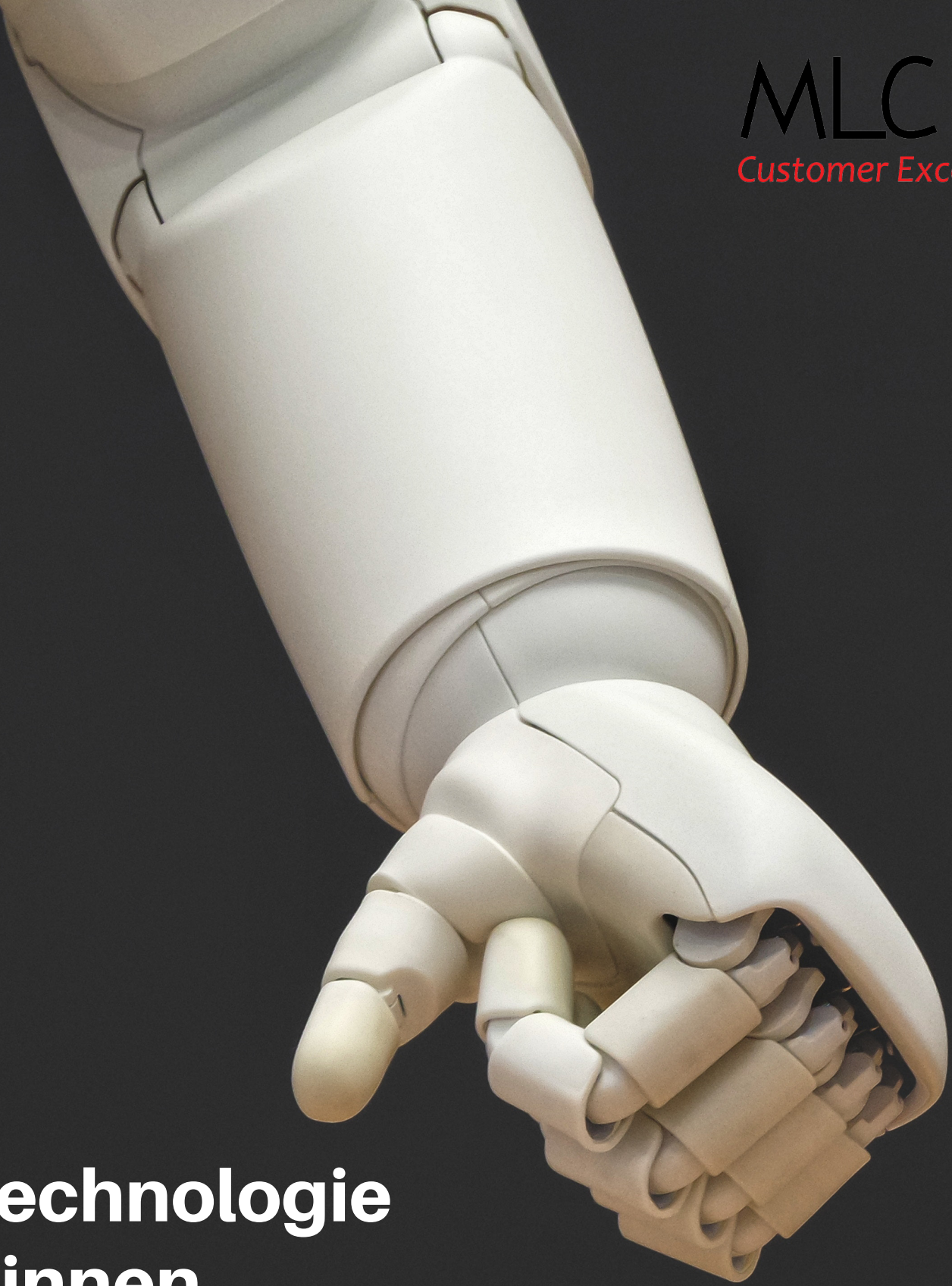




Technologie binnen

Business Process Transformation

*Het proces centraal in
technologische verandering*

info@m-lc.nl
035 548 65 65

“

Het proces centraal in technologische verandering

”

Technologische ontwikkelingen hebben al decennialang een grote invloed op iedere markt en op iedere organisatie. Deze ontwikkelingen zullen de komende jaren alleen nog maar groter en belangrijker worden om een unieke klantbeleving neer te kunnen zetten. Hoewel niet iedere ontwikkeling evenveel invloed heeft op elke organisatie krijg je er in meer of mindere mate mee te maken. Het is dan ook essentieel om stil te staan bij het doel waarmee bepaalde technologieën in de organisatie het beste kunnen worden ingezet en de plaats waar een technologie de grootste meerwaarde biedt. De tijd van het selecteren van één groot systeem voor de gehele bedrijfsvoering is voorbij. Bedrijven die hun concurrentiepositie willen behouden of verbeteren zullen vanuit verschillende typen processen naar de juiste technologie moeten gaan kijken. Het is tijd om op basis van verschillende typen handelingen te kiezen voor de inzet van nieuwe technologie die de grootste meerwaarde levert.



Met de intrede van automatisering in de jaren '50 zijn organisaties gaandeweg veranderd. De ontwikkeling rondom automatisering kwam mede tot stand door de steeds omvangrijker en complexer wordende registratie en verwerking van gegevens.

Automatisering zou er destijds voor moeten zorgen dat administratieve taken veel efficiënter werden uitgevoerd waardoor de administratieve druk zou afnemen en er meer tijd zou komen voor het "echte werk". Deze verwachtingen werden lang niet altijd waargemaakt. Sterker nog, doordat datatypisten werden vervangen door kantoorapplicaties werden de data-invoertaken vaak weer teruggegeven aan de inhoudelijk specialisten. Hierdoor nam de administratieve druk juist toe.

BUSINESS PROCESS TRANSFORMATION

In de loop der jaren zijn IT-toepassingen steeds groter geworden, implementaties ingewikkelder en automatiseringstrajecten kostbaarder. Vele verschillende processen worden door deze toepassingen ondersteund, waardoor er eigenlijk geen enkel proces optimaal ondersteund wordt. Gedurende de inrichting moeten compromissen gesloten worden tussen de verschillende betrokken afdelingen. Hierdoor voelt ook niemand zich meer echt de eigenaar van de toepassing.

