

Kijk op bedrijfsprocessen

Werken aan toegevoegde waarde

M.A. Mittelmeijer, R.J.M. van Stratum

Derde druk



Noordhoff Uitgevers



Kijk op bedrijfsprocessen

Marc Mittelmeijer

Rob van Stratum

Derde druk

Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: Corbis: Hollandse Hoogte, Amsterdam

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

Met betrekking tot sommige teksten en/of illustratiemateriaal is het de uitgever, ondanks zorgvuldige inspanningen daartoe, niet gelukt eventuele rechthebbende(n) te achterhalen. Mocht u van mening zijn (auteurs)rechten te kunnen doen gelden op teksten en/of illustratiemateriaal in deze uitgave dan verzoeken wij u contact op te nemen met de uitgever.

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.



0 / 14

© 2014 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reproductieve veelevoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-85382-2

ISBN 978-90-01-84506-3

NUR 163

Woord vooraf

De overstap van het voortgezet onderwijs naar een beroepsopleiding binnen het hbo of de universiteiten is een grote stap. Het is ook een moeilijke stap, omdat een beroepsopleiding veronderstelt dat je kennis en ervaring gaat opdoen met het werken in een organisatie. De ervaringen die je meeneemt vanuit de middelbare school zijn veelal beperkt tot een vakantiebaantje of weekendwerk. Het doel daarvan is voor velen vooral gelegen in het verdienen van een zakcentje. De keuze voor een beroepsopleiding betekent dat je bewust kiest om in dit beroep later je werk te gaan vinden en een carrière te gaan opbouwen. Deze keuze kan dus bepalend zijn voor de rest van je leven. Ook wij hebben dat als schrijvers zo ervaren en zijn ooit aan een beroepsopleiding begonnen. Op een beroepsopleiding wordt direct gewerkt aan vaardigheden die je nodig hebt bij het uitoefenen van een beroep in een organisatie. Het is dus erg belangrijk dat je snel kennismaakt met de inhoud van de opleiding. Minstens zo belangrijk is het om kennis te maken met organisaties waarin mensen samenwerken om een bepaald doel te bereiken.

Dit boek heet *Kijk op bedrijfsprocessen*. Met dit boek willen we in eerste instantie vanuit de praktijk van het functioneren van organisaties en de processen daarin inzicht krijgen in de manier waarop organisaties functioneren. Een proces is een reeks van activiteiten die door medewerkers worden uitgevoerd, zoals de verkoop in een kledingzaak betekent dat de medewerker de klant helpt bij het zoeken van het juiste kledingstuk en vervolgens met hem afrekenet bij de kassa. Dit boek is bedoeld om aan het begin van een vervolgstudie na de middelbare school te gebruiken. Welke studie dat is, maakt niet zoveel uit. Maar vooral voor economische, ICT- en technische opleidingen is het boek interessant om studenten direct aan het begin van hun studie kennis te laten maken met de wijze waarop organisaties functioneren.

Dit boek is ontstaan vanuit de gedachte dat het goed is dat je als beginnend student inzicht krijgt in de werking van een organisatie. Daarbij maakt het niet uit of dit nu een bedrijf is, een gezondheidscentrum, een gemeente of een school. Een organisatie brengt iets voort, een product, een dienst of afgestudeerde studenten. Een organisatie realiseert dat door bedrijfsprocessen in te richten en uit te voeren. Je kunt organisaties dus goed leren kennen door de bedrijfsprocessen te bestuderen. Dat is precies wat wij in dit boek willen doen: je de kans geven te leren kijken naar de werking van organisaties. Doel is dat je de verschillende activiteiten in een organisatie leert herkennen en dat je ook de relatie tussen die activiteiten leert zien. Daardoor begrijp je beter waarom een organisatie functioneert zoals ze functioneert. Het herkennen van bedrijfsprocessen en het begrijpen van het functioneren van een organisatie motiveert je en maakt je nieuwsgierig naar de achterliggende

concepten en theorieën en nieuwsgierig naar de rol die je zelf in de toekomst kunt spelen. Het stimuleert je goed na te denken over hetgeen je zelf wilt bereiken met je opleiding. De introductie van een aantal kernbegrippen uit de organisatiekunde leert je ook verder te kijken dan hetgeen je puur ziet als je door een organisatie heen loopt. Je krijgt een andere kijk op de zaken.

In deze derde druk hebben we de suggesties verwerkt die te maken hebben met de wens om elementen van management en organisatie en een korte inleiding rondom financiële informatie in het boek op te nemen. Daarnaast hebben wij in het boek de relatie met de informatievoorziening beter beschreven. Als gevolg van deze aanvullingen is de opbouw van het boek iets aangepast, maar u zult de oude onderwerpen snel terug kunnen vinden.

De opbouw van het boek volgt nu de volgende insteek. Organisaties kun je goed begrijpen als je de vierslag hanteert van het *richten* van een organisatie, het *inrichten* van de organisatie, het *verrichten* in de organisatie en vervolgens de *berichten* die nodig zijn om de bedrijfsprocessen te laten functioneren. Nog steeds is de kern van het boek het leren denken in bedrijfsprocessen, het beschrijven en verbeteren van die bedrijfsprocessen. En het boek staat ook nog steeds vol met voorbeelden vanuit diverse typen organisaties. Het is bruikbaar geworden door het toevoegen van een aantal onderwerpen uit het management en de organisatiekunde en een korte inleiding op financieel beleid voor die opleidingen die het vak bedrijfseconomie niet of nauwelijks in hun curriculum hebben.

Hbo-opleidingen bereiden studenten voor om te gaan werken in vele soorten organisaties. Pure feitenkennis is belangrijk als basis, maar het kunnen vertalen en herkennen van situaties in de praktijk bepaalt uiteindelijk hoe je functioneert. Vandaar dat opleidingen in het hbo vaak competentiegericht zijn opgezet, met projectonderwijs, probleemgestuurd onderwijs, duale onderwijsconcepten en allerlei vormen van ICT-ondersteuning. Kenmerk is dat de student vanuit het geheel van een onderwerp kennis tot zich neemt, verwerkt en toepast in praktijksituaties. Dit boek is uitstekend toe te passen in competentiegericht onderwijs. Het levert de student niet alleen praktisch toepasbare kennis en hulpmiddelen, maar ook meer generieke kennis. Belangrijk kenmerk is ook dat er in het boek een beroep wordt gedaan op de algemene hbo-competenties die een student moet aanleren, zoals het leren scheiden van hoofd- en bijzaken, het leren analyseren, modelleren en het zich inleven in allerlei contexten.

Omdat het boek nu aansluit bij de snel veranderende context van ICT- en bedrijfsprocessen hebben we ervoor gekozen om meer dan in de voorgaande drukken gebruik te maken van de begeleidende website www.kijkopbedrijfsprocessen.noordhoff.nl. Dit biedt ons de kans om daar de content actueel te houden en ook om gebruik te maken van de mogelijkheden die internet biedt om informatie digitaal en interactief te presenteren inclusief interactieve meerkeuzevragen en opdrachten.

Met dit boek beogen we door middel van praktijksituaties een basiskader aan te brengen van het functioneren van organisaties. Of het nu om een productiebedrijf gaat of om een gemeentehuis, met wat je in dit boek leert, kun je een bedrijfsproces beschrijven en het kritisch bekijken.

Het schrijven van dit boek heeft ons geïnspireerd om ook zelf weer kritisch te kijken naar het functioneren van organisaties. Dat zou iedereen regelmatig eens moeten doen. Het verrijkt je in je werk. Wij hebben als schrijvers ook veel plezier gehad aan het samenwerken met elkaar om iets moois te creëren waarmee we jonge mensen verder kunnen helpen. In deze derde druk is een aantal wijzigingen doorgevoerd die wij van gebruikers van het boek hebben ontvangen. Wij willen hen daarvoor hartelijk danken; het maakt dat de methode beter is geworden.

We wensen jullie veel succes en plezier met dit boek over het leren kijken naar alles wat in bedrijven en instellingen gebeurt. We danken iedereen die ons feedback heeft gegeven op de concepten en die kritisch heeft meegedacht over het concept van het boek. En we danken de uitgever die ons de kans heeft gegeven deze derde druk van het boek te schrijven.

