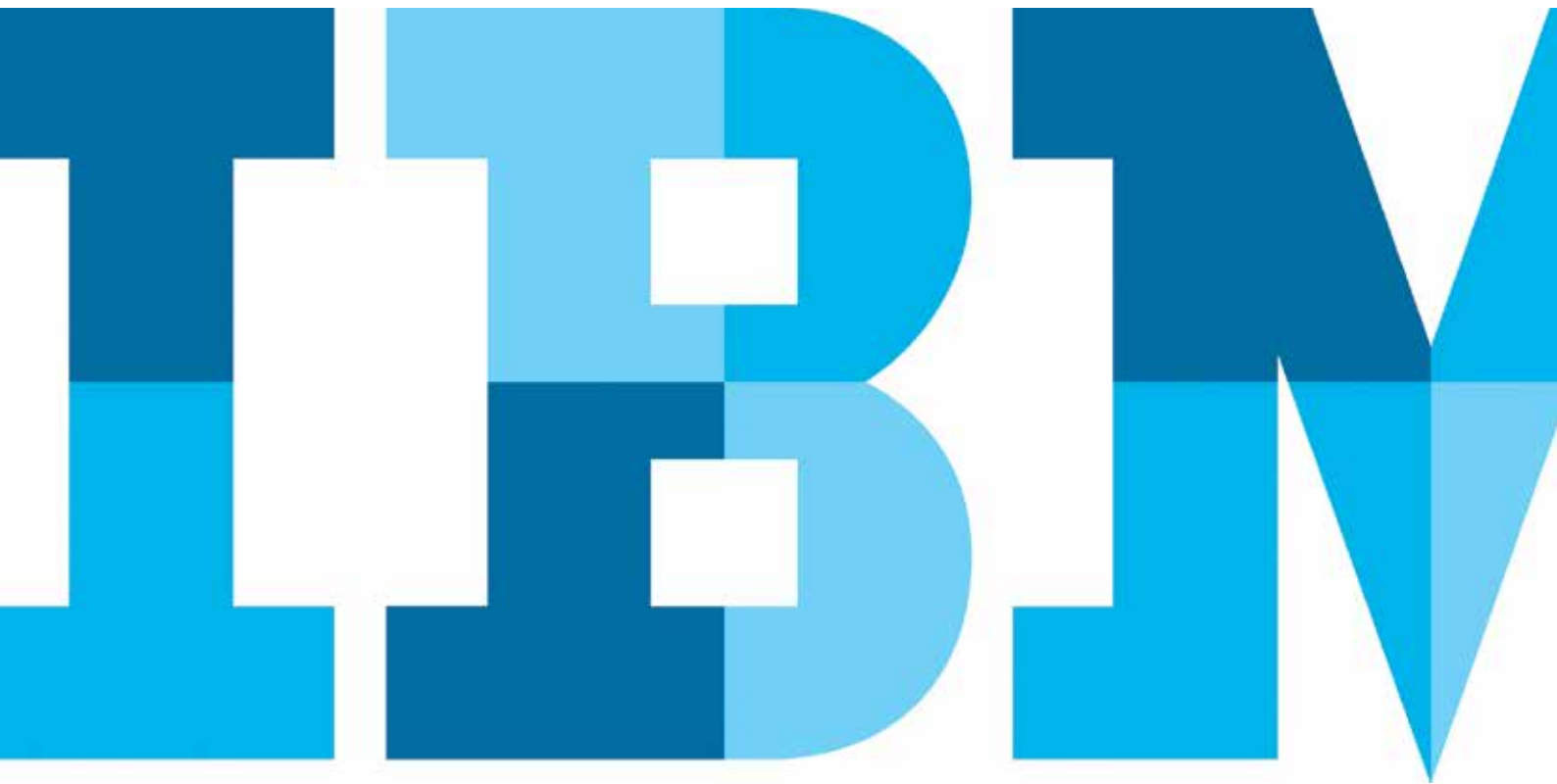


**De derde weg  
naar echte  
klantgerichtheid**



## Inhoud

- 3** *In 't kort*  
Stroomlijning van bedrijfsprocessen als snel en doeltreffend alternatief voor lange applicatietrajecten
- 4** *Trends en ontwikkelingen*  
In een wereld van mobile, social en big data staat de klant meer centraal dan ooit
- 5** *Barrières en uitdagingen*  
Een klantgerichte organisatie is mooi, maar de praktijk werpt diverse struikelblokken op
- 6** *Uitgelicht*  
Einde aan de aloude discussie, nu is er een derde weg
- 7** *Oplossingsrichtingen*  
Op weg naar daadwerkelijk klantgerichte processen
- 9** *Aanpak*  
In drie effectieve stappen naar klantgerichte processen
- 10** *Uitgelicht*  
Naar echt end-to-end door uitbreiding met mobile
- 11** *Lessen*  
Drie belangrijke reminders voor BPM-succes

## In 't kort

### **Stroomlijning van bedrijfsprocessen als snel en doeltreffend alternatief voor lange applicatietrajecten**

Processen zijn de motor van elke organisatie. Welk product er ook wordt gemaakt, welke dienst er ook wordt geleverd, processen zorgen ervoor dat er gebeurt wat er moet gebeuren. Aan het eind van elk proces staat een klant die profijt heeft van wat u via dat proces tot stand hebt gebracht, terwijl u daar zelf zo min mogelijk geld en moeite aan hebt besteed. Dat is in feite de essentie van de soepel draaiende machine die u voor ogen hebt voor uw organisatie.

Nu is er een manier om via IT uw bedrijfsprocessen zo te stroomlijnen dat klanten daadwerkelijk centraal staan. Dat kan in korte, welomschreven stappen, die binnen negen maanden – en soms al na weken – tot concrete resultaten leiden. In deze whitepaper ontdekt u hoe de inzet van Business Process Management-software (BPM) een snel en doeltreffend alternatief is voor lange applicatietrajecten. U maximaliseert uw bestaande investeringen, maakt effectief gebruik van mobile en social media en kunt binnen 90 dagen profiteren van processen die snel én automatisch maatwerk leveren voor uw klanten.

