

Strategische richting is bepalend bij uitrol LSS

# KLANT STAAT CENTRAAL

Lean Six Sigma is in de industriële sector al jaren een bekende methodiek om bedrijfsprocessen aantoonbaar te optimaliseren wat betreft kwaliteit, snelheid en kosten. De afgelopen tijd is LSS eveneens diep doorgedrongen in de financiële dienstverlening en ook in de gezondheidszorg wordt deze methodiek in toenemende mate toegepast.

Door Harmen Lücker en Menco van de Weerd

**Z**elfs enkele overheidsorganisaties hebben zich recent gewaagd aan Lean Six Sigma. Hoe kan, gegeven de inherente verschillen tussen deze sectoren, worden verwacht dat die éne methodiek voor elke willekeurige organisatie werkt? Alle organisaties die LSS toepassen hebben als overeenkomst dat hun klant, of burger, centraal staat bij het inrichten van hun bedrijfsprocessen. Alleen de wijze waarop zij dat aanpakken verschilt.

## Het waarom

Lean Six Sigma is een samenvoeging van de twee bestaande methoden Lean en Six Sigma. In Lean gaan we er vanuit dat een organisatie zich alleen bezig moet houden met activiteiten waarvoor de klant bereid is te betalen. Alle andere niet-waardetoevoegende activiteiten – daar wil de klant immers niet voor betalen – willen we daarom het liefst elimineren. Door het verwijderen van deze activiteiten kunnen doorlooptijden drastisch worden ingekort. Binnen de Six Sigma filosofie ligt de nadruk op het onder controle brengen van processen door ze betrouwbaar te maken

en ervoor te zorgen dat zelfs de slechtste prestatie nooit de klantwens overschrijdt.

Six Sigma werkt volgens een vaste projectvolgorde. Elke stap wordt systematisch doorlopen waarbij de letters DMAIC respectievelijk de stappen Define, Measure, Analyse, Improve en Control voorstellen, zie afbeelding 1.

De kracht van Lean Six Sigma zit opgesloten in de samenhang. Met behulp van deze methode wordt snel duidelijk hoe het proces verloopt in verhouding tot de klantwens en waar de knelpunten zitten. Vervolgens wordt het onderscheid gemaakt tussen onbelangrijke en belangrijke oorzaken van de knelpunten door middel van statistische technieken. Het brengt oplossingen naar voren die nu meestal verstopt blijven tussen alle andere mogelijke oplossingen.

## Werking

Lean Six Sigma begint, zoals zoveel methoden, bij de basis; zie afbeelding 2. Om de processen in de organisatie in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van een Value Stream Map (VSM). Hierin wordt elke stap in het proces letterlijk in kaart gebracht van klant tot klant, zoals deze echt in de organisatie wordt uitgevoerd. Dit is een cruciale eerste stap waarbij



## Lean Six Sigma methodiek

Lean Six Sigma is in de basis een methodiek om bedrijfsprocessen meetbaar, transparant en aantoonbaar te optimaliseren met de klantwens als scherperechter. Lean en Six Sigma zijn als aparte methoden ontwikkeld en hebben hun effectiviteit in alle bedrijfstakken van procesindustrie tot en met overheid bewezen.

Lean is een Amerikaanse vertaling van de Japanse aanpak die als eerste binnen Toyota is ontwikkeld. Deze methode van continue verbetering heeft de Japanse autoindustrie vanaf de tweede wereldoorlog gebracht tot waar zij nu staat. Six Sigma is ontwikkeld binnen Motorola en bestaat dit jaar twintig jaar. Als methodiek is het groot geworden binnen General Electric en heeft de wereld veroverd als de methodiek om processen en resultaten meetbaar en aantoonbaar te maken.

In afbeelding 2 wordt weergegeven hoe Lean Six Sigma is opgebouwd. Het dak van het huis geeft weer wat we uiteindelijk willen bereiken en dat is een organisatie of afdeling waarbij we zoveel mogelijk voldoen aan de wensen van de (interne of externe) klant. Deze eisen kunnen per situatie en per strategische richting natuurlijk wel verschillen. De twee pilaren en het fundament tonen hoe dit gerealiseerd gaat worden door de verschillende losse elementen en hun onderlinge samenhang. Voordat we aan de bouw van het huis kunnen beginnen dient een aantal basiszaken binnen de organisatie op orde te zijn. Deze zaken zijn voorgesteld in het zogenaamde fundament van het huis. Een basisonderdeel is het visueel maken van de huidige werksituatie in de meest brede zin van het woord. Verder zijn een gestandaardiseerde manier van werken (nodig om processen met elkaar te vergelijken) en het optimaal gebruik maken van productiemiddelen erg belangrijk.

