

gemakkelijk als een-twee-drie

Hoe Lean een verschil kan maken, ook in slechte tijden

Het ontwikkelen en creëren van concurrentievoordeel is een uitdaging die bedrijven met behulp van Lean goed aan kunnen gaan, ook in de huidige economische situatie. Deze gevestigde aanpak heeft tot indrukwekkende resultaten geleid: niet alleen zijn de producten en/of diensten van 'Lean' organisaties afgestemd op de behoefte van de klant, ook worden verspilling, inflexibiliteit en variabiliteit in de processen teruggedrongen. Lean heeft zich dan ook ruimschoots bewezen in de industriële sector, maar ook binnen de overheid, de financiële industrie en de gezondheidszorg. Ongeacht het type branche blijft het uitgangspunt van Lean gelijk: het 'doe het in één keer goed' principe is onomstreden populair. Hoewel vele partijen Lean zien als de sleutel tot het overleven van de recessie, is Lean niet alleen gericht op korte termijn kostenbesparing!

Het meeste rendement wordt behaald als Lean en de bijbehorende principes daadwerkelijk in de bedrijfscultuur zijn ingebed. Als ze onderdeel vormen van de dagelijkse werkzaamheden, zowel vandaag als in de toekomst. Helaas wordt Lean in organisaties vaak gezien als iets eenmaligs, een set van gereedschappen die af en toe gebruikt wordt.

Dit artikel laat u zien wat de voordelen van een duurzame Lean toepassing zijn, welke aanpak wij hanteren bij het implementeren van Lean en waarom een cultuurverandering wenselijk kan zijn om een succesvolle en duurzame toepassing te realiseren. Tevens leest u hoe u deze cultuurverandering kunt realiseren.

Een Lean Business Case

Het zeker stellen van winst en het reduceren van kosten zijn beiden noodzakelijk voor de business, in het bijzonder in tijden van economische tegenspoed. De slogan van Lean, 'Faster + Better + Smarter = Cheaper', is in zulke omstandigheden goed toepasbaar. Maar Lean is meer dan een methode om kosten te reduceren. Het is tevens een methode om levertijd te reduceren en de geleverde kwaliteit te verbeteren om zodoende de klant datgene te bieden wat hij/zij nodig heeft. Pas als Lean vanuit deze zienswijze ingezet wordt, levert het de gewenste effecten op voor de langere termijn.

Hoe kan voorkomen worden dat Lean alleen als kostenreductie middel gezien wordt? De meest voor de hand liggende manier is om de kostenbesparingen en de her-allocatie van personeel uit te voeren voor het implementeren van Lean processen. Een alternatief is te voorkomen dat het verandertraject het label Lean krijgt.

Lean is een middel om het einddoel te bereiken, het is geen doel op zichzelf. De derde manier is eerlijkheid. Open en transparant zijn over de doelstellingen van het Lean programma helpt om onzekerheid te verminderen en om misvattingen betreffende de methodologie te voorkomen. Deze tips sluiten elkaar zeker niet uit en werken alleen in combinatie met één van de drie methodes die onze klanten hebben gebruikt bij hun transitie naar een Lean organisatie.

Gemakkelijk als een-twee-drie

De eerste methodiek is genaamd 'Rapid Improvement Event' (ook wel 'Lean Action Weeks' of 'Kaizen Event' genoemd). Deze events concentreren zich op een specifiek knelpunt. Een actieteam wordt in het leven geroepen om het knelpunt zo snel mogelijk op te lossen, bijvoorbeeld door een specifiek gebied van het proces op korte termijn te herontwerpen. Een groep belanghebbenden wordt in dit traject betrokken om het herontwerp binnen een tijdsbestek van ongeveer één week te realiseren.