Geldrop / Eindhoven, voorjaar 2014
Marc Mittelmeijer
Rob van Stratum

Inhoud

- 1 Bedrijfsprocessen, een inleiding 11**
 - 1.1 Bedrijfsprocessen in het algemeen 12
 - 1.2 Organisatieomgeving 13
 - 1.3 Bedrijfsprocessen 16
 - 1.4 Typologie van bedrijfsprocessen 19
 - 1.5 Typologie van organisaties 23
 - Samenvatting 31

- 2 Productie- en handelsbedrijven 33**
 - 2.1 Strategie, strategiemodellen, visie en missie 34
 - 2.2 Productiebedrijven 43
 - 2.3 Distributie- en handelsbedrijven 51
 - 2.4 Schema- en structureringstechnieken 60
 - Samenvatting 68

- 3 Organisatiestructuren beoordelen en sturen 71**
 - 3.1 Structuur van organisaties 72
 - 3.2 Waardetoevoeging volgens Porter 81
 - 3.3 Het Canvas-model 84
 - 3.4 Financieel beleid 86
 - Samenvatting 97

- 4 Processen in organisaties 99**
 - 4.1 Hoofdfuncties in organisaties 100
 - 4.2 Systeemtheorie 113
 - 4.3 Informatiesystemen 122
 - 4.4 Kosten en opbrengsten 126
 - Samenvatting 142

- 5 Procesbesturingsinformatie 145**
 - 5.1 Zakelijke dienstverlening 146
 - 5.2 Persoonlijke dienstverlening 160
 - 5.3 De organisatie van een dienstverlenende organisatie 169
 - 5.4 Balanced scorecard 174
 - 5.5 Regelcycli 178
 - 5.6 Informatiepiramide 182
 - 5.7 Verbeteren van bedrijfsprocessen en procesdenken 185
 - Samenvatting 189

- 6 Informatievoorziening 191**
- 6.1 Het ontwikkelproces 193
- 6.2 Systeemontwikkelmethoden 198
- 6.3 Informatiebewerking als proces 202
- [Samenvatting 210](#)

Literatuurlijst 212

Illustratieverantwoording 214

Register 215



1

Bedrijfsprocessen, een inleiding

- 1.1 Bedrijfsprocessen in het algemeen
- 1.2 Organisatieomgeving
- 1.3 Bedrijfsprocessen
- 1.4 Typologie van bedrijfsprocessen
- 1.5 Typologie van organisaties

DESTEP-factoren 14

Macroniveau 14

Mesoniveau 14

Demografische ontwikkelingen 14

Economische ontwikkelingen 15

Duurzaamheid 15

Ecologische ontwikkelingen 15

Vermogensverschaffer 15

Arbeidsmarkt 16

Bedrijfsproces 16

Organisatieschema 17

Organisatie 18

Bedrijf 19

Onderneming 19

Typologie van bedrijfsprocessen 19

Primair proces 20

Besturend proces 21

Procesinnovatie 22

Procesbesturing 22

Ondersteunend of secundair proces 22

Typologie van organisaties 23

Bedrijfskolom 24

Handelsbedrijf 25

Productiebedrijf 25

Dienstverlening 26

De buurtsuper

Niek is al enkele weken vakkenvuller bij de buurtsuper. Sinds hij daar werkt is hij met andere ogen naar een supermarkt gaan kijken. Vroeger ging hij altijd mee boodschappen doen, op een vast moment in de week. Hij weet nu dat het hem vertrouwde beeld van een goedgevuld winkelschap niet de hele werkelijkheid is, het hangt er maar van af op welk moment van de dag je binnen komt lopen. Vaak is de winkel keurig opgeruimd, maar zeker vlak na sluitingstijd is het soms een echte puinhoop. Niek weet nu dat er een hele hoop moet gebeuren om de schappen netjes gevuld te houden. Als medewerker mag hij ook door de klapdeuren van het magazijn, en daar staan niet alleen de artikelen die nog verkocht moeten worden, ook het leeggoed en het oude

verpakkingsmateriaal bevinden zich in het magazijn. Hij weet ondertussen ook dat er bijna iedere dag een grote vrachtwagen nieuwe spullen komt brengen. Soms neemt dezelfde vrachtwagen ook het leeggoed mee terug naar het distributiecentrum (DC). Het oud papier, plastic en overig afval wordt trouwens een keer per week afgevoerd door een recyclingbedrijf. Niek zou eigenlijk ook wel eens een kijkje willen nemen in het DC, en waar komen trouwens de spullen van het DC weer vandaan? En wat gebeurt er met het leeggoed en het oud papier? En hoe weten ze op het DC wat er in de winkel nodig is en wat ze zelf weer moeten bijbestellen? En hoe weten ze in de winkel weer wanneer er veel en wanneer er weinig vakkenvullers nodig zijn?

In dit voorbeeld ervaart Niek dat het beeld van de winkel op een bepaald moment maar een deel van de werkelijkheid is. Als je steeds op hetzelfde moment naar die winkel kijkt, lijkt het of er niet veel gebeurt. Maar als je achter de schermen mag kijken en ook op andere tijdstippen kunt kijken, dan zie je dat er wel degelijk wat aan de hand is. Er gebeuren zaken die verband met elkaar houden, elkaar opvolgen en die zich bovendien herhalen, soms iedere dag, soms minder vaak.

1.1 Bedrijfsprocessen in het algemeen

Terwijl je dit leest vinden er allerlei processen plaats. Het ontbijt dat je vanmorgen hopelijk hebt gegeten, wordt in je lijf omgezet in voedingsstoffen voor je lichaam en de welbekende reststoffen: het spijsverteringsproces. Op het moment dat je gaat slapen ben je weer een dagje ouder geworden, het verouderingsproces gaat heel langzaam maar toch zeker door...

Hopelijk vindt er tijdens het lezen van dit boek ook een leerproces plaats: nieuwe kennis komt eerst in het kortetermijngeheugen, wordt daarna opgeslagen in het langetermijngeheugen en leidt tot nieuw inzicht en uiteindelijk kun je dat nieuwe inzicht toepassen op problemen waar je eerst geen raad mee wist.

Als je even terugdenkt aan de middelbare school dan zul je je vast nog wel de biologiele herinneren waarin de spijsverteringsorganen werden uitgelegd. Het plaatje van je mond, maag en darmen laat nog niet zien wat er echt gebeurt, het wordt pas duidelijk als je je voorstelt welke stappen, dus welk proces een broodje gezond doorloopt als je het opeet. Anders gezegd: het plaatje van je mond, maag en darmen geeft een stilstaand beeld, we noemen dat ook wel een statisch beeld, en het proces dat het broodje gezond doorloopt, geeft een bewegend ofwel een dynamisch beeld.

Mensen denken al heel lang na over processen. Beroemd is bijvoorbeeld de uitspraak van de Griekse filosoof Heraclitus dat je geen twee keer in dezelfde rivier stapt: alles is beweging, processen zijn overal. Dit boek gaat over bedrijfsprocessen, de dingen die gebeuren in organisaties. Wat is nu eigenlijk een organisatie? Hoe staat de organisatie in haar omgeving? Hoe bestuur je een organisatie nu eigenlijk? Wat is nu eigenlijk een bedrijfsproces? Hoe kunnen we dat herkennen? Hoe kunnen we nu zien dat het bedrijfsproces goed loopt? Of juist niet? En als het bedrijfsproces niet goed loopt, waar ligt dat dan aan? Kunnen we dan ook nog verbeteringen voorstellen? En hoe functioneert nu zo'n bedrijfsproces in een organisatie? Allemaal vragen waar we in dit boek op in zullen gaan.

1.2 Organisatieomgeving

In deze paragraaf wordt de omgeving van de organisatie bekeken. Wat is de omgeving van de buurtsuper uit de openingscasus? Waar moet de winkel rekening mee houden? Die omgeving inzichtelijk krijgen helpt om te bepalen wat de organisatie moet doen om succesvol te zijn.

Een organisatie dient vele keuzes te maken, zoals: welke producten gaan we voeren, voor wie of welke markt gaan we dat doen, wat willen we bereiken, op welke manier gaan we de klanten bedienen en hoe organiseren we dat? Vele vragen die in het vakgebied van de bedrijfskunde aan de orde komen. In deze paragraaf kijken we eerst naar de relevante ontwikkelingen in de samenleving voor de organisatie, het zogenaamde macrobeeld, en daarna naar de directe omgeving van de organisatie, het mesobeeld. Hierbij gaan we uit van het macro-mesomodel voor organisaties. Zie ook casus 1.1.

CASUS 1.1

Energiebedrijf

In de twintigste eeuw waren energiebedrijven leveranciers en beheerders van netwerken voor energie die door de overheden in het leven waren geroepen. In de jaren negentig van de vorige eeuw zijn deze bedrijven steeds meer verzelfstandigd. In die verzelfstandiging zijn de bedrijven twee taken gaan onderscheiden als gevolg van de politieke en economische ontwikkelingen, namelijk een deel dat zich bezighoudt met het netwerkbeheer, het beschikbaar stellen van netwerken voor transport van gas, water en elektriciteit, en een deel dat zich bezighoudt met het leveren van de energie en de dienstverlening daaromheen. Door de sociaal maatschappelijke ontwikkelingen van vrije concurrentie, meer zeggen-

schap bij klanten en internationale afspraken is deze scheiding doorgezet en zijn deze in het begin van deze eeuw verzelfstandigd in separate bedrijven.