medewerkers vanuit verschillende disciplines meewerken aan de totstandkoming hiervan. In bijna alle gevallen is het in onze praktijk steeds weer opmerkelijk om te zien dat er controverses bestaan over hoe verschillende medewerkers denken over de wijze waarop processen momenteel binnen een organisatie worden uitgevoerd. Dat heeft enerzijds te maken met het feit dat weinig medewerkers en managers weten wanneer het echt goed is en anderzijds hebben organisaties te maken met het continu evalueren van processen en de daarbij behorende tijdelijke oplossingen. Nadat de huidige situatie in kaart is gebracht, kan er na metingen en een aantal analyseslagen een zeer precies beeld worden geschetst van de knelpunten en het effect op de

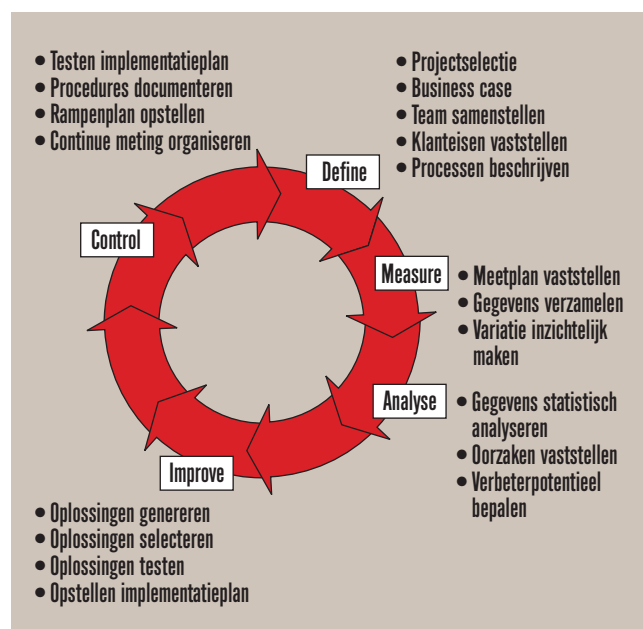
waardestroom. Door gebruik te maken van een aantal van de beschikbare technieken van Lean Six Sigma wordt vervolgens gewerkt aan het vereenvoudigen en aantoonbaar verbeteren van de processen naar het gewenste niveau. Change management zal als vanzelfsprekend een belangrijke rol spelen in het verandertraject en de uiteindelijke borging van de nieuwe situatie.

## Weinig medewerkers en managers weten wanneer het echt goed is

De Lean Six Sigma aanpak is zo krachtig en systematisch dat in de meeste gevallen de benodigde resultaten binnen drie maanden inzichtelijk zijn en in een pilot zijn getest. Een project is niet geslaagd als er slechts een rapport is gemaakt over het probleem met als resultaat een 'hoe zou het beter kunnen?' verhaal. Pas als de verbeteringen in de werkprocessen in de praktijk daadwerkelijk aantoonbaar zijn gemaakt, kan een LSS-project geslaagd worden genoemd.

### Wat kan je met LSS bereiken?

Lean Six Sigma begint bij de wens van de klant en hanteert deze als scherperechter. De klantwens moet juist en realistisch zijn. Onmogelijke eisen aan een proces kunnen de kosten opdrijven dan wel het initiatief tot staan brengen. Vraag klanten daarom naar een bandbreedte, ook de klantwens kent spreiding.



Afbeelding 1: DMAIC stappenplan.

Hoeveel projecten zijn er al niet gestart waarvan het uiteindelijke nut voor de klant niet duidelijk was, of sterker nog, geheel ontbrak?

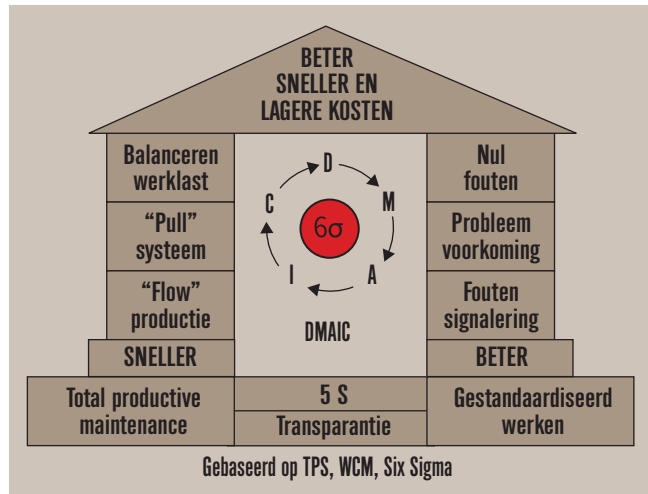
Door middel van statistische analyse wordt bewezen welke factoren binnen een proces daadwerkelijk significant invloed hebben op het eindresultaat. Dit resulteert in een weloverwogen focus op de zaken die er écht toe doen. Alleen al hierdoor wordt een efficiëncyslag gemaakt in een verbeterproject. De verbeteringen gaan gemakkelijker voorbij aan de gebaande paden en er ontstaan nieuwe inzichten over bestaande processen.

