

Operational Excellence in perspectief

Talrijke markteisen vertalen zich intern in eisen ten aanzien van kostprijs, productiviteit, kwaliteit, flexibiliteit en snelheid. Hierdoor ontstaat bij organisaties de behoefte aan een excellente operationele bedrijfsvoering. Het concept hiervoor is Operational Excellence nieuwe stijl.

In deze bijdrage laten we zien wat de moderne benadering van Operational Excellence inhoudt: het optimaliseren en realiseren van een excellente bedrijfsvoering. Het gaat erom dat de juiste dingen op het juiste moment juist wordt gedaan. Snelheid, of beter doorlooptijdverkorting, en de reductie van ongewenste en onnodige variatie staan centraal in deze nieuwe, moderne aanpak van Operational Excellence. We noemen dat Operational Excellence nieuwe stijl.¹ Deze aanpak betekent voor veel managers dat zij anders naar hun bedrijfsvoering dienen te kijken en vooral het traditionele kosten- en efficiëntiedenken los moeten laten. Dat is van belang, omdat Operational Excellence sterk geënt is op een cultuur van continu verbeteren. Het adopteren en invoeren van Operational Excellence confronteert een bedrijf veelal met een verandering in de wijze waarop medewerkers denken en doen. Het gaat om een paradigmaverandering.

Management uitdagingen

Industriële en dienstverlenende bedrijven worden geconfronteerd met een groot aantal steeds wisselende uitdagingen. Klanten zijn steeds veeleisender onder andere omdat ze steeds sneller en beter geïnfomeerd zijn. Het direct leveren van klantspecifieke of bijna unieke producten uit een breed en frequent vernieuwd assortiment is de nieuwe norm. Klanten eisen ook steeds lagere prijzen. Globalisering heeft ervoor gezorgd dat steeds meer bedrijven onderling concurreren op kwaliteit, betrouwbaarheid, flexibiliteit en zelfs innovatie. Dat zijn tegenwoordig geen onderscheidende aspecten meer. Klanten zien dat er veel aanbieders zijn die dit kunnen en kiezen voor de aanbieder met de laagste prijs. Tegelijkertijd eisen

klanten steeds meer duurzaamheid. Langzaam maar zeker wordt de markt zich bewust van het belang van duurzaamheid, met maatschappelijk verantwoord ondernemen als steeds duidelijker eis. De bedrijfsvoering moet op een sociaal ('people') en ecologisch ('planet') verantwoorde en voor de ketenpartners economisch aantrekkelijke ('profit') wijze worden uitgevoerd.

Deze uitdagingen confronteren managers continu met externe prikkels en interne druk om de operationele bedrijfsvoering te optimaliseren en aan de nieuwe en veranderende markteisen aan te passen. Het gaat om het frequent leveren van vernieuwde producten en diensten tegen de laagste prijs, de hoogste kwaliteit en met hoge leverbetrouwbaarheid. Deze markteisen komen terug in de volgende concrete vragen van managers met betrekking tot de operationele bedrijfsvoering. Hoe kunnen we:

- kosten besparen?
- de voorraden verlagen?
- de processen stroomlijnen en waar moeten we dan beginnen?
- nieuwe producten efficiënt en effectief in het bestaande systeem inpassen?
- de leverbetrouwbaarheid verhogen?
- de output verhogen bij gelijkblijvende capaciteit?

Managers streven naar een excellente bedrijfsvoering waarbij de processen slank zijn en precies dat opleveren waar de klant om vraagt. De klant is koning: lage prijs, hoge kwaliteit en op tijd geleverd. En tegenwoordig is het vrij normaal dat klanteneisen en -wensen frequent veranderen, ook in het geval van bestaande en lopende orders. Dit stelt niet alleen eisen aan de bedrijfsprocessen (P), maar ook aan de

Dr.ir. M.F. van Assen is managing consultant bij Berenschot en universitair docent RSM Erasmus University. Ir. R. Notermans is consultant bij Berenschot. Ir. J. Wigman is senior consultant bij Berenschot.

I. M.F. van Assen, R. Notermans en J. Wigman, Operational Excellence nieuwe stijl. Aanpak, instrumenten en modellen voor een excellente bedrijfsvoering, Academic Service, Den Haag, 2007.

besturing (B), de organisatie (O) en de informatievoorziening (I) binnen de operationele bedrijfsvoering.