Door de toegenomen complexiteit en het verminderde eigenaarschap wordt een groot aantal van de projecten niet succesvol afgerond. Dat kan zich op verschillende manieren manifesteren: het eindresultaat voldoet niet aan de eisen en verwachtingen van de gebruikers, het project wordt vroegtijdig stopgezet, het wordt te laat opgeleverd of de kosten worden overschreden. Zelfs de projecten die wel succesvol uitgevoerd worden blijken naar verloop van tijd een blok aan het been van de organisatie. Aanpassingen in de complexe systemen worden niet tijdig doorgevoerd en er ontstaan lange wensenlijsten, waarbij het zicht op de prioriteit al lang verloren is gegaan. Automatisering heeft zich in het hart van vele organisaties geplaatst maar is eerder een remmende factor op de verandering dan een enabler.

HET KAN OOK SIMPELER

De wereld van de consumenten verandert steeds sneller, zeker het laatste decennium. In het verleden waren IT-afdelingen nog de trendsetter met technologieën, maar dat is nu anders. Consumenten bepalen hoe de toekomst eruitziet. Zij bepalen met welke producten zij willen werken en welke diensten zij willen gebruiken. Vooral na de introductie van de smartphone, toen applicaties apps werden. Snel opeenvolgende releases voegen nieuwe functionaliteiten toe en ook niet volledig doorontwikkelde apps krijgen trouwe aanhangers die de makers van de app op nuttige nieuwe functionaliteiten wijzen. Het grote verschil met bedrijfsapplicaties? Apps zijn veel specialistischer dan de generalistische business applicaties en gericht op het optimaal ondersteunen van enkele klantprocessen.

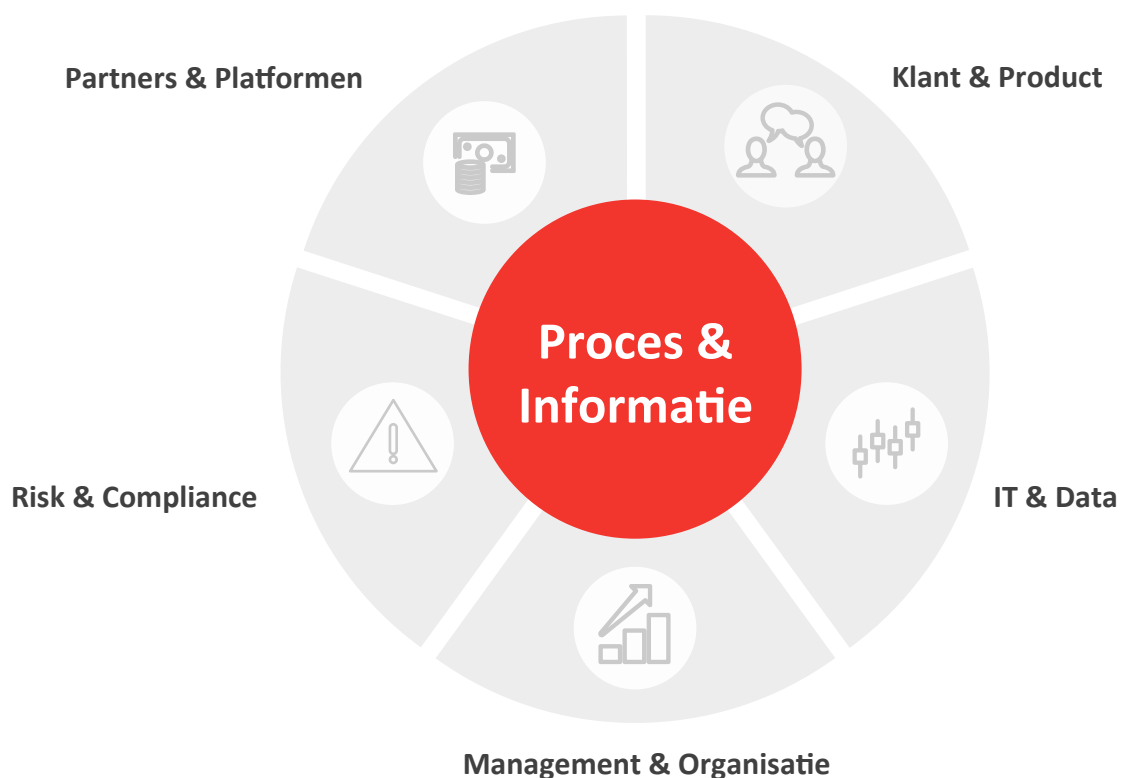


Wat nu steeds belangrijker wordt voor consumenten en al van groot belang is binnen organisaties: hoe werkt het allemaal samen? Consumenten zijn over de gehele wereld op zoek naar handige oplossingen die hun leven vereenvoudigen. Je wil ervoor zorgen dat de consument kan beschikken over samenwerkende specialistische applicaties die specifieke processen ondersteunen. Dit betekent dat in organisaties verschillende databronnen aan elkaar gekoppeld moeten zijn, waarbij je moet zorgen voor een integrale vastlegging zodat de mogelijkheden voor datamining optimaal benut kunnen worden. MLC heeft methodes en technieken ontwikkeld die ervoor zorgen dat de oorzaken van knelpunten naar boven komen zodat deze ook echt kunnen worden aangepakt. Of het nu gaat om klantgericht werken, digitalisering of aanpassing vanuit wet- en regelgeving. Met iBPM kijken we naar de verbinding vanuit diverse invalshoeken binnen jouw bedrijfsvoering om zo oplossingen te realiseren die maximaal bijdragen aan het behalen van de doelstellingen.

