



Nieuwsbrief Co-Efficiënt Management Consulting

BEZUINIGEN MET PLEZIER

***Start 2010: een heel nieuw jaar ligt voor ons vol nieuwe kansen!
En ook met nieuwe uitdagingen. Voor veel organisaties vraagt de huidige economische realiteit ook om nieuwe manieren van denken om het resultaat te kunnen vergroten. De wagen piept en kraakt. Er moet wat gebeuren. Dan kun je twee richtingen uit denken. Manieren vinden om de omzet te vergroten. En kijken waar er mogelijkheden zijn om de kosten te besparen. En voor dat laatste is het niet gemakkelijk om de handen op elkaar te krijgen. Het idee alleen al leidt tot weerstand...***

Salarissen bevroren. Minder trainingen. Minder uitgeven aan facilitaire zaken. Minder leuke dingen doen. Goedkopere koffie. Dunner printpapier... Minder...



De kaasschaafmethode

Na jarenlange groei en ongebreideld enthousiasme is het nu voor de vitaliteit van de organisatie van belang om greep te hebben op de kosten. Dé methode om dit issue aan te pakken is de aloude kaasschaafmethode.



Over de gehele linie worden maatregelen voorbereid. Omdat het pijn doet, is het lastig om fundamentele keuzes te maken. Resultaat is dat afdelingen zich teruggeworpen voelen op hun eigen eilandje. En iedere manager probeert het daar nog slimmer en handiger te doen. Maar de samenhang ontbreekt, de medewerkers schrikken op uit de roze droom en voelen zich gedemotiveerd. En als je niet uitkijkt, leidt de interne focus tot minder aandacht voor waar het allemaal om draait: de tevredenheid van de klant.

Kan het ook anders dan?

Een volstrekt andere benadering komt vanuit de automobiel industrie. LEAN is een nieuwe manier van denken. Een bewezen methode die helpt om de prestaties van de organisatie blijvend te verbeteren. Twee aspecten vormen de essentie van LEAN: het streven naar perfectie in het leveren van waarde aan de klant EN het terugbrengen van verspilling. De focus van het management verschuift hierbij naar het optimaliseren van de gehele waardeestroom van het product of de dienst. Hiermee wordt het mogelijk om allerlei vormen van verspilling uit het proces te snijden. Het resultaat: snellere doorlooptijden, hogere kwaliteit, betere klantenservice, lagere kosten, grotere marges. En vooral: vergroting van de tevredenheid van klanten.

De oorsprong van LEAN

Een groot aantal organisaties heeft inmiddels ervaring opgedaan met de technieken van LEAN, soms ook wel TPS (Toyota Production System) genoemd. De Japanse autofabrikant Toyota heeft met een filosofie van 'slanke' (lean) productie de kwaliteit van het product weten te verhogen en tegelijkertijd de kosten omlaag gebracht. En daarmee niet alleen het bedrijfsresultaat substantieel verbeterd. Maar ook de betrokkenheid en het enthousiasme van de medewerkers sterk vergroot. LEAN is dan ook niet het zoveelste verbeterprogramma. Het is een reis naar een nieuwe bedrijfscultuur, een nieuwe ziens- en werkwijze en naar nieuw gedrag. Klantgerichtheid komt tot uiting in alle processen die waarde creëren voor de klant. En klantwaarde wordt direct beïnvloed door de mensen die bij u werken. Het gaat dus om het continu verbeteren van processen, mensen en middelen. Waarbij de klant continu met hoofdletters op het voorhoofd staat geschreven. Bij elk vraagstuk, bij elke beslissing is de klant het referentiepunt om de juiste richting te bepalen.

Toepassing van LEAN principes leidt tot flinke resultaten. 't Wordt mogelijk om

- Tot een verdubbeling van de arbeidsproductiviteit te komen;
- Doorlooptijden van levering tot 90% te reduceren;
- Negatieve afwijkingen in de kwaliteit te halveren;
- De nieuwe diensten in de helft van de tijd te introduceren;
- Een breder assortiment te leveren tegen zeer geringe meerkosten.