Maximaliseren van de operationele winst

Operational Excellence nieuwe stijl houdt in dat de primaire processen in het voortbrengingssysteem zodanig zijn ontworpen, bestuurd en georganiseerd dat de organisatie precies kan maken en leveren waar de markt om vraagt. In zo'n geoptimaliseerd voortbrengingssysteem is geen ruimte voor verspilling, maar is alles direct gericht op het creëren van waarde voor de klant. Een product of dienst heeft klantwaarde als het een lagere 'Total Cost of Ownership' voor de klant heeft en tevens de klant blijvend een positioneel voordeel ten opzichte van diens klanten kan realiseren. Snelheid, leverbetrouwbaarheid en het kunnen leveren van specifieke functies zijn dus ook onderdeel van het begrip klantwaarde. Binnen Operational Excellence nieuwe stijl gaat het daarom niet alleen om steeds lagere kosten en hogere efficiëntie, maar ook om flexibiliteit en snelheid van het voortbrengingssysteem om te anticiperen op veranderingen in de markt. Het doel van de operationele bedrijfsvoering is het maximaliseren van de operationele winst. Derhalve definiëren we Operational Excellence nieuwe stijl als volgt.

Definitie Operational Excellence nieuwe stijl:

Het maximaliseren van de operationele winst door continue exploitatie van een optimaal voortbrengingssysteem.

Een voortbrengingssysteem bestaat uit de primaire processen, de besturingsprocessen, de organisatie van en rondom die processen en de informatievoorziening om de processen effectief en efficiënt te kunnen uitvoeren. Operational Excellence nieuwe stijl gaat daarmee over:

- *Continue exploitatie.* Dit duidt op het vermogen om nu en in de toekomst alle operationele bekwaamheden, middelen en capaciteiten zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten om die producten en diensten ontwerpen, te maken en te leveren waar de markt op dat moment om vraagt. Het soepel inpassen van nieuwe producten, diensten, technologie of verbeterconcepten in het bestaande excellente voortbrengingssysteem is minstens zo belangrijk.
- *Een excellent functionerend voortbrengingssysteem.*

De subsystemen voor productie, transport, voorraadbeheer, besturing of managementinformatie zijn efficiënt en effectief georganiseerd en op elkaar afgestemd.

- *Excellent functionerende processen.* Hiervoor zijn weliswaar ondersteunende processen nodig, maar verder zijn overhead en ondersteuning geminimaliseerd. De organisatie en besturing zijn zo slank mogelijk.
- *Maximalisatie van de operationele winst.* Voor dit doel is het voortbrengingssysteem gericht op het zo efficiënt en effectief mogelijk realiseren van een of meer operationele doelstellingen. Dit door het maken en leveren van producten en diensten die direct of indirect waarde opleveren voor klanten.

Deze benadering van Operational Excellence is niet voor iedereen evident. In de meeste definities gaat het om kostendrukkende efficiëntie, kwaliteit tegen de laagste kosten, en de hoogst mogelijke productiviteit. Vanuit dit traditionele perspectief is Operational Excellence synoniem met het minimaliseren van de operationele kosten: *geld besparen*. Wij menen dat het in een excellente bedrijfsvoering niet alleen gaat om efficiëntie en productiviteit, maar ook om snelheid, leverbetrouwbaarheid en zelfs flexibiliteit. Het is daarom goed het begrip Operational Excellence nieuwe stijl in perspectief te plaatsen.

Traditioneel perspectief

Tot ongeveer 1960 is er sprake van een periode van industrialisatie waarin gestreefd wordt naar productiviteitsverhoging door standaardisatie, specialisatie en mechanisatie. Arbeidsdeling en schaalvergroting vormen de kernbegrippen van het management. De aandacht is dan ook hoofdzakelijk gericht op het beheersen en verder opvoeren van de massaproductie. De excellente onderneming van de jaren zestig kenmerkt zich door hiërarchie, bureaucratie en rationalisatie voor het creëren en beheersen van routinetaken. Daarbij zijn alle mogelijkheden geëvalueerd om tegen de laagste kosten te produceren. Dat leidt er soms toe dat complete industrietakken zoals de textielindustrie naar lagelonenlanden verdwijnen: de eerste vormen van offshoring en outsourcing.

Gedreven door de ontwikkelingen rondom het Toyota-productiesysteem maken leidende bedrijven eind jaren zestig de strategische keuze om ook op kwaliteit te concurreren. De excellente bedrijven van die tijd zijn trendsetters. In tegenstelling tot de trendvolgers en de achterblijvers stappen deze

