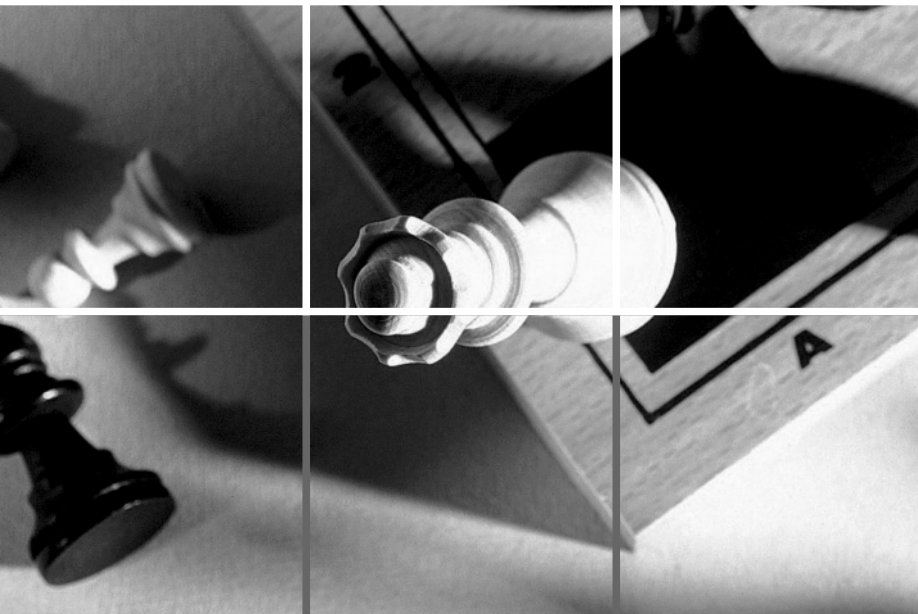


LEAN MANAGEMENT IN DE DIENSTVERLENING

*De noodzaak van procesverbetering
in de dienstverlening en de aanpak*



A c c e n t
Organisatie Advies

Auteur

Drs. Carla van der Weerd RA is Managing Director en eigenaar van Accent Organisatie Advies B.V. gevestigd te Bussum.

E-mail: c.vdweerd@accentadvies.nl

Web: www.accentadvies.nl

Copyright © 2008 Accent Organisatie Advies B.V.



A c c e n t
Organisatie Advies

Deze publicatie beschrijft de aanpak van Lean Management in dienstverlenende organisaties waarbij de waarde voor de klant centraal staat en processen zodanig worden ingericht dat zoveel mogelijk waarde wordt gecreëerd voor de klant en verspillingen in de processen worden geminimaliseerd.

Inleiding

Als we praten over Lean Management is de reactie van mensen uit de dienstverlening vaak: "Ja, dat werkt wel in de industrie, maar niet bij ons want wij hebben geen productieproces en geen voorraden!" Ten onrechte, want bij Lean Management ligt de nadruk op kwaliteit, doorlooptijden en kosten. Deze aspecten zijn ook van groot belang voor dienstverlenende organisaties. De doorlooptijden voor het verlenen van de diensten zijn belangrijk voor de klant, maar ook voor de dienstverlener zelf (bijvoorbeeld voor de cash flow omdat het geld eerder binnenkomt en ook voor de beperking van de kans op fouten, omdat de tijd waarin fouten gemaakt kunnen worden korter is). Hetzelfde geldt uiteraard voor kwaliteit en kosten.

Enkele voorbeelden van knelpunten in de dienstverlening ten aanzien van kwaliteit, doorlooptijd en kosten:

- Als ik een nieuwe telefoonaansluiting wil, wil ik graag dat dit zo snel mogelijk wordt gerealiseerd en begrijp ik als consument niet waarom dit enkele weken moet duren;
- Als ik een pensioenverzekering wil afsluiten, wil ik graag snel een overzicht van alle consequenties en een vlotte afhandeling van de contracten;
- Als ik een rekening wil openen bij een bank met de mogelijkheid voor Internet-bankieren, wil ik graag morgen hiervan gebruik maken en niet dagen of weken wachten tot alles gereed is;
- Als ik een uitzendkracht wil inzetten, wil ik zo snel mogelijk een goede kandidaat aan het werk kunnen zetten en ook een juiste financiële afhandeling hiervoor krijgen;

- Als ik mijn boekhouding uitbesteed, wil ik mijn administratie altijd kunnen inzien, waarbij ik er van uit kan gaan dat de informatie juist, tijdig en volledig is.
- Als ik mijn IT uitbesteed, wil ik dat de benodigde wijzigingen snel worden gerealiseerd tegen acceptabele kosten en dat ik snel word geholpen bij problemen.

