



# Digitale transformatie

Digitaliseren en automatiseren van handmatige op papier gebaseerde processen

door Antora-Fani Dima, Business Intelligence Group



# BEDRIJFSCOMMUNICATIE AUTOMATISEREN

# Inhoud

---

- 2 Samenvatting
- 3 Digitale transformatie
- 4 Valkuilen voor digitale transformatie
- 5 Beginnen met handmatige papiergebaseerde processen
- 7 Kapitaliseren op nieuwe kansen
- 9 De juiste technologie

## Over whitepaper

Whitepaper is een overzicht op hoog niveau van de digitale transformatie, vanuit het perspectief van procesoptimalisatie en papiervermindering. Het is bedoeld voor besluitvormers en partners van Objectif Lune die op zoek zijn naar bedrijfsstrategieën gericht op de transformatie van (beheerde) printservices naar (beheerde) content- en workflowservices.

## Over Objectif Lune (OL)

OL is 's werelds grootste onafhankelijke ontwikkelaar van software voor de automatisering van bedrijfscommunicatie. We leveren programma's voor het ontwerpen en samenstellen van documenten, zakelijke procesautomatisering (BPA), beheer van multi-channel output en vastleggen / eForms. Onze oplossingen staan voor persoonlijke, relevante en consequente communicatie, verzorgd in bulkvorm, op aanvraag en/of interactieve wijze en gericht op een betere klantbeleving - de belangrijkste factor voor zakelijke groei in het digitale tijdperk van de consument.

---

*“... een stapsgewijze aanpak waarbij bestaande zakelijke processen met duidelijk eigenaarschap het centrale aandachtspunt vormen. Op deze manier kunnen organisaties hun digitale transformatie in eigen tempo doorlopen en zich richten op processen en documenten die de hoogste waarde opleveren.”*

---

## Samenvatting

---

De noodzaak om de klantbeleving te verbeteren, kosten te verlagen en efficiëntie te verbeteren in de digitale wereld duwt organisaties continu in de richting van het digitaal transformeren en automatiseren van hun operationele processen, en zelfs om opnieuw na te denken over de manieren waarop ze zaken doen. Hoewel er consensus is over de noodzaak om digitale technologie te gebruiken, worden de meeste organisaties geconfronteerd met langzame en complexe adoptieprocessen die meestal interne en externe weerstand oproepen.

Het opstarten van een digitaal transformatietraject gaat niet automatisch hand in hand met grote IT-projecten, overschreden budgetten en strakke tijdschema's. Sommige IT-projecten mislukken jammerlijk. Het is daarom begrijpelijk dat organisaties hun bedrijfsvoering niet volledig willen veranderen met initiatieven voor digitale transformatie die zo omvangrijk zijn dat ze onhaalbaar worden.

Hier verdedigen we een stapsgewijze aanpak waarbij bestaande zakelijke processen met duidelijke eigenaarschap het centrale aandachtspunt vormen. Op deze manier kunnen organisaties hun digitale transformatie in eigen tempo doorlopen en zich richten op processen en documenten die de hoogste waarde opleveren.

**Zakelijke processen die klantgericht zijn en zwaar op papier en handmatige werkzaamheden leunen, hebben baat bij deze aanpak (bestelbevestiging, facturering, bewijs van levering etc.).** Door deze processen te digitaliseren en te automatiseren, kunnen organisaties kosten verbonden aan papier verminderen. En belangrijker nog, ze kunnen de kansen die digitale technologie en automatisering bieden, verzilveren door te zorgen voor beter informatiebeheer en een betere klantbeleving.



# Digitale transformatie

---

U bent de term “digitale transformatie” vast wel eens tegen gekomen. In de bedrijfswereld verwijst het begrip naar de transformatie van processen en activiteiten (zelfs van zakelijke modellen) om digitale technologie te benutten en in te spelen op de veranderende behoeften van klanten.

