

Verkorte inhoud

Deel 1 Bedrijfsprocessen en organisaties

- Hoofdstuk 1 Bedrijfsprocessen
- Hoofdstuk 2 Basisprincipes van organisaties
- Hoofdstuk 3 Organisatietheorie en -typologie

Deel 2 De positie en rol van IT in maatschappij en organisaties

- Hoofdstuk 4 De plaats en rol van IT
- Hoofdstuk 5 IT in organisaties

Deel 3 Strategie en sourcing

- Hoofdstuk 6 Strategie in organisaties
- Hoofdstuk 7 Sourcing

Deel 4 Management en besluitvorming in organisaties

- Hoofdstuk 8 Management en managementstijlen
- Hoofdstuk 9 Functionele gebieden en IT
- Hoofdstuk 10 Besluitvormingsprocessen

Deel 5 Communicatie en projectmatig werken

- Hoofdstuk 11 Communicatieprincipes
- Hoofdstuk 12 Projectmatig werken

Inhoud

Inhoud	vi
Inleiding	1
Hoofdstuk 1: Bedrijfsprocessen	5
1.1 Het begrip bedrijfsprocessen	7
1.1.1 Ontstaan van het denken in processen	9
1.2 Soorten bedrijfsprocessen.....	10
1.2.1 Primaire processen	11
1.2.2 Ondersteunende processen	12
1.2.3 Besturende processen	13
1.2.4 Verbeterprocessen	14
1.2.5 Ketenprocessen	16
1.3 Elementen van bedrijfsprocessen	17
Hoofdstuk 2: Basisprincipes van organisaties	19
2.1 Organisatiestructuur.....	20
2.1.1 Verticale en horizontale verbindingen	21
2.1.2 Structuurontwerpen	23
2.2 Organisatiecultuur	30
2.3 Organisatiedoelstelling.....	32
2.3.1 Missie.....	32
2.3.2 Operationele doelen.....	33

2.3.3 Functie van doelen.....	34
2.4 Organisatieverandering.....	34
2.4.1 Incrementele en radicale veranderingen.....	35
Hoofdstuk 3: Organisatietheorie en –typologie	37
3.1 Organisatietheorieën	39
3.1.1 Scientific management	39
3.1.2 Besturingsprincipes.....	40
3.1.3 Bureaucratie	41
3.1.4 Human relations	43
3.1.5 Systembenadering	44
3.1.6 Contingentietheorie.....	45
3.1.7 Postmoderne organisatieparadigma	45
3.1.8 Tijdlijn	46
3.2 Organisatie typologieën	46
3.2.1 Mintzberg.....	46
3.2.2 Handy.....	56
Hoofdstuk 4: De plaats en rol van IT.....	59
4.1 Ontwikkelingen en trends	60
4.1.1 Hype cycle	60
4.1.2 Internet of things	62
4.1.3 Big data	63
4.1.4 Security & privacy	64
4.1.5 Blockchain	65
4.1.6 Virtual en augmented reality.....	65
4.2 Het belang van informatietechnologie.....	66
4.3 Juridische aspecten	67
4.3.1 Intellectueel eigendom	68
4.3.2 Overeenkomstenrecht	71

4.3.3 Elektronisch contracteren	74
4.3.4 Bescherming van persoonsgegevens.....	75
4.3.5 Computercriminaliteit	79
4.3.6 IT-geschillen.....	82
4.4 Ethische aspecten.....	83

Hoofdstuk 5: IT in organisaties89

5.1 Toepassingsgebieden in organisaties	91
5.1.1 Enterprisesystemen.....	91
5.1.2 Supplychainmanagementsystemen.....	92
5.1.3 Customerrelationshipmanagementsystemen	94
5.1.4 Kennismanagementsystemen	96
5.1.5 E-commerce.....	98
5.1.6 Beslissingsondersteunende systemen	102
5.1.7 Workflowmanagement.....	105
5.2 De invloed van IT in de organisatie	105
5.2.1 Werkplek	106
5.2.2 Financiële processen	106
5.2.3 Human resourceprocessen.....	106
5.2.4 Fabricage- en productieprocessen	107
5.2.5 Verkoop- en marketingprocessen	107
5.3 IT en samenwerking tussen organisaties.....	108
5.3.1 Netwerkorganisatie	109
5.3.2 Organisatienetwerk	110
5.3.3 Virtuele organisatie	111