bedrijven vroegtijdig af van het idee dat kwaliteit alleen maar geld kost en adopteren ze de gedachte dat kwaliteit juist geld oplevert. Leidende bedrijven realiseren zich dat het ontbreken van kwaliteit enorm veel geld kost. Voor veel bedrijven betekent dit een cultuuromslag. Iedereen in de organisatie is ineens verantwoordelijk voor het realiseren van kwaliteit. Men beseft dat kwaliteitsverbeteringen niet worden behaald door meer procedures en meer regels, maar door het instellen van interne klant-leverancierrelaties in het kader van Total Quality Management-programma's (TQM). TQM is dan ook de belangrijkste integrale kwaliteitsmanagementbenadering van de jaren tachtig. Maar halverwege de jaren tachtig leidt globalisatie en de verhevigde concurrentie er toe dat (vooral Japanse) fabrikanten steeds sneller nieuwe producten op de markt brengen; het totale assortiment wordt sterk verbreed. Klanten raken gewend aan de hoge kwaliteit en de lage prijs en kiezen steeds vaker voor producten met de laatste technologische mogelijkheden, nog elegantere uiterlijkheden en nog modernere designs. Daarmee verworden lage prijs en hoge kwaliteit tot 'order qualifiers': minimale uitgangspunten in de internationale arena.² Flexibiliteit wordt de 'order winner'. Dit houdt in een breed, up-to-date assortiment met bijbehorende korte levertijden. De steeds hogere frequentie van nieuwe marktintroductions en steeds grotere variatie van het assortiment vereisen steeds kortere doorlooptijden, wat een toenemende tijdsdruk legt op bedrijven. Het succesvolle naar buiten gerichte bedrijf in de jaren tachtig wordt steeds platter en organischer. Het bestaat uit relatief autonome businessunits met een stroomsgewijs ingericht voortbrengingssysteem, ondersteund door één multidisciplinaire afdeling voor inkoop, logistiek, werkvoorbereiding en administratie. Eind jaren tachtig ontstaat het besef dat flexibiliteit slechts gerealiseerd kan worden als alle processen betrouwbaar zijn en als ze beheerst verlopen. Procesbetrouwbaarheid wordt een nieuwe vereiste: informatie moet op de juiste tijd beschikbaar zijn om verschillende processen te beheersen en te coördineren. Afkeur en herstelwerkzaamheden moeten tot een minimum worden beperkt. Onderdelen, componenten en halffabrikaten moeten van goede kwaliteit zijn om tijd- en geldverslindende reparatiewerkzaamheden te voorkomen. In de jaren negentig wordt snelheid het strategisch criterium. De excellente bedrijven van de jaren negentig realiseren flexibiliteit door snelheid in productontwikkeling, productie en marktintroduction.³ En dat geldt nu alleen maar meer. Sterker nog,

tegenwoordig is naast lage kosten, hoge kwaliteit, snelheid en flexibiliteit ook een uitstekende klantenservice nodig, die alleen bereikt lijkt te kunnen worden door samenwerking in de keten. Vandaar de populariteit van kreten als alliantievorming, connectiviteit, open innovatie en 'lean' in de keten.

Eenzijdig perspectief

Operational Excellence is als term vooral bekend geworden na het verschijnen van het boek *The discipline of market leaders* van Treacy en Wiersema.⁴

In hun visie is Operational Excellence een van de drie fundamentele disciplines waaruit een bedrijf moet kiezen om te excelleren en marktleider te zijn of te worden. Geen enkel bedrijf kan immers met succes alles voor iedereen excellent doen. Het is daarom zaak de unieke waarde te vinden in een specifieke markt. Dit kan door in één discipline te excelleren en gelijktijdig te voldoen aan de industrie-standaarden voor de overige disciplines: 'Product Leadership' (beste product) en 'Customer Intimacy' (beste totale oplossing)

Excellente bedrijven doen echter meer dan zich alleen te verbeteren op die discipline waarin ze al excelleren en steeds net te voldoen aan de minimale markteisen aan de andere waardediscipline(s). Zij bezitten een onderscheidend vermogen om hun leervermogen te vergroten en te versnellen. Ze hebben de wil te excelleren in alle disciplines en realiseren dat ook.⁵ Trendvolgers op hun beurt kiezen ervoor blijvend te excelleren in slechts een van de waardedisciplines. Achterblijvers stappen in de valkuil niet te zoeken naar mogelijkheden om te excelleren in alle waardedisciplines.

Het model van Treacy en Wiersema is letterlijk en figuurlijk eenzijdig. Want hoe kan een westerse onderneming blijven excelleren in Operational Excellence als dat begrip louter wordt gezien vanuit een kostenperspectief? Of excelleren op basis van het efficiëntiedenken op het moment dat Aziatische bedrijven hun leervermogen hebben vergroot en dit koppelen aan hun loonkostenvoordeel? Zeker voor westerse bedrijven is de eenzijdige keuze voor Operational Excellence in deze oude stijl daarom een doodlopende weg. Bedrijven die simultaan excelleren op Product Leadership, Customer Intimacy

Tegenwoordig is er naast lage kosten, hoge kwaliteit, snelheid en flexibiliteit ook een uitstekende klantenservice nodig, die alleen bereikt lijkt te kunnen worden door samenwerking in de keten

2. T. Hill, *Manufacturing Strategy: Text and Cases*, MacMillan, Basingstoke, 1994.

3. K. Ferdows & A. de Meijer, 'Lating improvements in manufacturing performance', *Journal of Operations Management* 9 (2), 1990, p. 168-184.

