

Lean & mean processen herzien

GEÏNTEGREERDE

AANPAK

Steeds meer organisaties brengen hun bedrijfsprocessen in kaart vanwege zeer uiteenlopende redenen. Processen vormen immers het uitgangspunt bij projecten die gericht zijn op kwaliteit- en efficiëntieverbetering, certificatieprojecten, performance management, klanttevredenheid, informatisering, herstructureringen, fusies.

Door Jan Bellaert en Kim Oostvogels

Het verworven inzicht in de processen verplicht organisaties om na te denken of de processen al dan niet beantwoorden aan de verwachtingen van de verschillende belanghebbenden. In de traditionele managementliteratuur wordt in dit verband vaak verwezen naar de zogenaamde waardedisciplines als kompas voor de strategie van een organisatie (Treacy & Wiersema). Het uitgangspunt is dat bedrijven zich dienen te focussen op operational excellence, ofwel product leadership, ofwel customer intimacy. Een organisatie moet zeer goed presteren in elk van deze dimensies, maar zal pas succesvol zijn op lange termijn als ze ten opzichte van haar concurrenten uitmunt in één van de dimensies. Het 'olympisch minimum halen' op de twee andere dimensies is een belangrijke uitdaging voor organisaties. Allereerst en meest evident is er de druk om meer kostenefficiënt te werken. Door de globalisering krijgen bedrijven de keuze om hun productie en hun diensten op de meest kostenefficiënte plaats te organiseren. Bovendien zorgt het huidige ongunstige beursklimaat voor extra druk op de beschikbare budgetten en werkmiddelen. Ten tweede worden de producten en de te leveren diensten, mede dankzij technologische vooruitgang, steeds complexer. Ten derde worden klanten mondiger en verwachten ze een persoonlijke benadering bij de invulling van hun behoeften. Dankzij internet zijn klanten beter

geïnformeerd en worden er onderling ervaringen uitgewisseld die meer impact hebben dan om het even welke marketing-campagne. Door al deze evoluties falen veel organisaties in de evenwichtsoefening tussen de waardedisciplines. Het gevolg is dat er schizofrene processen ontstaan die het behalen van de bedrijfsdoelstellingen bemoeilijken.

Een gepast antwoord hierop is een geïntegreerde aanpak waarbij de sterke punten van Business Process Management, Lean management en Six sigma worden gecombineerd.

Geïntegreerde methode

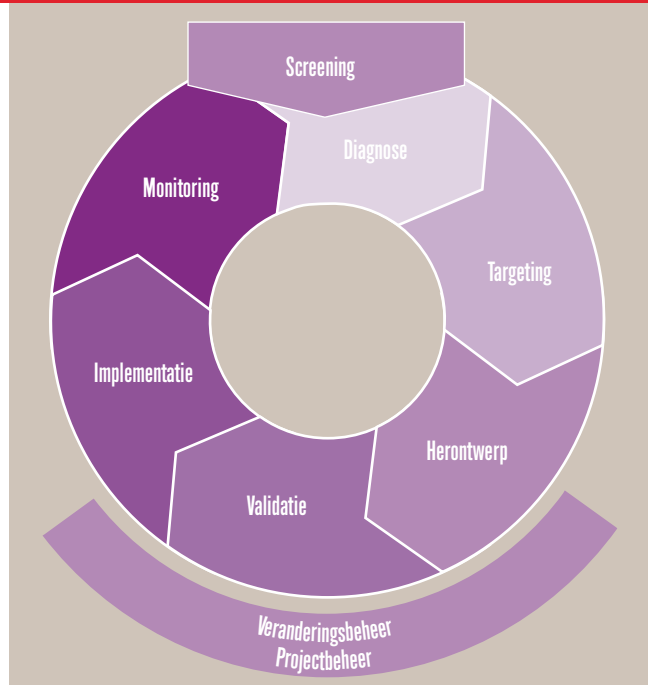
De wildgroei aan methoden die ingezet worden om organisaties te helpen performanter, klantgerichter en innovatiever te worden, zorgt ervoor dat vele organisaties door de bomen het bos niet meer zien. Hoewel er een sterke overlap bestaat tussen een meerderheid van methodologieën en raamwerken, is de eigenlijke sterkte van elke methode eenvoudig af te leiden uit zijn origine.