PROCESSEN EN DATA CENTRAAL STELLEN

We zien dat er een verschuiving plaatsvindt van systeemdenken naar proces- en datagestuurde operaties. Systemen nemen niet langer de centrale positie in waar alles aan gekoppeld wordt, maar processen en data zijn de verbindende elementen in de organisatie. Nieuwe technologische ontwikkelingen als iBPMS maken dit mogelijk. Bij een optimaal werkende organisatie zijn de processen efficiënt en effectief ingericht en werken ze samen om je klant optimaal te bedienen. Zoals Peter Jacobs van ING ook zegt: "De gebruikservaring voor klanten moet frictieloos zijn. Als dingen complex worden, haken mensen af."

In een ideale organisatie is het voor iedereen duidelijk wat zijn toegevoegde waarde is. Relevante informatie wordt gebruikt om effectief bij te kunnen sturen om zo de interne en externe klant centraal te kunnen stellen. Daarbij wordt technologie optimaal ingezet en draagt het bij aan een unieke klantbeleving.



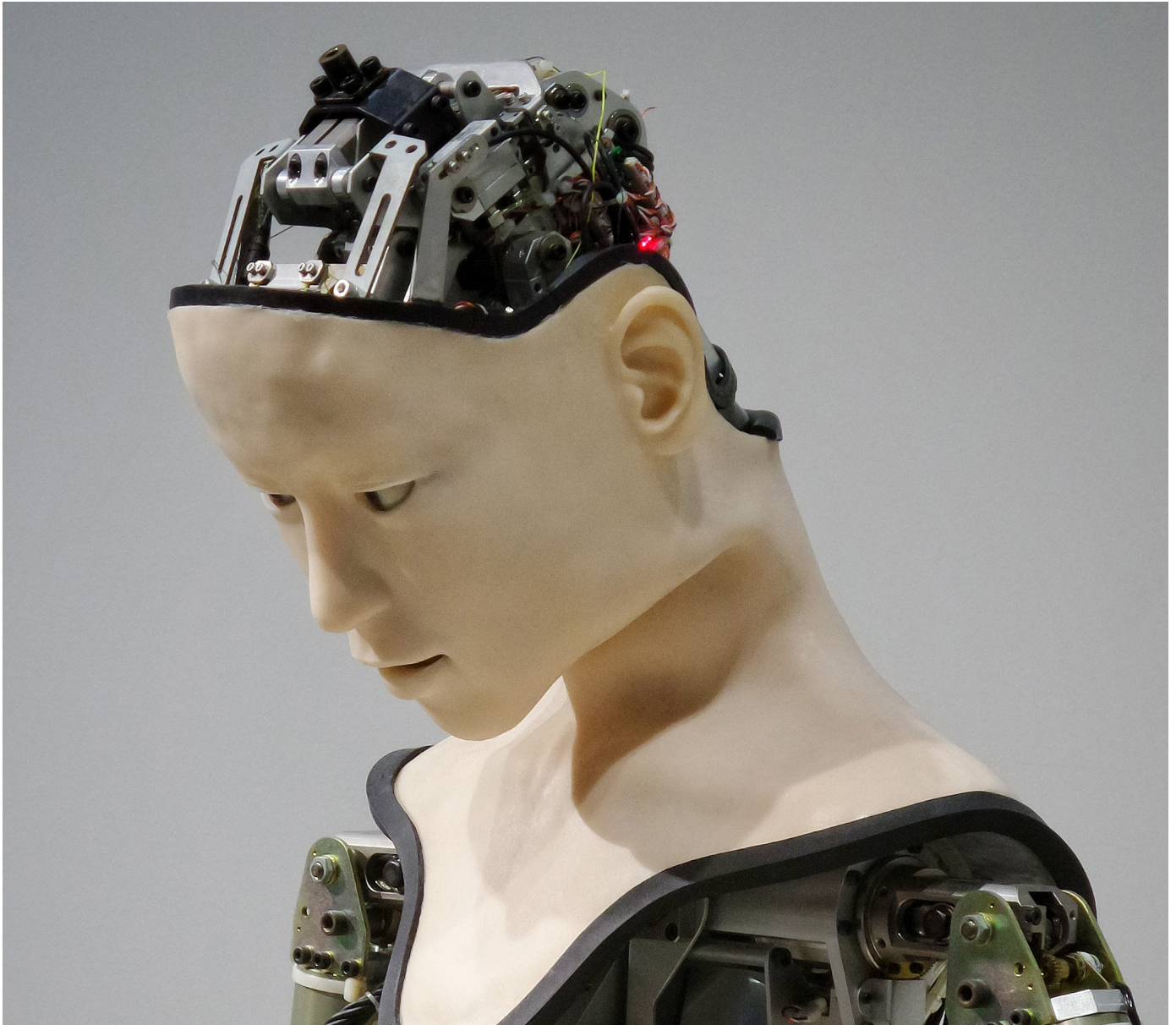
TRANSFORMATIE

NOODZAKELIJK

Technologische ontwikkelingen kunnen de centrale positie voor processen en data faciliteren, maar dit vereist een juiste inzet van de technologie. Je moet goed nadenken over welke technologie je met welk doel gebruikt en op welke manier data en processen op elkaar aansluiten.

Bedrijven die technologie op een succesvolle manier gebruiken, werken veelal aan kleine, specialistische oplossingen die verbonden worden door eenvoudig te configureren platforms. Databronnen worden hierbij ontsloten om de organisatie te laten leren en te kunnen bijsturen zodat het proces efficiënt verloopt en de klantbeleving optimaal is. Aan klanten kunnen dan maatwerk oplossingen geboden worden door een slimme combinatie van standaard modules. Op die manier ontstaan bouwstenen, zoals dat ook in de reisbranche vaak voorkomt: geen standaard rondreis die voor iedereen hetzelfde is ingericht, maar keuzes in comfortniveau of bijvoorbeeld cultuur- of natuurbestemmingen op basis van de persoonlijke voorkeuren van de klant.

We komen het nog vaak tegen dat bedrijven vastzitten in de grote totaalpakketten, waarin geen ruimte is voor maatwerk en snelle aanpassingen aan de wisselende klantbehoefte.