## Trends en ontwikkelingen

### In een wereld van mobile, social en big data staat de klant meer centraal dan ooit

Zeker als uw organisatie langer dan vandaag bestaat, bent u gewend om de dingen te doen zoals u ze altijd al hebt gedaan. Maar ook u beseft dat een organisatie niet kan blijven stilstaan en u in de geschiedenis van uw organisatie al diverse keren uw bedrijfsprocessen hebt aangescherpt, wakkeren twee ontwikkelingen vandaag de dag de noodzaak aan om uw bedrijfsprocessen nog eens scherp onder de loep te nemen:

- het besef dat de klant altijd centraal staat
- mobile en social media scheppen nieuwe verplichtingen, maar bieden dankzij big data en analytics ook kansen.

#### De klant als uitgangspunt van alles

Uit een groot onderzoek onder 832 ondernemingen met een omzet boven de 50 miljoen dollar blijkt dat 84% service als een belangrijke motor voor winstgevendheid ziet. Bij 59% resulteerde gebrekkige service in een grote kostenpost. Niet voor niets leeft bij steeds meer organisaties het besef dat elk proces uiteindelijk klantgericht is. Dat geldt ook voor de schijnbaar intern gerichte processen waar de klant geen weet van hoeft te hebben. Bij het inrichten van een proces waarin de klant niet in beeld is, blijft de verleiding immers groot om het als op zichzelf staand geheel te optimaliseren. In het verleden was dat bij procesherinrichting ook meer dan eens het geval. Terwijl dat nogal eens ten koste van de klant ging.

Neem het onderhoudsproces aan een vliegtuig. Dat voltrekt zich volledig buiten het zicht van de klant. Toch kan een leveringsprobleem met een onderdeel gevolgen hebben voor de ervaring van de klant. In een onderhoudsproces waarin geen rekening wordt gehouden met de klant, wordt deze daar onverwacht mee geconfronteerd. In een proces dat de klant als eindpunt van alles ziet, is hij vooraf al omgeboekt, is er een overnachting voor hem geregeld, heeft hij lunchbonnen ontvangen – of wat voor zijn situatie op dat moment dan ook de best passende oplossing is.