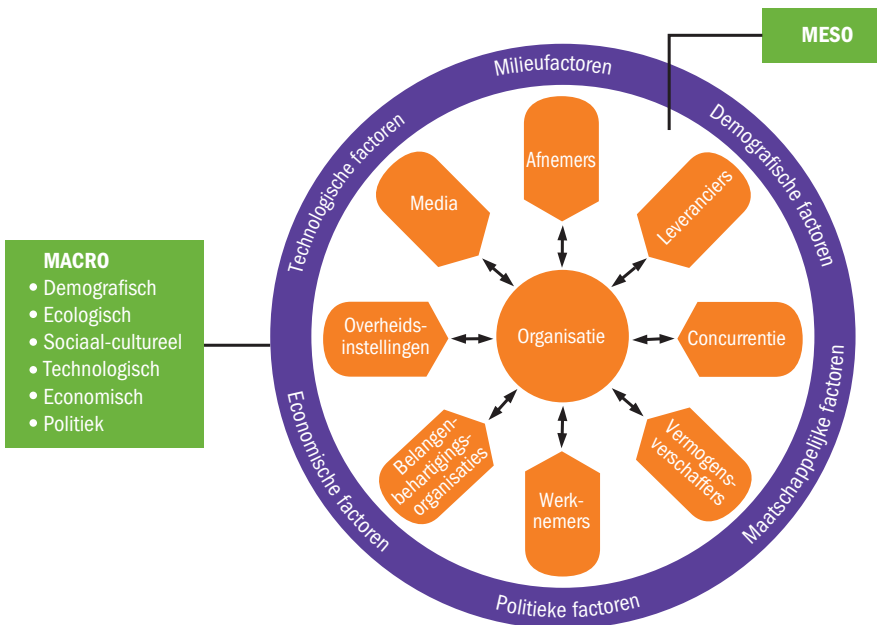
Door de ontwikkeling van duurzame energiebronnen (technologische ontwikkelingen) zijn er steeds meer innovaties op het terrein van de opwekking en het verspreiden van groene energie.

De ontwikkelingen in de energiesector volgen als zodanig dus de ontwikkelingen van de samenleving en de aard van de organisaties zijn zelfs fundamenteel gewijzigd als gevolg van deze ontwikkelingen in de samenleving.

Om een beeld te krijgen van een organisatie in haar omgeving wordt het macro-mesomodel gehanteerd, zie figuur 1.2. In dit model staan in de buitenste ring de relevante ontwikkelingen in de samenleving die effect heb-

ben op de positionering van een organisatie. Deze factoren worden wel de DESTEP-factoren genoemd. DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke factoren. Door deze factoren goed te bekijken kun je beter zicht krijgen op de context waarbinnen een organisatie of bedrijf funtioneeert. Op macroniveau gaat het dan om de ontwikkelingen die de samenleving als geheel treffen. Op mesoniveau kijk je dan naar de effecten van deze ontwikkelingen op de organisatie en haar directe omgeving, zoals de afnemers, concurrentie, toeleveranciers, arbeidsmarkt, overheidsinstellingen et cetera.

FIGUUR 1.2 Macro-mesomodel



Macrobeeld

Om zicht te krijgen op de context van de organisatie is het verstandig om de DESTEP-factoren te beschrijven. Om dat goed te doen zal vaak nadere studie en analyse worden gedaan om de context helder in beeld te krijgen. We illustreren een dergelijke DESTEP-analyse aan de hand van het energiebedrijf uit casus 1.1:

- *Demografische ontwikkelingen.* De demografische ontwikkelingen betreffen de samenstelling van de bevolking. We zien een aantal trends in de afgelopen jaren die vermeldenswaard zijn voor de energiesector. Er is een ontwikkeling waarbij de gemiddelde leeftijd toeneemt en er relatief meer ouderen dan jongeren zijn (de vergrijzingstrend). Een tweede belangrijke ontwikkeling is de trek van gebruikers naar de steden. Dat betekent dat grote delen van het land te maken hebben met krimp van de bevolking, terwijl de landelijke bevolking nog steeds toeneemt. Een derde ontwikkeling is de toename van kleine gezinnen en alleenstaanden. Deze drie ontwikkelingen leiden tot een andere woonbehoefte en derhalve ook andere energievoorzieningen.

- *Economische ontwikkelingen.* Sinds 2008 hebben we te maken met een krimpende economische situatie (crisis). Die crisis leidt tot andere bestedingen van burgers en bedrijven. Bezuinigingen staan volop in de schijnwerpers. Anno 2014 zal de economische situatie wellicht iets gaan verbeteren.
- *Sociaal-culturele ontwikkelingen.* Sociaal maatschappelijk zien we een verdere integratie van diverse bevolkingsgroepen. Als samenleving krijgen we te maken met een vergroting van het aantal werkers uit andere Europese lidstaten, een verdere aandacht voor duurzaamheid, zowel in ecologisch opzicht als in sociaal opzicht. Ten slotte zijn van betekenis de veranderingen van de sociale samenleving als gevolg van social media en internet.
- *Technologische ontwikkelingen.* Technologisch zien we een duidelijke tendens naar verdieping en verbreding van de toepassingen van de informatietechnologie, maar ook het aspect van 3D printing en de betekenis daarvan op de traditionele markten en de gezondheidszorg zijn van belang.
- *Ecologische ontwikkelingen.* Ecologisch merken we steeds meer de uitholling van de natuurlijke grondstoffen en de behoefte om alternatieven te onderzoeken voor gebruik in de huishoudens. Denk aan de alternatieve energiebronnen, de ontwikkelingen in de autoindustrie naar eco-voertuigen. De combinatie van technologische mogelijkheden en de behoefte daaraan leidt tot vele innovaties op dit terrein.
- *Politieke ontwikkelingen.* Ook de ontwikkelingen in de politiek hebben invloed. Zo hebben we nu te maken met een combinatie van een liberaal-sociaal kabinet, hiervoor was dat een rechts-liberaal kabinet en in andere Europese landen weer met een sociaal-democratisch kabinet. De uitgangspunten van deze stromingen zijn verschillend, waardoor wet- en regelgeving voortdurend aan wijziging onderhevig zijn. Dit speelt zeker in de energiesector, die politiek gevoelig ligt.

Mesobeeld

In het mesobeeld worden de relevante actoren of betrokken partijen beschreven. Deze staan in het macro-mesomodel binnen de cirkel van de macrofactoren. We lichten de partijen weer toe aan de hand van het voorbeeld van het energiebedrijf uit casus 1.1.

De volgende partijen zijn van invloed op het mesobeeld:

- *Afnemers of klanten van de producten of diensten.* Het betreft feitelijk de beschrijving van de afnemende markt in kenmerken van klanten en groepen van klanten. Zo onderscheid je bij de energiemarkt de klantengroep particulieren en bedrijven. In het vakgebied van de marketing wordt nader ingegaan op deze actor.
- *Leveranciers.* Dit zijn de partijen die grondstoffen en hulpstoffen leveren aan de organisatie. Dat kan gaan om fysieke grondstoffen, maar ook om hulpstoffen als energie, water en diensten, zoals schoonmaak, machineleveranciers en onderhoud.
- *Concurrentie.* Concurrenten zijn de partijen die dezelfde producten leveren als de onderneming zelf. Het is goed te weten wat de concurrentie doet en hoe ze in de markt staat. Bij de energiemarkt gaat het dan om de positie van andere energiebedrijven. Werken die bijvoorbeeld klassiek of is het met internetverkoop?
- *Vermogensverschaffers.* Dit zijn banken en investeerders die financiële middelen beschikbaar stellen aan de onderneming. Dat geld kan nodig zijn voor investeringen (zoals een nieuw windenergiepark op de Noord-

zee) of voor betaling van lopende zaken. Ontwikkelingen in deze markt zijn interessant om zo goedkoop mogelijk financiering binnen te halen.

- *Werknemers of de arbeidsmarkt.* Om goede producten of diensten te kunnen leveren is goed personeel noodzakelijk. Wat is de huidige stand van zaken op de arbeidsmarkt? Hoe zit het met de aansluiting van opleidingen? Is er veel aanbod of juist krapte? Hoe zit het met de salarissen en secundaire arbeidsvoorwaarden in en buiten de sector? Vele vragen die bepalen op welke wijze je personeel aan je organisatie kunt binden en boeien.
- *Belangenbehartigingsorganisaties.* Deze organisaties zijn belangrijk om rekening mee te houden. Je kunt hierbij denken aan milieuorganisaties die kunnen protesteren tegen een windpark op de Noordzee of tegen gasboringen in Groningen. Maar ook werknemersorganisaties die opkomen voor de belangen van de werknemers horen hierbij.
- *Overheidsinstellingen die veelal wet- en regelgeving verstrekken en bewaken.* Denk aan de lokale overheden die vergunningen moeten afgeven, aan de Belastingdienst, aan landelijke overheden die op vele terreinen met voorschriften komen. De scheiding tussen netwerkbeheer en verkoop in de energiemarkt is afgedwongen door Europese regelgeving.
- *Media.* Media zijn belangrijke partijen als het gaat om het creëren van merkbekendheid en imago van de organisatie. Dat gaat zowel via free publicity en pers aandacht als via bewuste eigen publiciteitscampagnes.