Werkt dat ook bij een dienstverlener?

Juist in de service industrie zijn de mogelijkheden voor LEAN enorm. De activiteiten die waarde toevoegen in de ogen van de klant zijn hier vaak minder dan 50% van het totaal! Dat komt omdat dienstverlenende processen vaak traag en dus duur zijn. Denk eens aan een bezoek aan het ziekenhuis. Het aanvragen van een bouwvergunning. Het controleren van de jaarrekening. De intake van een alzheimer patiënt in een verzorgingshuis. Dat zijn complexe en langzame stromen. En 80% van de vertraging wordt grosso modo veroorzaakt door 20% van de activiteiten.

De vijf LEAN stappen naar een beter resultaat

1. Maak de klantwaarde duidelijk

Er is een grote kans dat de beleidsbepalers in uw organisatie niet dagelijks meer in aanraking komen met klanten. Start daarom het denken in het proces van de klant weer op. In een clubje van betrokken medewerkers. Wat maakt die klant mee in iedere stap van de aanschaf van de dienst? Stap van buiten naar binnen. Neem de nieuwsgierigheid van een onbevangen kind mee, en doorloop het hele proces. Is het duidelijk wat de stappen zijn? Op welke momenten moet er door de klant iets ingevuld of verteld worden? Is dat eenmalig, of moet dat vaker gebeuren? Hoe vaak en hoe lang moet de klant wachten? En waarop moet dan worden gewacht? Klanten zijn alleen maar bereid te betalen voor die activiteiten van de leverancier die waarde toevoegen. De organisatie die permanent de niet-waarde toevoegende stappen beperkt is de winnaar op lange termijn. De permanente focus op klantwaarde moet weer in de organisatie geborgd worden.



Figuur 1: de principes van LEAN management

2. Stroomlijn de processen: wat is de waardeestroom en waar zitten verspillers? In de tweede stap definieer je de waardeestroom en breng je de verspillers in kaart (zie figuur 2). Da's een andere manier van kijken naar het proces. Neem bijvoorbeeld een vliegmaatschappij.



1) Als je naar de waardedoetoevoeging kijkt, heb je snel een beeld van bijvoorbeeld het vliegen met passagiers.

2) Je ziet dan ook welke activiteiten geen waarde creëren. Maar die onvermijdbaar zijn met huidige technologie. Bijvoorbeeld grote vliegtuigen voor grote afstanden. In plaats van kleine vliegtuigen voor klanten die graag kortere afstanden willen vliegen.

3) Je ziet dan ook snel de activiteiten die geen waarde toevoegen. En die je dus kunt stoppen. Zoals ruimtes die men nodig heeft voor onnodig wachten op luchthavens omdat je twee uur van tevoren aanwezig moet zijn. Wat zou er mogelijk zijn als je op zo'n fundamentele manier processen kon verbeteren?

Figuur 2. De 7 bronnen van verspilling volgens LEAN:
Voorbeelden hiervan bij administratieve dienstverlener:



3. Zorg voor continue doorstroming

Wat is het eerste wat je denkt als je het woord 'bedrijf' hoort? Precies: functies, afdelingen, 'harkjes', activiteiten in batches.

Alleen die batches, die veroorzaken ook wachttijden. Als er 'iets' in de maak is, en de afdelingen bezet zijn, zit de klant ondertussen te wachten. Taiichi Ono (de geestelijk vader van LEAN Manufacturing) ontdekte als eerste dat als je werkt in batches, je meer

verspilling hebt dan wanneer je doorlopend aan je dienst of product werkt. Snelle omsteltijden maken continue doorstroming mogelijk, zeker in de dienstverlening. Het is tijd voor doorlopend denken en werken in waardedoetoevoegende processen. En te stoppen met het denken in functies en afdelingen.

