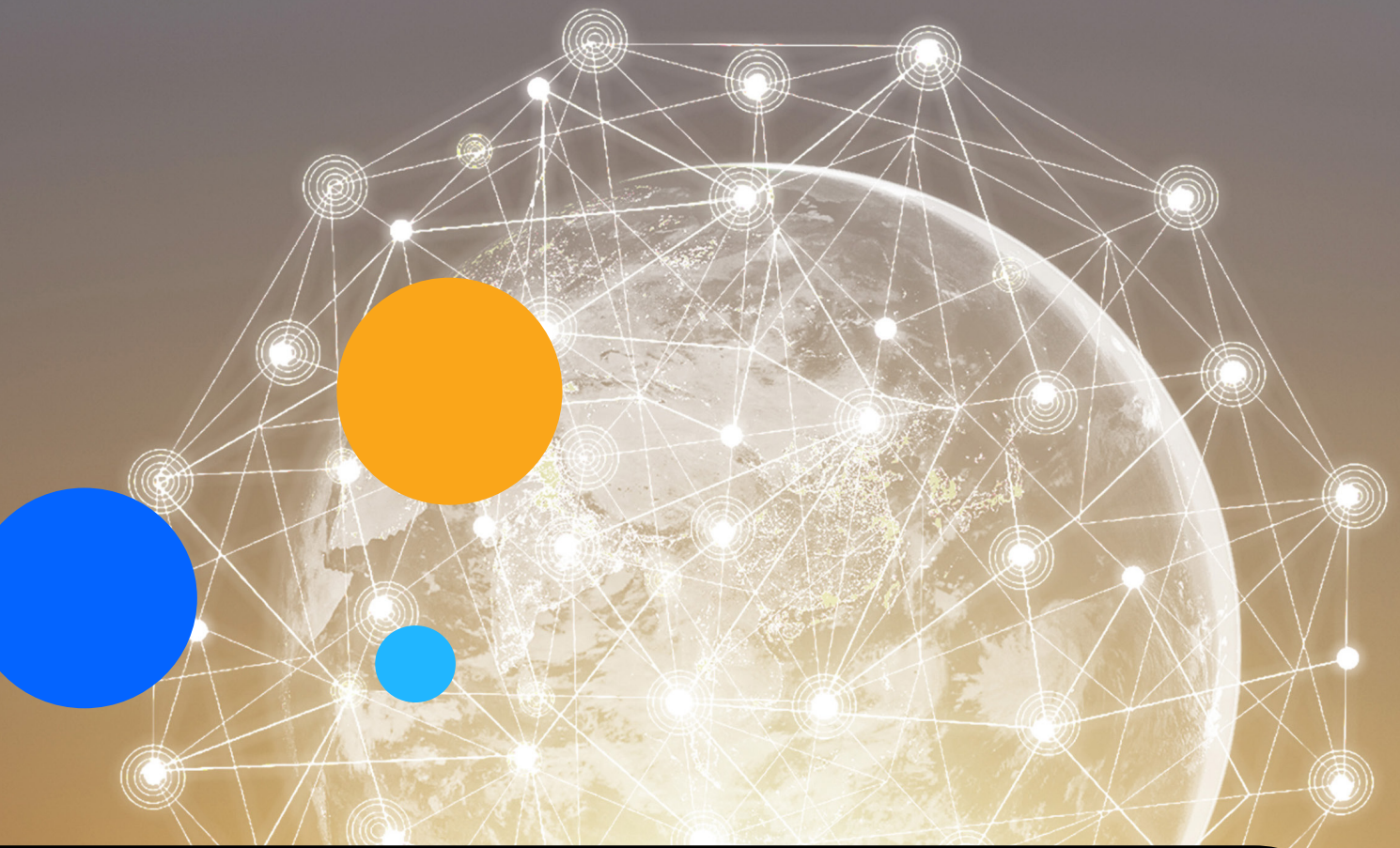
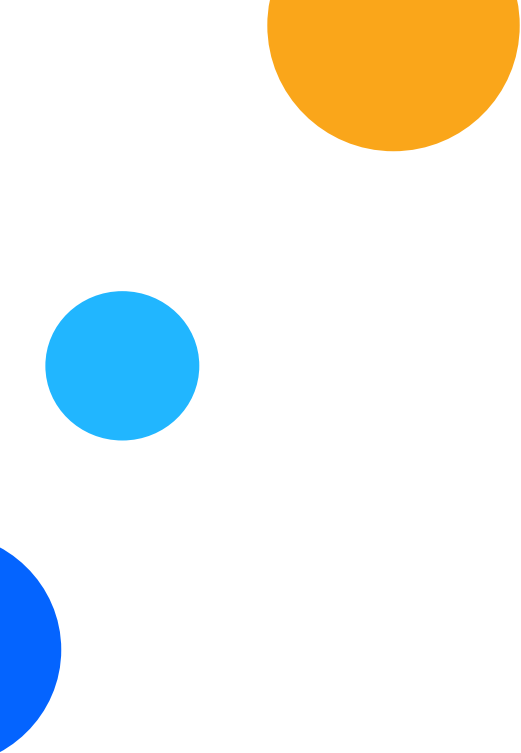