DE INVLOED VAN TECHNOLOGIE

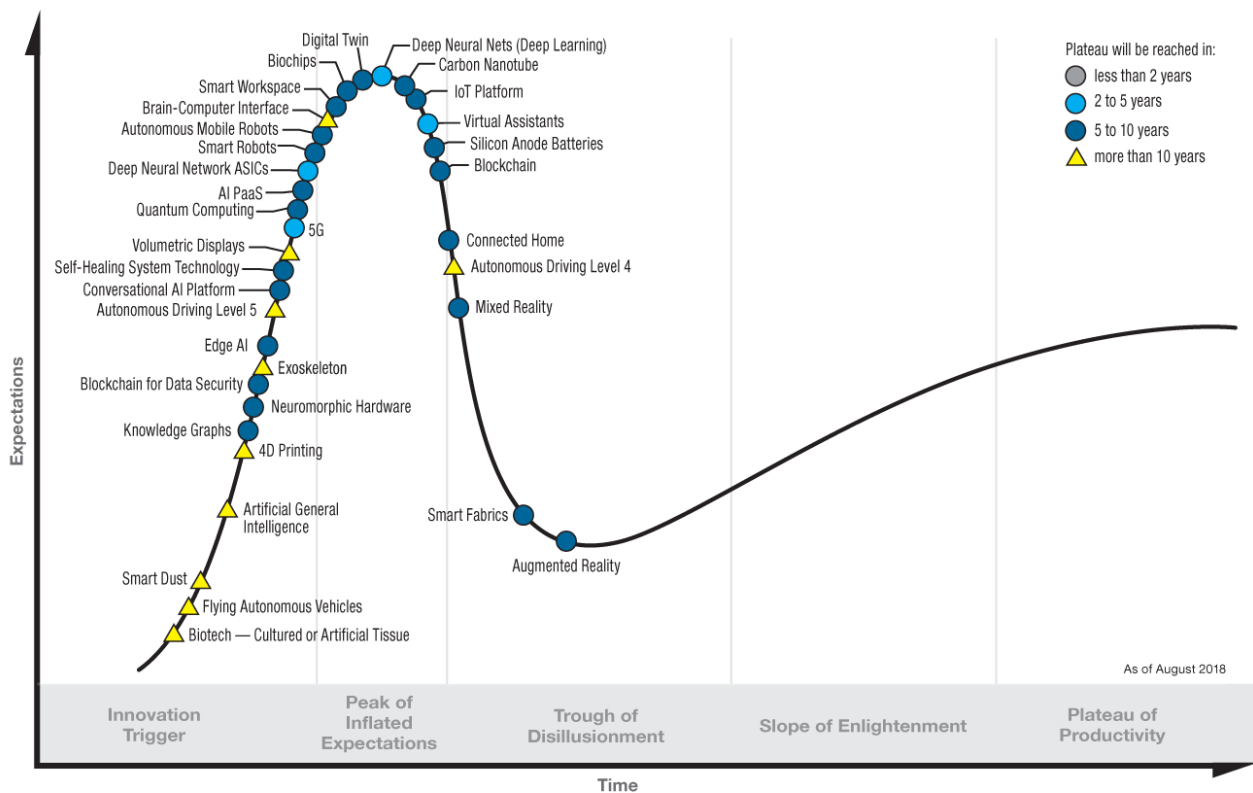
Door technologische innovaties ontstaan continu nieuwe mogelijkheden en business modellen. Deze innovaties gaan een enorme invloed hebben op de maatschappij en de bedrijfsvoering van organisaties. Denk bijvoorbeeld aan technologieën zoals:

- Spraakherkenning en voice technologies
- Chatbots en virtual agents
- Robotic process automation
- Dynamic Case Management
- Biometrics
- Machine en deep learning
- Process Mining
- Internet of Things

Als je kijkt naar de trends van de afgelopen jaren, dan zien we dat een aantal ontwikkelingen erg snel invloed kunnen krijgen, bijvoorbeeld de smartphone (eerder nog PDA-phone genoemd), terwijl andere ontwikkelingen slechts zeer langzaam of helemaal geen gemeengoed worden.

Spraaktechnologie is daar een voorbeeld van: decennia geleden werd dat gezien als de vervanger van het toetsenbord en de muis, maar de echte, grootschalige doorbraak is pas net begonnen. Intussen kunnen Siri, Alexa, Cortana en Google Assistent een aardig woordje meepraten.

Niet iedere technologie zal invloed hebben op jouw organisatie. Daarom is het zaak om niet blind achter weer de laatste hype aan te lopen, maar goed te bepalen wat de technologie jouw organisatie kan bieden.



Hype cycle for Emerging Technologies, 2018 (Gartner.com)