Hoofdstuk 6: Strategie in organisaties113

6.1 Scholen van organisatiestrategie	115
6.1.1 Ontwerpschool	117
6.1.2 Planningschool.....	118
6.1.3 Positioneringsschool.....	119

6.1.4 Ondernemersschool.....	119
6.1.5 Cognitieschool.....	121
6.1.6 Leerschool.....	122
6.1.7 Politieke school.....	123
6.1.8 Culturele school.....	124
6.1.9 Omgevingsschool.....	125
6.1.10 Configuratieschool.....	126
6.2 Informatiestrategie.....	128
6.2.1 Belang van informatiestrategie voor organisaties.....	129
6.2.2 Informatiestrategie als architectuurbeleid.....	131
6.3 Informatiebeleid.....	132
6.3.1 Impliciet en expliciet beleid.....	134
6.4 Informatieplanning.....	134
6.5 Informatieplan.....	137
6.5.1 Relatie tussen informatiebeleid, -planning en –architectuur.....	139
6.6 KPI's.....	140
Hoofdstuk 7: Sourcing.....	145
7.1 Sourcingmodellen.....	147
7.1.1 Global outsourcing.....	150
7.1.2 Uitbesteding van infrastructuur.....	150
7.1.3 Verticale uitbesteding.....	150
7.1.4 Best-of-breed selectieve outsourcing.....	150
7.1.5 Gecombineerde infrastructuur en verticale applicaties.....	151
7.1.6 Horizontale uitbesteding.....	151
7.2 Servicemodellen.....	151
7.2.1 Cloud computing.....	151
7.2.2 SaaS.....	153
7.2.3 PaaS.....	153
7.2.4 IaaS.....	153

7.3 Externe partijen	154
7.4 Inkoopcontracten	155
7.5 Service level agreements	157
7.6 Offertes	159

Hoofdstuk 8: Management en managementstijlen161

8.1 Managementmodellen	162
8.1.1 Concurreren	162
8.1.2 Controleren	162
8.1.3 Samenwerken	162
8.1.4 Creëren	163
8.1.5 Vergelijking handelingsimperatieven	163
8.2 Managementrollen	164
8.3 Managementactiviteiten	166
8.3.1 Managen van interpersoonlijke relaties	166
8.3.2 Informatie verwerven en doorgeven	167
8.3.3 Nemen van besluiten	167

Hoofdstuk 9: Functionele gebieden en IT171

9.1 Informatiemanagement	173
9.2 Kennismanagement	174
9.3 ICT kwaliteitsmanagement	179
9.3.1 Kwaliteitseisen	182
9.4 Risicomanagement	184
9.5 Informatiebeveiligingsmanagement	186
9.5.1 IT-audit	189
9.5.2 Informatiebeveiligingsaudit	191
9.6 Management van verandering	197

Hoofdstuk 10: Besluitvormingsprocessen.....	203
10.1 Rationele benadering van besluitvormingsprocessen	204
10.1.1 Beperkte rationaliteit.....	205
10.2 Methoden voor besluitvorming	205
10.2.1 Operationele research	206
10.2.2 Het Carnegie model	207
10.2.3 Incrementele besluitvorming.....	208
10.2.4 Het vuilnisbakmodel	208
10.2.5 Succesvolle beslissers	210
10.3 Onzekerheid en risico	211
10.4 Rol van informatie in besluitvorming	213
10.4.1 Risicobeoordeling	215
10.4.2 Risicobeheersing	217
Hoofdstuk 11: Communicatieprincipes.....	219
11.1 Communicatiemodel	221
11.1.1 Het appellerende aspect.....	222
11.1.2 Het expressieve aspect	227
11.1.3 Het referentiële aspect	227
11.1.4 Het relationele aspect.....	233
11.1.5 Ruis en feedback	234
11.2 Mondelinge zakelijke communicatie.....	237
11.2.1 Gesprekken voeren	237
11.2.2 Presenteren	244
11.2.3 Vergaderen	249
11.3 Schriftelijke zakelijke communicatie	252
11.3.1 Het schrijfproces	253
11.3.2 Zakelijke correspondentie.....	256
11.3.3 Rapportage	258
11.4 Argumentatie	261