4. M. Treacy & F. Wiersema, *The Discipline of Market Leaders*, Addison-Wesley, Reading Massachusetts, 1995.

5. G. Stalk, jr. & R. Lachena, *Hardball: Are You Playing to Play or Playing to Win?*, Harvard Business School Press, Boston, 2004.

en Operational Excellence realiseren een echt excellente prestatie: het maximaliseren van de winst.

Modern perspectief

Op basis van theorieën zoals die van Treacy en Wiersema denken nog steeds veel managers dat er een 'trade-off' noodzakelijk is, een uitsluitende keuze tussen de verschillende prestatie-indicatoren. Helaas resulteert dit vaak in het benadrukken van prestatie-indicatoren waar het bedrijf traditioneel al sterk in is: nieuwe efficiëntiemaatregelen en in enkele gevallen maatregelen ter verbetering van de kwaliteit. Impliciet kiezen bedrijven daarmee voor een sterk op kosten gebaseerde bedrijfsvoering onder de moderne term Operational Excellence. Maar het is Operational Excellence oude stijl. Deze traditionele aanpak voor de operationele bedrijfsvoering is te eenzijdig en voldoet niet langer in de huidige dynamische en complexe omgevingen. Bedrijven zijn dan continu bezig met het blussen van operationele branden, waardoor er geen tijd is voor een proactieve benadering van de marktkansen. Operational Excellence vereist een moderner perspectief, waarin tijd centraal staat en doorlooptijdverkortung de ultieme prestatie-indicator is. Als de doorlooptijden korter zijn, kan sneller waarde toegevoegd worden aan producten en diensten en deze kunnen dan sneller geleverd worden aan de klant. Doorlooptijdverkortung is een middel om gelijktijdig aan meerdere andere prestatie-indicatoren te voldoen. Immers, de kwaliteit moet hoger zijn, omdat snelheid alleen bereikt kan worden als dingen direct goed gedaan worden. Daarbij zal de betrouwbaarheid van de bedrijfsmiddelen ook hoger (moeten) zijn. Met andere woorden, doorlooptijdverkortung impliceert hogere kwaliteit, hogere betrouwbaarheid en hogere flexibiliteit, en is het mechanisme bij uitstek om efficiëntie en productiviteit te verhogen.⁶ Dit wordt geïllustreerd met het 'sandcone-model': zie figuur 1.

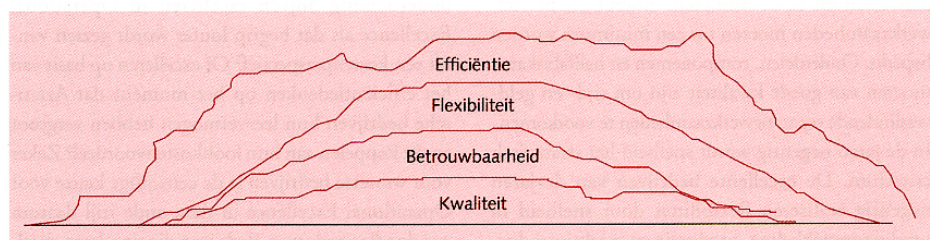
Het sandcone-model weerlegt de traditionele trade-off-theorie en stelt dat aan verschillende prestatie-indicatoren tegelijk kan worden voldaan, mits continu gewerkt wordt aan het fundament van een bepaalde prestatie. Het basisfundament is kwaliteit. Indien men kwaliteit kan leveren en dit aspect continu verbetert, is de volgende stap het verbeteren van de (proces)betrouwbaarheid. Beheersing op het gebied van kwaliteit (de juiste producten en services) en procesbetrouwbaarheid (op de juiste manier gemaakt) vormt weer de voorwaarde voor flexibiliteit (op het juiste moment). Efficiëntie, oftewel blijvende kostenverlaging, is het resultaat van cumulatieve verbetering in de prestatie-indicatoren kwaliteit, betrouwbaarheid en flexibiliteit.

Doorlooptijdverkortung is daarmee de ultieme prestatie-indicator waarop bedrijven moeten focussen. Het streven naar doorlooptijdverkortung dwingt namelijk kwaliteit en procesbetrouwbaarheid af; herstelwerkzaamheden en ongeplande storingen of stilstand in het proces leiden immers tot 'waste' (verspilling). Reductie van verspilling, meer nauwkeurigheid en het vermijden van fouten zijn alle voorwaarden voor doorlooptijdverkortung. Als bedrijven daaraan voldoen, kunnen ze proactief inspelen op marktontwikkelingen. Voorspellingen worden accurater en de gevolgen van een verkeerde voorspelling kleiner. Doorlooptijdverkortung is daarmee een krachtig middel om adequaat op verstoringen te reageren. Het stelt echter wel eisen aan de organisatiestructuur en de primaire processen, de besturing, de organisatiestructuur en de informatievoorziening in het voortbrengingssysteem.