#### Verplichtingen en kansen door nieuwe technologie

De opkomst van mobile, social media, big data en cloudtechnologie heeft de noodzaak tot klantgerichtheid in elke vorm van procesinrichting een nieuwe impuls gegeven. De nieuwe technologie schept verplichtingen, maar tegelijk biedt ze volop kansen om de service aan klanten verder te verbeteren. Enerzijds jaagt de klant uw organisatie op, doordat hij overal en altijd via Twitter of Facebook zijn ongenoegen over uw dienstverlening kan uiten. Anderzijds is zijn feedback, samen met allerlei andere informatie die u over uw klanten kunt vergaren, van onschatbare waarde voor het optimaliseren van uw producten, diensten en processen. Ook kunt u via diezelfde technologie rechtstreeks uw klant van dienst zijn, op het juiste moment en via het medium van zijn voorkeur.

Neem hetzelfde proces dat hierboven is beschreven: het ontbrekende vliegtuigonderdeel heeft voor elke reiziger die daardoor vertraging oploopt andere gevolgen. Wat is er mooier dan de reiziger op zijn smartphone meteen van een oplossing te voorzien die is toegesneden op zijn situatie? Dat kan door processen zo slim te maken dat ze dit automatisch voor u doen.

## Barrières en uitdagingen

### Een klantgerichte organisatie is mooi, maar de praktijk werpt diverse struikelblokken op

Zoals gezegd: het herinrichten van processen waarin de klant centraal staat, biedt volop kansen. De praktijk in menige organisatie werpt echter diverse barrières op. Mogelijk hebben die u in het verleden ook gehinderd om stappen te zetten. Of u loopt er momenteel tegenaan. Welke doelstellingen zou u moeten hebben om deze uitdagingen het hoofd te bieden?

#### **We willen het proces end-to-end beheersen, maar waar begint 't en eindigt 't?**

Wie een klantgericht proces volledig onder controle wil hebben, wil het van voren naar achteren in beeld hebben. Die constatering lijkt een open deur, maar de concrete invulling levert heel wat organisaties hoofdbrekens op. Want waar begint een proces precies? En wanneer is het afgerond? Als we de klant daadwerkelijk centraal willen stellen, gaat bijvoorbeeld een aankoopproces al van start zodra de eerste signalen van wikken en wegen zich aandienen – of misschien wel vanaf het moment dat een klant voor het eerst het gevoel heeft dat hij iets nodig heeft (zie ook pagina 7).

De meeste organisaties zijn echter ingericht volgens een verticale structuur: van productontwikkeling tot klantenservice. Een proces gaat horizontaal door al deze silo's heen.

*Processen stroomlijnen vraagt dus om een visie en een methodiek die door afdelingsmuren heen kan werken.*

#### **We hebben een goed uitgedacht proces, maar toch loopt het links en rechts spaak**

Een proces dat enkele jaren is ontwikkeld, kan op papier nog steeds voldoen. Wat toen is uitgedacht, hoeft vandaag niet gedateerd te zijn. Toch blijken vele processen alsnog spaak te lopen. Daar kunnen vele oorzaken aan ten grondslag liggen. Denk aan ongestructureerde informatie die essentieel blijkt te zijn voor het procesverloop, maar die handmatig moet worden verwerkt. Of aan verborgen werk dat nooit is gedocumenteerd, maar stilletjes in omvang is toegenomen. Die twee kunnen weer aanleiding zijn voor procesvariatie waarmee vooraf nooit rekening is gehouden.

Daar komt bij dat de complexiteit van organisaties de laatste jaren is toegenomen, mede door strengere wet- en regelgeving en toegenomen interne controle. De tijd die medewerkers kwijt zijn aan interne zaken is toegenomen, terwijl ze in deze tijd juist méér productieve tijd zouden willen besteden aan klanten. Gebrek aan waardevol klantcontact kan vervolgens in een negatieve spiraal uitwerking hebben op tal van op zichzelf goed ontworpen bedrijfsprocessen.