11.5 Informele communicatie	265
11.5.1 Formele en informele communicatie	265
11.5.2 Het informele circuit.....	265
11.6 Relatiemanagement	267
11.7 Conflictantering	269
11.7.1 Conflictoplossingen	269
11.7.2 Schikken.....	271
11.7.3 Arbitrage.....	272
11.7.4 Mediation	273
11.8 Onderhandelen.....	274
11.8.1 Onderhandelingsposities	275
11.8.2 Fasen in onderhandeling	278
11.8.3 Arenabenadering	285
Hoofdstuk 12: Projectmatig werken	289
12.1 Kenmerken van projectmatig werken	290
12.1.1 Resultaat.....	290
12.1.2 Tijd	291
12.1.3 Middelen	291
12.1.4 Sturing	292
12.2 Projectsoorten en –vormen.....	292
12.2.1 Hardheid van project.....	292
12.2.2 Aard van vernieuwing.....	293
12.2.3 Projectvormen.....	293
12.3 Projectfasering.....	294
12.3.1 Initiatieffase.....	296
12.3.2 Definitiefase	297
12.3.3 Ontwerpfase.....	297
12.3.4 Voorbereidingsfase.....	298
12.3.5 Realisatiefase.....	298

12.3.6 Nazorgfase	299
12.4 Projectbeheersing	299
12.4.1 Geld	299
12.4.2 Organisatie	300
12.4.3 Kwaliteit	300
12.4.4 Informatie	300
12.4.5 Tijd	301
12.5 Projectrisico's	301
12.5.1 Triple constraint	301
12.5.2 Risico's reduceren	302
Literatuur	305
Index	311

Inleiding

Het Europese e-Competence Framework (e-CF) biedt een kader voor de benodigde competenties van iedereen die zich bezighoudt met Informatie en Communicatie Technologie (ICT). Het framework onderscheidt veertig competenties, verdeeld over vijf e-competentiegebieden. De vijf competentiegebieden zijn afgeleid van de processen: plannen, bouwen, uitvoeren, mogelijk maken en sturen (plan, build, run, enable, manage). Aan elk competentiegebied is een aantal competenties gekoppeld, die worden beschreven aan de hand van de kennis, vaardigheden en houding die bij de betreffende competentie horen. Binnen een competentie worden vijf niveaus van oplopende bekwaamheid onderscheiden. Het doel van het framework is te voorzien in een standaard met beroepsprofielen aan de hand waarvan de capaciteiten van ICT-professionals aangegeven kunnen worden. Binnen het uitgebreide vakgebied van de ICT is een groot aantal verschillende ICT-professionals werkzaam, van de ICT consultant tot de digital media specialist en van de ICT trainer tot de test specialist. De competentiebeschrijvingen in het framework bieden een waardevolle referentie niet alleen voor al deze professionals, maar ook voor werknemers en opleiders. Voor het verwerven van elke competentie is een kennisbasis van het vakgebied nodig, want zonder deze kennis van begrippen, technieken, modellen en concepten kunnen de vaak specialistische taken niet worden uitgevoerd. Om te toetsen of iemand over deze basiskennis beschikt zijn landelijke examenlijnen ontwikkeld.