TUSSENVRAAG 1.1

Neem als voorbeeld een dealerketen voor auto's waarbij kleine auto's, gezinsauto's en MPV's worden verkocht.

- Beschrijf in steekwoorden de macro relevante aspecten van het DESTEP-model voor deze keten.
- Beschrijf kort de actoren voor deze keten.

1.3 Bedrijfsprocessen

Alvorens nader in te gaan op bedrijfsprocessen, stellen we eerst vast wat een bedrijfsproces precies is.

Samenhangende activiteiten

Een **bedrijfsproces** is een verzameling samenhangende activiteiten die gericht zijn op een klant en afgestemd zijn op organisatiedoelen.

Deze omschrijving geeft een beeld van het complexe begrip bedrijfsprocessen. Kenmerkend is dat een bedrijfsproces een aantal activiteiten omvat die in samenhang met elkaar worden uitgevoerd. De deelactiviteiten zijn daarmee geen losse activiteiten, maar er is nagedacht over een samenhang. Ook staat in de beschrijving dat ze gericht zijn op het vervullen van de wens van klanten. Elke organisatie heeft klanten voor wie ze werkzaamheden verricht. Tevens staat in de beschrijving dat het bedrijfsproces afgestemd is op de organisatiedoelen.

Ook dat lijkt heel logisch. De bedrijfsprocessen zijn er niet voor zichzelf maar om de doelstelling die de organisatie heeft, te realiseren.

Een voorbeeld van een bedrijfsproces geeft de beschrijving meer inhoud. In casus 1.3 zien we dat dit bedrijfsproces begint bij de klant en ook weer eindigt bij die klant. Bovendien zien we dat het inderdaad gaat om verschillende activiteiten die met elkaar samenhangen. Het bedrijfsproces zit zo in

elkaar dat ook de organisatiedoelen worden gediend door het bedrijfsproces: leveren uit voorraad binnen 24 uur.

CASUS 1.3

Een webwinkel

Een klant wil een nieuwe gsm kopen. De klant bezoekt enkele webwinkels en kiest er een uit die de gsm op voorraad heeft, die belooft om de volgende werkdag te leveren en die ook nog eens niet duur is. De bestelling in de webwinkel wordt in behandeling genomen door iemand van de klantenservice van de onderneming die de webwinkel exploiteert. Die print de bestelling op een speciaal formulier dat ook een sticker met de adresgegevens bevat.

Een magazijnmedewerker loopt met dat formulier en een lege plastic bak langs de rekken waar alle artikelen van de webwinkel

liggen opgeslagen, pakt de gsm uit het rek, doet die samen met het formulier en een lege doos in de bak en brengt die naar de verzendafdeling.

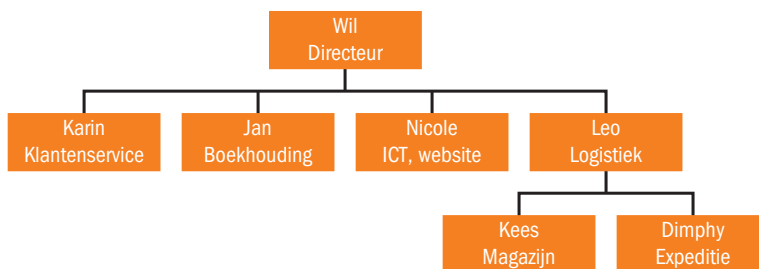
De medewerker expeditie controleert aan de hand van het formulier of het de goede gsm is, boekt de voorraad af met een pc met barcodescanner, verpakt de gsm in de doos en plakt de adressticker erop. Aan het eind van de dag komt een koeriersdienst alle dozen ophalen. De koerier brengt de gsm de volgende werkdag naar de klant, waarmee de cirkel rond is.

TUSSENVRAAG 1.2

- Breng het proces uit casus 1.3 in kaart door het opstellen van een schema waaruit blijkt welke activiteiten plaatsvinden en wie die activiteiten uitvoert.
- In casus 1.3 hebben we het betalen van de gsm nog niet genoemd. Hoe zouden we dat kunnen regelen; hoe ziet het schema van het bedrijfsproces er dan uit?

Als we even teruggaan naar de webwinkel van casus 1.3, dan zien we dat daar een aantal mensen samenwerkt om de bedrijfsprocessen in de webwinkel te laten verlopen. We kunnen dat in beeld brengen via een organisatieschema, waarin we laten zien wie de leiding heeft en wie er werkt. Voor de webwinkel zou het organisatieschema kunnen zijn als weergegeven in figuur 1.4.

FIGUUR 1.4 Organisatie van de webwinkel



Net zoals bij het spijsverteringsproces zien we in figuur 1.4 dat het statische beeld van de afdelingen nog niet echt laat zien wat er in de organisatie

gebeurt. Het gaat pas leven als we naar de bedrijfsprocessen kijken, als we de dingen zien gebeuren, kortom als we het dynamische beeld hanteren.

In de aan het begin van deze paragraaf gegeven definitie van het begrip bedrijfsproces komt het woord organisatie voor. Maar wat is dan een organisatie? We kunnen dit als volgt omschrijven:

I Een **organisatie** is een doelgerichte menselijke samenwerking.

Samenwerking

Sinds er sprake is van menselijke samenwerking zijn er al organisaties op de wereld. Een van de allereerste vormen van samenwerking betrof de jacht en er was nog weinig verschil met de samenwerking tussen bijvoorbeeld leeuwen om een prooi te bemachtigen. Al snel ging de mens op zoek naar meer doelen en maakte hij de organisaties om die doelen te realiseren: denk maar eens aan het bouwen van piramides, het rond laten lopen van een mens op de maan en hem ook weer levend terugbrengen of het verzorgen van hoger beroepsonderwijs. Casus 1.5 laat zien wat doelen zijn en wat het verschil is tussen organisatie, bedrijf en onderneming, begrippen die vaak door elkaar worden gebruikt.

CASUS 1.5

Voetbalclub

Al een paar jaar is het de gewoonte dat op de woensdagavonden van de zomervakantie er gevoetbald wordt door een paar kroegeltallen. De inzet is zoals altijd een vaatje bier en het is er reuze gezellig, voor, tijdens en vooral na de wedstrijd.

De spelers van Het Witte Paard hebben er echt heel veel plezier in en besluiten om hun voetbalactiviteiten uit te breiden. Ze schrijven zich in bij de KNVB, starten in de laagste klasse en moeten daar wel een vereniging voor oprichten. Er wordt een veld gehuurd, er wordt een bestuur gekozen en het aantal leden groeit gestaag. Op een gegeven moment zijn er zelfs al vijf elftallen actief en het eerste elftal speelt al behoorlijk hoog, in klasse 2A zuid.

Op dat moment zijn de oprichters van het eerste uur al niet meer zo actief, maar dat maakt niet uit, er staan genoeg opvolgers klaar om hun plaats in te nemen, op het veld en in het bestuur. Het nieuwe bestuur neemt voor het eerst een betaalde trainer en ook een betaalde terreinknecht in dienst.

De vaste stamkroeg is inmiddels ook te klein geworden voor de club en er wordt een heus clubhuis gebouwd met kantine en vergaderzaal.

Na nog enkele jaren is het zover: de club heeft de hoogste klasse van het amateurvoetbal bereikt, handhaaft zich daar moeiteloos en heeft inmiddels ook een heel goede en vooral rijke sponsor gevonden. Uiteindelijk zet de club de stap naar het betaalde voetbal en komt men in een goed uitgerust, modern stadion terecht. De spelers zijn gewoon betaalde krachten, allang geen stamgasten meer van Het Witte Paard en naast de spelers staan er 150 mensen op de loonlijst. Er is een stadion met skyboxen dat zijn geld moet opbrengen, via merchandising wordt het beeldmerk van de club op alle mogelijke manieren vermarkt, er zijn seizoenskaarten, het stadion wordt ook gebruikt voor evenementen en de club genereert niet alleen geld via het spelen van wedstrijden maar ook via het doorverkopen van spelers.

In casus 1.5 begint het met een gelegheidsclubje voetballers. Het doel is gewoon gezellig samenzijn. Daarvoor moet er wel samengewerkt worden en

er moeten afspraken gemaakt worden over plaats en tijd van samenkomst enzovoort; kortom: er is een organisatie nodig.