Van het gebruik van de eerste computers tot en met internet en enterprise-systemen zoals ERP's (die nu de kern van het bedrijfsleven vormen), hebben organisaties een lange weg afgelegd. Maar de reis is nog lang niet voorbij. De realiteit is dat digitalisering door organisaties nog niet haar volle potentieel heeft bereikt. Uit een onderzoek van McKinsey & Company blijkt dat bedrijven gemiddeld minder dan 40% gedigitaliseerd zijn.<sup>1</sup>

Dit is een probleem omdat het ecosysteem van bedrijven en klanten een digitale evolutie doormaakt waarin de klant meestal voorloopt op de bedrijven. Organisaties staan onder druk om concurrerend te blijven. En hiervoor moeten ze:

- zich richten op de klantbeleving en de loyaliteit van hun klanten winnen
- hun processen stroomlijnen om kosten laag en winsten hoog te houden
- hun processen automatiseren met als doel het besparen van tijd en het verminderen van fouten

Vaak komt het door een combinatie van factoren dat organisaties hun aanpak en bedrijfsvoering opnieuw gaan evalueren. Digitale transformatie is geen doel op zich. Het is een continu proces waarbij de kern van het bedrijf gedigitaliseerd wordt. Een essentiële eerste stap voor iedere organisatie is het beoordelen van de huidige positie op de weg van digitale transformatie en hoe er met verandering wordt omgegaan.

De meeste organisaties werken tegenwoordig tot op zekere hoogte met digitale technologie en hebben enterprise-systemen en een paar elementaire digitale processen geïmplementeerd. Als we dat als uitgangspunt nemen, wat volgt er dan daarna? Hoe kunnen organisaties hun huidige inspanningen voor digitale transformatie prioriteren of versnellen? **In dit whitepaper leggen we uit waarom bestaande handmatige en papierintensieve bedrijfsprocessen en de bijbehorende documenten een geweldige kans vormen voor digitale transformatie.**

<sup>1</sup> The case for digital reinvention, McKinsey (2017)

### Valkuilen voor digitale transformatie

Het is altijd goed om als bedrijf bewust te zijn van de valkuilen die de digitale transformatie met zich meebrengt. Er zijn nogal wat valkuilen, en zoals u zult zien hebben ze meer betrekking op strategie en verandermanagement dan op de technologie zelf.

Ervan uitgaan dat digitale transformatie alleen maar om technologie draait.

Visie en een duidelijke strategie zijn een gezonde basis voor digitale transformatie. Wat betekent digitaal voor uw organisatie, gelet op het niveau van digitale volwassenheid? Wat zijn de exacte voorwaarden en de verwachte voordelen? Welk plan ligt er om dat te bereiken? Technologie is in deze context de essentiële factor. Het is wat het mogelijk maakt.

Tekort aan leiderschap en verantwoordelijkheid, het onderschatten van de impact van verandering.

Sterk leiderschap en duidelijke verantwoordelijkheid zijn van vitaal belang. Ongeacht de aanpak, top-down, of bottom-up, de strategie voor digitale transformatie heeft een verantwoordelijke persoon nodig die het initiatief coördineert, verantwoordelijk is voor het resultaat en de rest van de organisatie inspireert. Manieren vinden om de impact van veranderingen voor het personeel te minimaliseren terwijl er maximaal geprofiteerd wordt van de digitale voordelen, helpt bij het acceptatieproces.

#### Slechte uitvoering

Slechte uitvoering is een direct resultaat van het bovenstaande. Het kan zich op vele manieren manifesteren:

- **De omvang van het project te ver uitbreiden.** Een digitaal transformatietraject hoeft niet automatisch te leiden tot grote IT-projecten, zoals het elimineren en vervangen van inflexibele oude systemen zoals ERP's. Deze systemen zijn letterlijk miljoenen waard, dus het is logisch dat niemand erg enthousiast is over deze aanpak, hoewel er situaties zijn waarin dit wel degelijk verstandig zou zijn.

- **Proberen teveel tegelijk te doen** Het is veel beter om klein te beginnen en te leren tijdens het proces, in een tempo waarin de organisatie fouten kan absorberen en mensen en processen zich kunnen aanpassen.
- **Digitale initiatieven delegeren naar IT-afdelingen.** Deze initiatieven het label "IT-projecten" geven en ze vervolgens overlaten aan IT is een fout, volgens McKinsey & Company.<sup>2</sup> Hoewel IT dit zonder meer kan, heeft IT meestal geen zicht op het grotere geheel.
- **Kosten oncontroleerbaar laten oplopen en meer geld uitgeven dan gebudgetteerd is.**

**Samengevat, grote technologieprojecten die meerdere afdelingen betreffen, zonder duidelijk eigenaarschap en met vage of te ambitieuze voorwaarden, mislukken vaak.** En dit gebeurt vaker dan u denkt. 25% en 30% van de IT-projecten loopt uit op een grote mislukking en ongeveer 50% moet fors herzien worden.<sup>3</sup> Het minimaliseren van de kans op werkonderbreking en mislukking is cruciaal wanneer de budgetten en de tijdsplanning krap zijn.