In dit boek zullen de begrippen, concepten en voorbeelden worden behandeld die nodig zijn voor het examen Business processes (van zowel de AMBI e-CF als de iEXA examenlijn). U zult echter geen opgaven, opdrachten of andere didactische elementen tegenkomen. Dit boek biedt puur de inhoudelijke basis en het is aan u zelf, al dan niet met hulp van uw opleider, om met dit basismateriaal te oefenen zodat u de stof uiteindelijk voldoende beheerst om het examen succesvol af te ronden.

Het boek zal de onderwerpen niet diepgaander of uitputtender behandelen dan noodzakelijk is ter voorbereiding op het examen. De onderwerpen worden voldoende uitgewerkt voor het examen met daarnaast nog enige extra informatie

als achtergrond. Voor degene die echt interesse heeft om meer over een specifiek onderwerp te weten te komen wordt verwezen naar andere bronnen of bijvoorbeeld naar de verdiepende kernexamens van de landelijke examenlijnen.

De opzet volgt de onderwerpen van de examenspecificaties. Er is een zestal hoofdonderwerpen c.q. exameneisen, waarvan sommigen onder zijn onderverdeeld. Hierdoor ontstaan 12 hoofdstukken:

1. Bedrijfsprocessen
2. Basisprincipes van organisaties
3. Organisatietheorie en –typologie
4. De plaats en rol van IT
5. IT in organisaties
6. Strategie in organisaties
7. Sourcing
8. Management en managementstijlen
9. Functionele gebieden en IT
10. Besluitvormingsprocessen
11. Communicatieprincipes
12. Projectmatig werken

Het eerste hoofdonderwerp is bedrijfsprocessen en organisaties, bestaande uit de onderdelen bedrijfsprocessen, basisprincipes van organisaties en organisatietheorie en -typologie.

Informatie en ook ICT zijn nauw verweven met bedrijfsprocessen en organisaties. Om deze relatie te kunnen doorzien moet men een inzicht hebben in die bedrijfsprocessen. Wat hieronder wordt verstaan, welke soorten bedrijfsprocessen er zijn en uit welke elementen een bedrijfsproces bestaat wordt besproken in dit eerste deel. Vervolgens wordt het bedrijfsproces geplaatst in haar grotere context: de organisatie als geheel. Het samenwerken van mensen komt niet zomaar uit de lucht vallen, maar gebeurt min of meer doelgericht en binnen bepaalde kaders: structuren en culturen. Het maakt voor de manier waarop het werk wordt ingericht en uitgevoerd veel uit of dit bijvoorbeeld gebeurt binnen een logge bureaucratie of via cross-functionele teams.

Er wordt hierna nog een stap dieper ingezoomd en er wordt toegelicht hoe onze inrichting van organisaties en processen daarbinnen is ontstaan. Het beeld dat wij hebben van wat een organisatie is of hoort te zijn bepaalt de manier waarop wij de organisatie vormgeven, en dus ook uiteindelijk onze processen en informatiesystemen inrichten. Dit beeld is gebaseerd op allerlei ideeën en theorieën over organisaties die door de tijd heen geëvolueerd zijn tot ons huidige beeld. Besturingsprincipes, gezag, het rekening houden met verandering in de omgeving zijn allemaal zaken die ooit erkend zijn als relevant.

Hierna wordt ingegaan op de plaats en rol die informatietechnologie (IT) inneemt in organisaties en in de processen daarbinnen. Allereerst wordt hierbij ingegaan op de algemene context. IT wordt ingezet in het bereiken van de strategische doelstellingen van de organisatie. Bij de inzet van IT moet echter wel rekening gehouden worden met een aantal aspecten. Wet- en regelgeving en ethische gedragsregels bepalen de kaders van de omgang met IT en informatie. Hoe belangrijk dit is blijkt wel uit de aandacht die in de media wordt besteed aan zaken als vertrouwelijkheid en bescherming van gegevens en intellectuele eigendomsrechten.