De tweede methode is genaamd 'Value Stream

Lean is geen snelle oplossing

Redesign'. Dit is een end-to-end aanpak voor een specifiek product of een specifieke service en vindt plaats in een tijdsbestek van ongeveer 3 tot 6 maanden. Het doel is om ervoor te zorgen dat het product of de service waarde toevoegt voor de klant en dat de stroom van de klantvraag naar eindproduct of -dienst voor de klant soepel verloopt. De derde en laatste methode is genaamd 'Whole System Approach' dat is, zoals de naam doet vermoeden, een organisatiebrede aanpak met operationele voordelen op de lange termijn. Deze aanpak begint met het in kaart brengen van de belangrijkste producten en services die de organisatie levert, de werkstromen die deze realiseren en de aaneenschakeling en onderlinge afhankelijkheid tussen deze stromen. De analyse wordt uitgevoerd om de belangrijkste knelpunten in het gehele systeem te identificeren. Vervolgens wordt er een programma opgesteld om deze punten geprioriteerd aan te pakken. Dit is nodig om er zeker van te zijn dat alle kernproducten en services gezamenlijk waarde toevoegen voor de klant: elke levering aan de klant verloopt soepel, zonder dat de leveringen elkaar negatief beïnvloeden. Dit vereist dat breder wordt gekeken dan de eigen, afzonderlijke afdelingsgrenzen en dat alle organisatieonderdelen die een rol hebben in het tot stand

Lean is meer dan een methode om kosten te reduceren. Het is tevens een methode om levertijd te reduceren en de geleverde kwaliteit te verbeteren om zodoende de klant datgene te bieden wat hij/zij nodig heeft.

komen van het product of de service, betrokken worden in het proces.

Haal het hoogste rendement uit de Lean investering

Met Rapid Improvement Events is het mogelijk om lokale verbeterinitiatieven te initiëren. Value Stream Redesign levert significante resultaten voor de specifieke klantgroep die afnemer is van

een bepaald product of een bepaalde dienst. Geen van beide benaderingen kan echter de lange termijn voordelen binnen de gehele organisatie realiseren en bijdragen aan de strategische doelen van de organisatie zoals de Whole System Approach dit kan. De Whole Systems Approach helpt bedrijven op een integrale manier de organisatie te verbeteren, om sterk uit de recessie te komen en de prestaties steeds weer verder te verbeteren.

Wanneer het management gelooft in Lean en

De voor- en nadelen van de verschillende Lean methodieken

Rapid Improvement Event

Sterke punten

- ▶ Snel uit te voeren
- ▶ Populair omdat het zich richt op het meest urgente probleem

Maar

- ▶ Een opzichzelfstaand project waarbij de bijdrage aan het einddoel onduidelijk is
- ▶ De bredere voordelen van het project zijn niet duidelijk en niet in beeld gebracht/gevolgd
- ▶ Projecten zijn vaak minder ambitieus waardoor de resultaten minder zijn dan het potentieel

Gebruik Rapid Improvement Event

- ▶ Om Lean bij een organisatie te introduceren
- ▶ Om relaties te bouwen tussen afdelingen
- ▶ Waar het gebrek aan data de toepassing van een Whole System Approach onmogelijk maakt
- ▶ Om vertrouwen te winnen bij het management/ de projectgroep
- ▶ Ter voorbereiding op een Value Stream Redesign en/of een Whole Systems Approach

Value Stream Redesign

Sterke punten

- ▶ Een uitvoerige oplossing voor een bepaalde groep van producten of services
- ▶ Significante resultaten te behalen voor desbetreffende producten of services

Maar

- ▶ De bijdrage van de individuele projecten aan de strategische doelstellingen is niet altijd duidelijk
- ▶ De oorzaken van knelpunten worden gezocht in het proces in plaats van in het totale systeem
- ▶ Geen garantie dat de belangrijkste knelpunten met de juiste prioriteit worden opgepakt

Gebruik Value Stream Redesign

- ▶ Wanneer de organisatie gelooft in Lean en tastbare resultaten heeft behaald met de tools en technieken, maar waar leiders nog geen commitment willen aangaan voor de Whole System Approach
- ▶ Wanneer leiders niet geloven in Lean als een strategische management aanpak

Whole System Approach

Sterke punten

- ▶ Organisatiebrede aanpak waarbij projecten zijn gericht op het behalen van strategische doelen. De projectbijdrage daaraan is duidelijk
- ▶ Het is waarschijnlijk dat projecten grotere (aan te tonen) voordelen opleveren
- ▶ Het effect en lange termijn voordelen van projecten op werkgroepen is groter