Als een organisatiebreed initiatief niet aantrekkelijk is, dan is de beste optie te kiezen voor het optimaliseren van een bepaalde afdeling met een duidelijk eigenaarschap van de processen, of voor het optimaliseren van een specifiek bedrijfsproces. Dit heeft de volgende voordelen:

- Dit is kleiner van opzet en derhalve eenvoudiger te beoordelen, implementeren en controleren. De opgedane ervaring en de geleerde lessen kunnen helpen bij het opstarten van soortgelijke initiatieven bij de rest van de organisatie in een test-en-leer stijl waarbij de organisatie in eigen tempo kan evolueren.
- Het maakt gebruik van de kennis van de proceseigenaren. Zij weten hoe hun afdelingen of hun processen werken, waar de knelpunten zitten en wat er precies moet worden geoptimaliseerd. Verder kunnen ze specifieke doelstellingen stellen en hier verantwoordelijk voor zijn. Deze procesleiders voelen zich gehoord en betrokken als ook aangemoedigd en in staat tot het starten van initiatieven voor digitale transformatie.
- Een bottom-up aanpak waarbij proceseigenaren de leiding hebben over het moderniseren van processen kan helpen om personeel aan boord te krijgen. Deze proceseigenaren begrijpen het zakelijke aspect van het project.

<sup>2</sup> Why Digital Transformation Should be a Strategic Priority for Health Insurers. McKinsey (2016)

<sup>3</sup> Why Do Information Technology Projects Fail? Procedia Computer Science (2016)

# Beginnen met handmatige papiergebaseerde processen

Bedrijfsprocessen en de bij deze processen geproduceerde documenten zijn een erg belangrijk bezit van elke organisatie. Bijvoorbeeld, facturering produceert een factuur, levering resulteert in een bewijs van levering, en het binnenhalen van een klant of werknemer resulteert in een getekend contract en een welkomstkit.

Dat zijn de belangrijkste documenten van een organisatie en in de meeste gevallen zijn dit papieren documenten. Uit onderzoek van AIIM blijkt dat drukwerk en papier een belangrijk onderdeel vormen van de back- en front-end processen van een organisatie. Bijna 40% van de organisaties meldde dat hun kantoren bol staan van het papier en de papieren processen zijn.<sup>4</sup> (Afbeelding 1)

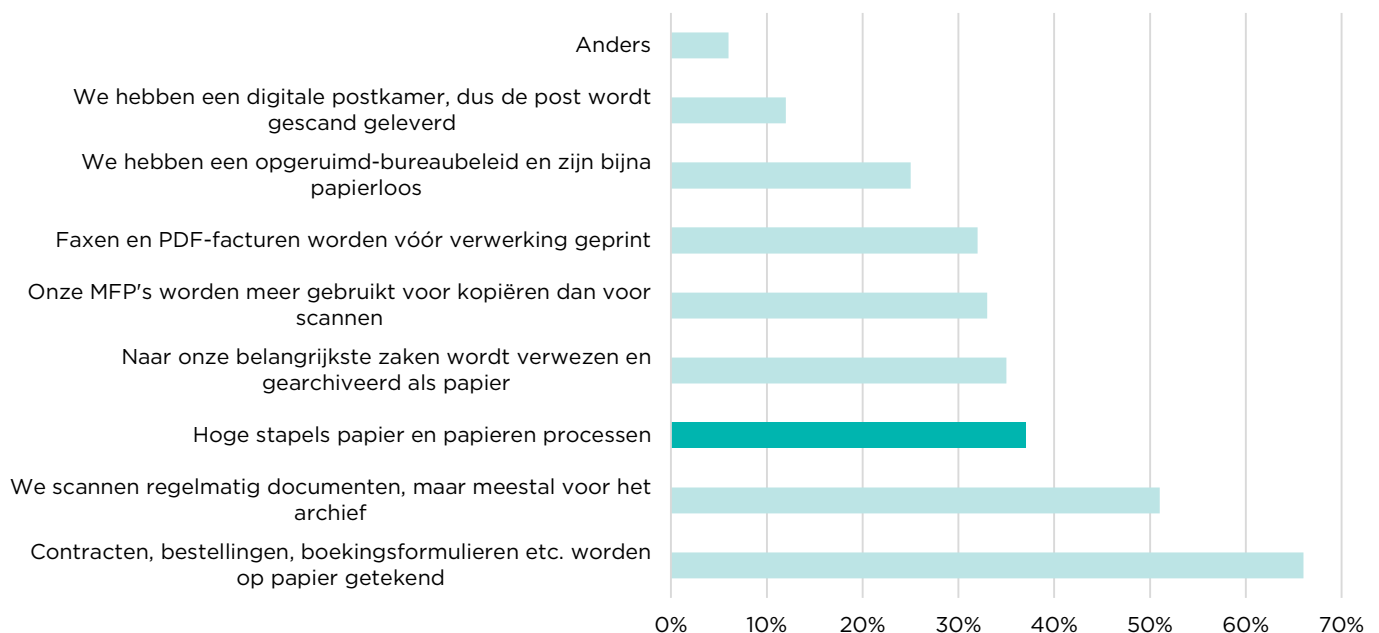
Er is veel geschreven over de inefficiënties en de uitdagingen van papier, maar laten we het nog eens herhalen:

