnmanagers moet verzorgen. Gegeven de discussie hierboven is dit een minder optimale situatie. Immers, de verantwoordelijkheden en bevoegdheden die aan de coördinator worden toegekend zijn relatief beperkt. Dit lijkt verdacht veel op de 'laag-laag-situatie' die hierboven beschreven is.

Het vereist een seniormedewerker die over een grote mate van overtuigingskracht (misschien zelfs wel charisma) beschikt. Ook de expliciete en zichtbare ondersteuning van het management is een vereiste in deze situatie. Wel heeft deze situatie als voordeel dat de bestaande machtsverhoudingen intact worden gelaten en de vereiste veranderingen daarom relatief gering zijn.

Een tweede mogelijkheid borduurt voort op dit thema. Ook nu wordt de bestaande verantwoordelijkheidsstructuur niet aangetast maar de rol van proceseigenaar wordt neergelegd bij een manager die al dusdanig hoog in hiërarchie van de organisatie zit dat de betrokken (functionele) lijnmanagers al aan de betrokkene rapporteren. In dit geval is er geen sprake meer van een coördinatierol maar van een rechtstreekse gezagsverhouding. Deze situatie is ook met relatief geringe veranderingen te realiseren en ook de allocatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden lijkt goed geregeld. Een nadeel van deze situatie is dat bij iets complexere processen het proceseigendom en de daarbij behorende werkzaamheden bij een beperkt aantal mensen wordt geconcentreerd. Overbelasting van deze managers lijkt een waarschijnlijke consequentie. Men moet niet vergeten dat de bestaande lijnmanagementfuncties niet in het leven zijn geroepen als een werkverschaffingsproject maar in het kader van de verdeling van werk.

De derde mogelijkheid is het herschikken van de verantwoordingsstructuur van de organisatie rondom de geïdentificeerde bedrijfsprocessen waardoor proceseigendom en lijnmanagement aan elkaar equivalent worden. De voordelen vanuit een procesoptiek zijn duidelijk. Nadelen liggen op het terrein van de vereiste grote (en dus dure en risicovolle) organisatieverandering en op het terrein van het onderhoud van functionele kennis, iets wat in een functionele organisatie beter te realiseren valt.

We laten het bij deze korte beschouwing op dit terrein. Voor verdere beschouwingen op dit terrein wordt verwezen naar de relevante organisatiekundeliteratuur.

## 2 Procesidentificatie

In het voorgaande is het begrip 'proces' in theoretische zin besproken. Een logische volgende vraag is nu: welke processen in een organisatie zijn de moeite waard om verder bekeken te worden? Davenport en Short geven aan dat deze vraag op twee manieren benaderd kan worden. De eerste mogelijkheid is een volledige inventarisatie van bedrijfsprocessen in een organisatie, gevolgd door een prioriteitstelling op basis van een reeks argumenten. De tweede mogelijkheid gaat ervan uit dat de betrokkenen in de organisatie goed in staat zijn zonder een volledige inventarisatie de belangrijkste processen,

die voor verbetering in aanmerking komen, aan te wijzen. Deze tweede benadering slaat de inventarisatiefase dus in feite over.

Voor de eerste benadering, die van volledige inventarisatie, pleiten argumenten als 'het is volledigheid' en 'er wordt op deze manier niets belangrijks vergeten.' Dit wordt meer dan gecompenseerd door de argumenten die voor de tweede benadering pleiten:

- Kosten en tijd: het verkrijgen van een volledige en geaccepteerde inventarisatie van bedrijfsprocessen is een intensieve en tijdrovende aangelegenheid. Davenport en Short geven als een voorbeeld van een werkwijze voor inventarisatie de methode Information Strategy Planning van James Martin. Uitvoering van deze methode kost minimaal drie maanden doorlooptijd en één à twee mensjaren inspanning.
- Een organisatie is maar in staat een beperkt aantal processen tegelijk aan te pakken. Davenport en Short noemen een aantal van 1 tot 3 per business unit. Het heeft vanuit dit aspect gezien weinig toegevoegde waarde te weten welke processen er nog meer zijn.
- Organisaties die voor deze benadering kozen, gaven in het algemeen aan er tevreden mee te zijn.

Bij elkaar pleit dit voor een pragmatische benadering bij het identificeren van potentieel te analyseren processen. Davenport en Short geven aan dat de betrokkenen binnen een organisatie meestal goed in staat zijn een zinvolle selectie te maken. Argumenten die hierbij een rol kunnen spelen centreren zich op twee aspecten: belang en mate van gezondheid.

#### *Ad procesbelang*

Procesanalyse en een eventueel op die analyse gebaseerd herontwerp zijn activiteiten die tijd en geld kosten. Dat wordt dus alleen gedaan op die plaatsen waar het de moeite waard kan zijn. Keen geeft een handvat voor de selectie van geschikte processen door vijf typen processen te onderkennen:

#### 1 Identity processes

Deze processen vormen als het ware de identiteit naar buiten toe van een organisatie. Het zijn die processen waar de buitenwereld als eerste aan denkt bij het horen van de naam van de organisatie. Zo denkt men bij FedEx aan gegarandeerde op tijd levering van pakjes binnen 24 uur. Dit soort processen vormen een prima kandidaat voor analyse.

#### 2 Priority processes

Deze processen vormen de kern van het primaire proces van de organisatie. Het goed vervullen van deze processen geeft de organisatie concurrentievoordeel. Bij Fedex kan men denken aan het plannen en uitvoeren van vlucht- en rittenschema's. Ook deze processen zijn potentiële kandidaten voor analyse.

#### 3 Background processes

Het betreft hier boekhoudkundige, administratieve en andere overheadprocessen. Deze processen zijn noodzakelijk voor het functioneren van de organisatie maar zullen er zelden of nooit toe bijdragen dat de organisatie het structureel beter doet in vergelijking met de concurrentie. Stel dat FedEx een perfect werkende salarisadministratie heeft. Dit zal weinig bijdragen aan het concurrentievermogen van de organisatie.

#### 4 Mandatory processes

Dit zijn processen die door anderen, met name de overheid, worden opgelegd. Zo zal FedEx jaarlijks een belastingaangifte moeten doen. Het is belangrijk dat dit juist en tijdig plaatsvindt maar ook dit proces draagt niet echt bij aan het imago en succes van de organisatie.

#### 5 Folklore processes

De wijze van werken in een organisatie op een bepaald moment is tot stand gekomen door een groot aantal grote, kleine, impliciete en expliciete beslissingen. Misschien heeft er ooit

een expliciet verantwoord procesontwerp plaatsgevonden. Echter, in de tijd die sindsdien is verstreken, is vaak vergeten wat de specifieke argumenten waren die tot bepaalde keuzes hebben geleid. Zeker zullen in de loop van de tijd, om al dan niet beargumenteerde redenen, kleinere en grotere wijzigingen zijn aangebracht. Uiteindelijk resulteert dit vaak in een proces waarbij het antwoord op de vraag 'Waarom doet u dat zo?' luidt 'Geen idee, maar we hebben het altijd zo gedaan.'

Identificatie van deze processen is wel weer belangrijk.

## L I T E R A T U U R

Davenport, T.H., 'Process Innovation: Reengineering work through information technology', Ernst & Young.

Davenport, T.H., en J.E. Short, 'The new industrial engineering: information technology and business process redesign', in: *Sloan Management Review*, vol. 31 no. 4, 1990, blz. 11-27

Keen, P.G. en E.M. Knapp, *Every managers guide to business processes*. Harvard Business School Press, 1996

Martin, J. and Leben, J. *Strategic information planning methodologies*. Prentice Hall, 1989