Er zijn verder niet zoveel regels, alles loopt vanzelf en als je een keer niet komt opdagen, dan is er niet echt iemand die daarvan wakker ligt. De organisatie gaat groeien en de regels worden formeler. Wie niet op de training komt, wordt niet opgesteld. Het lidmaatschap van de vereniging scheidt rechten en plichten en als de vereniging mensen op de loonlijst zet, kunnen we spreken van een bedrijf. De organisatie is een bedrijf geworden.

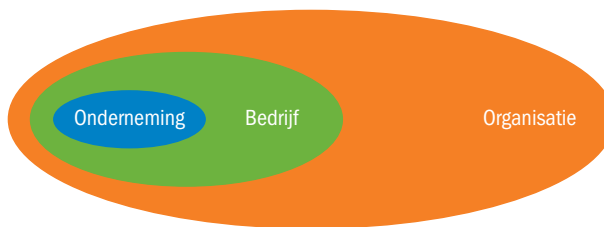
Een **bedrijf** is een organisatie waarvan de leden een formele arbeidsovereenkomst hebben.

Het bedrijf wordt uiteindelijk een onderneming als het voetballen niet langer centraal staat, maar in feite een middel wordt om winst te maken.

Een **onderneming** is een bedrijf dat voor eigen rekening en risico deelneemt aan het maatschappelijk verkeer.

Een en ander laat zich samenvatten als in figuur 1.6.

FIGUUR 1.6 Ondernemingen, bedrijven en organisaties



De begrippen onderneming, bedrijf en organisatie worden vaak door elkaar gebruikt, je moet dan uit de context afleiden wat men bedoelt.

TUSSENVRAAG 1.3

Geef minstens twee voorbeelden van:

- a** ondernemingen
- b** bedrijven
- c** organisaties

1.4 Typologie van bedrijfsprocessen

Zowel bedrijfsprocessen als organisaties heb je in verschillende soorten. In deze paragraaf gaan we eerst in op de wijze waarop we bedrijfsprocessen in kunnen delen. Vervolgens bespreken we de verschillende typen bedrijfsprocessen.

1.4.1 Indeling bedrijfsprocessen

Een indeling per soort noemt men een typologie. Het is zinvol om een typologie te hanteren als je per type algemene kenmerken kunt benoemen. Als

je van een bedrijfsproces het type kent, weet je meteen de algemene kenmerken van dat bedrijfsproces.

Typologie

Wij hanteren de volgende typologie van bedrijfsprocessen:

- 1 primaire bedrijfsprocessen
- 2 besturende bedrijfsprocessen
- 3 ondersteunende bedrijfsprocessen

Deze indeling is gebaseerd op het uitgangspunt dat de primaire bedrijfsprocessen het feitelijke product of de feitelijke dienst leveren aan de klanten, dat deze primaire bedrijfsprocessen bestuurd moeten worden en dat er allerlei ondersteunende processen nodig zijn om de organisatie te laten functioneren.

Casus 1.7 beschrijft verschillende bedrijfsprocessen in een productiebedrijf voor vrachtwagens. De drie onderscheiden typen bedrijfsprocessen zullen we in de subparagrafen 1.4.2 tot en met 1.4.4 nader toelichten.

CASUS 1.7

Vrachtwagenfabrikant

Een succesvolle vrachtwagenfabrikant brengt middelgrote tot zware vrachtwagens op de Europese markt. De vrachtwagens worden in eigen beheer ontworpen. Na bestelling door klanten worden de onderdelen ingekocht en precies op tijd aan de lopende band geleverd. Per dag verlaten ruim tweehonderd vrachtwagens de fabriekshallen om hun weg te vinden door heel Europa.

Het marktaandeel en de vraag naar vrachtwagens stijgt en om de productie verder op te voeren is het nodig om voortaan dag en nacht door te werken.

Men besluit om extra productieploegen aan het werk te zetten en dus om extra

personeel aan te nemen om deze ploegen te bemensen. De afdeling Personeelszaken organiseert open dagen, zet advertenties in de kranten, voert samen met ploegbazen talloze sollicitatiegesprekken en neemt tientallen mensen aan. Bovendien wordt ook een beroep gedaan op de uitzendbureaus.

De toename in de uitstroom vrachtwagens die verkocht worden heeft ook gevolgen voor de stroom onderdelen naar de fabriek toe.

De afdeling inkoop stelt alle leveranciers op de hoogte van de extra vraag naar onderdelen voor vrachtwagens, zodat ook de instroom geregeld is.

1.4.2 Primaire bedrijfsprocessen

Het primaire proces van een organisatie houdt rechtstreeks verband met het doel dat die organisatie nastreeft. Het doel van de vrachtwagenfabrikant van casus 1.7 is het bouwen en op de markt brengen van vrachtwagens. Productie en verkoop zijn dus primaire processen. Om te kunnen produceren zijn onderdelen nodig, dus rekent men inkoop en aanvoer ook tot de primaire processen. Waar aanvoer is moet ook afvoer zijn, dus expeditie en transport zijn ook primaire processen. Bij de vrachtwagenfabrikant tref je ten slotte ook nog een primair proces aan dat verband houdt met het feit dat een klant langdurig plezier wil hebben van zijn vrachtwagen als die eenmaal gekocht is: dat proces heet service.

TUSSENVRAAG 1.4

Wat zijn de primaire processen bij:

- a een hbo-instelling
- b een handelsbedrijf in oud papier
- c een gsm-provider
- d een uitzendbureau

1.4.3 Besturende bedrijfsprocessen

Om de primaire processen goed te laten verlopen, is het nodig dat ze bestuurd worden. Daarvoor zijn in organisaties besturende processen noodzakelijk. In casus 1.8 gaat er iets mis met de besturing.

CASUS 1.8**Friettent**

Na een dagje uit met het hele gezin stond Toon in de file. Alweer wachten! Zuchtend dacht hij terug aan de lange wachtrijen bij de attracties en aan zijn eigen zogenaamd opgewekte gezicht toen hij zei: 'Nog maar een kwartiertje of drie wachten, jongens, dan zijn we al aan de beurt, hier, een snoepje.' Geen wonder dat de kinderen begonnen te jengelen. Plotseling had hij een idee waarmee hij het gezelschap wel zou kunnen opvrolijken: 'Jongens, we moeten nu nog wat geduld hebben, maar als we thuis zijn doen we FT.'

Hij sprak de code die iedereen begreep: FT betekende friettent. Grijzend genoot hij van de bijval die hij ontving. Toch nog eerder dan verwacht kwamen ze thuis en opgewekt fietste Toon naar de snackbar. Hij was al snel aan de beurt. Hij plaatste zijn bestelling: 'Drie gewone friet en twee friet stoofvlees, twee porties bitterballen enne... eh.' Ineens viel hij stil. Wat moest er ook alweer komen? Hij dacht snel na.

'Eens even kijken. Remco had een frietje stoofvlees, een frikadel speciaal en een smulrol...'

'Drie gewone friet en een friet stoofvlees, twee porties bitterballen', herhaalde de mevrouw geduldig, 'verder nog iets?'

Achter hem werd de rij ongeduldig. Twee leren jasjes porden in zijn rug en zeiden tegen elkaar: 'honger, honger.'

Ha, daar wist hij het weer. 'En twee frikadelen speciaal, een smulrol, drie kroketten en een halve haan.' Dat laatste wist hij zeker, want dat was voor hemzelf. Zes minuten later fietste Toon snel naar huis.

'Aanvalluh', riep hij op een popiejopiemanier toen hij thuiskwam. Iedereen zat al aan tafel. De lekkernijen werden uitgepakt.

'Waar is mijn bamischijf?' vroeg zijn vrouw. 'Dat is mijn frietje stoofvlees', zei Remco, terwijl Nick, zijn tweede zoon, het bakje stevig vastklemde. 'Hoezo, ik had er ook eentje besteld hoor!'

'En voor wie zijn al die bitterballen dan?' 'Ik had een gewone frikadel, geen speciaal.' 'Nee nee,' zei Toon, 'dat weet ik zeker van niet.'

'Hoezo zeker, er klopt verder helemaal niks van, dus dit ook niet.'

'Eet nou maar gauw op, anders wordt het koud.'

De FT-producten werden verder in een bedrukte sfeer opgegeten en Toon had zich het slot van het dagje uit wel iets anders voorgesteld.

Toen de kinderen eenmaal gedoucht en wel in bed lagen en al snel in slaap vielen, dacht Toon nog eens rustig na en kwam hij al gauw met een idee om het bij de volgende FT beter aan te pakken.

Het is duidelijk dat in casus 1.8 iets mis is gegaan. Het primaire proces is zo op het oog in orde: bestelling opnemen, bestelling doorgeven, bestelling bezorgen, uitpakken en opeten. Er is iets mis met de besturing van het

primaire proces: de informatievoorziening deugt niet! Toon beseft dat de tijden veranderd zijn; vroeger was het niet zo moeilijk, iedereen bestelde hetzelfde, makkelijk zat, maar nu zijn kinderen wat groter beginnen te worden willen ze allemaal wat anders. Hij besluit om de bestelling voortaan op een briefje te noteren, dan kan er niets misgaan.