- het printen en het opslaan van papier kost geld
- handmatige verwerking is een voedingsbodem voor fouten
- reactietijden van klanten zijn langer
- informatie is minder veilig
- Er ontstaan problemen met naleving van wetgeving
- toegang tot informatie is langzamer en samenwerken is minder efficiënt

Daarom is het logisch dat afdelingen en specifieke processen met teveel papier de belangrijke reden zijn voor digitale transformatie.

## Welke van de volgende uitspraken zijn een goede beschrijving van uw kantoor of het gemiddelde kantoor binnen uw organisatie?

Afbeelding 1 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)



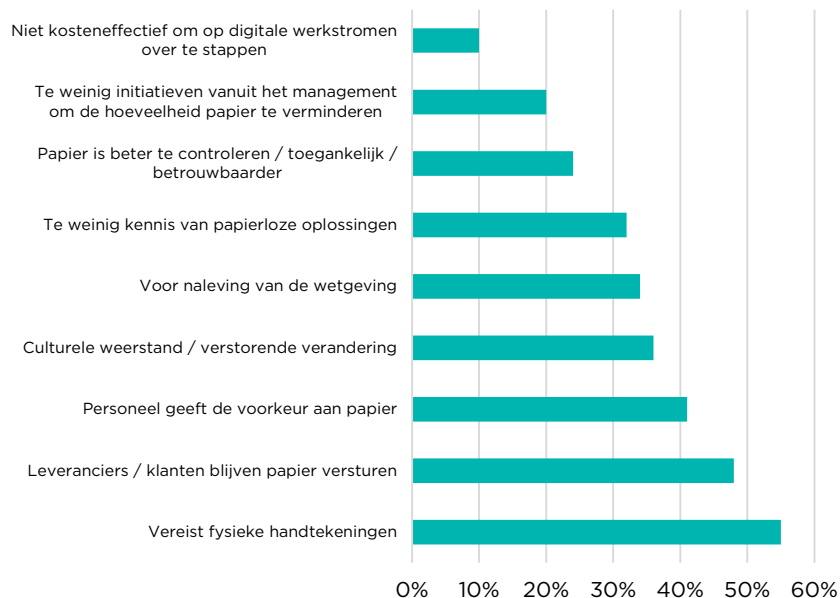
4 Paper Free - Are We There Yet? AIIM (2016)



