

Lean BPM: de klant continu in één keer goed bedienen

FIRST TIME RIGHT

Organisaties hebben dagelijks te maken met mondige klanten die op maat gesneden dienstverlening verwachten. Klanten rekenen organisaties hier keihard op af, 'lekken' hun ervaringen naar hun omgeving en stappen de volgende keer naar de concurrent of de media. Om de klant tevreden te houden is het zaak om de klant in één keer goed te bedienen.

Door Arno Dalhuisen

Met Lean BPM realiseren organisaties processen die elke keer weer de beloofde kwaliteit *in één keer goed* leveren aan de klant. Dit doen zij door continu verspilling tegen te gaan in de processen (Lean) en deze veranderingen gecontroleerd door te voeren op de werkvloer tot en met in de IT-ondersteuning (BPM).

In dit artikel komen zeven bekende valkuilen aan de orde, die stuk voor stuk aangeven dat de organisatie het onbewust niet zo nauw neemt met het *in één keer goed* bedienen van hun klanten. Op welke manier kan Lean BPM deze organisaties helpen om dit toch te bewerkstelligen?

1. "Mijn mensen handelen altijd volgens dezelfde procedures"

De praktijk wijst uit dat elk individu een vraagstuk of een benodigde actie op zijn eigen manier oppakt, ondanks dat men in hetzelfde proces dezelfde procedure volgt. Dit is één van de redenen waardoor variatie ontstaat in de kwaliteit van de geleverde dienst. Bijvoorbeeld de levering van een dienst duurt de ene keer de beloofde 12 dagen, terwijl de klant de volgende keer wel 19 dagen moet wachten.

Wanneer een klant diensten vraagt van een organisatie,

maakt deze in de praktijk verschillende medewerkers mee. De klant stelt hierbij continu dezelfde verwachtingen aan de organisatie en dus aan alle medewerkers die hij treft. De klant beleeft alleen variatie en niet de keren dat het goed gaat. Zodra de klant variatie mee maakt waarbij ook nog eens niet wordt voldaan aan zijn verwachtingen, dan ervaart de klant dit als een negatief punt. In één keer goed betekent hier zo min mogelijk variatie realiseren in de beloofde kwaliteit van de dienst.

Lean BPM helpt met het inzichtelijk maken van de variatie in de processen. Het stelt onder- en bovengrenzen aan processen, waarbinnen de kwaliteit van dienstverlening mag fluctueren. De doorlooptijd van het totale proces in het voorbeeld mag tussen de 10 en 14 dagen fluctueren (zie afbeelding 1). Door op elk proces een kwaliteitsmonitor te plaatsen wordt allereerst de kwaliteit van het proces binnen het totale bedrijfsproces in de gaten gehouden. Tegelijkertijd is dit een mechanisme dat de betrokken medewerkers waarschuwt als de gestelde grenzen worden overschreden. Door deze onder- en bovengrenzen van te voren met de klant af te stemmen, zorg je ervoor dat deze zijn verwachtingen niet laat afhangen van de gekleurde ervaringen van de buurman, maar van de afgesproken grenzen.

2. “Mijn mensen weten precies wat te doen om de klus te klaren”

De medewerkers doen dan misschien wel de activiteiten goed, maar doen ze wel de *goede* activiteiten? Welke activiteiten voeren de medewerkers uit, die ertoe leiden dat de levering 19 dagen duurt in plaats van de afgesproken 10 tot 14? Zeer waarschijnlijk, dat dit activiteiten zijn waar de klant niet om heeft gevraagd en er dus ook niet voor wil betalen. In één keer goed heeft hier betrekking op het ketenbreed zicht hebben op alle activiteiten om de dienst te verlenen.

Lean BPM brengt van-klant-tot-klant-processen in beeld en richt deze zo in, dat medewerkers alleen nog maar de activiteiten doen die in de ogen van de klant zinvol zijn. Medewerkers kunnen hierbij pas vaststellen of hun activiteiten ook daadwerkelijk ‘goed’ zijn, als ze allereerst zicht hebben op het totale van-klant-tot-klant-proces. Het van-klant-tot-klant-proces start bij de initiële klantvraag en eindigt bij de uiteindelijke levering van de gevraagde dienst.