Whitepaper

Operational Excellence in een digitaal tijdperk

April 2023



Inhoud

Operational Excellence in een digitaal tijdperk	3
De doorlooptijd speelt geen rol meer	4
Kwaliteit is nog belangrijker geworden	5
Het spel om de kosten te verlagen is voorgoed veranderd	6
Het speelveld verandert, de toegevoegde waarde blijft	7

Traditioneel was Operational Excellence altijd gericht op de operationele functie: medewerkers in de backoffice en midoffice die de vraag van de klant afhandelen of producten gereedmaken. De focus lag op het verkorten van de afhandelings- en doorlooptijd met behulp van technieken zoals Lean Thinking, Six Sigma en Scientific Management. Het doel was vooral om mensen efficiënter te laten werken. Maar de afgelopen jaren hebben veel sectoren een digitale transformatie ondergaan, waarbij 'oude banen' in hoog tempo zijn verdwenen. Bij een echte digitale transformatie wordt de klantervaring verbeterd met behulp van digitale technologie terwijl de werkprocessen worden geautomatiseerd. Hierdoor wordt de traditionele backoffice in hoog tempo minder belangrijk – en daarmee ook het speelveld voor Operational Excellence.

Wat is precies de impact van deze digitale transformatie? Is het tijd om afscheid te nemen van Operational Excellence als vakgebied? Kunnen we vergeten wat we weten over Lean Thinking, Six Sigma en Scientific Management?

Het korte antwoord luidt: 'ja en nee'. Het lange antwoord beginnen we met een persoonlijke ervaring in de moderne telecomsector:

"Onlangs heb ik, gezeten in mijn luie stoel met een iPad in de hand, mijn mobiele telefoonabonnement van de ene provider naar de andere overgezet. Doordat vrijwel alles was geautomatiseerd, waren de doorlooptijd en de verwerkingstijd zo ongeveer nul. En omdat ik bij dit proces alle informatie zélf invul, wordt het steeds belangrijker hoe ik, als klant, het proces ervaar. Door deze automatisering ben ik nu de enige menselijke persoon die dit proces ervaart – inclusief eventuele fouten..."

Dit simpele voorbeeld laat zien dat de traditionele focuspunten voor Operational Excellence, zoals de afhandelings- en doorlooptijd, in sommige sectoren geen enkele rol meer spelen. Mensen hoeven niet meer efficiënter te werken, want er komen geen mensenhanden meer aan te pas. Maar er is natuurlijk nog steeds een proces, dat nu directer

dan ooit wordt ervaren door de klant. De klant is immers degene die het proces uitvoert. Daarom is de kwaliteit nu belangrijker dan ooit. En ook een geautomatiseerd proces kost geld, maar die kosten zijn moeilijker te beïnvloeden dan voorheen doordat processen nu worden ingebakken in regels programmacode.