## Beginnen bij handmatige op papier gebaseerde processen

### Redenen waarom er bij zakelijke processen gebruik wordt gemaakt van papier

Afbeelding 2 - Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

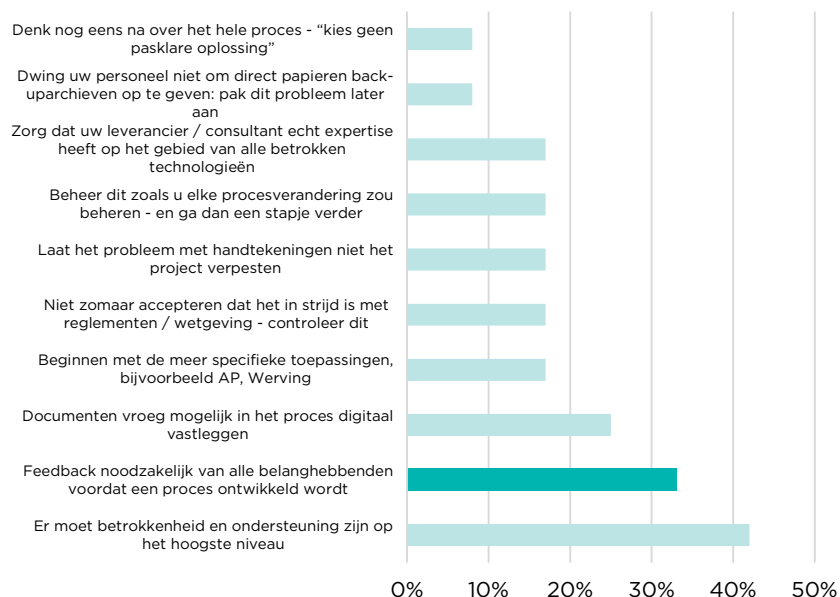


Maar als iedereen weet dat papier inefficiënt is en dat er technologie voorhanden is om alles beter te doen, waarom wordt er in kantoren dan nog zoveel papier gebruikt? Volgens onderzoek door Quocirco wordt dit veroorzaakt door de behoeften van de industrie, de volwassenheid van technologie, wetgeving en gewoontes van werknemers.<sup>5</sup> (Afbeelding 2) Let op hoe groot de interne weerstand kan zijn: 41% van de respondenten antwoordde dat hun personeel de voorkeur geeft aan papier, terwijl 36% zei dat er in hun organisatie een culturele weerstand is. Dit wordt gedeeltelijk verklaard door het feit dat een op de drie respondenten niet snapt wat oplossingen zonder papier zijn.

Oude gewoontes zijn hardnekkig en het elimineren van papier is niet zo eenvoudig als het lijkt. Het vereist grondige kennis van de manier waarop processen tegenwoordig uitgevoerd worden. Het doel is niet het blind digitaliseren en automatiseren, maar gebruik te maken van de kennis die mensen in de loop der jaren opgedaan hebben om zo te zorgen voor een levensvatbare oplossing die vooral voor de mensen die er gebruik van gaan maken, logisch is. Uit onderzoek van AIIM blijkt dat het vroeg bij het project betrekken van de belanghebbenden een belangrijke les is die geleerd is tijdens het streven naar papierloze processen.<sup>6</sup> (Afbeelding 3)

### Wat zijn de belangrijkste lessen die u kunt leren van uw papierloze processen?

Afbeelding 3 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)



<sup>5</sup> Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

<sup>6</sup> Paper Free - Are We There Yet? AIIM (2016)

## Beginnen bij handmatige op papier gebaseerde processen

### Kapitaliseren op nieuwe kansen

Voorbeelden van documenten die voornamelijk afhankelijk zijn van papier zijn onder andere bestelbevestigingen, facturen, financiële afschriften en brochures. En ze hebben hun eigen regels, eigenaren, verwerkingstijden, mate betrouwbaarheid en belang voor het bedrijf. Het verminderen van papier, samen met de bijbehorende kosten en inefficiënties, is een belangrijke drijfveer voor het digitaliseren en automatiseren van op papier gebaseerde processen.

Maar het is niet de enige drijfveer. Een organisatie is een complex web van onderling verbonden processen. Een document wisselt gedurende zijn levensduur meerdere keren van hand en leidt tot de creatie van andere documenten. Processen en documenten zijn afhankelijk van elkaar en moeten dus flexibel zijn. Bijvoorbeeld, hoe langer het duurt voordat een organisatie een bewijs van levering verwerkt, hoe langer het duurt voordat een factuur gemaakt en betaald wordt.

Het onderzoek van Quocirca vat de drijfveren voor het digitaliseren van op papier gebaseerde processen samen.