Business Process Management kent zijn oorsprong in de Business Process Re-engineering beweging (BPR) die ontstaan is in de jaren tachtig. BPR werd gekenmerkt door radicale verbeteringen die gerealiseerd werden dankzij het doorvoeren van ingrijpende veranderingen op processen en organisaties. BPM is een antwoord op de nadelen van BPR en focust zich op voortdurend aangroeiende verbeteringen. Dit gebeurt door het installeren van een cultuur die dankzij een rationele

bedrijfsvoering en een doorgedreven informatisering, focust op het maximaliseren van de waardecreatie.

Afbeelding 1 toont een 'best practice' om BPM in de praktijk toe te passen en bestaat uit zeven stappen.

1. Screening. Het startpunt van elk BPM-initiatief is een analyse van de bestaande organisatorische context. Een waardeoordeel vellen over de werking van een organisatie en zijn processen is onmogelijk zonder een verregaand inzicht in de strategische en operationele doelen van de organisatie. Afwijkingen in de processen, de systemen en de organisatie – dit kunnen zowel gebreken als opportuniteiten zijn – kunnen nu gecatalogiseerd worden. Deze screening-stap zorgt ervoor dat de bedrijfsmiddelen aangewend worden in lijn met de strategie en biedt tevens een overzicht van de organisatie. Dit laat toe om de reikwijdte van het BPM-initiatief te bepalen en prioriteiten te stellen.
2. Diagnose. De diagnosefase erkent het streven naar continue verbetering door de huidige situatie als vertrekpunt in kaart te brengen. Zoals een geneesheer tijd investeert in het onderzoeken van zijn patiënt zo moet ook een organisatie zijn processen in detail onderzoeken. De geloofwaardigheid van de geneesheer en van de voorgestelde behandeling hangt af van het professionalisme dat aan de dag gelegd wordt bij het stellen van de diagnose en dit geldt evenzeer bij een BPM-initiatief. Door op een gestructureerde en cijfermatige manier de huidige knelpunten en opportuniteiten te analyseren wordt een fundament gelegd om alle belanghebbenden van de organisatie te overtuigen en te engageren.
3. Targeting. De resultaten uit de diagnosefase geven inzicht in de mogelijke verbeteringen die gerealiseerd kunnen worden. Op basis van deze gegevens is het essentieel dat de doelstellingen van het BPM-initiatief kwantitatief worden vastgelegd.
4. Redesign. De kern van elk BPM-initiatief is het herontwerpen van de processen. Door de uitvoering van alle voorgaande stappen kan het ontwerpproces doelgericht uitgevoerd worden. In deze fase worden de typische activiteiten per proces beschreven, alsook de actoren die de activiteiten uitvoeren en de systemen die de uitvoering van het toekomstige proces ondersteunen.
5. Validatie. Wanneer het ontwerp van de toekomstige processen is afgerond, kan het plan om de nieuwe processen in te voeren in detail opgesteld worden. In sommige gevallen zullen IT-investeringen noodzakelijk zijn om de processen te kunnen uitvoeren. De validatiestap laat toe om het ontwerp van de toekomstige processen te faseren – afhankelijk van de beschikbare middelen – en controleert of de hertekende organisatie de vooropgestelde doelstellingen kan bereiken.
6. Implementatie. In stap zes worden de nieuwe processen in uitvoering gebracht. Tijdens deze fase is communicatie, kennisoverdracht en individuele coaching essentieel.



Afbeelding 1: Toepassen van BPM in zeven stappen.

7. Monitoring: Ter afronding van een BPM-initiatief moet de performance van de processen gemeten worden en moet er onderzocht worden in welke mate de vooropgestelde doelstellingen bereikt werden. Na het uitvoeren van de laatste stap van de BPM-cyclus kan een nieuwe cyclus opgestart worden.

Door het integreren van de bedrijfsstrategie en door het continue streven naar kwantitatief onderbouwde en aantoonbare verbeteringen, wordt de BPM-methode succesvol.

Lean

Lean management is een filosofie met Japanse wortels afgeleid van een aantal succesvolle praktijken bij autofabrikant Toyota. Eind jaren tachtig raakte de methode dankzij een aantal bestsellers bekend bij een breed publiek. De vijf kenmerkende eigenschappen van Lean management zijn:

1. Waardecreatie. Waardecreatie wordt gedefinieerd als elke activiteit waarvoor een klant wil betalen omdat deze activiteit noodzakelijk lijkt voor het oplossen van zijn probleem;
2. Verspilling. Processen zijn opgebouwd uit drie types activiteiten. Activiteiten die waarde creëren, activiteiten die geen waarde creëren maar die noodzakelijk zijn in de huidige bedrijfscontext en infrastructuur én activiteiten die kortweg geen waarde creëren;
3. Flow. Flow is het streven naar een continu proces zonder werkvoorraden;
4. Pull. Bij een pull proces worden alleen activiteiten uitgevoerd indien er een specifieke behoefte is aan de output die de activiteit kan leveren;
5. Perfectie. In tegenstelling tot traditionele benchmarking, suggereert dit principe dat perfectie als ultiem doel nagestreefd moet worden.