Waarom wordt in de dienstverlening vaak gedacht dat Lean Management of procesverbeteringen niet van toepassing zijn in hun sector? Hiervoor zijn drie belangrijke oorzaken aan te wijzen:

1. In de industrie was de noodzaak voor verbetering van kwaliteit en verlaging van kosten eerder duidelijk. Productiebedrijven (bijvoorbeeld de auto-industrie) werden eerder genoodzaakt om hun productieprocessen te stroomlijnen vanwege de concurrentiedruk. Processen werden gevisualiseerd om beter inzicht te krijgen in de processtappen. Tijdstudies werden uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de tijd benodigd voor de verschillende activiteiten. Eind- en tussenvoorraden werden geanalyseerd om de voorraadkosten te verminderen.
2. In dienstverlenende organisaties is het "proces-denken" minder gemeengoed. Veeleer wordt gedacht in termen van de kwantiteit en kwaliteit van mensen. Uiteraard is de menselijke factor in de dienstverlening van groot belang, maar daarbij moet worden bedacht dat bij optimale procesbeheersing de factor arbeid beter kan worden ingezet. Bij optimale procesbeheersing worden minder fouten gemaakt en werken de mensen efficiënter (en prettiger) waardoor de productiviteit sterk kan worden verhoogd.
3. In productiebedrijven zijn de processen en de activiteiten beter zichtbaar. In een productiebedrijf is het proces zichtbaar te volgen door het productproces te volgen, terwijl in een dienstverlenende organisatie de medewerkers vaak meer achter computerschermen werken of op de locatie van de klant. Daardoor is de (fysieke) zichtbaarheid van het proces en de mogelijke procesverbeteringen minder.

Met de toenemende druk in de dienstverlening op service-tijden, kwaliteit en kosten (productiviteit) ontstaat ook in deze sector de noodzaak om processen te verbeteren. Lean Management is een organisatie-aanpak, waarbij de waarde voor de klant centraal staat en de processen in een organisatie zodanig zijn ingericht dat in de organisatie zoveel mogelijk waarde wordt gecreëerd voor de klant en 'verspillingen' in de processen worden geminimaliseerd.

Verspillingen

In Lean Management wordt veel aandacht besteed aan "verspillingen". Verspilling is alles wat geen waarde toevoegt aan het product of de dienst in de ogen van de klant (zowel intern als extern). Door verspillingen in de processen te elimineren, wordt tijd en aandacht vrijgemaakt voor waarde-toevoegende activiteiten, waardoor de organisatie rendabeler wordt. De zeven verspillingen die in Lean Management worden genoemd, zijn:

1. Het maken én herstellen van fouten en de controle op mogelijke fouten;
2. Onnodige bewegingen of handelingen van mensen in hun werk;
3. Wachten op informatie, materialen of machines;
4. Inefficiënties in de processen zelf, door een gebrekkige procesinrichting en het ontbreken van standaarden;
5. Onnodig transport van materialen, mensen of informatie (bijvoorbeeld teveel overdrachtsmomenten van informatie);
6. Overproductie: meer maken of doen dan nodig is (bijvoorbeeld: teveel emails, teveel informatie);
7. Grote hoeveelheden voorraden of onderhanden werk (bijvoorbeeld: teveel projecten tegelijk of stapels papier op een bureau).

Bij alle hierboven genoemde verspillingen kan ik voorbeelden bedenken in de dienstverlening die ik in de praktijk ook ben tegengekomen:

- In een hypotheekproces werden veel fouten geconstateerd. Het herstel van deze fouten kostte erg veel tijd

en leidde in veel gevallen tot verlies voor de financiële instelling. Oorzaken: informatie-overdracht van tussenpersonen naar de bank was slecht georganiseerd, de computer waar de hypotheekaanvragen en -contracten van de tussenpersonen elektronisch binnenkwamen bleek de hoeveelheid data niet aan te kunnen en bleek een (groot) deel van deze data niet te verwerken en dus niet door te geven naar de bankorganisatie, processtandaarden waren niet aanwezig en/of werden niet nageleefd en het personeel werd beloond voor de hoeveelheid output en niet voor de kwaliteit.

