



Ook bij het kleinbedrijf wordt turbulentie gereduceerd

EEN OASE VAN RUST

Intuïtief zijn we geneigd te denken dat proces management vooral in de wat grotere bedrijven waarde zou kunnen toevoegen. Bij een klein bedrijf manage je het werk toch gewoon op de achterkant van een sigarendoosje?

Door Jeroen de Groot

Processen? Ach, daar heeft de ondernemer wel eens van gehoord, maar doet er verder niets mee. Joost Gulikers, directeur van It-Fits heeft ook processen, maar geen sigarendoosje. Hij heeft BPM geïmplementeerd en het werkt! Zijn kleine MKB bedrijf dat maatkleding ontwikkelt en fabriceert voor mensen met een handicap, startte tien jaar geleden met BPM. Toen stonden er twaalf mensen op de loonlijst. Inmiddels zijn het er twee minder en plukt het bedrijf dagelijks de vruchten van een succesvol ingevoerd proces management. Is hij hiermee een uitzondering op de regel, die tegen ons gevoel in gaat dat BPM voornamelijk voor de wat grotere bedrijven interessant is? Of is hij een voorloper van een enorm grote groep kleinere bedrijven in het MKB-segment die allen baat zouden hebben bij toepassing van BPM? Gulikers is in ieder geval zeer enthousiast. Echter, tot zijn verbazing lijkt het 'BPM-kwartje' maar niet te vallen bij collega ondernemers. Is hij een roepende in de woestijn of de ontdekker van een oase?

Individueel maatwerk

BPM is een middel voor het managen van de business met de bedrijfsprocessen als centrale structuur. Over deze of een soortgelijke definitie, zijn de meesten het wel eens. Op het recente Gartner congres over BPM vielen enkele interessante quotes te beluisteren: "BPM is

the way adaptive organizations are coping with transformation", en "We live in a world of processes, becoming conscious of those processes and taking control of them is the key to personal and corporate effectiveness".

Voorwaar een duidelijke verwijzing naar het nut van 'grip'! Als dit zo zou zijn, geldt het dan voor ieder soort bedrijf, in iedere levensfase en van iedere omvang? Kortom, wat bepaalt nut en noodzaak voor een bedrijf om met BPM aan de slag te gaan?

In ieder geval lijkt het af te hangen van de grootte en/of complexiteit van het bedrijf. Hebben we te maken met een groot bedrijf dat opereert in een complexe omgeving, dan zal het resultaat van het hebben van grip ruimschoots opwegen tegen de inspanning van de invoering ervan. Maar hoe zit dat met een klein bedrijf in een minder complexe omgeving? Wat is daar nut en noodzaak van BPM?

It-Fits werd in 1987 opgericht door Gulikers die, ooit werkzaam in de verpleging, had ontdekt dat er een markt zat in het verzorgen van aangepaste kleding voor mensen met een handicap. Er was een nog niet ingevulde behoefte; te denken valt aan kleding voor een rolstoelgebruiker zoals een broek en colbert met specifieke snit, functionele winter- en zomerjassen, regenkleding. Daarnaast had Gulikers ideeën voor mensen die voor vrijheidsbeperkingen in aanmerking komen, vooral relevant voor een kleinere doelgroep in de verstandelijk gehandicaptenzorg. Hij wilde ze betere alternatieven aanbieden dan de tot dan toe gebruikelijke pols- en voetfixaties, buikbanden, canvas scheurpakken en dwangbuis-achtige constructies. De toen gebruikelijke middelen brachten te vaak extra negatieve prikkels in de zorgsituatie, met als gevolg katalysatie van het negatieve gedrag. Hij ontwikkelde de productlijn *Human Protection*, individueel maatwerk op basis van 'stof' bij relevante gedragsproblemen. Door dit product konden onnodige externe negatieve prikkels naar de cliënt

Naam: It-Fits B.V.

Branche: Gezondheidszorg

Typering: Kleine MKB

Omvang: 10 FTE

It fits voorziet in de ontwikkeling en productie van kleding voor mensen met een handicap.

GRIP



Foto: Harry Otto.

Joost Gulikers: "Nu kan ik eindelijk weer ondernemer zijn!"

worden vermeden. Dit geheel gegoten in een minder stigmatiserende vormgeving, hetgeen ook bewezen psychologische voordelen biedt.