De traditionele keuze is een schijntegenstelling geworden. Om het gechargeerd te zeggen: het oude onderscheid tussen klant, proces en IT is compleet vervaagd. Een echo uit een 'papieren' verleden. We moeten deze drie elementen op een nieuwe manier gaan bekijken, omdat ze samen de nieuwe digitale klantervaring creëren. De digitale transformatie leidt tot een heroverweging van een drietal traditionele speelvelden van Operational Excellence: levering, kwaliteit en kosten. Naar onze overtuiging kan de digitale transformatie deze velden op zo'n manier versterken dat 'goed én goedkoop én snel' in de toekomst de standaard wordt.

WIJ LEVEREN 3 SOORTEN DIENSTEN:
GOED - GOEDKOOP - SNEL
MAAR JE KUNT ER SLECHTS 2 KIEZEN:

GOED + GOEDKOOP MAAR NIET **SNEL**
SNEL + GOED MAAR NIET **GOEDKOOP**
GOEDKOOP + SNEL MAAR NIET **GOED**

"Het oude onderscheid tussen klant, IT en proces is een echo uit een papieren verleden."

De doorlooptijd speelt geen rol meer

In de inleiding stelden we dat digitale transformatie leidt tot het heroverwegen van drie traditionele speelvelden van Operational Excellence, namelijk levering, kwaliteit en kosten. Met een simpel voorbeeld lieten we zien dat de rol van de doorlooptijd (een typische metric voor de levering) zowat is uitgespeeld. We gaan deze ontwikkelingen wat dieper uitwerken aan de hand van een gedachte-experiment:

“Het is het jaar 2030. Onze klanten hoeven niet langer op hun producten of diensten te wachten terwijl ze van de ene naar de andere afdeling worden overgedragen, tot ze uiteindelijk geholpen worden.”

Wat is dan ‘het nieuwe wachten’? En vinden er nog wel overdrachten plaats?

We beginnen met het wachten. De grootste wachttijd heeft nu te maken met veranderingen in IT, in plaats van met de bedrijfsprocessen die klantspecifieke taken uitvoeren. Een verzoek van een klant kan binnen enkele seconden worden afgehandeld, maar het heeft misschien maanden geduurd voordat de functionaliteit was aangepast om dit type verzoek te kunnen verwerken. Doordat de afhandeling volledig wordt ingebakken in de programmacode, ontbreekt de flexibiliteit van de ouderwetse handmatige afhandeling.

Elke verandering, groot of klein, moet alle gebruikelijke stappen doorlopen, zowel bij de traditionele watervalmethode als in een modernere incrementele omgeving. De kunst van het optimaliseren moet zich voortaan focussen op de snelheid van verandering, in plaats van het versnellen van de operationele afhandeling. Anders gezegd: iedereen die een bedrijf wil verbeteren, moet voortaan evenveel over Agile weten als over Lean.

En dan zijn er de overdrachten. Uiteraard zijn er overdrachten binnen het IT-veranderproces, maar er is nog een interessant soort overdracht: de overdracht tussen kanalen. Is het je ooit opgevallen hoeveel kanalen je uiteindelijk gebruikt om online iets voor elkaar te krijgen? Je bezoekt de website van een bedrijf en je gebruikt de chatfunctie. Je krijgt eerst een chatbot en vervolgens een persoon te spreken, eventueel nog gevolgd door een collega. Die zegt dat je beter een e-mail kunt sturen of kunt inloggen op het besloten gedeelte van de website. Voor het bedrijf triggert elk van deze contacten een apart (klein) proces.