Operational Excellence als multidisciplinair vakgebied

Operational Excellence gaat om het maximaliseren van de operationele winst door continue exploitatie van een excellent voortbrengingssysteem, waar-

Figuur 1. Het sandcone-model



G. K. Ferdows & A. de Meijer,
'Lating improvements in
manufacturing performance',
*Journal of Operations
Management* 9 (2), 1990,
p. 168-184.

onder begrepen de primaire processen, de besturing, de organisatie en de informatievoorziening. De primaire processen vormen het hart van het systeem en creëren waarde voor de klant. Die waarde is niet alleen gelegen in de laagste kosten, maar ook in andere aspecten zoals service, leverbetrouwbaarheid en snelheid. Intern vertaalt zich dit in een continu streven naar doorlooptijdverkorting als ultieme prestatie-indicator

Onze op tijd gebaseerde aanpak van Operational Excellence heeft bij diverse industriële en dienstverlenende organisaties geleid tot enorme verbeteringen en besparingen. Dit in termen van een hogere operationele winst, kortere doorlooptijden, hogere productiviteit en hogere leverbetrouwbaarheid. Maar soms ook in minder tastbare aspecten zoals een meer heldere en transparantere taakverdeling (in termen van taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), het invoeren van heldere prestatie-indicatoren of het invoeren en borgen van een cultuur van continu verbeteren door middel van kwaliteitskringen en verbeterworkshops. Hieruit blijkt dat diverse bedrijfskundige vakgebieden van belang zijn, vooral de technische bedrijfsvoering (met betrekking tot proces- en systeemoptimalisatie), maar ook Human Resource Management (met betrekking tot het inrichten van een High Performance Work System met daarin een cultuur van continu verbeteren). Cultuurverandering is een belangrijk aspect. Operational Excellence nieuwe stijl vereist een cultuur waarin verbetering wordt

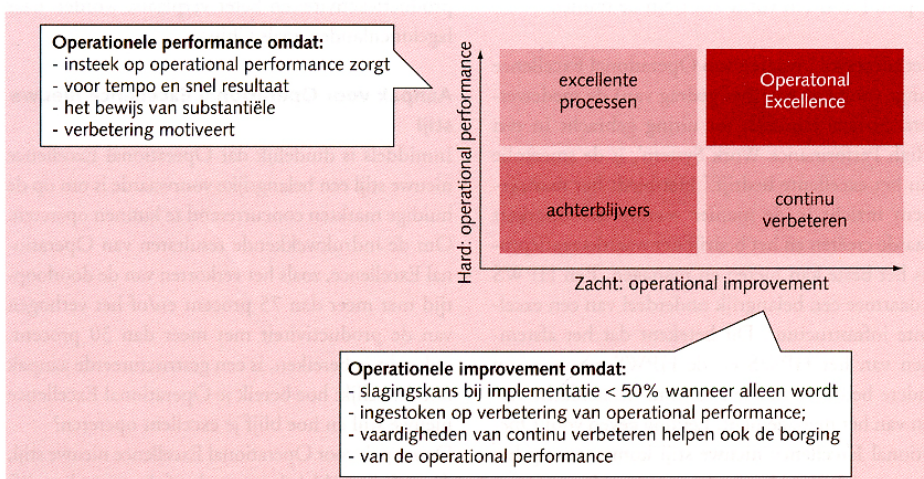
beschouwd als een vanzelfsprekend onderdeel van de dagelijkse praktijk. Het gaat niet alleen om het eenmalig bereiken van een hoge 'operational performance', maar ook over continue 'operational improvement'. Anders gezegd, voor Operational Excellence is zowel het vergroten van de 'operational performance' als het realiseren van 'operational improvement' essentieel; zie figuur 2.

Operational performance duidt op de hardere kant van Operational Excellence, namelijk het objectief vaststellen van het verbeterpotentieel en verbeterrichting en ontwerpen van de blauwdruk van de excellente bedrijfsvoering vanuit een expertbenadering. Deze expertbenadering, het toepassen van analyse- en ontwerpmodellen en instrumenten voor het ontwerpen van de blauwdruk, betekent niet dat de verbetering gedragen en geborgd is in de organisatie. Vaak is een gedragsverandering nodig. De zachte kant is nodig omdat in het algemeen het succes op lange termijn bij een expertaanpak kleiner is dan vijftig procent. Continu verbeteren vereist een cultuuromslag, een paradigmaverandering op alle niveaus in de organisatie.