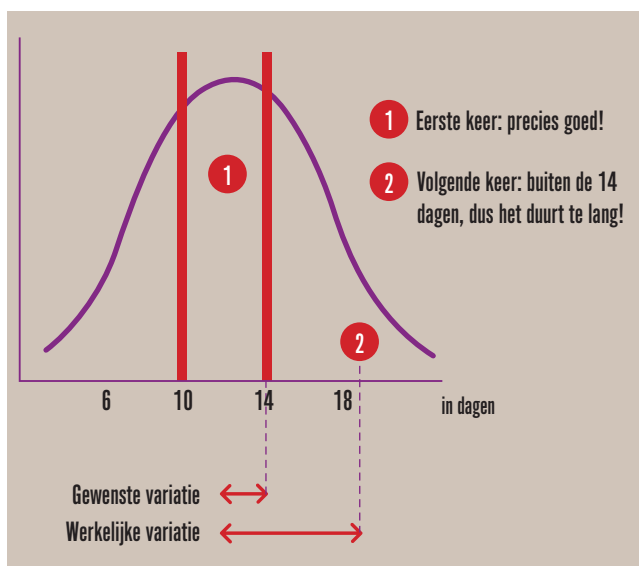
De voice of the customer (in goed Nederlands: de stem van de klant) bepaalt vervolgens of een activiteit in het van-klant-tot-klant-proces daadwerkelijk ‘goed’ is (of niet). Hoe snel moet de dienst worden geleverd? Aan welke kwaliteitseisen moet het voldoen? Is de activiteit onnodig, dan moet het proces zodanig worden ingericht en/of ondersteund dat deze verspillende activiteit niet meer aanwezig is. De enige uitzondering op deze regel is als de activiteit rechtstreeks te maken heeft met een verplichting waar de organisatie niet onderuit kan (zoals bijvoorbeeld wettelijke eisen).

3. “Onze mensen werken heel precies en maken geen fouten”

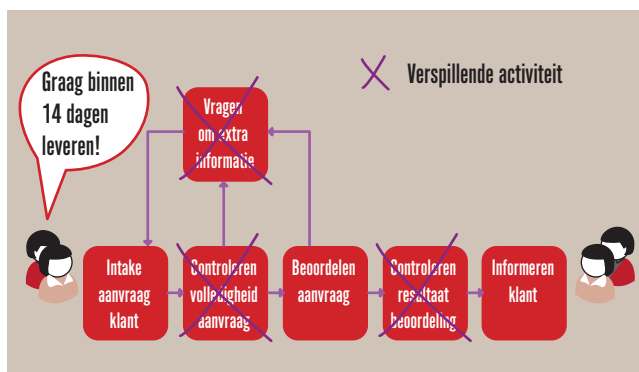
Onbedoeld of niet, mensen maken nu eenmaal fouten. En dat is zeker niet verkeerd. Van elke fout kun je weer leren, door de fout op te pakken en om te buigen in een procesverbetering. Maar je moet de fout dan eerst wel ontdekken. Maar fouten herkennen als ze al zijn gebeurd is per definitie te laat. Organisaties moeten op zoek naar mechanismen, die verspillende activiteiten (‘fouten’) niet alleen herkennen, maar juist voorkomen. Ook dit is onderdeel van in één keer goed diensten verlenen.

Lean BPM biedt instrumenten aan organisaties die fouten helpen voorkomen. De processtappen worden zodanig ingericht en met praktische hulpmiddelen ondersteund, dat fouten niet (of zeer moeilijk) kunnen ontstaan. Als de organisatie de processen vanuit de architectuur bedrijfsbreed ziet, is de organisatie hierbij ook in staat om deze mechanismen in meerdere processen te implementeren. Dit bespaart opnieuw geld en complexiteit.

Als vervolgens toch een fout dreigt te ontstaan, zijn mechanismes ingebouwd die de processen letterlijk laten stoppen. Eerst moet de geconstateerde onregelmatigheid worden verwijderd c.q. worden opgelost, waarna vervolgens het proces kan worden voortgezet. Zo zorgt men er niet alleen voor dat de betreffende klant geen last heeft van de fout, maar ook dat de fout in toekomstige situaties niet meer kan ontstaan.



Afbeelding 1: Reduceer variatie.



Afbeelding 2: Verwijder verspillende activiteiten uit het van-klant-tot-klant-proces.