DIGITALE PROCESTRANSFORMATIE

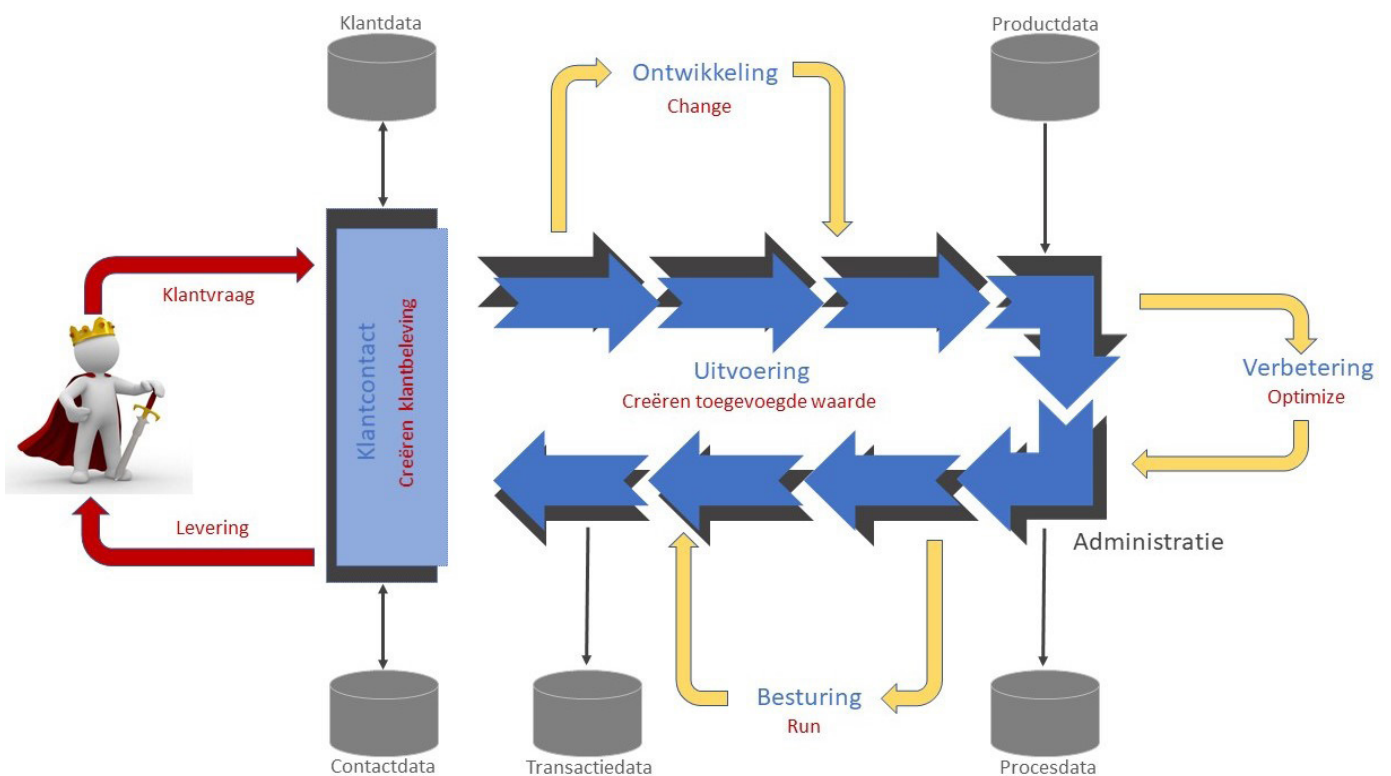
Wij zien dat vooral Internet of Things, Robotic Process Automation en Process Mining op korte termijn een zeer grote invloed hebben op de bedrijfsvoering van organisaties. Ook zien we dat met name oplossingen die weinig programmering en codering vereisen om maatwerk mogelijk te maken aan invloed winnen.

Denk hierbij naast de robotics-oplossingen aan low code platforms of eenvoudig configureerbare cloud platforms. In deze ontwikkeling is ook een nieuwe centrale plaats weggelegd voor iBPMS oplossingen om te zorgen dat alle specialistische deeloplossingen tot een goed werkende procesondersteuning komen.

De veranderingen, maar vooral het tempo waarin een diversiteit aan technologieën op ons af blijft komen, hebben het bedrijfsklimaat dusdanig complex gemaakt dat ook bedrijven wel moeten veranderen. Niet eenmalig, maar continu.

Zoals gezegd blijft er een centrale positie bestaan voor het proces en zeker de processen met klantinteractie. Dat is de plaats waar bedrijfsinspanning en klantbeleving samenkomen: het moment van de waarheid.

Om er nu voor te zorgen dat vanuit alle technologische ontwikkelingen de juiste ondersteuning voor processen plaats gaat vinden, is het van groot belang goed naar de kenmerken van handelingen binnen processen te kijken. Deze kenmerken bepalen namelijk welke mogelijkheden er zijn om te transformeren. Als we kijken naar verschillende kenmerken van handelingen binnen organisaties, kan onderscheid worden gemaakt tussen verschillende categorieën van handelingen.



Klantcontact handelingen

in het geval van een schadeverzekeraar bijvoorbeeld de handelingen rond het telefonisch aannemen van een schademelding.

Uitvoerende handelingen

bij een schadeverzekeraar kunnen we denken aan het beoordelen van de dekking of het bepalen van de premiegevolgen van een gemelde schade.

Administratieve handelingen

de handelingen die nodig zijn om de schade in de systemen te registreren.

Ontwikkende handelingen

alle handelingen die worden verricht om bijvoorbeeld een nieuwe schadeverzekering te ontwikkelen.

Verbeterende handelingen

denk hierbij bijvoorbeeld aan het organiseren van Kaizens of andere activiteiten om ervoor te zorgen dat de uitvoering steeds verder verbetert.

Sturende handelingen

de handelingen die bepalen dat de targets worden behaald.

Als we kijken naar deze typering van handelingen, zien we dat deze allemaal net wat andere eisen stellen aan technologie. Hierdoor zal de ene technologie betere ondersteuning kunnen bieden bij bijvoorbeeld administratieve handelingen, terwijl een andere technologie veel beter uit de verf komt binnen klantcontacten.

In het volgende hoofdstuk zullen we hier dieper op ingaan en voorbeelden geven van technologieën die een geschikte ondersteuning kunnen bieden voor bepaalde typen handelingen.

KLANTCONTACT HANDELINGEN

De klantbeleving wordt voor een belangrijk deel bepaald binnen de contactmomenten met de klant. Het communiceren met de klant staat hier centraal. Bij deze handelingen wordt vooral een beroep gedaan op de soft skills van een medewerker. Ervaring van medewerkers, maar ook het aanvoelen van de klant en inspelen op dat gevoel spelen een grote rol bij het succesvol zijn van een klantcontact.

Om de klantbeleving te meten en te verbeteren ligt de focus op het verzamelen van en reageren op klantsignalen. Dat kunnen klachten zijn, maar ook gerichtere analyses zoals het klanttevredenheidsonderzoek. Structureel werken met customer journeys kan bedrijven helpen zich continu te ontwikkelen en klantprocessen en diensten te optimaliseren. Het is een manier om zichtbaar te maken waar klantcontact verbeteringen mogelijk zijn om een optimale klantbeleving te realiseren.