Een maand later 'doet Toon weer FT' en zijn procesinnovatie blijkt een succes, tot ieders tevredenheid. In feite is hier niet alleen sprake van een bestuurend proces in de vorm van een (verbeterde) informatievoorziening. Ook het nadenken over wat er gebeurt om het de volgende keer beter te doen (geen fouten herhalen) is een vorm van procesbesturing. Bij het besturen van organisaties spreekt men wel van de driedeling richten, inrichten en verrichten.

Richten

Onder het richten van de organisatie verstaat men dan het bepalen van de koers van de organisatie, ook wel strategie genoemd. De in de casussen behandelde voetbalclub (casus 1.5) en vrachtwagenfabrikant (casus 1.7) hebben duidelijk een groeistrategie. Bij strategiebepaling stelt de leiding van het bedrijf langetermijndoelen op en geeft men ook aan hoe men die doelen denkt te bereiken.

Inrichten

Als men eenmaal de doelen heeft vastgesteld, moet men de organisatie inrichten, zodat de doelen ook daadwerkelijk bereikt kunnen worden. Dat betekent bijvoorbeeld bij de vrachtwagenfabrikant het geven van de opdracht om extra mensen aan te nemen en extra onderdelen in te kopen.

Verrichten

Ten slotte gaat men met de ingerichte organisatie aan de slag en gaat men het eigenlijke werk verrichten in de primaire processen. Tot de besturing rekent men niet alleen het geven van opdrachten, maar ook het controleren of de opdrachten goed worden uitgevoerd. Het zal duidelijk zijn dat het verstrekken en controleren van opdrachten tot gevolg heeft dat er informatiestromen gaan lopen.

1.4.4 Ondersteunende bedrijfsprocessen

Ondersteunend of secundair proces, ook wel secundaire processen genoemd, houden niet rechtstreeks verband met de doelen van een organisatie, maar zonder de ondersteunende processen kan een organisatie simpelweg niet bestaan. Als bijvoorbeeld in een school in de winter de kachel niet brandt en bij regen het dak lekt, dan zal het primaire proces, onderwijs geven, snel tot stilstand komen: de ouders houden de kinderen thuis en er komen klachten. Onderhoud is dus een belangrijk ondersteunend proces. Meestal is er op een school een conciërge, die naast onderhoud ook andere ondersteunende processen uitvoert. Bij casus 1.7 over de vrachtwagenfabrikant werden als ondersteunende processen productontwikkeling en personeelszaken nog genoemd.

Productontwikkeling is nodig om steeds opnieuw te kunnen profiteren van nieuwe technologieën. De vrachtwagens van de fabrikant worden steeds zuiniger, schoner en kunnen steeds langer rondrijden tussen twee servicebeurten in. Dat wordt gewaardeerd door de markt, en dus groeit het marktaandeel. Nieuwe producten vragen vaak ook om nieuwe productieprocessen, dus procesontwikkeling wordt ook tot de secundaire processen gerekend. Andere secundaire processen zijn bijvoorbeeld security (bewaking) en catering.

Bij de definitie van bedrijfsproces hebben we gesproken over de klant. Bij het primaire proces verkoop is wel duidelijk wie de klant is: degene die een vrachtwagen bestelt. Maar hoe zit het dan met de andere primaire processen en met de besturende en ondersteunende processen? Wie is daar de klant? Om dat aan te geven, onderscheiden we interne klanten en externe klanten.

Een externe klant is een klant buiten de organisatie. Meestal zijn de externe klanten degenen aan wie de onderneming of het bedrijf zijn bestaansrecht ontleent. Als niemand meer vrachtwagens bij de fabrikant koopt, is het snel afgelopen.

Externe klant

De interne klanten bevinden zich in de organisatie. Denk maar aan de catering: de klanten zijn daar de hongerige werknemers die tijdens de lunch een hapje komen eten, en dat dan ook gewoon afrekenen. Het komt ook voor dat interne klanten niet rechtstreeks afrekenen, denk bijvoorbeeld maar eens aan de klanten van het ondersteunend proces security. Je zou toch raar staan te kijken als je per keer dat je langs de slagboom van de toegangspoort rijdt een euro zou moeten betalen, ook al ben je de interne klant.

Interne klant

TUSSENVRAAG 1.5

- a Benoem de primaire, ondersteunende en besturende processen van je eigen school. Probeer ook aan te geven welke informatie nodig is voor de besturing.
- b Hoe wordt de betaling van de diensten van security dan wel geregeld?

1.5 Typologie van organisaties

Na de bespreking van de typologie van bedrijfsprocessen in paragraaf 1.4 behandelen we in deze paragraaf een typologie van organisaties.

1.5.1 Indeling van organisaties

Bedrijfsprocessen spelen in organisaties, en de soort organisatie is vaak erg bepalend voor de wijze waarop wij een bedrijfsproces herkennen. Casus 1.9 beschrijft een soort organisatie.

CASUS 1.9

Auto's

Al op jeugdige leeftijd vertoont Otto een opmerkelijke interesse voor auto's. Zodra hij handelingsbekwaam is, start hij een handel in tweedehands auto's. Zijn devies is: goedkoop inkopen en duur verkopen! Maar Otto verkoopt geen rotzooi zoals hij zelf zegt, hij wil wel tevreden klanten houden. Otto rondt zijn opleiding autotechniek af, terwijl hij naast zijn handel in auto's ook nog bijklust in een garage.

Otto besluit zelf een garage te openen. Hij heeft zich toegelegd op een specifiek segment: de handel in Fiatjes 500. Hij heeft

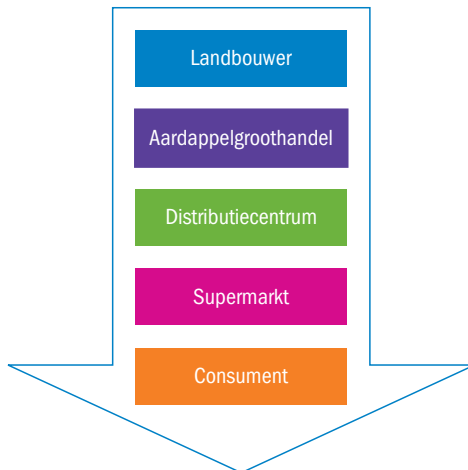
gezien dat er veel liefhebbers zijn die er veel geld voor over hebben om in zo'n auto rond te rijden. Wie ben ik om die mensen niet te helpen, denkt Otto. Dankzij het feit dat Otto kwaliteit blijft leveren, krijgt hij het imago van duur maar betrouwbaar. In het marktsegment waarin hij opereert, blijkt dat een schot in de roos en de zaken lopen voorspoedig.

De klanten blijven toestromen en ook de vraag naar onderdelen van Fiats 500 groeit. Sommige klanten eisen authentieke onderdelen en daarvoor heeft Otto een importeur

Neem als voorbeeld de bedrijfskolom van consumptieaardappelen. De aardappelen worden verbouwd door de oerproducent, in dit geval landbouwers die zich toelaggen op de aardappelteelt. Hun oogst wordt opgekocht door een aardappelgroothandel. De groothandel slaat de aardappelen op in speciale pakhuizen, zodat ze niet bederven en het hele jaar door leverbaar zijn. Bovendien verpakt de groothandel de aardappelen in handzame porties voor de consument, bijvoorbeeld in zakken van 2 of 5 kilo. Deze verpakkingen worden geleverd aan onder andere groenteboeren, maar tegenwoordig steeds vaker aan grootwinkelbedrijven. In dat laatste geval komen de zakken aardappelen eerst in een DC (distributiecentrum) te liggen en daarna in een supermarkt. Het DC vervult in dit geval een rol in de distributie.

Als we het geheel in beeld brengen, ontstaat figuur 1.11. De werkelijkheid is natuurlijk ingewikkelder, want niet alle aardappelen worden als aardappel geconsumeerd; een gedeelte gaat naar fabrikanten van bijvoorbeeld voorgebakken frites, chips of andere aardappelproducten.

FIGUUR 1.11 Bedrijfskolom aardappelen



Consumptieaardappelen of voorgebakken frites zijn betrekkelijk eenvoudige producten. Als we kijken naar een auto of een laptop dan ziet de bedrijfskolom er een stuk ingewikkelder uit, maar het principe blijft gelijk: van oerproducent naar de consument.

Het primaire proces van een handelsbedrijf bestaat uit inkoop en verkoop. Als de tijdstippen van inkoop en verkoop uit elkaar liggen, treffen we nog een derde stap aan, namelijk opslag.