Door tot slot ook deze uitgevoerde procesverbeteringen mee te nemen in de periodieke verslaglegging is in veel gevallen de vereiste functiescheiding tussen uitvoering en controle gegarandeerd. Het geeft ook inzicht in (en dus vertrouwen in) hoe de diverse betrokken afdelingen en medewerkers omgaan met fouten.

4. “Wij kijken altijd kritisch naar ons eigen handelen”

Geen enkel zichzelf respecterende organisatie zal stellen dat ze er lustig op los produceert en daarbij de ene fout maakt na de ander. Kritisch kijken is goed, concrete verbeteringen kunnen laten zien is beter. Het kritisch zijn op eigen handelen is in de praktijk meestal toevertrouwd aan accountants en business controllers, als deze periodiek de (financiële) kaders bewaken. Afdelingsmanagers zijn (erg) druk met het aansturen van de medewerkers en hollen van het ene overleg na het andere. Al met al gebeurt er veel, maar verandert er weinig. Om in één keer goed diensten te kunnen verlenen moeten degenen die de diensten produceren (de medewerkers) continu bezig zijn met het verbeteren van hun eigen werk.

Hiertoe zijn ze slechts in staat als zij helder zicht hebben op de prestaties van de organisatie, hun afdeling en zich zelf in de processen.

Lean BPM maakt continu prestaties en procesverbeteringen zichtbaar in de organisatie: van de strategische doelstellingen van het management tot en met de archiefkasten op de werkvloer, van de dagelijkse dienstverlening aan de klant tot en met in het jaarverslag. Een praktisch instrument is bijvoorbeeld om de behaalde resultaten in een (dagelijks) prestatie-overzicht aan de muur te plaatsen. De behaalde resultaten hebben hierbij niet alleen betrekking op de gerealiseerde dienst, maar ook op de meest kritieke factoren die de kwaliteit van de gerealiseerde dienst beïnvloeden. Voor de medewerkers is het zo in één oogopslag duidelijk of de dienstverlening op peil is. Dit stimuleert medewerkers om de gevraagde dienstverlening te blijven leveren, zonder verdere aansturing van de afdelingsmanager, accountant of business controller.

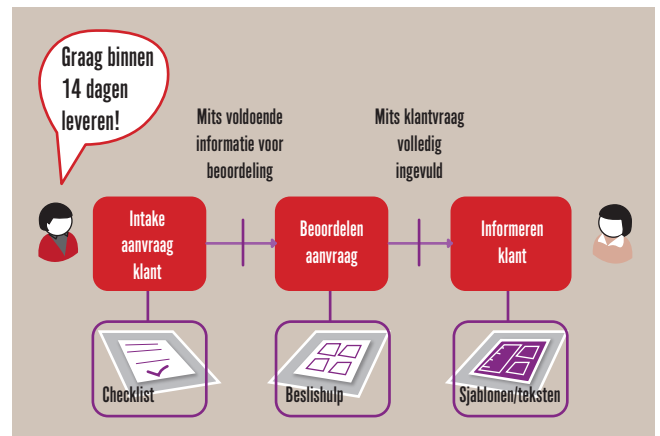
Een tweede instrument om zichtbaarheid te borgen, is om procesverbeteringen concreet (en dus gekwantificeerd) mee te nemen in de doelstellingen van de organisatie. Een voorbeeld is hoeveel doorlooptijdverkortingen in de afgelopen periode is gerealiseerd in een bepaald proces. Zo worden de diverse verantwoordelijken ertoe gezet om expliciet na te denken over welke procesverbeteringen zij hebben doorgevoerd en welke niet. In dit perspectief is 'procesverbetering' als onderwerp tijdens de maandelijkse en kwartaalbesprekingen net zo belangrijk als de onderwerpen 'operationeel en financieel resultaat'.

5. "Dat doen we al jaren zo, u bent de eerste die erover begint"

Herkent u de volgende situatie? De medewerker van de dienstverlener die u zonder schaamte aankijkt, als hij u net doodleuk heeft verteld dat de gevraagde dienst al jaren zo wordt geleverd. "Dan had u daar maar rekening mee moeten houden".