Maar

- ▶ Het duurt langer voordat de uitrol van het project daadwerkelijk gerealiseerd is
- ▶ Vereist consistente toewijding van het management
- ▶ Vereist samenwerking tussen alle organisatieonderdelen binnen de onderneming

Gebruik Whole System Approach

- ▶ Wanneer het lange termijn doel is om grote duurzame voordelen te behalen
- ▶ Wanneer alle betrokkenen geloven in de Lean aanpak
- ▶ Wanneer data binnen het gehele systeem beschikbaar is
- ▶ Wanneer de organisatie klaar is voor verandering

zich hieraan committeert, legt de Whole System Approach een stevige basis om de bedrijfsvoering ook voor de lange termijn te verbeteren. Atos Consulting onderkent zes fasen in de Whole System Approach:

Fase 1: Het in kaart brengen van de gehele onderneming – het verkrijgen van een goed beeld en begrip van het systeem en de subsystemen, de performance metingen en de gebieden waar onrust of onbalans heerst.

Fase 2: Overeenstemming bij het management over de topprioriteiten – valideren van het geschetste beeld uit fase 1 en overeenstemming verkrijgen over de belangrijkste prioriteiten, resultaten en targets.

Fase 3: Analyseren van de belangrijkste systeemgebieden – het identificeren en kwantificeren van knelpunten en belemmeringen, het begrijpen van de impact van geplande en lopende initiatieven en het begrijpen van de belangrijkste afhankelijkheden.

Fase 4: Faciliteren van het Enterprise Value Stream Analysis (EVSA) event – aanhaken van het management team voor de validatie van de analyse en initiële scoping van verbeterinitiatieven in de aangewezen focusgebieden.

Fase 5: Uitwerken van verbeterinitiatieven – starten met projectteams om relevante, strategische doelen en bijbehorende resultaten/normen in kaart te brengen die nodig zijn om de bedrijfsvoering op de lange termijn te kunnen verbeteren. Aan de hand hiervan wordt bepaald welke verbeterprojecten nodig zijn om dit te realiseren (inclusief een eerste indicatie van de plannen, benodigde middelen en sponsorschap per verbeterproject).

Fase 6: Faciliteren van Implementatie Planning – per geselecteerd verbeterproject wordt een projectplan opgesteld waarin de doelen, resultaten/normen en aanpak beschreven staan, net als de verantwoordelijkheden, de op te leveren producten, de kwaliteitseisen, de benodigde middelen en een (implementatie)planning met bijbehorende milestones.

De rol van cultuurverandering en het betrekken van medewerkers bij Lean

Lean is niet succesvol zonder een substantiële cultuurverandering en betrokkenheid van het personeel. Effectieve afstemming met het personeel is van wezenlijk belang. Belangrijk hierbij is om na te denken over de implicaties van overcapaciteit die gecreëerd kan worden door het verwijderen van verspilling uit inefficiënte en ineffectieve processen.

Een belangrijk onderdeel van het waarborgen van de continuïteit is het managen van de cultuurverandering. Het adresseren en dichten van de kloof tussen het huidige gedrag en het gewenste gedrag is fundamenteel voor het succes van Lean implementaties. Een belangrijke indicator voor het succes is de betrokkenheid van het personeel. De kans van slagen van projecten is het grootst wanneer er duidelijkheid is over een gezamenlijk doel en wanneer er een cultuur heerst om problemen te onderkennen en te verhelpen zonder een schuldige aan te wijzen.

Gedurende de levensduur van een Lean implementatie doen zich verschillende cultuur- en personeelsgerelateerde issues voor. Aan het begin van een project kunnen bijvoorbeeld conflicterende prioriteiten ontstaan binnen de organisatie of kan er een gebrek aan begrip ontstaan over wat het programma moet gaan bereiken. Wanneer het programma vordert worden de gevolgen van de verandering inzichtelijker waardoor de weerstand tegen de verandering kan groeien. Maar ook bij de afronding van het project bestaat het risico dat het project niet leidt tot de geplande continue verbetering. Bijvoorbeeld als de projectproducten niet goed belegd worden in de lijnorganisatie of de medewerkers niet de benodigde de vaardigheden en competenties (ontwikkeld) hebben.