HRM-perspectief: realiseren van operational improvement

Operational Excellence is zoals gezegd sterk geënt op organisatieontwikkeling, leiderschap en een cultuur van continu verbeteren. Het adopteren en invoeren ervan confronteert een bedrijf veelal met

Figuur 2. Voor Operational Excellence is zowel het vergroten van de Operational Performance als het realiseren van Operational Improvement essentieel



een verandering in de wijze waarop medewerkers denken en doen. Het gaat om een andere denkrichting, een paradigmaverandering:

- De waarde die ze hechten aan doorlooptijdvermindering, het snel leveren van de juiste kwaliteit bij elke activiteit waarbij ze betrokken zijn.
- De bijdrage die ze leveren aan product- en procesverbetering om aan de klanteisen tegemoet te komen.

Om Operational Excellence in de praktijk te realiseren, zijn de volgende voorwaarden van belang:

- Participatief en motiverend leiderschap.
- Betrekken van alle stadia in de productieketen inclusief toelevering bij het realiseren van kwaliteit en continue verbeteringen.
- Betrekken van allerlei stafafdelingen, zoals planning en marketing voor een integrale aanpak in de onderneming.
- Teamwerk voor verbeteringsacties, waarbij multidisciplinaire teams ondersteund met verschillende instrumenten een steeds hogere mate van Operational Excellence realiseren.
- Formeel vastgelegd systeem van prestatie-indicatoren om de lokale verbeteringen te borgen, en als state-of-the-art voor andere afdelingen, systemen en processen.
- Trainingen voor probleemoplossing, waarbij elke werknemer kennis en kunde dient te bezitten voor het detecteren van kwaliteitsproblemen en/of mogelijkheden voor continu verbeteren.
- Daarnaast dient het middenkader te worden getraind en gecoacht om de organisatie na afronding van een Operational Excellence project op niveau te houden of zelfs vooruit te helpen. Dit is een vorm van train de trainer.

Het succesvol invoeren van Operational Excellence hangt vooral af van (het gedrag van) de medewerkers. Sociaal kapitaal, tot uiting gebracht in een 'High Performance Work System', is de smeerolie van het excellente bedrijf.⁷ Het biedt het management inzicht in de manier waarop medewerkers waarde creëren en het bedrijf het waardecreatieproces het beste kan meten en managen. Een HPWS is daarmee een belangrijk onderdeel van een excellente infrastructuur. Dit betekent dat het afstemmen van het HPWS en de HPWS-processen op andere bedrijfsprocessen continu de aandacht vereist van het management. Leiding geven voor Operational Excellence nieuwe stijl komt neer op het in evenwicht houden en kunnen combineren van beheersing met een zeer hoog commitment en ver-

antwoordelijkheid van de medewerkers.⁸ Medewerkers accepteren die interne beheersing als zij zelf proceseigenaar zijn, en ze de verantwoordelijkheid voelen om hun processen zelf te onderhouden en te optimaliseren. Dit is het grootste knelpunt als het gaat om het succesvol invoeren van Operational Excellence nieuwe stijl.

Perspectief van technische bedrijfsvoering: het vergroten van de operational performance

De inzet van instrumenten en modellen alleen is niet voldoende om een leidende positie te verwerven en te behouden. Een overdaad aan verbeterprogramma's en het lukraak adopteren van de laatste hypes kan zelfs leiden tot verstarring en gebrek aan interne en externe cohesie tussen alle verbeterprogramma's. Operational Excellence vergt fundamentele kennis van *operationeel management* of liever gezegd de technische bedrijfsvoering, een minder geliefd en zeker ondergewaardeerd technisch-bedrijfskundig vakgebied. Het gaat om de relaties tussen doorlooptijdvermindering, reductie van variabiliteit, en het juist bepalen en gebruik van buffers om de prestaties van voortbrengingssystemen te verbeteren. Uit onderzoek blijkt dat veel industriële bedrijven, ICT- en consultancybureaus in onvoldoende mate over die kennis beschikken. Doorlooptijdvermindering en voorraadverlaging zijn in de praktijk erg lastig te realiseren. Maar gebrek aan inzicht in de fabrieksnatuurkunde (procesdynamica), nodig voor het optimaliseren van het voortbrengingssysteem, wordt in het algemeen niet als problematisch ervaren. Bovendien, zo luidt de heersende opvatting, kunnen veel maak- en andere productieactiviteiten beter verplaatst worden naar lagelonenlanden zoals China.

Aanpak voor Operational Excellence nieuwe stijl

Inmiddels is duidelijk dat Operational Excellence nieuwe stijl een belangrijke voorwaarde is om op de huidige markten concurrerend te kunnen opereren. Om de indrukwekkende resultaten van Operational Excellence, zoals het verkorten van de doorlooptijd met meer dan 75 procent en/of het verhogen van de productiviteit met meer dan 30 procent, ook echt te bereiken, is een gestructureerde aanpak noodzakelijk: hoe bereik je Operational Excellence nieuwe stijl en hoe blijf je excellent opereren?