Vervolgens wordt meer specifiek ingezoomd op de informatiesystemen die ingezet worden om de strategische doelstellingen van de organisatie te kunnen verwezenlijken. Verschillende soorten toepassingen van IT in organisaties worden besproken, van systemen van e-commerce tot kennismanagement, van beslissingsondersteunend tot meer operationeel, zowel op de werkplek als op het niveau van de functionele gebieden binnen de organisatie zoals financiële, human resource, productie- en marketingprocessen. Tenslotte wordt stilgestaan bij de invloed van ICT op de samenwerking tussen organisaties.

Het volgende onderwerp gaat over de informatiestrategie in organisaties met daarbij apart aandacht voor sourcing. In dit deel wordt toegelicht hoe nu binnen een organisatie concreet bepaald wordt hoe het informatiesysteem uiteindelijk wordt ingericht. Informatie wordt verspreid, uitgewisseld en verwerkt tussen de mensen in de organisatie en naar buiten de organisatie. Dit proces verloopt niet geheel willekeurig, maar wordt bepaald door formele regels, procedures, plannings, functies en rollen die vastgelegd zijn in plannen, beleid en strategie van de organisatie.

Allereerst wordt bekeken wat strategie is en hoe deze tot stand komt in het algemeen. Vervolgens wordt de relatie met de informatiestrategie aangegeven. Daarna wordt ingegaan op het proces aan de hand waarvan de informatiestrategie nader geconcretiseerd wordt en uiteindelijk vertaald wordt in een informatieplan.

Apart wordt hierna ingegaan op het vraagstuk van sourcing. Dit vraagstuk speelt bij veel organisaties in hun strategieformulering een belangrijke rol. Aangezien het zelf beheren van complexe IT systemen allerlei haken en ogen heeft, besluiten veel organisaties om dit uit te besteden. De vragen die dan naar voren komen hebben betrekking op de delen die uitbesteed moeten worden en op welke aandachtspunten daarbij dan gelet moet worden. Wat zijn de voor- en de nadelen en welke risico's zijn er?

Management en besluitvorming wordt als hoofdonderwerp onderverdeeld in management en managementstijlen, functionele gebieden en IT en tenslotte besluitvormingsprocessen.

Na de behandeling van de strategische zaken in de voorgaande hoofdonderwerpen komen hier zaken aan bod die te maken hebben met het management. Welke rollen

heeft de manager en welke activiteiten voert hij daarbij uit? Op welke manier gebruikt de manager informatie daarbij en aan welke informatie heeft hij behoefte? Om te voldoen aan die informatiebehoefte dankt het specifieke vakgebied informatiemanagement haar bestaan. Dit vakgebied is gericht op het managen van informatie binnen organisaties en al de specifieke gebieden die hiermee samenhangen: het kennismanagement, ICT-kwaliteitsmanagement, risico-management, informatiebeveiligingsmanagement en het management van verandering. Ook op deze vakgebieden wordt ingegaan.

Het doel is het genereren van juiste, volledige, tijdige en betrouwbare informatie zodat de manager uiteindelijk goede besluiten kan nemen. Er wordt toegelicht hoe dit besluitvormingsproces verloopt en welke methodes en stappen de manager hierbij hanteert. Informatie speelt hierbij een cruciale rol in het bepalen van risico's en het terugdringen van onzekerheid.

De laatste twee hoofdonderwerpen worden beiden in een eigen hoofdstuk behandeld: communicatie en projectmatig werken.

Een niet onbelangrijk deel van het werken in zakelijke omgevingen in het algemeen en specifiek ook in de ICT bestaat uit communiceren. De informatievoorziening heeft daarbij de bijzondere positie dat het die communicatie ook nog eens ondersteunt. Begrip van communicatie, hoe verloopt dit nu in zijn algemeenheid, wat wil men bereiken met communiceren en soorten communicatie met hun specifieke eigenschappen is essentieel voor het eigen functioneren en voor het functioneren van de informatievoorziening. Niet alleen communicatie in zijn algemeenheid komt aan de orde, ook wordt ingegaan op schriftelijke en mondelinge communicatie en specifieke vaardigheden zoals adviseren, relatiemanagement, conflictoplossing en onderhandelen worden besproken. Deze vaardigheden zijn voor elke professional van belang om op een goede manier te kunnen informeren, uitleggen, overtuigen en motiveren.