Om deze potentiële problemen het hoofd te bieden, zelfs voordat het programma start, is het belangrijk om te begrijpen hoe goed de organisatie is uitgerust om de (proces)verbeteringen uit te voeren. Dit kan vooraf worden bepaald door diagnose tools te gebruiken die de huidige en gewenste situatie in kaart brengen, zowel op het gebied van processen, IT en management & organisatie als op HR vlak. Met betrekking tot HR kan gekeken worden naar de bereidheid tot verandering en de vaardigheden van het personeel, maar ook kan een stakeholder analyse gemaakt worden. Een dergelijke beoordeling van de gereedheid van de organisatie maakt het mogelijk de eerder genoemde cultuur- en personeelsgerichte issues aan te pakken en potentiële, toekomstige issues voortijdig in kaart te brengen.

Vervolgens kan deze input gebruikt worden als basis voor het veranderplan. Gedurende het gehele project is effectieve communicatie belangrijk om weerstand tegen de verandering te minimaliseren.

Drie fasen voor het managen van de cultuurverandering

1. Ontwikkeling van een verander- en communicatieplan dat gebaseerd is op het begrip van de noodzaak tot verandering, het gewenste toekomstbeeld en de context waarin de verandering plaatsvindt. Als basis voor deze plannen fungeert de uitkomst van het onderzoek naar de gereedheid tot verandering van de organisatie. In deze plannen wordt de strategie en aanpak beschreven voor de benodigde (cultuur)verandering.
2. Het mobiliseren en aanhaken van mensen die geraakt worden door de verandering en die deze op een positieve manier kunnen beïnvloeden. Het gaat hier om het realiseren van sponsorschap (bij het management), het betrekken van de medewerkers bij het project en het aanwijzen van Change Coördinatoren of ambassadeurs die voor draagvlak binnen de organisatie zorgen.
3. Medewerkers informeren over en in staat stellen om volgens de nieuwe werkwijze te werken. Uit het veranderplan blijkt wat er aan acties nodig is om het gat tussen de huidige situatie en de gewenste HR-situatie (duurzaam) te dichten. Voorbeeld van acties zijn workshops en trainingen voor de medewerkers en het bespreekbaar maken van culturele issues.

Doe het in één keer goed

Lean- in periode van laagconjunctuur en in een hausse

Lean is geen snelle oplossing, zelfs niet in een recessie. Wordt het als zodanig gebruikt dan is de kans groot dat voorbij gegaan wordt aan de potentie die het heeft om op lange termijn aanmerkelijk concurrentievoordeel te realiseren. Daarbij hoeft Lean geen grootschalig, organisatiebreed project te zijn, het kan ook gebruikt worden om op zichzelfstaande issues aan te pakken. Kortom, Lean is meer dan een toolbox. Het is een aanpak om de bedrijfscultuur te veranderen en de belangrijkste uitdaging van het management is om deze verandering mogelijk te maken en verbeteringen effectief vast te houden. Het resultaat: realiseren van toegevoegde waarde voor de klant door het reduceren van kosten en (lever) tijd en het verhogen van de kwaliteit van dienstverlening. Natuurlijk zijn Lean implementaties geen rechtlijnige trajecten, maar met voldoende kennis en ervaring kunnen aansprekende verbeteringen worden behaald in procesefficiëntie en effectiviteit. Het goede nieuws is dat Lean al enige tijd wordt toegepast en dat er voldoende kennis en ervaring is om zowel publieke als private ondernemingen te laten profiteren van de lange termijn verbeteringen, zelfs in moeilijke economische tijden.

Voor meer informatie

Atos Consulting
Bart van den Broek
Papendorpseweg 93
3528 BJ Utrecht
Telefoon 088 265 8888
info.consulting@atos.net