Maar voor de klant is het allemaal één en dezelfde case. En die case speelt zich af via meerdere kanalen, allemaal met een eigen gebruikerservaring en verschillende mogelijkheden en beperkingen. De Operational Excellence-consultant van de toekomst optimaliseert dus niet alleen de afzonderlijke processen, maar kijkt ook naar de klantbeleving en de effectiviteit van de kanalen. Hierbij is de filosofie achter tools zoals Customer Journey Mapping cruciaal, net als bijvoorbeeld expertise op het gebied van UX Design.

Er blijft, kortom, nog genoeg over om te optimaliseren in een digitaal bedrijf – maar op heel andere vlakken. In het volgende hoofdstuk kijken we naar de veranderingen in een ander traditioneel speelveld van Operational Excellence: kwaliteit. We verklappen vast dat zowel de klant als de technologie opnieuw een hoofdrol spelen...

"De kunst van het optimaliseren moet zich voortaan focussen op de snelheid van verandering, in plaats van het versnellen van de operationele afhandeling."

Kwaliteit is nog belangrijker geworden

Zoals gezegd leidt de digitale transformatie van services tot een heroverweging van drie traditionele speelvelden van Operational Excellence: levering, kwaliteit en kosten. In het vorige hoofdstuk hebben we laten zien dat de doorlooptijd in het digitale tijdperk geen rol van betekenis meer speelt. Nu bespreken we waarom en op welke manieren de kwaliteit alleen maar belangrijker is geworden. Kwaliteit kunnen we hier definiëren als 'voldoen aan alle expliciete of impliciete verwachtingen van de klant ten aanzien van een product of dienst'. In het digitale tijdperk leveren de klanten de resources (hun data), doen ze het werk (gegevens invoeren) en halen ze het resultaat uit jouw systemen.

Maar wat is 'kwaliteit' precies, wanneer je klant zichzelf een dienst verleent met behulp van jouw systemen? En waarschijnlijk ook meteen controleert of alles goed is verlopen – dus ook de rol van kwaliteitsmanager vervult?

Twee dingen springen er (opnieuw) uit: de klant en het systeem. Het proces is een interactie geworden tussen de klant en jouw systemen. Kwaliteit in het digitale tijdperk gaat daarom niet meer alleen over de details van het eindresultaat, maar over de hele interactie.

De klantinteractie is meestal geen opzichzelfstaande gebeurtenis: klanten communiceren vaak via meerdere kanalen om hun zaken te regelen. Deze interacties vormen samen de customer journey. Daarom moet het kwaliteitsmanagement in het digitale tijdperk minstens zoveel aandacht besteden aan dit traject als aan het product of het proces. Het uitgangspunt is dat waardecreatie moet worden ontworpen vanuit het perspectief en de ervaring van de klant. Een voorbeeld uit de praktijk:

"Een website maakt reclame met een aantrekkelijke korting. Een klant bestelt een product, maar krijgt een automatische e-mail waarin staat dat de korting niet geldig is. Na een uitgebreide zoekactie ontdekt de geïrriteerde klant dat hij wel in aanmerking komt voor korting, maar alleen via een andere site. De automatische e-mail was nog niet aangepast..."

Gebruik, kortom, het oude vertrouwde proces om alle interacties via alle kanalen en systemen naadloos met elkaar te verbinden. Controleer of de output van alle kanalen consistent is. Verifieer of alle systemen optimaal functioneren. En focus op een digitale omnichannel customer journey – waarin de klant vooropstaat.

Er is nog een laatste punt dat we willen maken: impliciete verwachtingen gaan niet alleen over het product. De klant kan ook (impliciet) verwachten dat je je als bedrijf aan alle regelgeving houdt, dat je bijvoorbeeld maatregelen neemt tegen het witwassen van geld of gewoon dat je de zaken voldoende op orde hebt om niet failliet te gaan ... Kwaliteit moet altijd integraal worden bekeken, niet alleen gericht op het resultaat, maar ook op de manier waarop dit wordt behaald. (De recente ophef over de financiële sector laat zien wat er gebeurt als banken dit advies negeren: slechte publiciteit is zelden goed voor de omzet.)

