

## Waardegebaseerde analyse van bedrijfsprocessen

# Onderzoek waardevolle activiteiten

*Meerdere wegen leiden naar Rome. Dit gezegde gaat zeker ook op voor de analyse van organisaties. Naast functionele analyse is ook procesmatige analyse in opkomst. Activiteiten ofwel werkzaamheden vormen bij dit type analyse het sleutelwoord. Alleen door analyse van die activiteiten is het mogelijk vast te stellen wat de oorzaken zijn van niet-optimale productiviteit en kwaliteit binnen een organisatie. Elke activiteit moet immers waarde toevoegen. Professor Ton Wentink vertelt in dit artikel hoe men activiteiten kan onderscheiden en hoe aan deze activiteiten een waarde-oordeel kan worden gekoppeld.*

Een organisatie kan in beginsel op twee manieren worden geanalyseerd: vanuit een functioneel perspectief en vanuit een procesperspectief. In het functionele perspectief vormt het organogram het model van de organisatie. De hulpbronnen worden toegewezen aan afdelingen. Functionele specialisatie en deskundigheid zijn de basis voor de vorming van afdelingen, die in een hiërarchie van macht, verantwoordelijkheid en rapportage zijn opgenomen. Verbeterprogramma's richten zich vooral op de vooruitgang van de efficiency en van de effectiviteit van specifieke functies en specifieke organisatorische eenheden. In tegenstelling tot het functionele perspectief richt de procesbenadering zich juist op het werk en de werkstromen zelf en minder op de organisatorische structuren. De vraag welke werkzaamheden (activiteiten) moeten worden verricht in de betreffende bedrijfsfunctie staat daarbij centraal. Een klant heeft met een onderneming of instelling te maken door de be-

drijfsprocessen van die onderneming of instelling. De activiteiten zijn daarbij de eenheid van analyse. Doorlichting van een proces legt de doorlooptijd bloot en maakt duidelijk wie, wat, waar, hoe en in hoeveel tijd iets doet. Knelpunten en problemen op het gebied van efficiency (gebruik van hulpbronnen), kwaliteit (zich houden aan normen) en tijdigheid komen boven water door de activiteiten als uitgangspunt van een analyse te nemen. Activiteiten genereren output voor interne en uiteindelijk voor externe klanten. Alleen door analyse van de activiteiten is het mogelijk om vast te stellen wat de oorzaken zijn van sub-optimale productiviteit en kwaliteit.

### Kwaliteit van processen

In het algemeen zijn in een organisatie de volgende processen te onderscheiden: de leidinggevende en managementprocessen, de uitvoerende processen, de ondersteunende processen, de processen om nieuwe markten op te gaan en nieuwe activiteiten te on-

dernemen, de processen van het ontwerpen van nieuwe producten en diensten en tot slot de ondersteunende processen ten behoeve van de klanten.

Kritieke succesfactoren van een onderneming zijn direct te betrekken op de kwaliteit van deze bedrijfsprocessen. Denk bijvoorbeeld aan de tijd die verloopt tussen orderontvangst en uitlevering aan de klant, de overeenstemming van een product of dienst met de specificaties, de capaciteit om nieuwe producten of diensten te ontwikkelen en de capaciteit om nieuwe klanten aan te trekken.

### Inzet BPM

Business process management (BPM) richt zich op alle noodzakelijke stappen die men moet zetten om een kosteneffectieve organisatie op korte termijn en een competitieve organisatie op langere termijn te creëren. BPM is het mechanisme om te komen tot een lange-termijnpositionering van de onderneming en een positionering van haar toekomstige bekwaamheden. Het gaat om voortdurende kostenbeheersing, productiviteitsverhoging en verbetering van de kwaliteit van de diensten aan de huidige klanten op korte termijn. BPM is ook een platform voor ingrijpende procesreengineering. Dit traject kan men inzetten om een competitieve differentiatie te realiseren en om de culturele barrières te slopen die een cross-functionele werkwijze in de weg staan.

### Processen als waardeketen

De bestudering van bedrijfsprocessen is een analytische benadering die

managers ondersteunt in het berekenen van prestatieverbeteringen. Dit gebeurt door identificatie van processen en activiteiten, behoeften en eisen van klanten, analyse van waarde(toevoeging), doorlooptijden, knelpunten op kwaliteit en productiviteit en daarmee gepaard gaande kosten, organisatieproblemen en hun oorzaken.

Uitgangspunt bij business process management is processen opvatten als waardeketens. Waarde ontstaat door het werken met de juiste mensen, toegerust met de juiste hulpmiddelen (zoals ICT) in de juiste (markt)omgeving, die producten en diensten voortbrengen waarop afnemers prijsstellen. De traditionele waardeketen ontwikkelt zich door het gebruik van ICT in een digitaal waardenetwerk.