Tot slot is het grote voordeel dat de Lean Six Sigma 'taal' en analyse-software internationaal gestandaardiseerd zijn, waardoor het ook voor multinationals zeer geschikt is om voortgang en uitwisselbaarheid te garanderen. In de financiële dienstverlening zijn de resultaten bijvoorbeeld een 30 procent reductie in kosten en een verkorting van levertijden met 70 procent. In de industrie is een verwachting van 20 procent in kostenreductie nog steeds gerechtvaardigd.

Iedereen kan beginnen met LSS, maar er moet wel eerst kritisch worden onderzocht of aan een aantal voorwaarden wordt voldaan, het gaat namelijk niet vanzelf. Het doorbreken van de bestaande manier van denken is voor elke organisatie een vak apart. Lean Six Sigma biedt de mogelijkheid om aan te tonen hoe en in hoeverre een proces is te optimaliseren, maar dat wil nog niet zeggen dat iedereen de nieuwe cijfers en mogelijkheden zomaar accepteert. Betrokkenheid van de medewerkers en discipline bij de managers vanaf het begin af aan is cruciaal voor het slagen van de LSS-methodiek. Aanzienlijke aandacht van het management is vereist. Het vergt investeringen van mensen en de organisatie om de benodigde resultaten te behalen en te borgen.

## De benodigde resultaten zijn binnen drie maanden inzichtelijk en in een pilot getest

Niet zozeer de branche maar de mate van volwassenheid waarin een organisatie zich bevindt, beïnvloedt de wijze waarop LSS wordt toegepast. Afhankelijk daarvan wordt er een 'set' van tools gekozen en gebruikt. Elk bedrijf en iedere situatie vereist daardoor zijn eigen specifieke combinatie. Heeft een bedrijf de neiging om frequent van strategie of focus te veranderen, een kenmerk van beperkte volwassenheid, dan is LSS ook kwetsbaar. Voor het slagen van de methodiek en om dus de bedrijfsprocessen efficiënter te laten



Afbeelding 2: Opbouw van Lean Six Sigma.

verlopen, zal de organisatie een aantal jaren een bepaalde strategische richting moeten volhouden. Pas dan worden de resultaten en de inspanningen van de LSS projecten in de gehele bedrijfsvoering zichtbaar.

Data en analyses zijn van cruciaal belang, maar meten is ingewikkelder dan het lijkt. Dat ontdekken vooral bedrijven in de dienstverlenende sector en binnen de overheid. Het verkrijgen van de juiste en betrouwbare data en die vertalen naar betrouwbare informatie blijkt telkens een forse uitdaging te zijn. De uitdaging in de industriële sector is niet minder groot, maar wel van een andere orde. Daar worden misschien wel teveel data verzameld.

Indien meetsystemen niet op de juiste manier worden opgezet en de meetmethodiek niet geïntegreerd wordt, zullen er kengetallen en grafieken geproduceerd worden, maar deze zullen onvoldoende een weergave zijn van de werkelijke situatie en van wat de klant of burger ervaart.

### Conclusie

Lean Six Sigma is geschikt voor iedere branche en voor elk type organisatie. Organisaties kunnen de methode echter niet kritiekloos toepassen en er wonderen van verwachten. Iedere organisatie die over meerdere jaren systematisch, en met engagement van medewerkers en managers, aan optimalisatie van zijn procesprestaties wil werken, zal in Lean Six Sigma een methodiek vinden die het mogelijk maakt om de doelstellingen snel, voorspelbaar en doeltreffend te behalen. Het vraagt uithoudingsvermogen, daadkracht en durf van management en medewerkers dit op te starten en ook vol te houden.

### Harmen Lückert en Menco van de Weerd

Harmen Lückert werkt als Principal Consultant binnen de Trade & Industry Group van DCE Consultants en is Lean Six Sigma Black Belt. Menco van de Weerd is Principal Consultant binnen de Insurance & Pensions Group van DCE Consultants en is Lean Six Sigma Master Black Belt.