Productiebedrijven voegen waarde toe aan de grondstof door de grondstof om te vormen. Men noemt dit ook wel de transformatiefunctie. In het voorbeeld van de aardappelen is het produceren van voorgebakken frites een voorbeeld van een transformatiefunctie (zie figuur 1.12).

FIGUUR 1.12 Productieproces voorgebakken frites



De consument is bereid om extra te betalen voor een zak voorgebakken frites ten opzichte van een zak aardappelen omdat de fabrikant hem werk uit handen neemt dat hij anders zelf had moeten doen. Voor frites zou de consument zelf nog wel aan de slag kunnen. Maar bij veel producten, denk aan een auto, een paar schoenen of een gsm, is zelf doen geen optie, daarvoor zijn we volledig afhankelijk van producenten. Producenten voegen waarde toe via de *transformatiefunctie*, maar wat is dan de toegevoegde waarde van een handelsonderneming?

Bewaarfunctie

We hebben al gezien dat een handelsonderneming waarde toe kan voegen via de bewaarfunctie: daardoor kunnen we het hele jaar door beschikken over bepaalde goederen die, zoals bij aardappelen, niet het hele jaar door geoogst worden. Een tweede functie van een handelaar is het overbruggen van afstand. Zo ligt een supermarkt vaak midden in een woonwijk zodat we niet al te ver hoeven te reizen om inkoop te doen.

Overbruggen van afstand**Verzamelfunctie**

Een derde functie is de verzamelfunctie, die voortkomt uit het feit dat een handelaar vaak een assortiment kan bieden: via een bezoek aan de supermarkt kunnen we een breed assortiment inslaan. Stel je eens voor dat je daarvoor naar afzonderlijke winkels zou moeten gaan.

In de voorbeelden van handels- en productiebedrijven is al gebleken dat goederen in de bedrijfskolom verplaatst moeten worden, bijvoorbeeld van producent naar consument. Sommige producenten doen dit zelf, maar andere producenten leggen zich volledig toe op de productie en laten de distributie over aan bedrijven die zich uitsluitend richten op het vervoer van goederen, de expeditiebedrijven. Dat kan in het groot, soms met zeeschepen waar meer dan 10.000 containers op passen, maar ook in het klein, als de postbode een pakje bezorgt.

Expeditiebedrijf

Met name het bezorgen van pakjes is dankzij de opkomst van webwinkels een steeds belangrijker activiteit voor koeriers. Door de opkomst van het internet zijn veel bedrijfskolommen dan ook ingrijpend gewijzigd. De consument kan tegenwoordig rechtstreeks zakendoen met de fabrikant, zie bijvoorbeeld www.dell.com. De detailhandel wordt hierbij uitgeschakeld en zal op zoek moeten naar nieuwe manieren om klanten te binden. Een van de beproefde manieren is klantenbinding via goede service, ofwel dienstverlening, zoals we in casus 1.7 al hebben gezien. We gaan nu verder in op dienstverlening.

TUSSENVRAAG 1.6

- a Geef minstens drie voorbeelden van expeditiebedrijven waarmee je bekend bent.
- b Wat kost het om een pakje binnen 24 uur vanaf een adres in Nederland naar een willekeurig ander adres in Nederland te bezorgen?

1.5.3 Dienstverlenende organisaties

In subparagraaf 1.5.2 hebben we het transformatieproces in een productiebedrijf bekeken. Het resultaat van het transformatieproces is een concreet

product, bijvoorbeeld een paar schoenen. Je zou zo'n paar schoenen natuurlijk via een webwinkel kunnen kopen. Toch gaan veel consumenten nog naar een schoenenzaak. Een van de redenen is dat de winkelier niet alleen de schoenen verkoopt, maar ook nog doet aan dienstverlening. Bij een goede winkelier worden je voeten deskundig opgemeten, krijg je advies over de juiste schoen voor jouw voet en eventueel een steunzool en zijn er ook nog producten en adviezen voor het juiste onderhoud. Sommige consumenten zijn bereid om hiervoor de meerprijs te betalen en daar kan de schoenenzaak van bestaan. Er zijn bedrijven die zich helemaal hebben toegelegd op dienstverlening.

Wat is nu het verschil tussen een product en een dienst? We kunnen het verschil beschrijven aan de hand van een viertal kenmerken, namelijk:

- 1 ontastbaarheid
- 2 vergankelijkheid
- 3 interactiviteit
- 4 heterogeniteit

Product
Dienst

Nu is het zo dat het onderscheid tussen een dienst en een product geen kwestie is van zwart of wit, er is een grijs tussengebied. We zullen dat grijze gebied bij de beschrijving van de vier kenmerken ook noemen.

Ad 1 Ontastbaarheid

Ontastbaarheid betekent dat een dienst ervaren wordt, na de ervaring is het voorbij. Een product kun je aanraken, een dienst niet. Het enige wat bijvoorbeeld resteert na afloop van het bezoek aan een pretpark is het prettige gevoel dat je iets leuks hebt meegemaakt, je kunt er hoogstens nog over napraten of van nagenieten. Vaak probeert men een product als het ware te verpakken in een bundel van dienstverlening. De schoenwinkelier is daar een voorbeeld van. Een ander voorbeeld is de fastfoodsector. Het dienstverleningsaspect daar is de snelheid waarmee de snacks worden aangereikt. Het omgekeerde komt ook voor: een typische dienstverlener als een pretpark met een totaal ontastbare dienst zal trachten om die dienst te visualiseren, bijvoorbeeld door filmpjes op de website, een plattegrond van het park en poppetjes van de pretparkfiguren.

Ad 2 Vergankelijkheid

Vergankelijkheid heeft te maken met ontastbaarheid: je kunt een dienst niet bewaren zoals dat wel kan met een zak aardappelen. Je kunt dus niet aan voorraadvorming doen. Dat betekent dat de dienstverlener zorgvuldig om zal moeten gaan met zijn capaciteit. Als dat niet goed gaat, lopen bijvoorbeeld de wachttijden in het pretpark te hoog op en worden de klanten ontevreden.

Ad 3 Interactiviteit

Interactiviteit betekent dat zowel de producent als de consument bij het verlenen van de dienst aanwezig moet zijn. De producent moet op het door de consument gewenste tijdstip de dienst leveren en de consument moet aanwezig zijn om de dienst te ondergaan. Als we kijken naar een sportmassage dan is het duidelijk dat inderdaad de sportieveeling en de masseur tegelijkertijd aanwezig moeten zijn. Er zijn echter ook diensten waarbij de productie grotendeels het werk van machines is, denk daarbij aan bijvoorbeeld het openbaar vervoer of weer het pretpark.

Ad 4 Heterogeniteit

Heterogeniteit heeft te maken met interactiviteit: naarmate productie en consumptie meer mensenwerk zijn, wordt het lastiger om de dienst te standaardiseren en om de kwaliteit te beheersen, immers de ene mens is de andere niet! En zelfs een mens voelt zich niet altijd hetzelfde: het maakt nogal wat uit of je op een helpdesk een lastige vraag moet beantwoorden aan het eind van een vermoeiende werkdag terwijl er nog vier calls staan te wachten, of dat het lekker rustig is en je alle tijd hebt.

Bij het kenmerk interactiviteit hebben we al het onderscheid gemaakt tussen diensten waarbij de dienstverlener nadrukkelijk aanwezig is, denk daarbij aan een kapper of de fysiotherapeut, en diensten waarbij de dienstverlening hoofdzakelijk verloopt via geautomatiseerde processen, bijvoorbeeld het pinnen van geld of het boeken van een vliegticket bij een prijsstunter op het internet, zoals Ryanair. De eerste soort noemt men persoonlijke dienstverlening en de tweede soort heet zakelijke dienstverlening.

Persoonlijke dienstverlening

Persoonlijke diensten worden nog vaak verleend in kleine organisaties, tot eenmansbedrijven toe. De bedrijfsprocessen zijn daar overzichtelijk, informeel en inderdaad in hoge mate interactief. Vaak is het juist de sfeer of de gezelligheid die naast de kwaliteit van de dienst voor de klantenbinding zorgt.

Zakelijke dienstverlening

Bij zakelijke dienstverlening is vaak sprake van grote ondernemingen, denk aan banken, verzekeraars of accountantskantoren. De diensten zijn in hoge mate gestandaardiseerd en geautomatiseerd. Het klantencontact verloopt meestal via een zogenoemde frontoffice, terwijl achter de schermen de backoffice voor de afwerking van de bedrijfsprocessen zorgt. In veel gevallen is zelfs de frontoffice helemaal geautomatiseerd, voorbeelden zijn internetbankieren of het afsluiten van een verzekering via het internet. Alleen voor de niet-standaardgevallen hoef je nog je bank binnen te stappen, verder regel je alles zelf.