Omdat met name in de ICT-sector veel wordt samengewerkt in projectteams, wordt hier tot slot in een apart hoofdstuk aandacht aan besteed. Er wordt aangegeven wat de specifieke kenmerken en vormen zijn, maar ook de beheersing en risico's van projectmatig werken komen aan de orde.

Een organisatie is niet tastbaar. Je kunt een organisatie niet vasthouden of zien. Het is wel mogelijk om de gebouwen te zien die de organisatie in gebruik heeft. Kijk maar eens naar de hoge kantoortorens die vooral banken en multinationals in gebruik hebben. Je kunt wel de mensen spreken die bij de organisatie horen. Als een klantenservice wordt gebeld dan neemt er iemand op die zegt namens die organisatie te spreken. Ook kun je vaak een website vinden met daarop een logo van de organisatie en bijvoorbeeld een organisatiestructuur in een mooi diagram. Ook kan worden vastgesteld welke producten en/of diensten de organisatie levert en op welke wijze deze tot stand zijn gekomen.

Er zijn verschillende manieren om tegen organisaties of organiseren aan te kijken. Dat zijn vaak fundamenteel verschillende manieren van kijken. Vanuit de ene visie zijn organisaties voornamelijk gebaseerd op hun structuur, terwijl vanuit de andere visie het fundament van organisaties gelegd wordt door de cultuur. Sommigen stellen dat organisaties helemaal niet bestaan, maar groepen zijn van samenwerkende mensen of een samenspel van processen.

Als gekeken wordt vanuit de ICT is er een kijk die niet alleen dominant is, maar ook de meest logische. Dat is de visie waarbij een organisatie gezien wordt als een aantal (bedrijfs)processen. Dat dit vanuit de ICT bezien een logische kijk op organisaties is, komt omdat ICT veelal gebruikt wordt om direct ondersteuning te bieden aan mensen bij hun werkzaamheden en activiteiten. De werkzaamheden en activiteiten van mensen in een organisatie zijn op hun beurt weer onderdeel van de grotere organisatieprocessen. Deze processen kunnen in hun geheel ook ondersteund worden door ICT. Zo zijn er logistieke systemen, boekhoudkundige systemen en marketingsystemen. Ook in de onderlinge afstemming tussen de verschillende organisatieprocessen kan ICT een rol spelen. De output van het ene proces vormt dan weer de input van het andere.

Processen leveren ook gegevens op, waarbij ICT op haar beurt ook weer ingezet kan worden om allerlei bewerkingen en berekeningen op uit te voeren.

In dit hoofdstuk wordt daarom stilgestaan bij bedrijfsprocessen. Allereerst wordt het begrip toegelicht en vervolgens komen soorten bedrijfsprocessen en elementen van bedrijfsprocessen aan bod.

Na dit hoofdstuk kunt u:

- » het begrip bedrijfsproces omschrijven.
- » verschillende soorten bedrijfsprocessen onderscheiden.
- » de relatie tussen elementen van het bedrijfsproces beschrijven.
- » een voorbeeld geven van een bedrijfsproces.

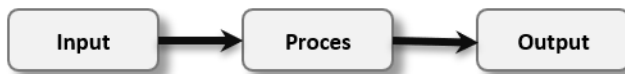
1.1 Het begrip bedrijfsprocessen

Zoals bij elk begrip zijn er meerdere definities van het begrip bedrijfsproces(sen). Ten eerste bestaat het begrip uit de onderdelen 'bedrijf' en 'proces(sen)'. Voor het begrip 'proces' zijn ook meerdere definities te geven, maar in de meeste definities draait het om een serie van activiteiten of veranderingen en om het bereiken van een bepaald resultaat of doel¹.

