

Digitalisering van processen

**Succesfactoren en
nieuwe vaardigheden
om het potentieel
van digitalisering
te verzilveren.**

A child is standing on a glowing, golden digital path that recedes into the distance. The path is composed of many thin, parallel lines of light, creating a sense of depth and movement. The child is wearing a light-colored shirt and dark pants, and is looking towards the camera. The background is dark, with some blurred lights and a blue square in the upper right corner.

upd

Digitalisering van processen: een zegen of meerkoppig monster?

Succesfactoren en nieuwe vaardigheden om het potentieel van digitalisering te verzilveren.

Het digitaliseren van service- en productieprocessen is al jaren gaande. Toch blijkt het een uitdaging voor organisaties om duurzame en substantiële meerwaarde uit digitalisering van processen te halen. De verwachtingen zijn vaak optimistisch, terwijl in de praktijk de resultaten vaak achterblijven.

Hieronder een overzicht van succesfactoren en nieuwe vaardigheden voor medewerkers om digitalisering echt voor een organisatie te laten werken.



We bevinden ons in een VUCA tijdperk (Volatile, Uncertain, Complex en Ambiguous) waarin de wereld veranderlijker en onbestemder is dan ooit. Digitalisering is hierin een van de bepalende factoren. De Vierde Industriële Revolutie, waarin een hoofdrol is weggelegd voor robots en kunstmatige intelligentie en waarbij gegevens, technologie en mensen steeds meer met elkaar versmelten, is inmiddels begonnen.

Deze tijd kenmerkt zich door een gedecentraliseerde, oncontroleerbare en onvoorspelbare opeenvolging van technologieën. Niet alleen zijn de aantallen afzonderlijke technologische ontwikkelingen drastisch toegenomen. Ook het feit dat deze technologieën met elkaar kunnen worden gecombineerd, maakt dat hierdoor talloze nieuwe technologische oplossingen ontstaan. Hierdoor zijn recent omarmde technologieën of oplossingen in een oogwenk verouderd.

Digitalisering verzilveren is moeilijker dan ooit

Het is dan ook hard aanpoten voor organisaties die gewend zijn te opereren in een tijd dat ze zelf de leiding namen op het gebied van technologische ontwikkelingen. Het waren de bedrijven zelf die stapsgewijs en opeenvolgend innovaties op de markt brachten. Zij sloegen de maat en waren 'in control'. Zij konden innovaties dan ook plannen, beheersen en voorbereiden. Met alle voordelen van dien. Maar die tijd is voorbij.



Maar weinig bedrijven zijn er in geslaagd om de technologieën van de Vierde Industriële Revolutie op grote schaal te integreren om aanzienlijke economische en financiële voordelen te realiseren.

- Wereld Economisch Forum, in samenwerking met McKinsey & Company (2019).

De multidisciplinaire complexiteit van de tijd waarin we leven maakt het voor organisaties moeilijk om snel een substantiële vooruitgang in procesdigitalisering te boeken. Ook is het lastig om systematisch waarde te winnen uit de potentiële mogelijkheden die er zijn op het gebied van digitalisering. Daar komt bij dat legacy systemen – denk aan oude IT – vaak star zijn, waardoor dit een extra belemmerende factor is om snel en adaptief te kunnen veranderen.

Een fundamenteel andere benadering is nodig

Organisaties hebben veelal geprobeerd om de transformatie naar digitalisering op een traditionele manier bij te benen. Ze realiseren zich echter steeds meer dat een traditionele aanpak onvoldoende is om het ontstaan van een 'meerkoppig monster' te voorkomen. Wat nodig is, is een fundamenteel andere benadering van bedrijfstransformatie waarbij organisaties steeds meerdere scenario's ontwerpen voor de toekomst. Alleen dan is het mogelijk om snel mee te bewegen met de ontwikkelingen die eraan komen.

De basisgedachte van de Lean methode biedt hiervoor een goed platform en kan dienen als een 'enabler' voor digitale transformatie. De essentie van deze aanpak bestaat uit twee delen: de nodige organisatorische vaardigheden in combinatie met een beproefde methodologie als Lean. Door de Lean-methode te koppelen aan nieuwe vaardigheden van medewerkers lukt het organisaties wél om de reis naar een vrij onbekende eindbestemming succesvol te volbrengen.

Nieuwe vaardigheden voor medewerkers

Om de ontwikkelingen op het gebied van digitalisering bij te houden en bij voorkeur voor te zijn, is het noodzakelijk dat bedrijven steeds weer investeren in de vaardigheden van medewerkers. Deze kunnen worden ondergebracht in drie categorieën.

Alleen door medewerkers op al deze drie categorieën te ontwikkelen, bereikt het vermogen van een organisatie om processen te digitaliseren het benodigde niveau.

1. Het kunnen identificeren van procesknelpunten en daarbij passende digitale oplossingen (hot spots) die processen beter, sneller en goedkoper maken.
2. Het kunnen implementeren van de oplossingen die de meeste waarde toevoegen aan strategische doelstellingen en deze op een snelle en effectieve manier doorvoeren in de organisatie.
3. Het kunnen adopteren van een innovatieve denk- en werkrichting zodat dit een voedingsbodem vormt voor de ontwikkeling en verankering van de nieuwe technologische omgeving.

De 5 succesfactoren

Wat kunnen organisaties nu concreet doen om digitalisering voor zich te laten werken en hier duurzame en substantiële meerwaarde uit te halen?