"Kwaliteit moet altijd integraal worden bekeken, niet alleen gericht op het resultaat, maar ook op de manier waarop dit wordt behaald."

Het spel om de kosten te verlagen is voorgoed veranderd

De digitale transformatie van services leidt tot een heroverweging van drie traditionele speelvelden van Operational Excellence: levering, kwaliteit en kosten. We hebben in de vorige hoofdstukken uiteengezet dat de doorlooptijd geen rol van betekenis meer speelt en dat kwaliteit belangrijker

is geworden dan ooit tevoren. Wat zijn de implicaties voor het laatste aspect van Operational Excellence waar we ons op richten: de kosten? We bekijken ook dit aspect met een simpel scenario:

"Het is weer het jaar 2030. Je bent COO, je processen zijn volledig geautomatiseerd en de enige menselijke activiteit in de processen zijn de activiteiten van de klanten zelf. Je denkt terug aan de goede oude tijd, toen je nog controle had over de winst- en verliesrekening, voornamelijk in de vorm van directe kosten. Die tijd is voorgoed voorbij! Stafmedewerkers en IT hebben je W&V overgenomen en alle kosten zijn nu indirect."

Zijn er überhaupt nog operations om excellent te maken? En wat zijn de operationele kosten om op te focussen?

De kosten voor handmatige processen zijn drastisch gedaald dankzij digitalisering en automatisering. In de productiesector was dit al een bekend fenomeen. In de dienstensector bereiken veel organisaties momenteel een omslagpunt, waarbij de systeem- en veranderkosten hoger worden dan de kosten voor handmatige afhandeling. We kunnen duidelijk zien dat het spel van de kosten aan het veranderen is, maar wat zijn de implicaties van deze ingrijpende verandering?

De focus bij kostenbesparing verschuift van operaties naar ontwikkeling en verandering. Vanwege hun aard zijn deze processen minder gestandaardiseerd en meer gevarieerd. De ontwikkel- en veranderprocessen kunnen worden geoptimaliseerd met behulp van frameworks zoals Design Thinking, Agile en SAFe. Het grappige is dat al deze frameworks in meer of mindere mate zijn voortgekomen uit Lean.

Tegelijkertijd veranderen de eisen aan het procesontwerp. Aangezien de systeemkosten grotendeels vastliggen, met een paar uitzonderingen zoals de kosten van licenties, moet de kostenwinst voortaan worden behaald door de processen zodanig te ontwerpen dat ze gemakkelijk (zowel snel als goedkoop) aanpasbaar zijn. Anders gezegd: 'wendbare processen ontwerpen' is een van de belangrijkste ontwerpprincipes geworden.

En ineens is schaalbaarheid cruciaal geworden. De meest voor de hand liggende strategieën voor het opschalen zijn commerciële groei (via de frontoffice) en groei door acquisitie (via de backoffice). Vaardigheden en technieken voor Operational Excellence zoals Lean Thinking, Six Sigma en Scientific Management, die traditioneel werden gebruikt om medewerkers efficiënter te laten werken in de midoffice, worden tegenwoordig steeds vaker toegepast om verkoop, acquisitie en conversie structureel te verbeteren.

Er valt kortom nog steeds van alles te optimaliseren in een digitaal bedrijf, maar wel met ingrijpende veranderingen in drie traditionele speelvelden voor Operational Excellence: levering, kwaliteit en kosten. Tot slot vatten we de eerdere hoofdstukken kort samen en sluiten we af met een tiental tips om het volledige potentieel van de digitale transformatie te realiseren...

" 'Ontwerp processen voor agility' is een van de belangrijkste ontwerpprincipes geworden."

