

Prof. dr. ir. Marcel van Assen
over operational excellence

'Verbeteren stopt nooit'

*Hogere klant- en medewerkerstevredenheid. Meer omzet.
Meer winst. Dat willen we toch allemaal? Signaal sprak over
operational excellence met prof. dr. ir. Marcel van Assen.
"Focus niet alleen op kostenbesparing op de korte termijn,
maar kijk hoe je op de lange termijn processen sneller en
beter kunt maken."*

Marcel van Assen is een veelgevraagd spreker op het gebied van operational excellence, docent en auteur van diverse publicaties. Hij geeft bedrijven advies over het ontwikkelen, realiseren en managen van een excellente organisatie. "Ik zie in de praktijk dat organisaties worstelen met de vraag hoe ze excellent kunnen worden. Veel managers zijn opgegroeid en opgeleid met het idee dat ze strategische keuzes moeten maken: lage kosten (efficiëntie) of kwaliteit? Concurrenieren of samenwerken? Specialiseren of generaliseren? Die keuzes blijken echter zeer gevaarlijk voor de doelmatigheid én doeltreffendheid (en daarmee de continuïteit) van organisaties. Excellente organisaties blinken gelijktijdig op meerdere fronten uit."

Hoe belangrijk is het om processen te optimaliseren?

"Bedrijven die continu werken aan procesoptimalisatie, scoren beter. Dat is een feit. Procesoptimalisatie is van alle tijden. De wereld staat niet stil. Organisaties worden al geruime tijd geconfronteerd met complexe uitda-

gingen zoals globalisatie, snelle technologische ontwikkelingen en nieuwe (disruptieve) bedrijfsmodellen. Het is belangrijk dat je als bedrijf je processen duurzaam verbetert. De vraag en de verwachting van de klant zijn hierbij leidend. Verbetertrajecten vergen veel tijd. Wacht dus niet tot het water je aan de lippen staat, maar begin op tijd en kijk wat er binnen je organisatie sneller en beter kan. Continu verbeteren in kleine stapjes is een goede methode om grote vernieuwingen te borgen."

Theory of constraints, lean, Six Sigma, operational excellence, first time right; wat is de beste methode?

"In de kern zijn dit allemaal procesverbeterstechnieken. Te gebruiken als hulpmiddel om de bedrijfsvoering te optimaliseren. Welke techniek je kiest, is helemaal afhankelijk van het bedrijf. Het is dus van belang om eerst helder te krijgen wat voor type organisatie je hebt. Wat is de strategie, welke verbetering wil je doorvoeren, wat wil je bereiken? Pas als dat helder is, kun je een methode vinden

die daarbij past. Analyseer wat de organisatie echt nodig heeft. De methodes voor procesoptimalisatie mogen niet leidend zijn, maar moeten de doelen ondersteunen. Haal eruit wat voor jouw organisatie goed is. Bepaal zelf de route en pas op voor hypes. Dat bij een ander bedrijf iets goed werkt, wil niet zeggen dat dit voor jouw organisatie ook de beste manier is."

Waar begin je?

"Mijn advies: betrek medewerkers vanaf het begin bij het proces. Start breed in de organisatie een dialoog op. Stel mensen de vraag: wat zijn de interne en externe ontwikkelingen? Wat komt er op ons af? Hoe kan operational excellence ons hier helpen? En wat is er volgens jou nodig om beter, sneller, efficiënter, betrouwbaarder, goedkoper te gaan produceren? Uiteraard zet het managementteam de strategie uit, maar hoe eerder je de mensen op de werkvloer hierbij betreft, hoe minder weerstand er is. Zet samen de stip op de horizon. Als medewerkers weten waar ze naartoe gaan, kun je samen gaan bepalen welke route je gaat volgen om daar te komen. Worden het lean-technieken? Six Sigma? De organisatiedoelstellingen zijn hierbij leidend. Deze aanpak creëert draagvlak binnen de organisatie. Cruciaal voor veranderingsprocessen."



In hoeverre heeft het businessmodel dat je hanteert hier invloed op?

“Zoals ik al zei: het is belangrijk dat je medewerkers in een vroeg stadium betreft bij procesverbeteringen. Geef mensen een rol bij het analyseren, ontwerpen en invoeren van vernieuwingen. Cultuur en structuur binnen de organisatie hebben hier in grote mate invloed op, evenals het opleidingsniveau van mensen. Een voorbeeld: in een sterk hiërarchische organisatie werkt het niet om mensen op de werkvloer ineens te gaan vragen wat zij van iets vinden. Zij zijn dat niet gewend. Het geeft een schrikreactie. Wil je mensen betrekken bij het proces en zo slagvaardiger worden, dan zul je eerst aan een cultuuromslag moeten werken. Geef medewerkers verantwoordelijkheid, beslissingsbevoegdheid en leg het initiatief ook bij hen. Deze manier van leidinggeven (empowerment) leidt tot meer motivatie, meer zelfstandigheid en meer zelfvertrouwen. En uiteindelijk een wendbare organisatie.”

En de resultaten?

“Dat is afhankelijk van het bedrijf. Sommige organisaties kunnen nog grote stappen nemen: laag fruit is makkelijk te plukken. Andere bedrijven zijn verder. Daar gaat het om finetunen. Resultaten kunnen op allerlei vlakken zichtbaar zijn: betere opbrengsten, meer betrouwbaarheid, betere kwaliteit, meer productdiversiteit, betere klantscore en een

hogere medewerkerstevredenheid. Hoe meer een bedrijf zich richt op verbeteringen op de lange termijn in plaats van besparen op korte termijn, des te duurzamer zal het resultaat zijn. Verbeteren is geen project met een begin en een einde. Het stopt nooit.”

Tot slot: heeft u nog tips voor de Nederlandse industrie?

“Zorg dat je je organisatie continu naar een hoger niveau tilt. Qua mensen, qua kennis, qua processen. Zoek de balans tussen de paradoxen: het gaat om vernieuwingen én om verbeteringen. Om visie in de top én om mensen meenemen. Daarnaast adviseer ik managementteams om regelmatig aan kennisontwikkeling te doen. Zeker in het mkb kom ik vaak doeners tegen; mensen met praktische slimheid. Daar is op zich niks mis mee, maar theoretische kennis is ook belangrijk. Met voldoende kennis van verschillende procesoptimalisatiemethodes kun je als organisatie de juiste keuze maken. Tot slot: sta open voor vernieuwingen en verbeteringen, investeer in mensen. Ja, dat kost tijd, moeite en geld, maar op de lange termijn levert het je organisatie veel op.”

Prof. dr. ir. Marcel van Assen

Over Marcel van Assen

Prof. dr. ir. Marcel van Assen (1969) is adviseur, auteur en spreker op het gebied van operational excellence. Hij is oprichter/adviseur bij OpX-Consultants BV, oprichter/trainer bij OpX-Instituut en hoogleraar Operational Excellence bij TIAS de business school van Tilburg University. Als (co-)auteur heeft Marcel van Assen een aantal artikelen en boeken op zijn naam staan. Marcel van Assen is veelgevraagd als spreker op kick-offmeetings, strategiedagen, congressen en seminars. Aanwezigen beoordelen zijn optreden doorgaans met een 8.

www.vanassen.info