*Een effectieve aanpassing van bedrijfsprocessen zou juist minder intern werk en méér klantgerichte tijd tot gevolg moeten hebben.*

#### **We veranderen wel, maar het gaat te langzaam**

De meeste organisaties hebben geleerd om naar klanten te luisteren, maar door hun reactiesnelheid lijkt het vaak alsof ze niet luisteren. Product- of procesaanpassing is nog altijd veelal een kwestie van softwarecode herschrijven, een traject dat maanden kan duren. Zo hobbelt de organisatie achter de wens van de klant aan, die niet meer het gevoel heeft dat de aanpassing een reactie is op het oorspronkelijke probleem. De wereld is sneller geworden dan de traditionele IT-systemen kunnen bijbenen. Klanten zijn door hun smartphones en social media gewend geraakt aan een hoge reactiesnelheid. Ze verwachten dezelfde snelheid in al het doen en laten van een organisatie. Bestaande IT-systemen zijn echter moeilijk te integreren en het opleveren van nieuwe applicaties duurt te lang.

Diezelfde nieuwe wereld biedt heel veel nieuwe data aan waarvan u kunt profiteren, maar tegelijk is het een ingewikkeld proces om die gegevens uit allerlei bronnen op te halen en vervolgens om te zetten in bruikbare kennis. Als extra bedreiging duiken er door de opkomst van de cloud nieuwe concurrenten uit onverwachte hoek op: startups die niet worden gehinderd door een IT-erfenis, of branchevreemde organisaties die uw sector instappen.

Als u uw bedrijfsprocessen gaat aanpassen, moet u vooral aan snelheid winnen, om klanten te laten dat u luistert én om net zo snel te zijn als de nieuwe concurrentie.

## Uitgelicht

### Einde aan de aloude discussie, nu is er een derde weg

Het is een discussie die al jaren in elke organisatie terugkeert: moeten we de organisatie aanpassen aan de technologie of moet de technologie dienstbaar zijn aan de organisatie? De eerste reflex – bij zowel business als IT – is ongetwijfeld dat de technologie er altijd moet zijn voor de organisatie in plaats van andersom. Toch is de praktijk weerbarstiger. Want maatwerk – het ultieme antwoord op het primaat van de organisatie – is kostbaar en inflexibel.

#### Horizontale visie op organisatie

IBM Business Process Management (BPM) maakt een verbindend gezichtspunt mogelijk: ja, de IT moet zich aanpassen aan de organisatie, maar nieuwe IT-mogelijkheden kunnen de business ook inspireren. Hetzelfde geldt voor de rol van IT binnen een organisatie. IT is immers de meest horizontale van alle bedrijfsfuncties: het is overal aanwezig en levert aan alle verticale bedrijfsonderdelen. Zo'n 'horizontaal' standpunt komt zeer van pas bij het stroomlijnen van processen, die tenslotte horizontaal door de organisatie lopen.

#### Bouwen of kopen? Nee, BPM!

BPM verlost u daarnaast van het dilemma tussen het bouwen of kopen van een nieuwe applicatie. Geen van beide is nodig. BPM is de derde weg: u kunt snel een proces op maat modelleren, gebruikmakend van uw bestaande

middelen, in kortere tijd, tegen vaak een fractie van de kosten. Daar komt bij dat BPM het simuleren van nieuw ontwikkelde processen mogelijk maakt. Een procesaanpassing in een applicatie betekent eerst daadwerkelijk bouwen en testen, om er vervolgens mogelijk achter te komen dat de aanpassing in de praktijk niet werkt.

#### IT van twee snelheden

BPM faciliteert tot slot het denken in een IT van twee snelheden. U kunt in uw IT voortaan een onderscheid maken tussen 'systems of record' (uw bestaande systemen) en 'systems of engagement' (de nieuwe toevoegingen). BPM stelt organisaties in staat om heel secuur een stuk legacy-IT 'uit te knippen' en daar een modern en wendbaar proces omheen te bouwen. 'Oud' en 'nieuw' worden zo vanzelf geïntegreerd. De rol van uw systems of record beperkt tot waar ze goed in zijn: data veilig vastleggen en bewaren. De data in deze systemen zijn vaak statisch en historisch gegroeid. Uw supersnelle systems of engagement verzorgen de interactie met uw klanten. Daaruit komt bovendien een tweede stroom data voort: de realtime-data die vaak mobiel wordt gegenereerd. Bundeling van beide datatypen levert de 360-graden-context van elke klant op en zorgt ervoor dat u met uw systems of engagement kunt inspelen op individuele situaties.