Tegenwoordig kan het niet zo zijn, dat een proces meer dan een half jaar (om maar een concreet aantal maanden te noemen) ongewijzigd blijft. De klantverwachtingen wijzigen continu, producten worden aangepast en met elke 100 nieuwe klantcontacten ontstaan nieuwe, vaker terugkerende incidenten: al deze aspecten leiden ertoe dat het proces moet worden aangepast om opnieuw te kunnen voldoen aan de klantverwachtingen. In één keer goed betekent niet alleen verbeteringen kunnen doorvoeren, maar die ook simpelweg doen.

Met Lean BPM worden de medewerkers continu ertoe gezet om nutteloze activiteiten te onderkennen en te schrappen uit de processen: dit is continu verbeteren. Zij zijn immers degenen die (dagelijks) contact met de klant hebben en weten wat er wordt gevraagd door de klanten. Dit doen zij door dagelijks bij elkaar te komen en kort stil te staan bij gebeurtenissen die de vorige dag niet (helemaal) goed gingen. Dit zijn zogenaamde Kaizens. De doel van de bijeenkomst is verbeteringen in de processen door te voeren, zodat de gebeurtenissen kunnen worden voorkomen. Als er een groter, dieper liggend probleem wordt gevonden, kan een langdurig Kaizen-

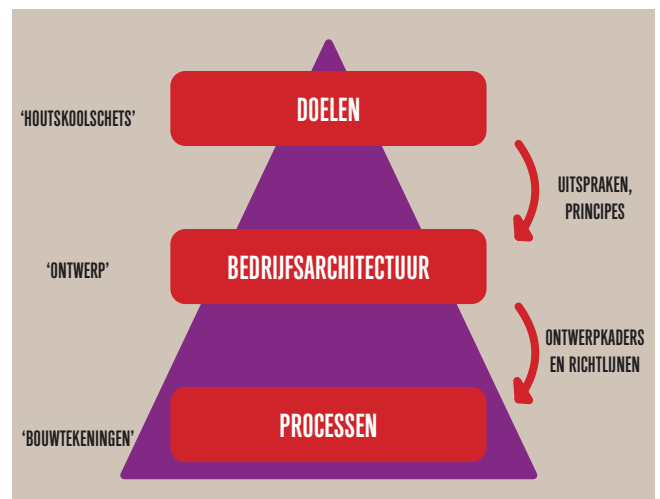


Afbeelding 3: Processen mogen niet fout kunnen gaan.

event worden gehouden. Is sprake van een grote herinrichting, dan kan het probleem via een volwaardig project worden opgelost. Alle wijzigingen worden telkens door de procesbeheerders in samenspraak met de medewerkers verwerkt in de procesbeschrijvingen en architectuur voor zover relevant.

6. "We lossen de fouten structureel op met een project"

In de praktijk zijn ondersteunende zaken zoals bijvoorbeeld de applicaties in de organisatie al snel onderdeel van de oplossing (of het probleem) als het gaat om het veranderen van de organisatie. De doorlooptijd en kosten van een verandertraject stijgen vervolgens exponentieel, onder meer veroorzaakt door de korte termijn beslissingen uit vroegere projecten. Oude en nieuwe applicaties worden aan elkaar gekoppeld, nieuwe informatiestormen worden geïntroduceerd en meer en meer onoverzienbare afhankelijkheden tussen op het oog totaal verschillende processen zijn een feit. Door deze extra complexiteit van processen en systemen moet men bij elk nieuw verandertraject vervolgens telkens opnieuw het overzicht terugwinnen over de totale inrichting. In één



Afbeelding 4: Snel reageren op veranderende klanteisen.

keer goed diensten verlenen impliceert dat organisaties snel kunnen reageren op veranderende klanteisen. Met Lean BPM regisseren de medewerkers en procesbeheerders de bedrijfsprocessen via de bedrijfsarchitectuur van de organisatie. De bedrijfsarchitectuur laat zien via welke bedrijfsprocessen de organisatie de gestelde doelen bereikt. Via de bedrijfsprocessen dient de bedrijfsarchitectuur als kapstok, waarbinnen de processen tot in detail in procesmodellen worden uitgewerkt en beheerd. Vaak gebruikt men hiervoor een procesmodellering tool. Ook staat beschreven via welke principes en richtlijnen bepaalde processen door bepaalde systemen mogen worden gebruikt. De architectuur schept zodoende een praktisch begeleidend kader, waarbinnen de medewerkers de processen eenduidig kunnen uitwerken tot op handelingsniveau en vervolgens vertalen naar de diverse disciplines binnen de organisatie (waaronder de functionele requirements voor de nieuwe IT-ondersteuning).