4. Vraaggestuurd werken

Wanneer je de organisatie kunt inrichten op continue doorstroming, dan realiseer je een enorme winst op de levertijden. De order die eerst dagen duurde om te verwerken, kan nu in uren gerealiseerd worden. De productietijd van fysieke producten wordt teruggebracht van weken of maanden naar minuten of dagen. Niet alleen kun je tiental(len) procenten in tijd besparen in een leanproject. Veel belangrijker is de snellere reactie op klantenwensen. Die ook steeds in beweging zijn. Met de klantenwens als baken, loop je in je processen steeds voorop. Denk eens aan een uitgever: voorheen produceerde hij grofweg 50% van de oplages teveel. Nu met de komst van het e-book kan hij op elk gewenst moment en in no-time leveren. Hij richt zijn proces vraaggestuurd in. LEAN noemt dit werken volgens het pull principe.



5. Continue verbetering



Je hebt met de enthousiaste inzet van je mensen de klantwaarde bepaald. Je hebt de processen hierop ingericht, en hebt continue doorstroming van de diensten gerealiseerd. Je biedt vanuit de wensen van je klant de diensten aan. Je hebt daarvoor standaarden ingesteld. Dan kom je vanzelf op het punt dat het heel gemakkelijk wordt om perfectie na te streven. Vanuit het nieuwe proces komt verborgen verspilling vanzelf naar voren. En als je werkt vanuit de vraag van de klant, komen de belemmeringen voor doorstroming ook steeds boven water. Dit proces werkt enorm motiverend voor de mensen in de organisatie. Omdat de stappen in het proces, en daarmee ook de waarde zo zichtbaar wordt. Voor de klanten, voor de leveranciers en voor de organisatie zelf.

Resultaten

Toepassing van LEAN principes leidt tot flinke resultaten. Het wordt mogelijk om



- Tot een verdubbeling van de arbeidsproductiviteit te komen;
- Doorlooptijden van levering tot 90% te reduceren;
- Negatieve afwijkingen in de kwaliteit te halveren;
- De nieuwe diensten in de helft van de tijd te introduceren;
- Een breder assortiment te leveren tegen zeer geringe meerkosten.

Na de start met LEAN ervaren organisaties vaak nogmaals een verdubbeling van de productiviteit in de eerstvolgende twee tot drie jaar erna door de toepassing van de continue verbetering.

Het enthousiasme, de betrokkenheid en de kwaliteit van uw mensen is in dit hele proces een factor van levensbelang. Mensen willen graag deel uitmaken van een succesvol team. Door het werken met LEAN ervaren zij werkelijk dat zij het verschil maken in de kwaliteit richting de klant. Dat maakt van bezuinigen een proces van verbeteren en besparen. Met een volstrekt andere beleving.

Kunnen wij in onze organisatie ook voordelen behalen met LEAN?

Dat kan, jazeker. Kun je volgende vragen met JA beantwoorden, dan beschikt jouw organisatie over de juiste randvoorwaarden om met een LEAN proces te beginnen. Bent je al ingesteld of bereid om

- de klant centraal te stellen in het denken en handelen in jouw organisatie?
- klanten te betrekken bij het herontwerp van de belangrijke processen?
- de waardeestroom en de belangrijkste verspillers in kaart te brengen?
- verspillers in het proces te elimineren?
- het waardeproces als leidend principe in te voeren?
- actief de betrokkenheid en de kwaliteit van jullie mensen in te zetten en te stimuleren?
- verantwoordelijkheid voor actief ingrijpen te organiseren op de plek waar het proces zich afspeelt?
- continu te streven naar verbetering van processen?

Dan kan LEAN werken ook voor jullie organisatie grote voordelen opleveren!

Case Nieuwe Medewerkers

Hoera, het is gelukt! Hij heeft 'ja' gezegd tegen de functie. En dan start het 'nieuwe medewerker proces'. De manager start met het intern inkopen van allerlei diensten.