Elke stap (activiteit) in een proces moet natuurlijk in beginsel waarde toevoegen. Waarde die in de prijs van het product tot uitdrukking komt. Processen verbruiken echter hulpbronnen. Men moet ze niet alleen waarderen op hun waarde die ze creëren, maar ook op de kosten van het verbruik en gebruik van productiemiddelen die daarbij betrokken zijn. Waardeverlies treedt op doordat er werk wordt gedaan dat geen waarde genereert, er te veel tijd is om bepaalde activiteiten te verrichten in relatie tot de waarde die het oplevert, het proces onnodig complex is of omdat er hulpbronnen worden gebonden aan inefficiënte processen. De verbetermogelijkheden zitten daarom vooral in activiteiten die tot nu toe te veel tijd en geld kosten en die te weinig toegevoegde waarde opleveren voor de klant. Belangrijke data hebben betrekking op doorloop- en wachttijden en de waarderingen door de klant van de genoten waarde.

### Waarde blootleggen

Een techniek om de waarde van elke activiteit bloot te leggen is Process

Value Analysis (PVA). Daarbij wordt de waarde van zo'n activiteit in een proces voor interne en externe klanten vastgesteld. We beginnen bij de externe klant en gaan van daaruit alle schakels door in het proces tot en met de leveranciers van de input van het proces. Om de waardecreatie van een activiteit in een proces te kunnen vaststellen, kan ook een 'Value-Added Assessment' voor elke activiteit of stap in het proces worden gemaakt. Hierbij categoriseert men de activiteiten als 'waardescheppend' of 'niet-waardescheppend'. Bij de 'niet-waardescheppende' activiteiten gaat het om activiteiten die geen positieve bijdragen leveren aan kwaliteit, prestatie of die niet functioneel zijn voor de output. Activiteiten die in de ogen van de klant geen toegevoegde waarde hebben worden betiteld als 'niet-waardescheppend'.

Er zijn drie soorten activiteiten:

1. 'Real-value-added'-activiteiten: activiteiten die nodig zijn om een output op te leveren die aan de verwachtingen van de klant voldoet.
2. 'Business-value-added'-activiteiten: activiteiten die voor de klant geen toegevoegde waarde opleveren maar die wel moeten worden uitgevoerd.
3. 'Non-value-added'-activiteiten: activiteiten die niet nodig zijn voor de klant en voor de onderneming.

Wat te doen? De 'non-value-added' activiteiten moeten uiteraard zo veel mogelijk worden verwijderd. De efficiency van de 'value-added'-activiteiten moet worden verbeterd. Maar hoe onderscheiden we waardescheppende en niet-waardetoevoegende activiteiten? De beantwoording van enkele vragen kan ons daarbij helpen. Is de klant bereid om voor de activiteit te betalen? Als de activiteit niet wordt uitgevoerd, zal de klant dit dan merken of problemen hebben? Als de activiteit niet wordt verricht,

zal de output nog aan de verwachtingen van de klant voldoen? Alles wat in het Engels met 're' begint voegt in beginsel geen waarde toe: re-work, re-view, re-pair, re-concile, re-check, re-write.

### Filtering niet-waardescheppend

Waardescheppende en niet-waardescheppende activiteiten moeten dus van elkaar worden onderscheiden en daar kunnen de volgende empirische bevindingen bij helpen. Hoe meer mensen en hoe meer functionele afdelingen in een proces participeren, des te groter de waarschijnlijkheid dat het proces veel niet-waardetoevoegend werk bevat. Dit gebeurt met name als het werk van de ene afdeling naar de andere gaat, met name door herhalingen van activiteiten. Ook kan men stellen dat hoe meer niveaus van controle, verificatie en goedkeuring bestaan, des te meer niet-waarde-toevoegend werk binnensluipt. Verder is bekend dat administratieve en ondersteunende activiteiten een hoog percentage bevatten van niet waardetoevoegende handelingen. Ook is het verstandig om eerst te kijken naar de processen die te lange wachttijden kennen om tot output te komen. Hoe langer de doorlooptijden, hoe groter de kans op niet-waardetoevoegende stappen (onderscheid tussen 'processing-time' en 'cycle-time'). Tot slot moeten organisaties vooral de complexe processen onderzoeken. Zij kennen doorgaans nogal wat niet-waardetoevoegende activiteiten die in de praktijk van alledag zijn binnengeslopen.



### Ton Wentink

Prof.dr. Ton Wentink is bijzonder hoogleraar Kwaliteitsmanagement. Hij is verbonden aan de Tias Business School, Universiteit van Tilburg. Wentink is onder meer auteur van het boek *Kwaliteitsmanagement en Organisatieontwikkeling* (Lemma, Utrecht, 1999).