Proces in kaart

It-Fits begon te groeien en in 1995 had Gulikers twaalf personen in dienst: een verkoop- en administratiefunctie, de kledingontwerpfunctie (met een CAD/CAM systeem), de knipafdeling en drie naaisters die het eindproduct in elkaar zetten. Daarnaast liep een deel van de productie via outsourcing. Het bedrijf groeide heel snel door het succes in deze niche-markt. Gulikers deed 'zijn ding' als ondernemer. Verdiepte zich in alle zaken die ondernemers allemaal op orde moeten hebben, zoals UWW zaken, belastingen, personeelszaken, boekhouding etcetera. Het aansturen van het werk ging op een gezond-boeren-verstand manier. Er kwamen orders binnen, vervolgens werd de productie ingepland en ging men aan het werk. "Ik was vanaf de heup aan het managen. Een beetje op een los-vaste manier, oog voor dagelijkse beslommeringen en ik moest steeds meer inspringen op allerlei verstoringen".

Langzaam maar zeker ontstond een gevoel van onbehagen. Inzicht en overzicht werd steeds moeilijker, er gebeurde van alles en de zorgen namen toe. Kennis van het product en het proces zat tussen de oren van de medewerkers. "Ik durfde een medewerker eigenlijk niet op vakantie te laten gaan, want de kennis ging mee op vakantie". Sommige klanten konden maar door één specifieke medewerker worden geholpen, vaak erg onhandig. En dan de productie, er ging steeds meer

fout. Overdracht tussen de afdelingen liep moeizaam. Een fout kledingontwerp leidde tot frustraties bij de naaisters. Herstelwerkzaamheden tastten de winstmarge aan. En erger nog: de broek van een bepaalde klant (met het foutje in het ontwerp) kwam twee maanden later als gevolg van een bijbestelling weer langs en opnieuw fout, omdat het originele ontwerp niet was aangepast na de vorige fout. En dit allemaal terwijl de druk van buiten toenam. Meer nieuwe klanten, meer bestellingen van bestaande klanten en dan ook nog eens wijzigingen in diverse wet- en regelgevingen.

Op een verjaardag, volgend op zijn klaagzang, adviseerde een vriend om eens te beginnen met het proces in kaart te brengen. En zo begon Gulikers nog voordat de term BPM bestond in 1996 met het invoeren van proces management. Hij identificeerde zijn processen en bracht ze allemaal in kaart. De werkprocedures werden opgetekend. Overdrachtmomenten tussen de afdelingen werden beschreven. Zelfs ging Gulikers over tot het benoemen van proceseigenaren op al zijn processen. Ieder proces had één eigenaar die het wel en wee van het proces bewaakte. Problemen werden gesignaleerd en kwamen automatisch terecht bij de eigenaar die er mee aan de slag ging. Gulikers benoemde de belangrijkste Key Performance Indicatoren en ging daar dagelijks mee aan de slag. Er ontstond een plank met enkele mappen aan gedocumenteerde 'kennis'. Medewerkers konden gewoon weer op vakantie, zonder de directeur buikpijn te bezorgen. De continuïteit was door deze kennisvastlegging geborgd. Zelfs tot in de computer werkte de processtructuur door. De directory-indeling werd opgezet conform de processen. "Zo wennen de medewerkers in alle hoeken en gaten van het bedrijf aan het denken in processen". In 2006 is de automatisering vernieuwd om interne verwerking te optimaliseren en klaar te zijn voor de ICT-wensen van de klant naar de toekomst. Door het hebben van grip kon duidelijk de inzet van ICT vooraf worden bepaald en verliep het implementatietraject soepel. Immers, een en ander landde in een 'gegripte' omgeving.

Rode kaart

Voor het managen van fouten in de productie werd een eenvoudig kaartenspel bedacht. Een prikbord inclusief een stapeltje gele en rode kaarten leidde tot een fouteneliminatieproces. Iedere keer als een naaister een fout ontdekte (bijvoorbeeld ritssluiting x past niet bij broek y), dan moest zij een gele kaart pakken en de constatering noteren. De gele kaart werd op het bord geprikt en was zodoende zichtbaar voor iedereen. Een rode kaart hield in dat er met spoed een fout diende te

worden hersteld. In de wekelijkse vergadering werd vervolgens het bord 'leeggespeeld'. Het originele ontwerp werd gecorrigeerd en de desbetreffende fout behoorde voor altijd tot het verleden. Hiermee was een soort 'lerend' systeem geïmplementeerd. Kosten: euro 4,95. De tastbare resultaten van BPM kwamen al snel boven drijven. Een belangrijke KPI 'first time right' steeg al in twee jaar tijd van 65 naar 99 procent. De gemiddelde doorlooptijd verbeterde met 30 procent. De klanttevredenheid steeg van een 7 naar een 8,5. Uiteindelijk is het volume in tien jaar tijd met 50 procent gestegen en is het aantal medewerkers gedaald naar tien. "Het grootste deel van deze productiviteitsstijging reken ik rechtstreeks toe aan BPM". Al met al harde cijfers die aantonen dat BPM een onmiskenbare Return On Investment heeft, ook al is dat vaak vóóraf lastig hard te maken. "Het goede van BPM is voor mij zó evident, dat ik een discussie over ROI eigenlijk een non-discussie vind".