De digitale ontwikkeling vindt ook plaats op het gebied van klantcontact. Kunstmatige intelligentie (Artificial Intelligence, AI) gaat in steeds meer vormen van klantcontact ondersteunen en overnemen. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de inzet van chatbots. Deze chatbots zijn nu vaak al in staat om een gedeelte van het klantcontact over te nemen, waardoor medewerkers pas bij de meer ingewikkelde vragen worden ingezet.

Toch is de bijdrage aan een positieve klantervaring op dit gebied veelal beperkt. De frustraties met bijvoorbeeld Siri of Alexa leiden vaak tot de verzuchting: "Begrijp me dan toch!".



UITVOERENDE HANDELINGEN

Een ander deel van het creëren van toegevoegde waarde voor de klant bestaat uit de propositie-uitvoerende handelingen. Hierbij staat niet het klantcontact, maar de inhoud centraal. In het voorbeeld van de schadeverzekeraar hebben we de beoordeling van de schade, bijvoorbeeld om de hoogte van de uitkering vast te stellen. De verzekeringspolis biedt hierbij de kaders, maar daarbinnen moet gekeken worden hoe met de schadeclaim moet worden omgegaan.



Bij deze handelingen ligt de focus veel meer op de 'harde skills' van een medewerker. Er wordt een beroep gedaan op de ervaring en kennis van de medewerkers en de vooraf bepaalde regels en verschaft informatie. Het bedrijfsresultaat is voor een belangrijk deel afhankelijk van deze handelingen.

Business rules, of beslisregels, zijn leidend bij de uitvoering, waarbij Compliance en Risk de kaders bepalen. Dit type handelingen vormt een groot deel van het totale aantal aan activiteiten die binnen een organisatie worden uitgevoerd. Hier valt dan ook veel winst te halen door het proces efficiënter te laten verlopen. Het is echter ook het gebied waar inhoudelijk wordt bepaald wat aan de klant geleverd wordt. Het vormt de basis voor de kwaliteit die de klant ervaart. Het vinden van een goede balans tussen Operational Excellence en Customer Intimacy is hierbij essentieel. Met een slimme koppeling van standaard modules kun je de klant een maatwerk beleving geven, terwijl je binnen de modules een efficiënt proces kunt inrichten.

In deze uitvoerende handelingen zit groot potentieel voor optimalisatie. Binnen digitale transformatie is met name Robotic Process Automation (RPA) hiervoor geschikt. Om RPA goed te kunnen inzetten zul je als organisatie eerst moeten leren wat nu precies de beslisregels zijn die (binnen complexe producten) worden toegepast. Denk bijvoorbeeld aan de beslissing: wel of niet uitkeren van de schadevergoeding. Heb je de beslisregels eenmaal in kaart, dan kun je ook bepalen in hoeverre er te standaardiseren valt. De gestandaardiseerde handelingen kunnen door robots op een slimme manier aan elkaar gekoppeld worden. Hierdoor kan een uniek product of procesverloop ontstaan waardoor de klant een maatwerk ervaring heeft, terwijl de interne handelingen gestandaardiseerd zijn en op een gecontroleerde manier gecombineerd worden.

Vanuit standaard automatiseringsoplossingen zijn op deze handelingen jarenlang beperkingen opgelegd. Nieuwe technologieën als AI en robotisering bieden vooral op dit vlak grote mogelijkheden.



“

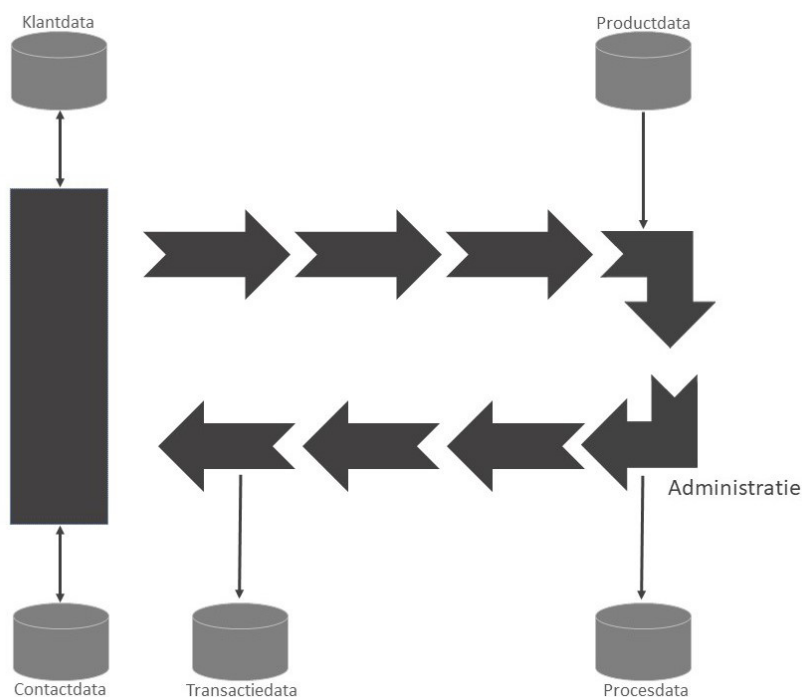
***Robotisering en
artificial intelligence
bieden grote mo-
gelijkheden***

”

ADMINISTRATIEVE HANDELINGEN

Bij administratieve handelingen ligt de focus op het juist, tijdig en volledig vastleggen van informatie. De kwaliteit van data is hier van groot belang en Operational Excellence staat centraal.

Om Operational Excellence te bereiken wil je de administratieve handelingen centraliseren, optimaliseren en automatiseren. Ook hier wordt regelmatig gebruik gemaakt van RPA, vaak als middel om te voorkomen dat gegevens handmatig overgenomen moeten worden in een ander systeem. Dergelijke robots zien we op dit moment veel ingezet worden, maar in vele gevallen is het ook mogelijk om de dubbele invoer van gegevens te voorkomen.



Bij zowel de propositie uitvoerende als de administratieve handelingen is het van groot belang dat de procesflow continu in beweging is op een gecontroleerde manier. Workflow automation met low code systemen kunnen hierbij een belangrijke rol spelen.