De aanpak voor Operational Excellence nieuwe stijl, die zich inmiddels bewezen heeft in meer dan vijftig Operational Excellence-projecten, bestaat uit drie

7. B. E. Becker, M.A. Huselid & D. Ulrich, *The HR scorecard. Linking people, strategy and performance*, Harvard Business School Press, Boston, 2001.

8. P. Wickens, *The Ascendant Organization. Combining Commitment and Control for Long-term Sustainable Business Success*, Palgrave Macmillan, 1995.

fases. Het is als het ware een continue verbetercyclus van richten, inrichten en verrichten. Operational Excellence dient allereerst ingebed te zijn in de strategie van het bedrijf; beide beïnvloeden elkaar. Op de punten waarop de operationele organisatie afwijkt van de strategie (operationele en financiële prestatie volgens plan) of de markt (benchmark met concurrentie), ontstaan verbeteraspecten en verbeterrichtingen voor elke Operational Excellence-aanpak. Het *richten* komt neer op het stellen van de diagnose met verbeterpotentieel, verbeterdoelen en verbeterrichtingen als resultaat. Op basis van die verbeterdoelstellingen gaat het bedrijf op deelgebieden aan de slag met (*her*)inrichten, door achtereenvolgens de processen, de besturing, de organisatie en de informatievoorziening te herontwerpen. Echte verbeteringen worden echter alleen gerealiseerd door het daadwerkelijke invoeren van de verbetering: het *verrichten* en borgen van de oplossingen; zie figuur 3.

Elke fase van de cyclus richten, inrichten en verrichten heeft zijn eigen doel, inhoudelijke aspecten en specifieke proces dat doorlopen moet worden om de beoogde resultaten te behalen. Die resultaten zijn weer input of het startsein voor de volgende fase. Deze indeling in fasen komt overeen met andere bekende driedelingen zoals vooronderzoek, ontwerp en implementatie, of hoofdontwerp, detailontwerp en uitvoering. Het is mogelijk om slechts een of twee fasen uit te voeren, al naar gelang de situatie van het cliëntsysteem, de veranderervaring van de organisatie en de mate waarin het bedrijf al excellent is. Onze ervaring leert echter dat het bijna altijd

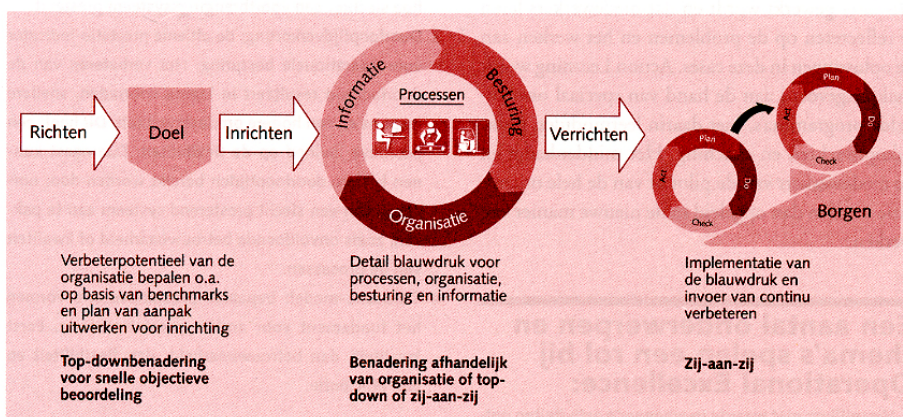
nodig is om alle fasen te doorlopen om met succes Operational Excellence te realiseren.

Een Operational Excellence-project begint met het instellen van een stuurgroep. Zo'n stuurgroep heeft meerdere functies in het project. Een belangrijke functie is het tonen van voorbeeld gedrag, het gedrag dat gewenst is in de nieuwe situatie. Verandermanagement in een operational Excellence project begint al direct. Gelijktijdig wordt in de fase Richten het verbeterpotentieel bepaald. Dit geeft richting aan het ontwerp in de tweede fase Inrichten. Het verbeterpotentieel wordt via een paar scenario's transparant gemaakt in een business case, een blauwdruk op hoofdlijnen; zie figuur 4. In de scenario's en uiteindelijk de blauwdruk op hoofdlijnen kan offshoring (van delen) van activiteiten een belangrijk onderdeel zijn.