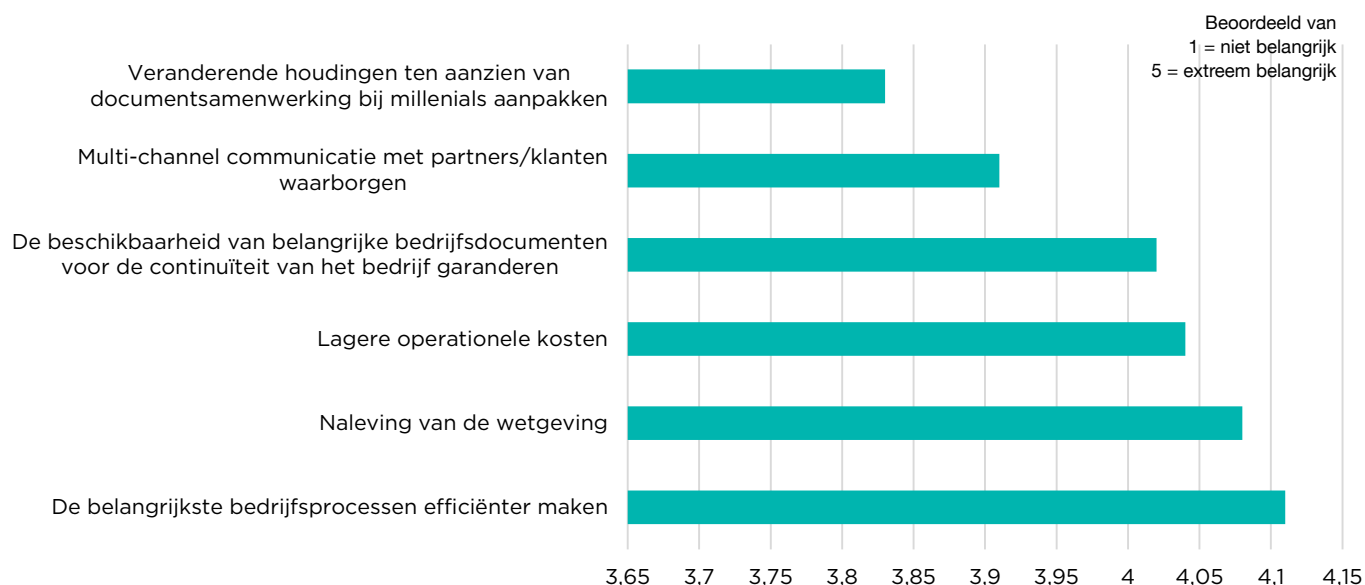
Zoals u hieronder kunt zien (afbeelding 4) is kostenverlaging niet de enige drijfveer. Multi-channel communicatie en de veranderende houding van personeel ten opzichte van documentsamenwerking waren ook belangrijke drijfveren.<sup>7</sup>

Wat deze andere factoren impliceren, is dat technologie niet alleen gebruikt wordt voor het digitaliseren en automatiseren van processen met alleen besparingen als doel. Organisaties worden ook gemotiveerd door de belofte dat technologie hen zal helpen zichzelf opnieuw uit te vinden en nieuwe zakelijke mogelijkheden te ontdekken, waardoor ze kansen kunnen grijpen die ze eerder niet hadden.

Deze noodzaak om zichzelf opnieuw uit te vinden is nergens zo belangrijk als in processen die direct van invloed zijn op de klanten van een organisatie. Hier ontstaat een geweldige kans voor het toepassen van digitale technologie: klantgerichte processen die momenteel grotendeels afhankelijk zijn van papier en handmatig werk. Digitalisering en automatisering van deze processen resulteert in lagere kosten, maar is tevens een antwoord op de veranderende voorkeuren van klanten en verbetert hun ervaring tijdens het zakendoen met een organisatie.<sup>8</sup>

## Het belang van verschillende drijfveren in het motiveren van de digitalisering van op papier gebaseerde processen

Afbeelding 4 - Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)



<sup>7</sup> Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)

<sup>8</sup> Insight into Customer Communications Management, Objectif Lune (2016)



## Beginnen bij handmatige op papier gebaseerde processen

Hier volgen een paar voorbeelden van zakelijke processen en gerelateerde documenten die uitstekende kandidaten zijn voor digitale transformatie: (Zie afbeelding 5 en 6)