Een werkplek, een PC, netwerktoegang een toegangspas en wat al niet meer. Die diensten worden door verschillende afdelingen geleverd. De manager heeft in de regel geen enkel overzicht over het proces. Dit vraagt dus veel aandacht, aanjagen, veel contacten en levert uiteindelijk frustratie en fouten op. Het komt meer dan eens voor dat de doorlooptijd van zo'n proces enkele weken is. Het is heel goed mogelijk dat dat proces zelfs nog niet klaar is op het moment dat de nieuwe collega zijn eerste dag begint... Herkenbaar?

Meestal is er al een aantal pogingen gedaan om het proces te verbeteren. Medewerkers van HRM, ICT en Facilities zijn zich bewust dat er iets verbeterd moet worden. En zij hebben verbeteringen doorgevoerd zoals nieuwe formulieren en betere afspraken tussen afdelingen. Maar dit leidde vaak niet tot een betere dienstverlening aan de manager of de nieuwe collega.

Het kan ook anders

Met LEAN kunnen we een project starten met een echt uitdagende target: de nieuwe collega kan op zijn eerste dag direct aan de gang. En het proces is in 24 uur klaar. En zo deden we het ook Door hierbij te focussen op de 3 principes van LEAN: Klantwaarde, Continue doorstroming en het Elimineren van verspilling.

Het nieuwe procesontwerp kent waarde toevoegende activiteiten én een paar (nog) niet te vermijden niet-waarde toevoegende activiteiten. Met minimale overdracht, slechts één formulier en een case manager.

In het nieuwe proces is er één proceseigenaar van het hele proces. Slechts een digitale instroom die alle functies voedt. Het proces is daarmee sneller én klantvriendelijker geworden.

Wilt u meer informatie?

Neem dan contact op met Louis Brackel via louis.brackel@co-efficientconsulting.nl of bel 06 51 11 65 99



De LEAN SCAN

Meer zicht op de mogelijkheden in uw organisatie?

Vraag dan hier de LEAN Scan aan. Deze scan in de vorm van een vragenlijst geeft je een beeld van de score van jouw organisatie op de peilers van LEAN: Klantwaarde, Waardestroom, Continue doorstroming, Vraaggestuurde processen en Continue verbetering. En daarmee zicht op de verbetermogelijkheden. Je ontvangt de uitslag van de scan schriftelijk. En als je daarin interesse hebt, lichten we de scan mondeling toe. Het invullen van de vragenlijst kost je maximaal tien minuten. Heb je interesse in de gratis scan? Stuur dan een mailtje met vermelding van

- de branche en het aantal medewerkers
- de belangrijkste primaire processen, en
- het proces waarin je snel verbetering wil zien

- naar: Louis.brackel@co-efficientconsulting.nl

Getting Started met LEAN: Zelf ervaren wat het kan betekenen?

Schrijf je dan in voor de workshop Getting started met LEAN!

WORKSHOP

Getting started met LEAN



Interesse in LEAN? Ervaren wat het voor jouw organisatie kan betekenen?
Dat kan tijdens onze workshop *Getting Started met LEAN*.

Hierin worden de LEAN principes uitgebreid toegelicht. En daarna gaan we snel aan de slag met het LEAN spel. Het spel is een case waarin je leert verspilling te herkennen. En je ervaart hoe verspilling het proces verstoort en hoe eenvoudige maatregelen snel resultaat kunnen opleveren. Aan het eind van de middag bespreken we wat dat voor jouw organisatie zou kunnen betekenen.

Wanneer: donderdag 18 maart
 Waar: Landgoed Beukenrode, Doorn
 Tijd: van 15.00 uur tot 19.00 uur, inclusief een borrel en hapjes
 Investering: € 175,- excl. BTW
 Inschrijven: via bijgaand inschrijfformulier



Meer informatie? Kijk op onze website www.co-efficientconsulting.nl,
 Stuur een mailtje naar louis.brackel@co-efficientconsulting.nl of bel 06 - 51 11 65 99.