



Frans Razoux Schultz

Sneller verbeteren: op weg naar

Operational excellence ligt aan de basis van goede bedrijfsresultaten op de lange termijn. Kenmerkend zijn de gestroomlijnde bedrijfsprocessen, die effectief en efficiënt voldoen aan de vraag uit de markt én snel aan te passen zijn als dit nodig is. Operational excellence is dus aanzienlijk meer dan continu verbeteren, het draait om de flexibiliteit en verbeteringsnelheid. Wat dat laatste betreft, schiet het traditionele model voor procesverbeteringsprojecten vaak tekort.

Tussen 1980 en 2000 was het gebruikelijk dat een strategie-traject voorafging aan organisatie- en procesherontwerp. Eerst een strategie en visie formuleren, dan de processen en knelpunten in kaart brengen en vervolgens een verbetervoorstel ontwikkelen en implementeren. De uitwerking van de nieuwe processen ging gepaard met een eventuele automatiserings-slag en change management. Vaak omvatten deze verbeterprogramma's meerdere projecten op het gebied van strategie, bedrijfscultuur, efficiëntieverbetering, business process redesign en IT-implementaties en was er een flinke projectkalender.

Dit traditionele organisatieverbeteringsmodel geeft een organisatie niet de verbeteringsnelheid die nu noodzakelijk is om de concurrentie te verslaan. Doorlooptijden van acht maanden tot drie jaar waren niet ongevoelbaar en realisatie 'binnen de geplande tijd en het geplande budget' was vrij uitzonderlijk. Ook werden de beoogde bedrijfsverbeteringen vaak maar ten dele gerealiseerd. Veel verbeterinitiatieven

haalden hun 'business case' niet, prestatiedoelstellingen werden niet gehaald, en door snel veranderende externe factoren moesten projectdoelstellingen tussentijds worden bijgesteld. Vaak bleef deze tussentijdse bijstelling zelfs geheel achterwege waardoor het rendement van projecten daalde.

Verbetersnelheid

Dit decennium laat zich kenmerken door versnelling van marktveranderingen, afname van economische groei, streven naar kortere terugverdientijd van investeringen, fors toenemende internationalisatie, groeiend belang van de verkoopbaarheid van onderdelen of het geheel, grotere concurrentiedruk en snellere leverancierswisseling door klanten en eindconsumenten. Projecten draaien om de business case, prestatie-indicatoren en het kunnen inspelen op snel veranderende externe factoren, vaak in een markt met forse concurrentie. Niet alleen maar verbeteren door projecten te bedenken en uit te voeren, maar ook (sneller) verhogen van

de projectkwaliteit. ‘Continuous improvement’ en betere prestaties zijn niet meer genoeg: het gaat nu om de verbeteringsnelheid in het bedrijf. Het is onvermijdelijk om deze op een hoger niveau te tillen.

Fase I: randvoorwaarden invullen

Fase I van het verhogen van de verbeteringsnelheid staat in het teken van het voldoen aan de noodzakelijke randvoorwaarden. Daarnaast is het noodzakelijk om voor alle processen en medewerkers helder te hebben welke verbeterdoelen wanneer bereikt moeten zijn. Voorts is het relevant om voor deze key performance indicators (KPI's) een communicatieplan te maken met frequente (bijvoorbeeld maandelijkse) voortgangsrapportages en updates over de aanpassingen in de KPI's, processen en verantwoordelijkheden. Als aan deze randvoorwaarden voldaan is, staat het platform voor opvoeren van de verbeteringsnelheid klaar.

‘true operational excellence’

Fase II: operationalisatie

Tijdens fase II – de operationalisatie – is een aantal activiteiten relevant. Allereerst de prioriteitsbepaling: op basis van de strategie beslissen in welke processen sneller verbeterd moet worden dan voorheen, en op welke KPI's. Vervolgens kan de organisatie een ‘cross process team’ samenstellen. Aan te bevelen is om hierin voldoende externe visie in te brengen, bijvoorbeeld via een nieuwe medewerk(st)er met de juiste ervaring of een interim manager. Deze persoon moet ervoor zorgen dat het team onmogelijkheden en dogma's uit het verleden achter zich laat en een nieuw elan weet te creëren.

Bij kleinere bedrijven zijn het cross process team en het programmateam één; bij grotere bedrijven zijn dit veelal aparte teams. Als er al een programmateam is, dan is verandering van de samenstelling ervan vaak noodzakelijk om een doorbraak in de verbeteringsnelheid te realiseren.

“ ‘Continuous improvement’ en betere prestaties zijn niet meer genoeg: het gaat nu om de verbeteringsnelheid in het bedrijf. ”

Daarna kunnen de volgende activiteiten plaatsvinden:

- a) identificeren van ‘drivers’ van verbeteringsremmers;
- b) bedenken en laten goedkeuren van initiatieven die leiden tot het wegnemen van deze drivers;
- c) laten uitvoeren van de goedgekeurde initiatieven;
- d) identificeren van drivers van verbeteringsnelheidsversnellers;
- e) maken en laten goedkeuren van een operationalisatieplan voor deze drivers;
- f) uitvoeren van dit operationalisatieplan.

Drivers

Veelvoorkomende drivers van verbeteringsremmers zijn bijvoorbeeld tijdgebrek van teamleden, kampvorming en patstellingen rond strategische, proces-, organisatie- en IT-keuzes, verdeeldheid bij het hogere management, verdeeldheid bij process owners, matrix-wrijving, cultuurbependingen, prioriteitstegenstellingen, het ontbreken van een weerstandsanalyse en change plan, en trage autorisatieprocedures.

Drivers van verbeteringsversnellers zijn bijvoorbeeld:

- actievere deelname van de directie en medewerkers met een vernieuwingsprofiel in programma-, project- en procesteams;
- koppeling van beloning aan verbeteringen;
- betere en frequentere communicatie over KPI's en voortgang;
- ‘champion’ identificatie;
- vernieuwing van de cultuur door nieuwe medewerkers met het juiste profiel;
- actieve motivatieverbetering bij geïdentificeerde groepen medewerkers;
- het helder communiceren van de business case;
- het versnellen van besluitvorming en goedkeuring (een KPI op zich).

True operational excellence

De eenmaal gerealiseerde verbeteringsnelheid kan weer afnemen door tevredenheid over wat bereikt is. Bij ‘true operational excellence’ bewaakt de in fase I en II gerealiseerde situatie ook het op niveau houden van de bereikte verbeteringsnelheid. De process owners, het cross process team en de directie blijven de verbeteringsnelheid immers volgen dankzij de hoge frequentie aan rapportages over de steeds aan de externe omstandigheden (zoals markt wensen) aangepaste proces KPI's. Het lukt doorgaans alleen de besten om true operational excellence te bereiken. Maar het is voor elk bedrijf wel degelijk mogelijk. Waar een visie en een wil is, is een weg. ■