De status van grip leidt helaas niet tot een volledige eliminatie van verstoringen en uitzonderingen. Gulikers: "Het is natuurlijk geen tovenarij, maar door het proces management zijn we veel beter bestand tegen de dagelijkse verstoringen en uitzonderingen. Er is een basis van waaruit je flexibiliteit kunt creëren om afwijkingen snel aan te pakken". Op gezette tijden, zoals bij werkoverleg, staat het agendapunt 'processen' op de agenda. "Want", zo stelt Gulikers, "BPM is een mooie plant die regelmatig water nodig heeft". We zijn er in bedrijven al aan gewend om personeel, financiën en ICT continu aandacht te geven. Zo moeten we ook de processen gaan beschouwen als een voortdurend actueel onderwerp.

Mentale ruimte

"Ik heb mijn bedrijf transparant gemaakt", stelt Gulikers. Achteraf gezien had hij het liever andersom gedaan. Eerst BPM (grip) implementeren en dan uitbouwen. "Ik moest als bouwende ondernemer teveel vanuit de *adhocratie* opereren. En *adhocratie* is niet schaalbaar. Ik had onvoldoende vertrouwen om nieuwe zaken naar binnen te trekken". Veel ondernemers in zijn relatienetwerk ziet Gulikers met gelijksoortige problemen worstelen. Zij denken veelal 'eerst dit afmaken, dan dat en dan komt er wel een moment'. "Het duurt lang voor ze om te ontdekken dat 'dat moment' nooit komt". Je zult expliciet met proces management aan de slag moeten. Dit vereist overigens voor de ondernemer zélf de grootste mentale draai. Hij moet de angst kwijt die hoort bij alles transparant maken. Alle onderhuidse feiten en cijfers moeten op tafel komen. Hij moet het concrete

van de werkvloer durven uit te breiden met het abstracte van een procesplaatje of architectuur. Medewerkers moeten eigenaarschap toebedeeld krijgen en dan dient de ondernemer te durven loslaten, de ultieme vorm van grip. Veel ondernemers maken de fout door te denken: die permanente turbulentie is nu eenmaal mijn bedrijf! "Dat is een (onbewust) smoesje om er niet mee aan de slag te hoeven gaan", stelt Gulikers. Door het implementeren van grip op de bedrijfsvoering wordt die turbulentie gereduceerd. Er ontstaat letterlijk rust, inzicht en overzicht, hoe klein je ook bent.

Al jaren heeft Gulikers een gezond draaiend bedrijf, gebaseerd op proces management. Door zijn situatie van grip heeft hij nu rust in zijn hoofd en is er letterlijk ruimte ontstaan om na te denken over nieuwe plannen. "BPM levert mij nieuwe mentale ruimte op. Ooit begon ik als ondernemer, toen werd ik trouble-shooter, aansluitend BPM-implementeerder en nu kan ik eindelijk weer ondernemer zijn!" Momenteel is Gulikers bezig met een overname. In de voorbesprekingen blijkt de situatie van grip indruk te maken op de zakelijke partners, maar ook op de financier. It-Fits heeft zijn zaken op orde. Daarnaast stelt zijn inzicht en overzicht Gulikers in staat om op enkele platen uit zijn procesarchitectuur exact aan te geven waar en hoe de integratie moet plaatsvinden. Er is een helder communicatiemiddel ontstaan dat helpt bij de diverse besprekingen. En met een druk op de knop rolt er als het ware het plan van aanpak uit.

It-Fits laat zien waarin een klein bedrijf groot is. BPM blijkt ook in de K van MKB van grote waarde te kunnen zijn. Vanzelfsprekend blijft het een middel en is het geen doel op zich. Daarom moet het met verstand en in de juiste proporties worden ingezet. Vanuit een oase van rust klinkt de boodschap van Gulikers aan zijn collega ondernemers: "doe het nou gewoon". Want het is duidelijk. BPM past ook bij het kleinbedrijf, oftewel: it fits!

Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot (jeroen@processexpress.nl) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland.

Reacties

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar jeroen@processexpress.nl, ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.