TUSSENVRAAG 1.7

Geef drie voorbeelden van:

- a** persoonlijke dienstverlening
- b** zakelijke dienstverlening

1.5.4 Publieke en semipublieke organisaties

We hebben in paragraaf 1.3 al het onderscheid gemaakt tussen organisaties, bedrijven en ondernemingen. Tot nog toe zijn er voornamelijk ondernemingen ter sprake gekomen, waar zijn dan die bedrijven en organisaties? Deze treffen we bijvoorbeeld aan bij de overheid.

In Nederland heeft de overheid een aantal taken, bijvoorbeeld het handhaven van de openbare orde, het beheer van het wegennet en het beschermen van het land tegen overstromingen. Voor deze overheidstaken zijn organisaties ingericht: publieke organisaties. Deze organisaties krijgen van de overheid middelen om hun taak uit te voeren, maar hoeven geen winst te maken. De middelen verkrijgt de overheid veelal uit belastingen en heffingen. Het is duidelijk dat het hier niet gaat om ondernemingen maar wel om bedrijven. In Nederland is de overheid georganiseerd in drie lagen: de landelijke overheid, de provinciale overheid en de gemeentelijke overheid. Sommige taken zijn bij een enkele laag neergelegd, andere taken zijn verdeeld over de drie lagen.

Publieke organisaties

TUSSENVRAAG 1.8

- a Waar is het handhaven van de openbare orde neergelegd?
- b En waar het beheer van de wegen?

De overheid is bezig om veel taken af te stoten. Dit noemt men privatiseren. De gedachte achter privatiseren is dat als men het uitvoeren van taken overlaat aan de markt, aan ondernemingen dus, die taken beter en goedkoper uitgevoerd worden. Bekende voorbeelden zijn de privatisering van de post-bezorging. Vroeger berustte op de bezorging van post een staatsmonopolie, het was dus een activiteit die wettelijk alleen door de staat mocht worden uitgevoerd. De bezorging van post is nu in handen van een aantal grote en kleine ondernemingen. Het telefoonverkeer, vroeger ook een staatsmonopolie, wordt nu verzorgd door een aantal ondernemingen die elkaar fel beconcurreren.

Privatiseren

1

TUSSENVRAAG 1.9

- a Noem enkele concurrenten op het terrein van de telefonie.
- b Is de concurrentie inderdaad fel?
- c Heb je zelf ervaring met de kwaliteit waarmee hun bedrijfsprocessen (welke?) verlopen?

In veel gevallen zal de klant van de overheid, de burger dus, naar het gemeentehuis gaan om het bedrijfsproces in gang te zetten dat zal leiden tot het product dat de klant wil hebben. Voorbeelden zijn het aanvragen of verlengen van een paspoort, het vragen van een vergunning voor het organiseren van een muziekfestival of het aanvragen van een kapvergunning. We zullen in casus 1.13 de aanvraag van een kapvergunning gebruiken als voorbeeld om aan te tonen dat ook bij de gemeente gedacht wordt in bedrijfsprocessen, waarbij het belangrijk is na te denken over verantwoordelijkheden.

CASUS 1.13**Kapvergunning**

Jan heeft een mooie goudenregen in zijn voortuin. Het is altijd weer een feest als de gele bloemen de hele straat opfleuren. Het is wel zo dat de struik na twintig jaar is uitgegroeid tot een grote jongen. De rest van de voortuin krijgt bijna geen licht, binnen in het huis is het overdag donker en de dakgoten zitten verstopt met afgevallen bladeren. Jan wil onderhand af van zijn goudenregen. Als hij dat voornemen bespreekt met zijn buurman, beweert die dat Jan de boom niet zomaar mag kappen, daar is een kapvergunning voor nodig.

Op het gemeentehuis krijgt Jan te horen dat het nog wel een week of zes zal duren voordat de beslissing over de boom genomen wordt. Na het invullen van een fors formulier

en het betalen van leges verlaat Jan het gemeentehuis.

Na vier weken valt er een brief van de gemeente op de mat waarin wordt meegedeeld dat de aanvraag wordt gepubliceerd. Als niemand bezwaar maakt tegen het verlenen van een vergunning mag Jan gaan kappen. Vier weken later ontvangt Jan de definitieve kapvergunning en daarmee is het lot van de goudenregen bezegeld.

Dat het ook sneller kan, blijkt uit de gang van zaken bij de gemeente Boekel. In het voorbeeld van Jan krijgt de gemeente iedere aanvraag onder ogen. In Boekel heeft men een lijst gemaakt van bomen die een beschermde status bezitten.

Een boom die op die lijst staat, mag niet zo maar gekapt worden. Het gaat dan om beeldbepalende, eeuwenoude eiken of lindes, waarvan het inderdaad jammer zou zijn als ze gekapt werden. De lijst is in te zien op het gemeentehuis, maar staat ook online op de website van de gemeente en is voor iedereen

te raadplegen. Het enige wat een houthakker in Boekel moet doen is nagaan of zijn boom op de lijst staat. Niet op de lijst? Kappen maar! Niet goed op de lijst gekeken en 'per ongeluk' toch een wondanseik omgehaald? Tot nu toe heeft niemand geprobeerd om erachter te komen wat er dan gebeurt...

In casus 1.13 zien we een tweetal varianten van hetzelfde proces: een 'oud' proces dat de verantwoordelijkheid voor de boom neerlegt bij de gemeente en een 'nieuw' proces waarbij de burger de verantwoordelijkheid draagt. Beide processen leiden tot hetzelfde resultaat, maar het nieuwe proces heeft wel wat sneller resultaat en het vereist weinig inmenging van de gemeente.

TUSSENVRAAG 1.10

- a Maak een schema van het bedrijfsproces aanvragen kapvergunning zoals Jan dat moest volgen.
- b Maak ook een schema van het bedrijfsproces aanvragen kapvergunning bij de gemeente Boekel.

De overheid vult een aantal taken zelf in, maar er zijn ook taken waar de overheid alleen de controlerende rol vervult. Het uitvoeren van de taak laat men dan over aan organisaties die in ruil daarvoor een subsidie krijgen: semipublieke organisaties. Een goed voorbeeld hiervan is de wijze waarop in Nederland het hbo (hoger beroepsonderwijs) is georganiseerd.

Er zijn twee soorten hbo-instellingen: de eerste soort krijgt subsidie van de minister van Onderwijs en kan haar taak uitvoeren dankzij die subsidie en het collegegeld van de studenten. Deze hbo-instellingen zijn dus bedrijven. De tweede soort zijn particuliere hbo-instituten die geen subsidie krijgen. Het zal duidelijk zijn dat het onderwijs daar aanzienlijk duurder is, deze ondernemingen proberen zich te onderscheiden van de door de minister bekostigde hbo-instellingen door het leveren van extra kwaliteit ('het kost wat maar dan heb je ook wat'-principe).

Zowel de gesubsidieerde als de niet-gesubsidieerde hbo-instellingen staan onder controle van de minister van Onderwijs. De controles gaan met name over de kwaliteit van het onderwijs en omvatten de belangrijkste bedrijfsprocessen, zoals onderwijsuitvoering, onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg.

TUSSENVRAAG 1.11

- a Waarom is het proces van onderwijsontwikkeling dermate belangrijk dat de minister dat wil controleren?
- b Probeer door het stellen van vragen aan de juiste docenten je een beeld te vormen van het bedrijfsproces van onderwijsontwikkeling bij jouw school.

Samenvatting

-
- ▶ Organisaties zijn doelgerichte menselijke samenwerkingsverbanden.
 - ▶ Organisaties hebben te maken met ontwikkelingen in de samenleving. Deze kun je met behulp van het macro-mesomodel beschrijven.
 - ▶ Op macroniveau spelen DESTEP-factoren een rol. Dit zijn demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke ontwikkelingen die de samenleving als geheel treffen.
 - ▶ Op mesoniveau worden acht relevante partijen en actoren beschreven. Dit zijn: afnemers, leveranciers, concurrentie, vermogensverschaffers, werknemers, belangenbehartigingsorganisaties, overheidsinstellingen en de media.
 - ▶ Een organisatieschema is een beschrijving van de wijze waarop de verantwoordelijkheden in een organisatie zijn verdeeld.
 - ▶ Organisaties zijn te verdelen in:
 - handels-, productie- en expeditiebedrijven
 - dienstverlenende bedrijven
 - publieke en semipublieke organisaties
 - ▶ Een dienst kan van een product worden onderscheiden aan de hand van de volgende kenmerken:
 - ontastbaarheid
 - vergankelijkheid
 - interactiviteit
 - heterogeniteit
 - ▶ Een bedrijfskolom is het geheel aan organisaties in de keten van grondstof tot eindproduct voor de consument.
 - ▶ Bedrijfsprocessen zijn verzamelingen van samenhangende activiteiten in een organisatie die gericht zijn op een klant en afgestemd op de organisatiedoelen.
 - ▶ We onderscheiden primaire processen, besturende processen en ondersteunende of secundaire processen.
-