## Oplossingsrichtingen

### Op weg naar daadwerkelijk klantgerichte processen

Door de struikelblokken die organisaties op hun weg vinden, lijkt het een zware taak om in overzichtelijke en snelle stappen in een klantgerichte organisatie te transformeren. Veel goede ideeën uit de business zijn de afgelopen jaren gesneuveld – of niet eens geopperd – omdat de bedenkers ervan beseften dat ze toch niet snel genoeg zouden kunnen worden gerealiseerd. En zelfs al lukte het toch op project- of pilootniveau, dan bleek het een te grote uitdaging om op te schalen naar bedrijfsbrede programma's.

Toch kunt u met BPM in verrassend korte tijd zulke stappen zetten. Drie elementen voor een succesvolle BPM-transformatie zijn daarin essentieel:

- In kaart brengen van de processen (of een speerpuntproces)
- Zo veel mogelijk automatiseren van het proces
- De beslissingen die het proces aansturen zo veel mogelijk uit het proces trekken en daarmee herbruikbaar maken

#### Processen in kaart brengen

Het in kaart brengen van een bedrijfsproces is geen nieuwe activiteit. Ooit gebeurde dat in een zaaltje met alle betrokken medewerkers uit de business, die samen een groot bord volplakten met Post-Its.

Voor deze fase van procesanalyse is er nu BPM-software, waarin alle betrokkenen in de cloud efficiënt kunnen samenwerken aan het 'uittrekken' van een proces of meerdere processen. Wie is de eigenaar? Wat is de doorlooptijd? Welke afdelingen en medewerkers zijn erbij betrokken? Welke systemen zijn ervoor nodig?

BPM-software is een IT-hulpmiddel, maar vraagt juist om een actieve rol van medewerkers uit de bedrijfsonderdelen. Door samen met IT-medewerkers op ontdekkingsstocht te gaan, kunnen ze op obstakels stuiten die anders nooit aan het licht waren gekomen.

*Plotseling wordt inzichtelijk gemaakt dat vijf processen één en dezelfde bottleneck hebben.*

#### Processen automatiseren

Nadat de processen in kaart zijn gebracht, komt de procesautomatisering aan bod. Het doel moet daarbij zijn om het de eindgebruiker zo gemakkelijk mogelijk te maken. Dat kan door te streven naar 'straight-through processing' – bijna letterlijk dwars door afdelingsmuren heen – waarbij veel voorwerk automatisch wordt gedaan. Zo wordt de eindgebruiker niet naar de bekende weg gevraagd.

Straight-through processing is een begrip dat oorspronkelijk afkomstig is uit de bankwereld, maar inmiddels wordt gebruikt voor elk proces dat meteen in zijn geheel wordt afgehandeld. Dat geldt allang niet meer alleen voor betalingen, maar inmiddels ook voor bijvoorbeeld het afsluiten van een verzekering of een lening. Met andere woorden: 'in één keer goed', zonder menselijke tussenkomst. Dat is niet alleen sneller, maar voorkomt ook fouten (en dus dure handmatige herstelwerkzaamheden) – wat uiteraard bijdraagt aan de klanttevredenheid.

*Opeens kan de doorlooptijd van het afsluiten van een overlijdensrisicoverzekering worden teruggebracht van enkele dagen naar 7 minuten.*

### Boost voor klanttevredenheid

---

Bij een van de toonaangevende waterbedrijven van Nederland heeft IBM met behulp van BPM-technologie de klantinteractieprocessen een boost gegeven. Klanten ervaren dat zij beter en sneller worden geholpen. Het waterbedrijf is inmiddels nummer 1 in klanttevredenheid. Het bedrijf werkte ook samen met IBM om de processen eenvoudiger en efficiënter in te richten. Dat leidde onder meer tot een aanzienlijke reductie in aantallen medewerkers (>50 FTE).