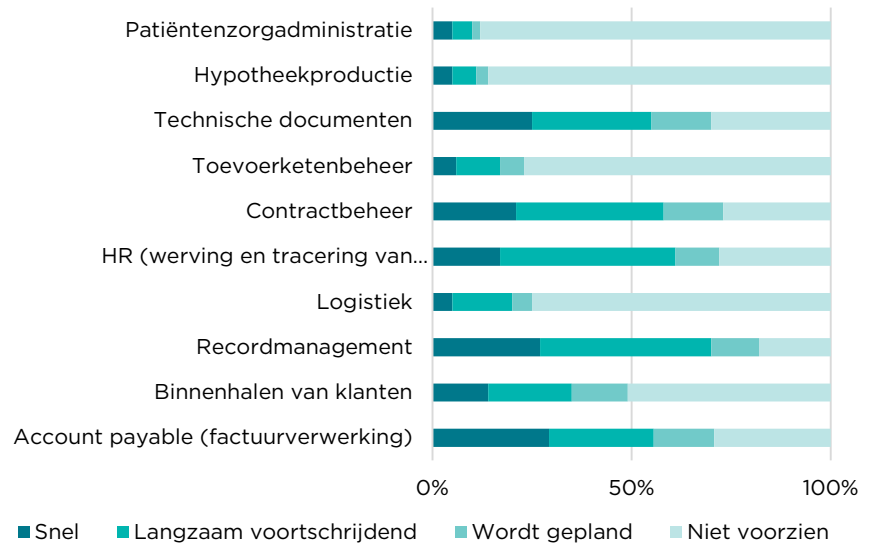
- **Accounts receivable**  
(d.w.z. maken van facturen, klantkrediet memo's)
- **Accounts payable**  
(d.w.z. verwerking inkomende factuur of afschrift van leverancier)
- **Bewijs van levering**  
(d.w.z. pickinglijsten, bewijs van levering, logboeken van chauffeurs)
- **Inkooporders**  
(d.w.z. verkooporders, inkooporders, ontvangstrapporten)
- **Nieuwe klant / werknemer**  
(d.w.z. contracten, welkomstkits)

Samengevat, dit is waarom wij geloven dat deze zakelijke processen een geweldige kans vormen voor digitale transformatie:

- Ze bestaan uit duidelijke stappen, regels en verantwoordelijkheden, die kunnen werken als basis van de oplossing voor digitalisering en automatisering.
- Ze leunen zwaar op papier en handmatige arbeid, waardoor ze een geweldige kans bieden voor kostenbesparingen en het vastleggen van waarde.
- Er is technologie beschikbaar om deze processen te digitaliseren zonder de manier van werken van mensen te veranderen, wat de weerstand tegen acceptatie minimaliseert.
- Ze kunnen bijdragen aan een betere klantbeleving, wat zich vertaalt in betere financiële resultaten.<sup>9</sup>

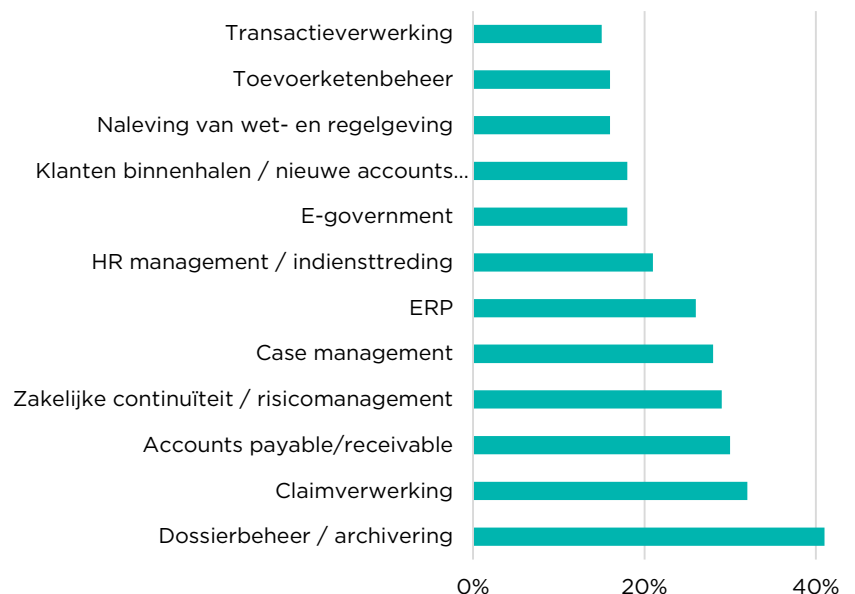
## In welk tempo (of gepland tempo) zet u belangrijke processen om naar papierloos?