Het speelveld verandert, de toegevoegde waarde blijft

De digitale transformatie van services leidt tot een heroverweging van drie traditionele speelvelden van Operational Excellence: levering, kwaliteit en kosten. In de vorige drie hoofdstukken hebben we laten zien dat de doorlooptijd geen rol meer speelt, dat kwaliteit nog belangrijker is geworden en dat het kostenspel voor altijd is veranderd. We kunnen dus zeker concluderen dat de digitale transformatie een grote impact heeft op de expertisegebieden van Operational Excellence. Maar nu de hamvraag...

Is het tijd om afscheid te nemen van Operational Excellence als vakgebied?

In de inleiding hebben we al een kort antwoord gegeven: **'ja en nee'**. De iets langere versie: Het speelveld verandert, de toegevoegde waarde blijft. Vanwege de veranderingen verschuift het werk voor Operational Excellence naar nieuwe gebieden:



We kunnen de volgende 10 tips geven voor het inzetten van Operational Excellence om het volledige potentieel van de digitale transformatie te ontsluiten:

10 DIGITAL DO'S



1. Ontwerp vanuit de klantervaring

2. Gebruik het proces om kanalen, systemen en de customer journey te verbinden

3. Kies een integrale aanpak van kwaliteit

4. Focus op digitalisering van processen

5. Ontwerp voor goedkoop, agile onderhoud

6. Implementeer verandering in één keer goed

7. Vraag feedback van klanten en doe er iets mee

8. Gebruik de data van kanalen en systemen (de nieuwe Gemba!) als motor voor verbetering

9. Focus op het verbinden van kanaalervaringen, niet de processtappen

10. Verbeter de snelheid van verandering

In de inleiding hebben we onze sterke overtuiging uitgesproken dat de digitale transformatie het speelveld voor Operational Excellence zodanig kan versterken dat 'goed én goedkoop én snel' in de toekomst de standaard wordt. Dit betekent dat Operational Excellence-professionals nieuwe vaardigheden moeten verwerven en de samenwerking vanuit een organisatiebreed perspectief moeten ontwikkelen. Het wordt dus tijd om te gaan praten over 'organizational excellence' – en het vormgeven van een nieuw, digitaal tijdperk.

"Goed én goedkoop én snel is de standaard van de toekomst."

Auteur:

Koen Boomsma
Manager Organizational Excellence & Transformation

Co-auteurs:

Mathieu van Straaten & Stefan Voskuilen

Ervaren in een breed scala van industrieën

OVER ERANEOS

Eraneos is een internationaal adviesbureau op het gebied van management en technologie die de digitale toekomst van organisaties helpt vormgeven. Eraneos adviseert organisaties niet alleen bij het vormgeven, maar ook bij het succesvol implementeren van de digitale transformaties en oplossingen. Samen met onze adviseurs en engineers helpen we organisaties veranderen en verbeteren met als doel een duurzame groei en blijvende impact te realiseren.

Dit doen we door goed te luisteren naar wat bedrijven willen en nodig hebben. Deze behoefte vertalen wij naar een aanpak waarin we de mensen verbinden met technologie, processen en leiderschap, waardoor transformaties snel en efficiënt gerealiseerd kunnen worden.

Dankzij onze brede branchekennis, ervaring met technologie en serviceverlenende instelling hebben we alles in huis om het verschil te maken.

Zo zijn we in staat om elke uitdaging aan te gaan en écht bij te dragen aan het succes van organisaties. Onze klanten vertrouwen ons van de ontwerp- tot uitvoeringsfase wat voelbaar is in onze samenwerking. Van complexe strategische uitdagingen in finance tot ethische AI-toepassingen in de zorg.

Wij luisteren niet alleen naar jouw wensen en behoeften, wij zorgen ervoor dat we ze begrijpen én waarmaken. Samen met jou halen we alles uit de digitale wereld wat erin zit.

[Contact >](#)

[Onze kantoren >](#)

[Bezoek onze website >](#)