De laatste jaren werd de Lean management filosofie verder ontwikkeld en niet alleen toegepast op bedrijfsinterne processen maar ook op totale waardeketens over bedrijven en industrieën heen. Bovendien vonden de principes ingang in een niet-industriële context waar ze gehanteerd werden voor de optimalisatie van administratieve processen.

Essentieel aan het Lean denken is het besef dat de verbetering van microprocessen een rechtstreekse impact heeft op de uitvoering van de strategie van een bedrijf. Een kritische succesfactor voor het toepassen van Lean principes in een administratieve context is het besef dat de uitvoerders van de processen kenniswerkers zijn die zelf het best geplaatst zijn om verspilling uit de processen te halen.

Het succes van de Lean methode is te danken aan het focussen op het reduceren van verspilling die herkenbaar is voor alle betrokken partijen, en ook door het aanreiken van concrete tools die worden ingezet voor de daadwerkelijke realisatie van een Lean proces.

Six sigma

Six sigma tenslotte is een management-praktijk, oorspronkelijk ontworpen door Motorola, die gericht is op het terugdringen en bewaken van het aantal defecten dat gegenereerd wordt door onvolmaakte processen. Elke gebeurtenis die leidt tot klantontevredenheid wordt gedefinieerd als een defect. De benaming Six sigma verwijst naar de statistische maat voor variantie in een bepaalde steekproef en legt kwantitatief de doelstelling vast. Bij het toepassen van de methode in het algemeen, wordt dan ook sterk gebruik gemaakt van statistische analyses. Het succes van Six sigma is te danken aan de concrete statistische logica die de methode aanreikt bij het uitvoeren van verbeterinitiatieven.

Door de overlap tussen de methodes is de verleiding groot om heil te zoeken in één enkele methode. Een sterke metafoor is echter deze van de kantoortoepassingen: "Hoewel men een rekenblad kan gebruiken om een brief te schrijven en een tekstverwerker kan gebruiken om rekentabellen op te stellen, is het efficiënter en doeltreffender om de rekentabellen met

het rekenblad en de brief met de tekstverwerker op te maken. Een geïntegreerde oplossing, waarbij een rekentabel uit een rekenblad wordt opgenomen in een brief uit een tekstverwerker combineert het beste van twee werelden."

Met de verbeteringsmethoden is dit ook zo. De ideale werkwijze bestaat uit:

- het toepassen van de BPM-methode voor afstemming op de bedrijfsstrategie en het cyclisch structureren van de initiatieven met inbegrip van het onderbouwen en opvolgen van verbeteringen;
- het aansnijden van de Lean thema's met in het bijzonder het elimineren van verspilling bij het uittekenen van toekomstige processen;
- het gebruiken van Lean tools voor de concrete realisatie van de processen op de werkvloer;
- het hanteren van de Six sigma logica als specifieke methode voor het kwantitatief analyseren, onderbouwen en opvolgen van verbeteringen.

Tweesporenaanpak

Het succesvol uitvoeren van verbeterinitiatieven volgens de geïntegreerde methode omvat een tweesporenaanpak: een logisch spoor is een rechtstreekse uitwerking van de geïntegreerde methode binnen de context van de betrokken organisatie; een psychologisch spoor erkent wat Pascal omschreef als "het hart heeft zijn redenen, die de rede niet kent".