In ISO 9000 wordt bijvoorbeeld als definitie van een proces gegeven:

"A set of interrelated or interacting activities, which transforms inputs into outputs."

Een proces bestaat dus uit een set activiteiten, die gezamenlijk input veranderen in output. In de allersimpelste weergave wordt een proces als volgt uitgebeeld:



Afbeelding 1.1 Eenvoudig procesmodel

Een verfijning naar bedrijfsprocessen wordt vervolgens op verschillende manieren gemaakt. Er zijn auteurs die de nadruk leggen op het feit dat een bedrijfsproces waarde moet toevoegen voor de klant.

Een vaak aangehaalde definitie is bijvoorbeeld die van Hardjono en Bakker (2006):

"Een ordening van activiteiten om een product of dienst te leveren die toegevoegde waarde biedt aan de klant."

Andere auteurs voegen aan de definitie van proces alleen het bereiken van een organisationeel doel toe. En weer anderen proberen meerdere aspecten van het denken over organisaties in processen te vatten in een definitie.

Zo legt Davenport (1993) de nadruk op het feit dat de activiteiten gestructureerd en afgemeten moeten zijn en dat het resultaat voor een bepaalde klant of markt is. Hij geeft verder aan dat dit betekent dat de nadruk ligt op hoe iets gedaan wordt in plaats van wat er gedaan wordt. Het gestructureerde betekent dat een proces een bepaalde volgorde in tijd en ruimte van activiteiten vereist met duidelijkheid over de input en de output van het proces. Volgens Davenport betekent dit het perspectief van de klant overnemen².

¹ Deze twee aspecten staan centraal in o.a. de definities zoals gegeven in woordenboeken, door de Open Universiteit, maar ook bij wetenschappelijke auteurs zoals Davenport and Short (1990), Porter (1985) en Hammer (1999).

² Ook auteurs als Hammer en Champy (1993) en Rummler en Brache (1995) stelden de klant centraal in hun definities van bedrijfsprocessen, waarmee de basis werd gelegd voor

Hardjono en Bakker (2015) onderscheiden een aantal gemeenschappelijke aspecten in al de definities van processen:

- » Ordening van activiteiten (die verband met elkaar houden)
- » Ordening naar producten en diensten
- » Volgordelijkheid en afhankelijkheid (van de activiteiten binnen het proces)
- » Vaste structuur (input, transformatie, output)
- » Waardetoevoeging (door de transformatie in het proces ontstaat waarde)
- » Consumeren van hulpmiddelen (er zijn hulpmiddelen vereist die nodig zijn om het proces goed te laten verlopen)
- » Interfaces en interdependencies (verschillende processen zijn onderling van elkaar afhankelijk, output van het ene proces is de input van het andere).

Om verder aan te sluiten bij de manier waarop er in de wereld van de ICT over het algemeen wordt aangekeken tegen het begrip bedrijfsprocessen, wordt de definitie zoals gehanteerd door Laudon en Laudon (2015) nader bekeken:

“ Bedrijfsprocessen verwijzen naar de reeks logisch verwante taken en werkwijzen die organisaties in de loop der tijd ontwikkelen om specifieke bedrijfsresultaten te produceren en naar de unieke manier waarop deze activiteiten georganiseerd en gecoördineerd zijn.”

Dit houdt dus in dat bedrijfsprocessen de manier omvatten

“ waarop werk is georganiseerd, gecoördineerd en gericht op het produceren van een waardevolle dienst of service. Bedrijfsprocessen zijn concrete stromen van materiaal, informatie en kennis: reeksen activiteiten.” (Laudon en Laudon, 2015).