Afbeelding 5 - Paper Free - Are we there yet? AIIM (2016)



## Zakelijke processen waarvan digitalisering wordt overwogen

Afbeelding 6 - Digital transformation: Bridging the paper and digital gap, Quocirca (2016)



<sup>9</sup> Insight into Customer Communications Management, Objectif Lune (2016)

# De juiste technologie

---

Het optimaliseren van bestaande processen voor het inzetten van digitale technologie is een geweldige kans voor digitale transformatie. Maar het is maar één stap in de lange reis van digitale transformatie.

Organisaties moeten de valkuil van eenmalige reparaties vermijden. Het woord transformatie impliceert verstoring; in dit geval een nieuwe manier van zaken doen. De juiste technologie is van cruciaal belang om dit te kunnen doen.

Het laatste wat een organisatie wil, is het één voor één optimaliseren van processen en zo eindigen met meer projecten in plaats van minder. Hoewel software-oplossingen voor specifieke processen kunnen zorgen voor verfijnde bedrijfsactiviteiten, kunnen ze niet opnieuw ingezet worden voor het automatiseren van andere processen. U bent afhankelijk van de omvang van de integratiemogelijkheden voor een onderling verbonden digitaal ecosysteem. Het toepassen van flexibele, algemene technologie is essentieel voor het optimaliseren en automatiseren van processen in een organisatie.

Idealiter is de technologie:

- gebaseerd op open standaards die toekomstbestendig zijn
- een “middleware” die met elk systeem werkt, maar voorkomt dat uw systemen grondig veranderd moeten worden
- in staat om een “eliminieren en vervangen” aanpak te voorkomen, en in plaats daarvan één proces per keer te digitaliseren en automatiseren
- berekend op de eisen van robuuste silosystemen en op de behoeften van afdelingen
- algemeen in de hele organisatie toegepast in plaats van gericht op één proces

De toekomst van een organisatie is niet afhankelijk van de mogelijkheid om zich aan te passen, maar van de mogelijkheid om zichzelf continu opnieuw uit te vinden en het beste te halen uit mensen en technologie. De technologie is voorhanden en betaalbaar voor MKB's met krappe budgetten. Daarom zullen er in iedere bedrijfstak pioniers zijn die de cultuur en drijfveer hebben om te zorgen voor verandering. Het is belangrijk dat organisaties zichzelf de vraag stellen “Zien we dit als een bedreiging of als een inspiratiebron?”

**Antora-Fani Dima**  
Business Intelligence Group  
OBJECTIF LUNE

Willy Brandtlaan 81  
6716 RJ Ede  
bi@eu.objectiflune.com

**Disclaimer/Auteursrecht**

Dit whitepaper bevat zienswijzen en meningen van de auteur en de interpretatie van de auteur wat betreft informatiebronnen die als betrouwbaar en geloofwaardig beschouwd worden. Als verzameld werk kunnen de zienswijzen en meningen wellicht niet de meningen van de auteurs of externe informatiebronnen waarnaar verwezen wordt, weergeven.

Objectif Lune biedt geen expliciete of impliciete garanties over de volledigheid, de accuratesse, de adequaatheid of het gebruik van de informatie. De auteurs van en bijdragers aan de informatie en de gegevens zijn niet aansprakelijk voor fouten, onvolledigheden of weglatingen hierin of voor interpretaties er van. De hierin uitgedrukte meningen kunnen zonder kennisgeving worden gewijzigd.

Deze publicatie kan zonder toestemming gedistribueerd worden zolang deze volledig is en de inhoud op geen enkele manier gewijzigd is. Verwijzing is vereist indien informatie uit dit whitepaper geciteerd wordt.



objectiflune.com

OL is een handelsmerk van Objectif Lune Inc.  
Alle weergegeven geregistreerde handelsmerken zijn eigendom van de respectievelijke eigenaren.  
© 2017 Objectif Lune Incorporated. Alle rechten voorbehouden.