7. “Wij hebben goede afspraken met onze leveranciers”

Organisaties investeren veel tijd en geld in het opstellen van ‘dichtgetimmerde’ afspraken (bijvoorbeeld kwaliteitseisen, escalatieprocedures en boeteregelingen) en het uitvoeren van strenge controles bij de levering. Daar waar controles niet of slecht mogelijk zijn, wordt simpelweg de verantwoordelijkheid over de kwaliteit afgeschoven naar de leverancier. Je kunt je afvragen of de klant op dit alles zit te wachten. Waarom is het halffabricaat ook niet ‘in één keer goed’? Let wel: het is terecht dat organisaties de keten zo sterk mogelijk willen maken. Maar door elkaar vervolgens op elke individuele schakel te ‘be-controleren’ komt men er nog steeds niet. Immers, afgezien van het feit, dat de controles feitelijk verspillende activiteiten betekenen, zijn ook de controles zelf weer aan fouten onderhevig. Al met al ervaart de eindklant (want die is voor alle betrokken organisaties dezelfde) nog steeds fouten. In één keer goed produceren in de totale keten legt de focus op inzicht in elkaars processen en deze op elkaar laten aansluiten geeft dezelfde voordelen zonder de extra investeringen in tijd en geld.

Lean BPM maakt door middel van de bedrijfsarchitectuur inzichtelijk op welke momenten de organisatie contact heeft met de leveranciers en via welke stappen de halffabricaten worden gerealiseerd. Met de bedrijfsprocessen van alle betrokken organisaties in de hand kunnen de ketenpartners het ketenproces in beeld brengen. Welke beslissingen neemt organisatie A? Welke ondersteunende hulpmiddelen gebruikt organisatie B?

Met de stem van de gemeenschappelijke eindklant in gedachten kan men hiermee verspillende activiteiten identificeren en oorzaken van fouten verderop in de keten herkennen. Dit leidt tot procesverbeteringen in de keten (waarbij de investeringskosten door alle partijen gedeeld zouden kunnen worden). Door bovendien dezelfde indicatoren te hanteren zijn organisaties in staat om slechts op die punten de vinger aan



Afbeelding 5: Met elkaar optrekken in de keten.

de pols te houden, die in het belang zijn voor de eindklant. In veel gevallen zal dit een veel dunner pakket aan kwaliteitsafspraken betekenen. De uiteindelijke samenwerking in de keten is dan niet meer ‘elkaar becontroleren’, maar ‘met elkaar optrekken’.

Tot slot

De klant is weer koning! En vergeleken met de huidige situatie zal het veel organisaties nog veel geld opleveren in de vorm van kostenbesparingen en verhoogde omzetcijfers. Klanten worden in één keer goed geholpen. Ze rekenen de organisaties hier nog steeds keihard op af, ‘lekken’ hun positieve ervaringen naar hun omgeving en stappen de volgende keer opnieuw en met vertrouwd gevoel naar de organisatie.

Met Lean BPM combineert de organisatie een gestructureerde verbetermethode, gericht op de behoefte van de klant en het tegengaan van verspilling (Lean), met een beheerste en gecontroleerde inbedding in de organisatie tot en met in de IT-ondersteuning (BPM).

Lean BPM zorgt dat de stem van de klant doorklinkt in de (keten)processen en alle (proces)verbeterinitiatieven die de organisatie onderneemt en zo daadwerkelijk waarde toevoegen in de ogen van de klant. Deze veranderingen voeren medewerkers door, waardoor veranderingen gedragen worden en daadwerkelijk blijvend resultaat tot gevolg zullen hebben. Op deze wijze is de organisatie in staat in één keer goed haar diensten te leveren aan de klant.

Literatuur

- Koorevaar, P.; Noordam, P. (2010). Business Process Management in beeld als managementgebied. Kluwer – Deventer.
- Morris, D.; Field, G. (2009). BPM, Lean, and Six Sigma – Better together. www.bpminstitute.org.
- Ohno, T. (1988). Toyota Production System. Productivity Press – New York.
- Wurtzel, M.M. (2007). The marriage of BPM and Six Sigma. www.bpminstitute.org.

Arno Dalhuisen is black belt en tevens BPM-consultant van UNC (www.sixsigma.nl en www.unc.nl).