Een eerste logisch aspect bij het volgen van de werkwijze is dat de projectaanpak die gericht is op het invoeren van Lean principes, zelf zo Lean of zo lenig mogelijk wordt gehouden. Dit betekent dat er aan twee concrete punten aandacht besteed moet worden. Enerzijds dient de projectwerking ontdaan te worden van activiteiten of analyses die geen waarde toevoegen aan het beoogde resultaat: de verbeterde uitvoering van verbeterde processen. Anderzijds moeten alle uitvoerders van de processen op zijn minst de kans te krijgen actief mee te werken en verantwoordelijkheid te nemen in het project. De verleiding voor het management is vaak groot om bepaalde medewerkers aan te duiden die bijzonder

| Lean & Mean Assessment | | |
|--|-------------|--|
| Lean | Perspectief | Mean |
| Onze analyses geven ons een end-to-end zicht op onze processen. | Strategie | We hebben een goed buikgevoel van wat onze klanten willen. |
| Innovatie wordt altijd beloofd. Onze business care was 'incontournable'. | Cultuur | Ons IT systeem laat het toch niet toe en er zijn geen IT budgetten meer beschikbaar. |
| Iedereen doet mee: de meest kritische mensen vervullen een sleutelrol. | Mensen | We weten wie voor en wie tegen is. |
| De medewerkers zullen morgen de initiatieven aan het management voorstellen. | Aanpak | Het projectteam zal jullie de verbeteringen komen toelichten. |
| Alle kandidaten werden vrijgemaakt van operationele besognes om deel te kunnen nemen aan het initiatief. | Middelen | Onze mensen nemen het project bij hun dagtaak. |

Afbeelding 1: Lean & mean assessment.

geschikt geacht worden om mee te werken aan het project. Op deze manier worden steeds dezelfde mensen betrokken bij veranderingstrajecten en wordt innovatie opgeofferd voor gelijkstemmigheid.

Een tweede logisch aspect is het erkennen van de rechtmatige plaats van de klant in het traject. In de BPM-methode wordt er afgestemd op de bedrijfsstrategie die een bepaald waardevoorstel voor de klant voorop stelt. Bij Lean management wordt waardecreatie, zoals gedefinieerd door de klant, de graadmeter voor het evalueren van activiteiten in een proces. Bij Six sigma worden defecten, alle zaken die kunnen leiden tot klantontevredenheid, tot een minimum herleid. Elk procesverbeterinitiatief dat niet start met het in kaart brengen van de verschillende aspecten van toegevoegde waarde en klanttevredenheid schiet zijn doel voorbij. Bovendien ligt er in vele gevallen een schat aan informatie voor het oprapen in de vorm van klanttevredenheidsonderzoeken en marktanalyses.

Een derde logisch aspect is het clusteren van de verschillende gevallen van verspilling en het aanpakken van defecten. Vele verbeterinitiatieven, al dan niet met IT-impact, worden nooit gerealiseerd vanwege de te kleine reikwijdte. Hierdoor kan niet de nodige aandacht getrokken worden en bijgevolg worden de nodige middelen niet voorzien. De schat aan versnipperde opportuniteiten die opgeborgen liggen in de lade van menig medewerker, kan dankzij de geïntegreerde werkwijze via een sneeuwbaaleffect aangeboord worden en de

performance van de organisatie verhogen. Een minimum reikwijdte zorgt voor de nodige ruchtbaarheid en kan de eventuele overhead van te volgen procedures en kanalen incasseren.

Reikwijdte

Een laatste logisch aspect is de open projectaanpak. Vaak worden verbeteringstrajecten gedefinieerd die een vaste, rigide reikwijdte hebben tijdens de levensduur van een project. Dit komt vooral door de afspraken met externe partijen en de externe budgetten. In het beste geval zijn er procedures om via veranderingsaanvragen de reikwijdte te beïnvloeden. Vanuit het perspectief van de organisatie echter, is het zinvoller om de reikwijdte dynamisch te benaderen. De dynamiek kan zich manifesteren in twee richtingen: een *spin-out* of een *spin-in*.

Een spin-out is het afsplitsen van een bepaald deel van de reikwijdte van een project om onmiddellijk tot uitvoering te brengen. Omwille van de potentiële voordelen van bepaalde verbetertrajecten die tijdens het Lean project kunnen worden geïdentificeerd, zou het moeilijk te verantwoorden zijn aan de organisatie om de gehele BPM-cyclus te doorlopen alvorens deze voordelen te verzilveren. Het is kenmerkend dat via dit mechaniek zogenaamde 'quick wins' gerealiseerd worden door werkgroepen of individuele bezielde procesmedewerkers die de nodige mandaten toebedeeld krijgen. Een spin-in is een omgekeerde beweging. Tijdens het

ASL BiSL JAARCONGRES

FOCUS ON DEMAND

9 DECEMBER 2008 | SPANT BUSSUM | 6^e JAARCONGRES

TOPICS

- Demand management
- Business IT Alignment
- ASL & BiSL practices
- Interactivity

En ook dit jaar is er weer een ASL / BiSL trofee.