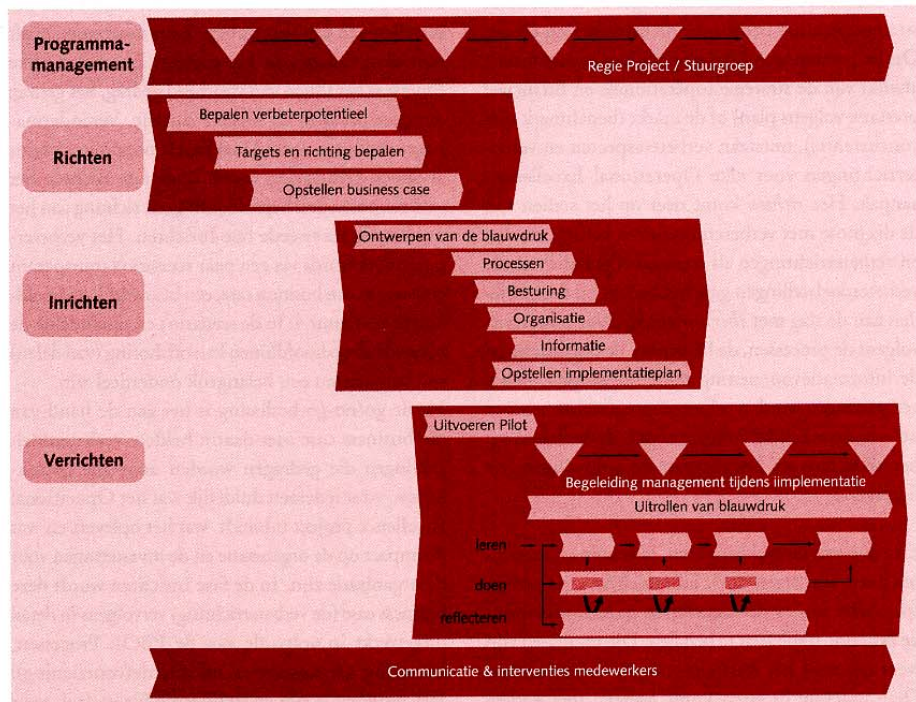
Na de go/no-go-beslissing is het aan de hand van die business case met daarin heldere verbeterdoelstellingen die gedragen worden door alle betrokkenen, voor iedereen duidelijk wat het Operational Excellence project inhoudt, wat het oplevert en wat de impact op de organisatie en de investeringen voor de organisatie zijn. In de fase Inrichten wordt deze business case (de verbeterrichting) vervolgens in detail uitgewerkt in volgorde van de PBOI: Processen, Besturing, Organisatie en Informatie(voorziening). Het resultaat is een gedetailleerde blauwdruk voor de excellente organisatie. Het is vervolgens van groot belang dat de organisatie zelf het implementatieplan opstelt en daar verantwoordelijkheid voor draagt. Het mag niet een speeltje worden van externe adviseurs of interim managers.

De fase Verrichten omvat het daadwerkelijk invoeren en implementeren van de blauwdruk (een excel-

Figuur 3. Operational Excellence als continue verbetercyclus van het richten, inrichten en verrichten



Figuur 4. De stappen in onze aanpak voor Operational Excellence



lente bedrijfsvoering): de stap naar een operationele bedrijfsvoering waarin continu verbeteren gemeengoed is geworden via Action Learning-leren, doen en reflecteren. Allereerst wordt een pilot uitgevoerd. Daarbij is vooral het middenkader (de lijn) 'in de lead'. Action Learning bestaat uit het in de praktijk leren van verbeteringen en veranderingen. De kracht van Action Learning zit in het feit dat er met real-life-cases gewerkt wordt en dat medewerkers leren te reflecteren op de problemen en het werken aan de oplossingen in deze cases. Action Learning wordt vaak uitgevoerd aan de hand van speciaal ontwikkelde programma's, met daarin leermodules, praktijkopdrachten en coaching. Het middenkader en de medewerkers van de pilot of van de hele organisatie worden dan opgeleid in de nieuwe manier van werken.

Een aantal onderwerpen en thema's spelen een rol bij Operational Excellence:

1 Verspilling: niet waarde toevoegende activiteiten ontstaan vrijwel vanzelf in organisaties en dienen bestre-

den te worden. Het doel is juist zo veel mogelijk waarde toevoegende activiteiten te verrichten, om de juiste kwaliteit van product of dienst zo snel mogelijk (volgens afspraak) aan de klant te leveren. Op die manier krijgt de klant precies wat hij nodig heeft.

- 2 Variabiliteit: in elke organisatie heeft men te maken met variabiliteit door verschil in klantvraag, in bewerkingstijden, in producten, etc. Hoe meer variabiliteit, hoe slechter een voortbrengingssysteem presteert.
- 3 Doorlooptijdverkorting: de ultieme prestatie-indicator voor operationele besturing. Het verbeteren van de doorlooptijd resulteert in lagere voorraden, snellere respons en een hogere productkwaliteit. Dit heeft een positieve invloed op de flexibiliteit. Daarnaast kunnen kortere doorlooptijden bereikt worden door oorzaken van een slecht presterend systeem aan te pakken, zoals onvoldoende betrouwbaarheid of kwaliteit van de processen.
- 4 Sandcone-model: bepaalde prestatiecriteria vormen het fundament voor andere prestatiecriteria. Eerst kwaliteit, dan betrouwbaarheid, dan flexibiliteit en dan efficiëntie.