---

### Besluitvorming uit processen trekken

---

'In één keer goed' komt tot stand door processen laten verlopen volgens vooraf afgesproken regels, op basis waarvan automatisch beslissingen worden genomen. De beste processen zijn immers 'context-aware', dankzij beleidsregels die inspelen op de individuele situatie en voorkeuren van de klant. Denk daarbij aan de locatie en het tijdstip waarop de klant in het proces zit, zijn communicatievoorkeuren (e-mail of sms-notificatie), zelfs de weersomstandigheden – allemaal elementen waarvan een klant kan denken: 'Dat ze daaraan hebben gedacht!'.

---

Een extra efficiencyslag kan worden bereikt als deze besluitvorming uit de individuele processen wordt getrokken. Zo kunnen beslissingsbomen worden hergebruikt in vergelijkbare processen, bijvoorbeeld communicatie met klanten via het callcenter of via de smartphone van de klant. Dat komt ten goede aan het tempo waarin producten, diensten en processen vandaag de dag moeten kunnen veranderen. Aanpassen hoeft immers maar op één plaats te gebeuren. Deze beleidsregels kunnen bovendien in begrijpelijke taal worden geformuleerd. Ze hoeven niet in softwarecode te worden 'geprogrammeerd'. Dat betekent dat marketeers en servicemedewerkers zelf regels kunnen aanpassen en daarmee daadwerkelijk eigenaar zijn van 'hun' proces. BPM is daarmee bij uitstek een hulpmiddel voor de business, waarbij IT alleen technische ondersteuning biedt.

*Niet langer keer op keer ingewikkelde procedures doorlopen, maar meteen kunnen reageren op wisselende marktomstandigheden, veranderde wetgeving of nieuwe fraudetechnieken.*



## Aanpak

### In drie effectieve stappen naar klantgerichte processen

Een van de grootste bedreigingen voor het succes van ieder IT-project is scope creep: in de loop van het project steeds meer willen en daardoor de afronding steeds vooruitschuiven. Door BPM aan te pakken volgens een timebox-principe, heeft IBM echter vele concrete resultaten weten te boeken. In drie boxen van elk 90 dagen (maximaal) kunnen organisaties wezenlijke stappen zetten in het stroomlijnen van hun bedrijfsprocessen.

Het timebox-principe neemt bovendien de angst weg dat er 'onvoldoende' is bereikt: u behaalt immers sowieso resultaten, alleen de snelheid waarmee u die resultaten boekt, hangt af van de volwassenheid van uw organisatie. Het totaal van 9 maanden voor de drie boxen bij elkaar opgeteld is al zeer snel in vergelijking met de implementatietrajecten van grote, afdelingsoverschrijdende applicaties. In sommige organisaties kan er binnen 8 weken resultaat zijn geboekt. Ook de kosten zijn met BPM vaak aanmerkelijk lager.

#### Sneller en goedkoper

---

Bij vaccinfabrikant Hipra kon IBM BPM een grote verbetering realiseren in een complex recallproces met veel impact assessment. De introductie van een SAP-module zou een jaar duren. De kosten bedroegen 1 miljoen euro voor de module en nog eens 1 miljoen euro voor de systeemintegratie. Via BPM kon Hipra het nieuwe proces in één kwartaal realiseren. De kosten bedroegen 250 miljoen euro, de terugverdientijd was 3 maanden. Hipra is nu bezig met het inrichten van zijn 13e proces met behulp van BPM.

---

Daar komt bij dat BPM een doorlopend proces is: u zult processen altijd moeten aanpassen aan de marktomstandigheden en de wensen van uw klanten. Dankzij BPM bent u daar alleen veel wendbaarder in.

#### Twee benaderingen

Als vertrekpunt voor BPM zijn twee benaderingen mogelijk:

- *Discovery*: voor organisaties die al voor ogen hebben voor welke applicatie BPM een aantrekkelijk alternatief is voor bouwen, kopen of aanpassen
- *Vision/Roadmap*: voor organisaties die in één keer hun hele proceslandschap in kaart willen brengen en dat vervolgens in gestructureerde stappen willen optimaliseren.