Meer informatie op www.asl-bisl.org

uitvoeren van een BPM-cyclus staat de organisatie en de bedrijfscontext niet stil. Dit maakt dat *bottom-up* initiatieven, soms zonder dat men er zich van bewust is, de huidige manier van werken aanpassen. Een organisatie bestaat bij de flexibiliteit en het initiatief van zijn medewerkers en het zou rampzalig zijn om deze initiatieven in de kiem te smoren. Anderzijds moet er op gelet worden dat de veranderingen de doelstellingen van het Lean project niet bemoeilijken, maar deze in het beste geval versterken. Een spin-in heeft als doel de reikwijdte van de spontane initiatieven op te volgen en de toepassing van eventuele standaarden te bewaken, om een coherent eindresultaat op het einde van de BPM-cyclus te kunnen blijven waarborgen.

Conclusies

De grote uitdaging bij het uitvoeren van verbeterinitiatieven is het psychologische spoor. Hoewel dit aspect door vele organisaties en consultancy's erkend wordt als essentieel, slagen weinigen erin de bestaande dogma's te doorbreken en de mentale sprong te maken. Allereerst moet ervoor gezorgd worden dat de organisatie in het algemeen en de medewerkers in het bijzonder, bewust worden van de veranderende bedrijfscontext en van de hierdoor onuitputtelijke verzameling aan opportuniteiten die zich dag na dag aanbieden. Een krachtig middel is een zogenaamde verspillings-brainstorm, waarbij een grote groep van medewerkers zoveel mogelijk vormen van verspilling die

in de organisatie aanwezig zijn, identificeert. Ten tweede moeten alle medewerkers een forum krijgen waarop zij hun ideeën en kritische analyses met betrekking op de initiatieven kunnen uiten. Het basisprincipe hierbij is dat wanneer twee mensen identiek dezelfde ideeën en bedenkingen hebben, er één van de twee overbodig is. Juich tegenspraak dus toe! Bovendien zal een dergelijk forum in vele gevallen leiden tot kruisbestuiving waaruit nieuwe best practices en verbeterinitiatieven zullen voortkomen.

Ten derde is er het belang van de cijfers. Hoewel het hart niet steeds de rede volgt, is de kans toch aanzienlijk groter indien een en ander cijfermatig onderbouwd wordt. Tenslotte is er de enorme impact van voortgangsgesprekken. Zoals de performance van Lean processen idealiter publiekelijk gevisualiseerd wordt, zo dienen ook de successen van het doorlopen van de BPM-cycli, de spin-in's en de spin-out's, intern verkondigd te worden. Een belangrijk argument is dat de medewerkers op deze manier de voordelen van de initiatieven ervaren en erkennen en dat een verlaging van de werklust gecreëerd wordt, die op zijn beurt nieuwe initiatieven in leven kan blazen. Dankzij deze tweesporenaanpak kunt u vermijden dat uw Lean traject een *mean traject* wordt waarbij nobele intenties overgaan in gemiste kansen.

Jan Bellaert en Kim Oostvogels zijn beiden consultant bij MÖBIUS.

Kijk op BPM-vendors

De BPM-matrix van Business Process Magazine

Bent u nog steeds op zoek naar een objectief marktoverzicht van BPM-tools?

De **BPM-matrix** van **Business Process Magazine** is een **onafhankelijk**, actueel overzicht van alle professionele software voor Business Process Management op de Nederlandse markt. Het is geen vergelijking, maar **objectief overzicht** van de functionele aspecten van de producten, zonder dat daar een waardeoordeel over wordt uitgesproken. Het gaat er immers om welk product het beste aansluit bij uw wensen en eisen. U kunt door de **BPM-matrix** browsen door te selecteren op leveranciers en op een kleine 100 functie-aspecten. Maar u kunt ook gebruikmaken van de **matchmaking module**, die aan de hand van door u ingegeven criteria voor u een shortlist samenstelt. Gewoon, om u te helpen een keuze te maken uit de vele uitstekende Business Process Management oplossingen die op de markt verkrijgbaar zijn. U bepaalt uiteindelijk zelf welke leverancier het beste bij u en uw bedrijf past.

U vindt de BPM matrix op www.businessprocess.nl



De BPM-matrix van Business Process Magazine staat onder redactie van senior consultants bij O&i te Utrecht.

business
process
magazine