1. GEEF EEN RICHTING AAN, GEEN EINDBESTEMMING

Bepaal een gewenste koers voor digitale procesinrichting en niet een in detail omschreven eindbestemming. In deze nieuwe digitale wereld is het namelijk onmogelijk om een nauwkeurige blauwdruk voor de toekomst te maken. De weg vooruit is dus veel meer een reis in een op hoofdlijnen omschreven route.

2. CREËER EEN FLEXIBEL 'PLUG & PLAY' ECOSYSTEEM

De nieuwe technologische toepassingen voor procesoptimalisatie moeten 'bouwstenen' zijn op basis van een 'plug and play'-achtige implementatieaanpak. Daarmee kan de organisatie snel profiteren van de best beschikbare oplossingen in de markt. Tegelijkertijd kan een organisatie hiermee in de (nabije) toekomst gemakkelijker overschakelen naar alternatieve oplossingen. Er ontstaat zo een flexibel ecosysteem van technologie-onafhankelijke oplossingen dat voorkomt dat er een toekomstig legacy-systeem wordt gecreëerd.

3. BEPAAL IN WELKE FASE DE TECHNOLOGIE ZICH BEVINDT

Het is zinvol te weten in hoeverre de technologie wel of niet al een volwassen status heeft. Dit wordt zichtbaar op de Gartner Hype Cycle. Deze 'cycle' biedt vijf fasen die van toepassing kunnen zijn op nieuwe technologieën, variërend van 'belofte' tot 'geaccepteerd product'. De Hype Cycle helpt om te bepalen wat het juiste moment is om een technologie toe te passen en welke kennis en competenties hiervoor nodig zijn. Ook wordt duidelijk of een nieuwe technologie een 'hype' is die bedrijven niet te snel moeten omarmen. Tegelijkertijd laat de Hype Cycle ook zien wanneer bedrijven niet te terughoudend moeten zijn met het wél accepteren van een nieuwe technologie. Inzicht in de fase van technologisering, maakt dat het makkelijker kiezen is voor de juiste benadering.

4. GEBRUIK LEAN ALS BASIS VOOR DE VERBETERTRANSITIE

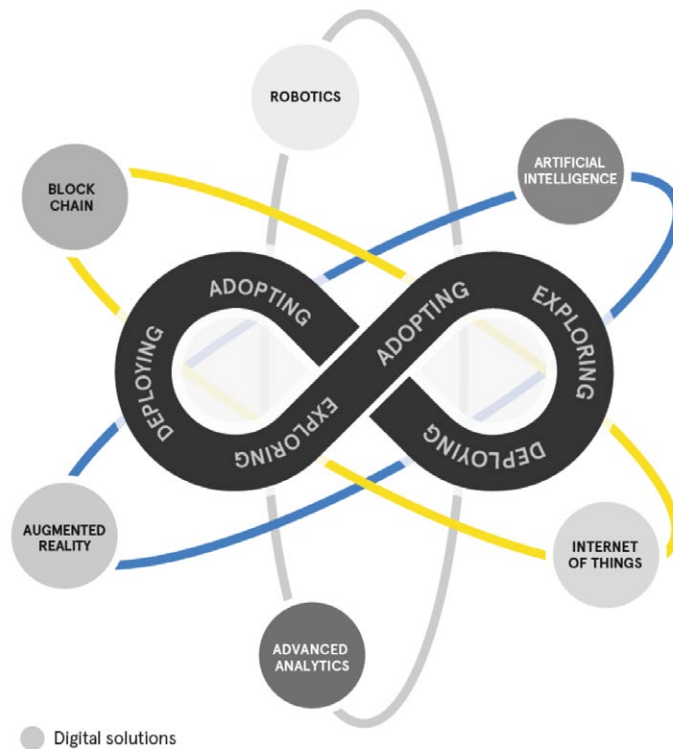
Werk met een beproefde verbetermethodiek zoals Lean die klantwaarde als uitgangspunt neemt, individuele initiatieven mogelijk maakt, maar tegelijkertijd het grotere strategische geheel in gedachten houdt. De digitaliseringsreis zou idealiter klein moeten beginnen om gaandeweg al lerend obstakels te overkomen. Deze kleine stappen creëren dan vandaag al tastbare waarde en maken verdere digitalisering mogelijk voor de toekomst.

5. INVESTEER IN DE ONTWIKKELING VAN VAARDIGHEDEN

De belangrijkste factor voor het succesvol doorvoeren van een digitale transformatie is waarschijnlijk het vermogen van organisaties om deze reis zelfstandig te kunnen maken. Daarom is het belangrijk om steeds weer te investeren in de ontwikkeling van vaardigheden van medewerkers op het gebied van digitalisering. Dit is de drijvende kracht achter het succes van de transitie van digitalisering van processen.

Investeren in nieuwe vaardigheden

Zoals beschreven, is het succes van digitalisering onlosmakelijk verbonden aan de vaardigheden van de medewerkers. Zaak dus voor organisaties om gericht en structureel deze vaardigheden te ontwikkelen. Om hierbij te helpen hebben we bij UPD het Lean Digital Capabilities model ontwikkeld.



Met dit model en de daarbij behorende aanpak kunnen organisaties gestructureerd werken aan het opbouwen van de nodige vaardigheden voor digitalisering. Met dit model werken ze tegelijkertijd aan 3 van de 5 succesfactoren (Plug & Play ecosysteem, Lean als basis en ontwikkeling van vaardigheden).

MEER WETEN OVER PROCESDIGITALISERING?

Wil je zelf aan de slag met procesdigitalisering? Of wil je meer weten over onze visie hierop en hoe wij organisaties hierbij ondersteunen?

Neem dan contact op via 020 - 345 3015 of contact@upd.nl.