ONTWIKKELENDE HANDELINGEN



Binnen de propositie-ontwikkelen handelingen wordt de dienstverlening van een organisatie gevormd. Een goede balans tussen soft skills en hard skills is hier van belang. Er wordt vooral een beroep gedaan op de ervaring en de kennis van de medewerker. Bij dit type handelingen staat Customer Intimacy centraal, al speelt Operational Excellence ook een belangrijke rol.

Technologie kan hier op twee manieren kansen bieden:

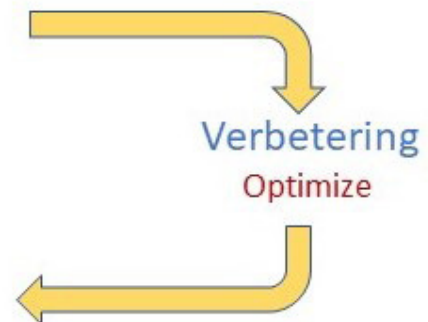
- In de te leveren producten of diensten, bijvoorbeeld door de inzet van Internet of Things. Het wordt daarmee bijvoorbeeld mogelijk dat de koelkast signalen geeft voor het boodschappenlijstje. Ook volledig nieuwe dienstverlening zoals Uber en Netflix zijn mogelijk geworden door de inzet van nieuwe technologieën.
- In de processen binnen een organisatie die bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe producten of diensten. Denk hierbij aan de inzet van dataminingtechnieken die, uit de binnen een organisatie aanwezige data, kansen haalt voor productontwikkeling.

VERBETERENDE HANDELINGEN

Met uitvoering-verbeterende handelingen verstaan we de handelingen die medewerkers verrichten om hun werk te verbeteren. Hier wordt de cyclus van continu verbeteren toegepast. Deze bestaat uit verwonderen, denken en doen. De inzet van Lean en Six Sigma methodieken speelt hier een belangrijke rol.

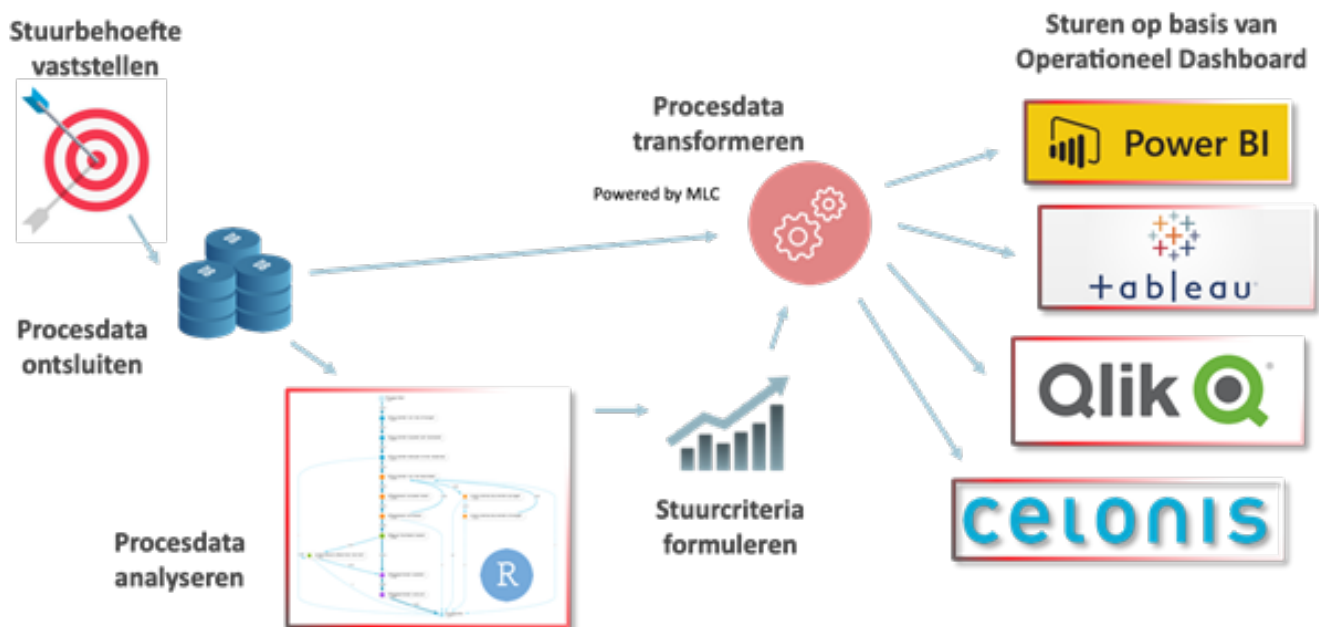
Technologie kan helpen om informatie te verschaffen over welke zaken beter kunnen. Vanuit data- en process mining kunnen analyses opgesteld worden over de proceskwaliteit.

Ook zijn er mogelijkheden om het verbeterproces te begeleiden. Denk hierbij aan de inzet van tools om een prestatie- of verbeterbord digitaal te maken en verbetertaken te begeleiden. Hierbij kan ook gebruik gemaakt worden van Agile werkmethoden.



STURENDE HANDELINGEN

De sturende handelingen zorgen ervoor dat de processen goed verlopen. Hierbij wordt onderscheid gemaakt in operationele-, tactische- en strategische sturing. Technologie als big data kan hierbij inzichten bieden die van invloed zijn op de tactische en strategische sturing. Maar wij zien de meeste invloed van technologie in process mining op operationeel/ tactisch niveau. Door dashboards te ontwikkelen die (historisch en realtime) allerlei dwarsdoorsnedes kunnen tonen kan het management beter ondersteund worden om de juiste beslissingen te nemen. Met predictive analytics kunnen zelfs voorspellingen gedaan worden van wat gaat gebeuren, zodat je al kunt bijsturen.