Als u kiest voor het opstellen van een roadmap, begint u uiteraard met het uitlijnen van uw strategische doelen met uw bedrijfsprocessen. Zo ziet u wat uw organisatie al kan en welke vaardigheden er nog ontbreken. Vervolgens stelt u meetbare doelen op voor al deze processen en zoekt u er de componenten en diensten bij die nodig zijn om het proces te verwezenlijken. Op grond daarvan kunt u een roadmap creëren die tactische projecten en quick wins met een snelle terugverdientijd koppelt aan strategische initiatieven.

De timebox-aanpak heeft vervolgens tot doel om een proces te creëren dat zichtbaar en consistent door de hele organisatie loopt. Zo kunt u in drie stappen toewerken naar effectieve klantgerichte processen.

#### Box 1: zichtbaarheid

In box 1 draait alles om zichtbaarheid. In veel organisaties zijn er wel voldoende gegevens zichtbaar, maar vaak in spreadsheets en niet real-time. Daardoor kunnen organisaties eigenlijk alleen in de achteruitkijkspiegel naar hun performance kijken. Om te kunnen sturen op toekomstige ontwikkelingen, is het zaak om alle data en datastromen in een organisatie goed in beeld te krijgen. Daarmee legt u de basis voor box 2.

### **Box 2: objectieve expertise**

Een proces dat snel, automatisch en toch klantgericht verloopt, draait op geobjectiveerde beslissingsbomen. Processen die tot nu toe door de organisatie liepen via kenniswerkers die op basis van hun ervaring en expertise subjectieve beslissingen namen, moeten zich nu voltrekken aan de hand van de objectieve data die u in box 1 zichtbaar hebt gemaakt. In box 2 legt u de expertise van uw kenniswerkers breed in de organisatie neer. Daardoor is het succes van een proces niet langer afhankelijk van individuen. Het is meteen de opstap naar self-service, want als elke medewerker in uw organisatie een proces in goede banen kan leiden, kan uw klant het zelf ook.

### **Box 3: optimalisatie en integratie**

In box 3 optimaliseert u vervolgens het proces en bedt u het verder in uw organisatie en IT-systemen in. Nu is immers duidelijk geworden op welke plaatsen in het proces verdere integratie mogelijk is. Niets is immers frustrerender voor een klantenservice om gegevens twee keer in te voeren. In deze box is het ook zaak om waarde 'terug te geven' aan de kenniswerkers bij wie u in box 2 kennis hebt weggehaald. Aan dit culturele aspect van BPM besteden we verder aandacht in het laatste hoofdstuk van deze whitepaper.

In 7 minuten een nieuwe polis

---

Een toonaangevende Nederlandse verzekeraar heeft met behulp van BPM-technologie het aanvraagproces van een levensverzekering versneld van enkele weken naar 7 minuten. De complete verwerking gebeurt in de meeste gevallen volledig automatisch (Straight-Through-Processing). Klanten ontvangen hun polis digitaal in zo'n korte tijd dat hun klantervaring sterk is verbeterd. Met gevolg dat er meer polissen zijn afgegeven.

---

---

## **Uitgelicht**

### **Naar echt end-to-end door uitbreiding met mobile**

Waar begint en eindigt een proces? Het is een hamvraag die organisaties zich al decennia stellen. Wat zeker is, is dat het antwoord door de opkomst van de mobiele gebruiker de laatste jaren sterk aan het veranderen is.

Mobile maakt uw processen aanzienlijk complexer, maar het biedt ook enorme kansen: het kan de reikwijdte van uw processen immers aanzienlijk vergroten. Niet alleen kunt u uw klanten aan het eind van het proces meteen het resultaat kenbaar maken, waar hij zich ook bevindt; u kunt het proces aan het begin ook voeden (en laten aansturen) met allerlei tijd- en locatiegebonden klantinformatie die hij deels zelf via social media en de cloud met u deelt. Als klap op de vuurpijl geeft u de klant via een app het gevoel dat hij vanaf begin tot eind zelf aan de knoppen zit.

Mobile kan ook een procesversneller zijn in processen die menselijke tussenkomst vereisen. Kenniswerkers die beschikken over een interne versie van dezelfde app, kunnen zo razendsnel beslissingen goedkeuren of hun kennis toevoegen aan het proces.