De wijze waarop de bedrijfsprocessen zijn ontworpen en hoe ze worden gecoördineerd bepaalt voor een belangrijk deel de prestatie van de onderneming. Zo kunnen goed ingerichte bedrijfsprocessen een concurrentievoordeel opleveren, terwijl slecht functionerende of ouderwets ingerichte processen de prestaties juist kunnen drukken. Het goed inrichten van de bedrijfsprocessen blijkt in praktijk echter lang niet altijd even makkelijk realiseerbaar te zijn. Dit komt onder meer omdat vele processen in een onderneming onderdeel zijn van grotere processen, waarbij dus ook meerdere functionele gebieden betrokken zijn. Eén verandering in een proces, bijvoorbeeld om dit efficiënter te laten verlopen, kan dus een keten van veranderingen teweeg brengen over meerdere afdelingen van de organisatie heen. De functionele gebieden zijn in een organisatie vaak vertegenwoordigd door meerdere afdelingen, bijvoorbeeld de afdeling logistiek of marketing. Dit houdt in dat processen vaak over afdelingen heen gaan, waarbij allerlei coördinatie- en

het denken in bedrijfsprocessen als zijnde een manier van werken die de toegevoegde waarde voor klanten centraal stelt.

communicatiemechanismen nodig zijn. Een bekend punt waar nogal eens wat frictie optreedt is dat tussen de afdeling Research and Development en de afdeling Marketing. Marketing wil dan graag al de markt op met een bepaald product of dienst en wil daarover bepaalde zaken duidelijk kunnen communiceren, terwijl de afdeling waar het ontwerp of de ontwikkeling plaatsvindt, graag nog wat inhoudelijke speelruimte overhoudt en soms op het laatste moment nog wijzigingen aanbrengt.

Bepaalde processen strekken zich ook uit over de organisatiegrenzen. Een voorbeeld zijn de processen waarbij leveranciers en klanten betrokken zijn, oftewel: inkoop en distributie. In bijna alle processen speelt het tijdig doorgeven van de juiste informatie naar de juiste mensen of locaties een essentiële rol. Het is dus van groot belang dat informatie snel moet kunnen worden doorgegeven, niet alleen intern, maar ook richting externe partijen.

Informatietechnologie en –systemen kunnen processen ondersteunen, verbeteren en innoveren. Er zijn verschillende typen informatiesystemen hiervoor ontwikkeld. Zo zijn er systemen die bepaalde specifieke bedrijfsfuncties ondersteunen in hun processen; bijvoorbeeld de systemen voor de marketingafdeling, productie en financiële administratie. Daarnaast zijn er systemen die het management ondersteunen bij haar beslissingen op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Op operationeel niveau zijn dit transactieverwerkingssystemen, zoals bijvoorbeeld de loonadministratie, een reserveringssysteem of een track-and-trace-systeem. Deze worden door het operationeel management mede gebruikt om de status van de interne bedrijfsvoering te controleren. Enterprise-resourceplanningssystemen (ERP) slaan gegevens uit verschillende bedrijfsprocessen en functies op in één databank, zodat deze gegevens makkelijker toegankelijk worden voor verschillende afdelingen. Het middenmanagement maakt gebruik van managementinformatiesystemen (MIS) en beslissingsondersteunende systemen (decision support systems, DSS) om processen te controleren en coördineren. Deze bedrijfsinformatiesystemen genereren overzichten die gebaseerd zijn op gegevens uit de transactieverwerkingssystemen. Voor het managen van relaties met klanten zijn er supplychainmanagementsystemen (SCM) en customerrelationshipmanagementsystemen (CRM). Voor het hoger management zijn er executive support systems (ESS) die beslissingen ondersteunen op strategisch gebied.

1.1.1 Ontstaan van het denken in processen

Het denken in en werken met processen is niet altijd zo vanzelfsprekend geweest als tegenwoordig het geval is. Het procesdenken vindt zijn oorsprong in de jaren '70 en '80 van de vorige eeuw. Voor die tijd overheerste het denken in structuren, taken en functies. Ook het organogram is ontwikkeld in deze tijd. Het structuurdenken hangt samen met de industrialisatie, waar het toen een zeer nuttig handvat bood om het werk efficiënter te laten verlopen, in lijn met het