ZOEK DE BALANS

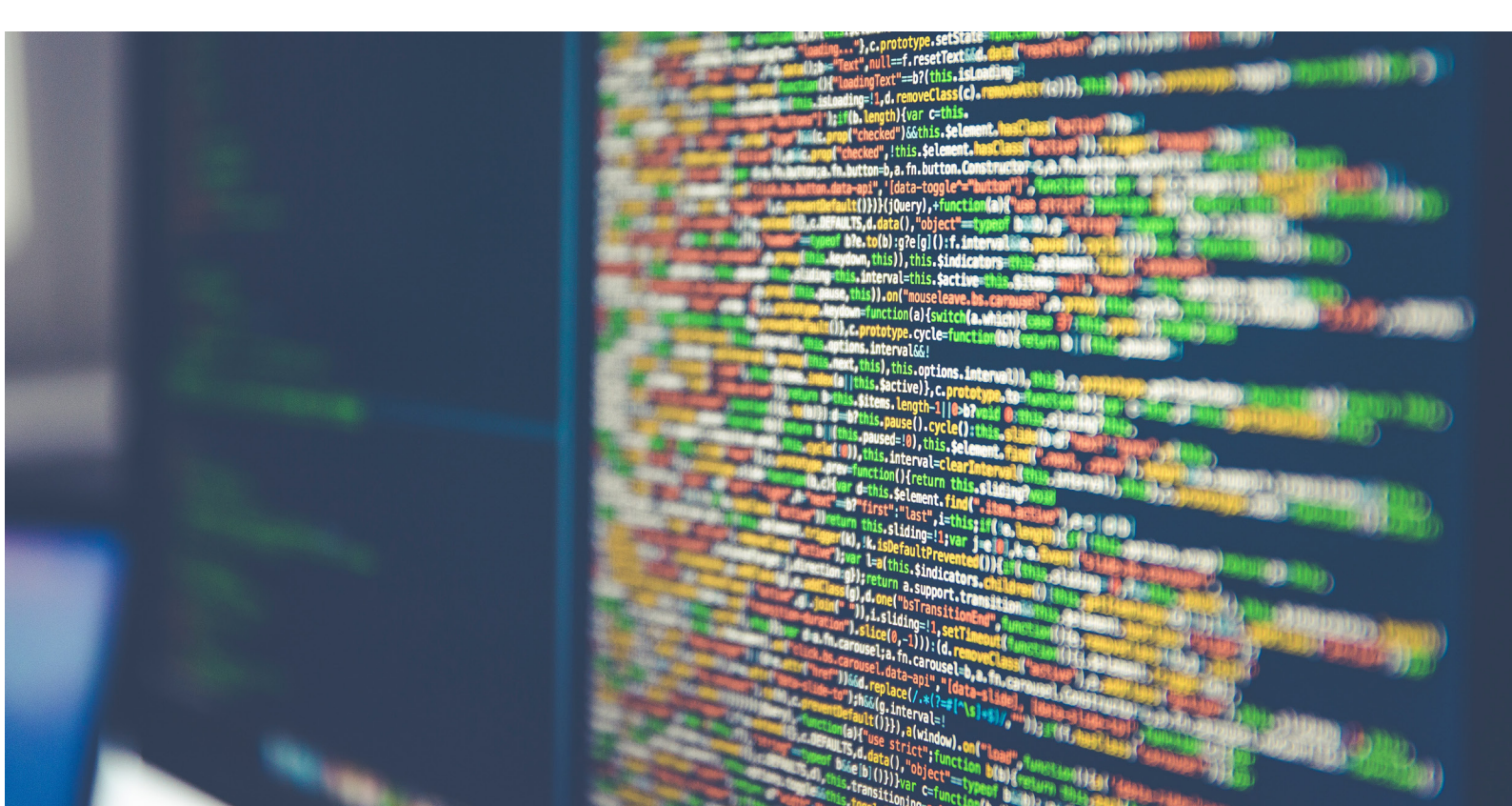
In het onderscheiden van de handelingen is het van belang te beseffen dat:

- De processen of organisatiestructuur van een organisatie niet op basis hiervan wordt ingericht. De classificatie van handelingen dient als leidraad voor het bepalen van de potentie voor digitale transformatie.
- De verschillende typen handelingen in een organisatie in één team of zelfs één medewerker kunnen samenkomen. Besef dat de verschillende handelingen verschillende eisen aan medewerkers stellen.

In de meeste organisaties zijn alle typen handelingen noodzakelijk. Natuurlijk heb je contact met de klant en gaan daar handelingen aan vooraf die de dienst of het product maken. En daarbij is ook altijd een informatiestroom noodzakelijk wat leidt tot administratieve handelingen. De kunst is om een goede balans te vinden tussen de verschillende handelingen, zodat:

1. De kosten dalen.
2. De beleefde klantwaarde stijgt.

Op beide vlakken kan technologie helpen. Echter, het is dan wel van belang dat technologie op een goede manier wordt ingezet, met oog voor de verschillende kenmerken van het type handelingen binnen een organisatie.



TOT SLOT

Door het classificeren van verschillende type handelingen binnen processen wordt een basis gelegd voor de juiste invoering van technologie.

Bovendien wordt inzicht verkregen in de verschillende eisen die aan medewerkers, teams, processen en de besturing daarvan worden gesteld en hoe aanpassing of ondersteuning hierin kan helpen.

Technologie heeft veel gebracht, maar de toegenomen complexiteit heeft veel organisaties in een ijzeren greep. Met de nieuwste technologische ontwikkelingen is het mogelijk om hieraan te ontkomen. Specialistische ondersteuning voor de verschillende typen (proces)handelingen zorgen ervoor dat het proces weer optimaal kan presteren om datgene te doen waar de organisaties voor in het leven geroepen zijn: de klant optimaal bedienen tegen zo laag mogelijke kosten!



CONTACTGEGEVENS

Jeroen Netze
jeroen.netze@m-lc.nl
06 19 47 99 15

Martijn Tolsma
martijn.tolsma@m-lc.nl
06 12 02 76 64



MEER WETEN?

MLC is een specialistisch adviesbureau op het gebied van Business Process Transformation.

Het is onze passie om samen met organisaties verbeteringen vanuit processen te realiseren. Wij blijven onszelf continu uitdagen om de beste te zijn om jou in staat te stellen succesvol te zijn en te blijven in deze snel veranderende wereld.

www.m-lc.nl
035 548 65 65