Het selfservice-element van processen kunt u intern testen in processen waarvoor communicatie met medewerkers noodzakelijk is. Denk daarbij aan HR-processen zoals werving & selectie, personeelsregistratie en verlofaanvraag. Vervolgens kunt u hetzelfde type 'slimme' processen inzetten voor klantgerichte processen zoals klantenservice en een loyaltyprogramma.

---

## Lessen

### Drie belangrijke reminders voor BPM-succes

Uit de BPM-projecten die IBM tot nu toe met succes heeft afgerond, konden we enkele belangrijke lessen trekken. Drie daarvan zijn cruciaal voor blijvend BPM-succes.

#### **Het juiste eerste project: strategisch, meetbaar, snel**

De keuze van het eerste project is van groot belang voor het succes van volgende BPM-trajecten. Quick wins kunnen uiteraard de basis leggen voor meer strategische initiatieven. Voor een eerste project is het dan ook van belang om een proces te selecteren dat relatief snel is uit te voeren. Toch dient het project tegelijk rechtstreeks aan te sluiten op de strategische visie, zodat alle betrokkenen al in het eerste project zien wat de relevantie van BPM is voor de hele organisatie. De meetbaarheid van de resultaten is een derde kritieke succesfactor, want succes moet wel kunnen worden aangetoond.

#### **Een center of excellence voor vervolgsucces**

Zeker als u al een BPM-roadmap hebt uitgestippeld, is het verstandig om al tijdens het eerste project een center of excellence in te richten. Begin daar al meteen in box 1 mee. Zo kunt u de ervaring die u opdoet, meteen borgen en daarna ten dienste stellen van volgende projecten. Daarnaast vergroot u er het draagvlak mee als u een groep van medewerkers actief betreft in de nieuwe wijze van procestransformatie. Een center of excellence stelt u bovendien in staat alle governance-aspecten vanaf het begin goed in te regelen en overkoepelende sturing te geven aan uw gehele proceslandschap.

#### **Werken aan culturele volwassenheid**

Als u kiest voor BPM, kiest u voor processen die automatisch verlopen aan de hand van geobjectiveerde kennis. Dat betekent dat u kennis 'afpakt' van uw kenniswerkers. Een goed BPM-traject kent daarom altijd een cultuurcomponent. Daarin zult u aan uw medewerkers moeten laten zien het 'prijsgeven' van hun expertise grote voordelen heeft. Niet alleen gaan ze er zelf efficiënter door werken en krijgen ze meer tijd voor het oplossen van specifieke klantproblemen, u zet uw medewerkers ook op een hoger niveau aan het roer. Namen ze vroeger individuele beslissingen, nu analyseren ze en veranderen ze de regels die aan elke beslissing ten grondslag liggen. Het werk wordt er voor uw medewerkers dus juist interessanter op.



---

© Copyright IBM Corporation 2015

IBM Belgium n.v/s.a  
Avenue du Bourget/Bourgetlaan 42  
1130 Bruxelles

IBM Nederland B.V.  
Johan Huizingalaan 765  
1066 VH Amsterdam

IBM Belgium sprl - Luxembourg Branch  
Parc d'activités WestSide Village  
89C rue Pafebruch  
L- 8308 Capellen

Produced in The Netherlands -10-2015

IBM, the IBM logo and [ibm.com](http://ibm.com) are trademarks of International Business Machines Corp., registered in many jurisdictions worldwide. Other product and service names might be trademarks of IBM or other companies. A current list of IBM trademarks is available on the Web at "Copyright and trademark information" at [ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Other product, company or service names may be trademarks or service marks of others.

This document is current as of the initial date of publication and may be changed by IBM at any time.

The client examples cited are presented for illustrative purposes only. Actual performance results may vary depending on specific configurations and operating conditions.

The information in this document is provided "as is" without any warranty, express or implied, including without any warranties of merchantability, fitness for a particular purpose and any warranty or condition of non-infringement. IBM products are warranted according to the terms and conditions of the agreements under which they are provided.

Statements regarding IBM's future direction and intent are subject to change or withdrawal without notice, and represent goals and objectives only.



Please Recycle