- Bij de inrichting van kantoorruimtes werd soms geen rekening gehouden met de (benodigde) communicatiefrequentie tussen afdelingen. Gevolg hiervan: minder communicatie, waardoor meer fouten worden gemaakt of veel loopbewegingen van medewerkers van de ene afdeling naar de andere afdeling.
- In een proces voor het openen van rekeningen voor klanten, werd gewacht op de benodigde formulieren en handtekeningen van de klant. Dit wachten veroorzaakte enorme vertragingen in het proces. De klanten klaagden over de lange doorlooptijd van het proces, terwijl dit voornamelijk door hun zelf werd veroorzaakt. De financiële instelling had in dit geval de processen zodanig moeten inrichten dat de door de klant ingevulde en getekende formulieren sneller zouden worden getourneerd.
- In veel dienstverlenende organisaties wordt nog relatief weinig gebruik gemaakt van visualisatie van processen en het definiëren, vastleggen en hanteren van standaarden. Het gebrek aan standaarden leidt tot een grote variatie aan processen en activiteiten, hetgeen weer leidt tot een grote variatie aan uitkomsten van deze processen. Het gevolg daarvan is: onzekerheid ten aanzien van doorlooptijden en een grote variatie in de kwaliteit.
- In een matrix-organisatie is communicatie essentieel. Een matrix-organisatie heeft veel positieve kanten, maar vaak wordt te weinig rekening gehouden met de consequenties voor de processen en communicatie in een dergelijke organisatie. In een financiële instelling

waar een matrix-organisatie werd geïntroduceerd, stegen de kosten voor vliegreizen en de tijd besteed aan overleg, enorm.

- De 'overload' aan emails en informatie zal ons allen bekend zijn. De tijd die wordt besteed aan het lezen en verwerken van al deze informatie, gaat ten koste van de tijd die aan waardedoevoegende activiteiten voor de klant kan worden besteed.
- Sommige organisaties voeren onmiddellijk een organisatiewijziging door indien de resultaten tegenvallen. Gedacht wordt dat het veranderen van de structuur en/of het verwisselen van mensen de problemen zullen oplossen. Vaak wordt vergeten dat de tijd die mensen voor en na zo'n reorganisatie besteden aan het begrijpen van de consequenties voor het werk, de verantwoordelijkheden en de rol van de personen zelf, ten koste gaat van waardecreatie voor de klant.
- De effectiviteit van de sales activiteiten is soms moeilijk te bepalen. Wordt er te weinig tijd besteed aan acquisitie of is de effectiviteit en efficiency van de acquisitie-activiteiten niet optimaal? Als heel veel tijd wordt besteed aan communicatie met potentiële klanten en/of veel offertes worden gemaakt, maar de doorlooptijd van de sales-trajecten (te) lang is en/of de scoringspercentages op de offertes te laag zijn, dan is het de vraag of de juiste klanten worden benaderd, of de communicatie-instrumenten de juiste zijn of dat de boodschap naar de klanten toe niet de juiste is. Veel (verspilde) tijd kan verloren gaan aan acquisitie-activiteiten die niets opleveren. Het kan zeer de moeite waard zijn om dit te analyseren en de verspillingen in deze acquisitieprocessen te elimineren.

Deze voorbeelden geven aan dat ook in dienstverlenende organisaties sprake is van verspillingen: tijd / capaciteit die besteed wordt aan activiteiten die niet bijdragen aan het creëren van waarde voor de klant. Het is van belang om de zeven verspillingen voortdurend in gedachten te houden bij het onder de loep nemen van de processen in de organisatie. Veel verspillingen zullen daarmee herkend worden. De volgende stap is uiteraard om ze ook op te lossen!

Aanpak van Lean Management

Om tot een "Lean dienstverlenende organisatie" te komen, zijn de volgende vijf stappen nodig:

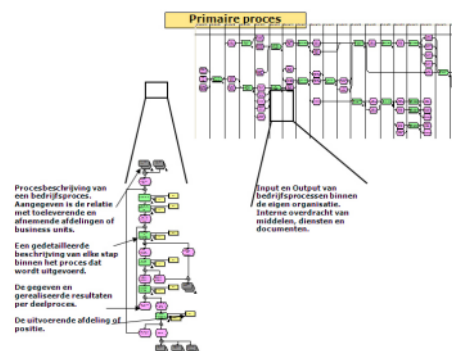
Stap 1: Specificeer de klantwaarde

In deze stap stellen we vast wie de klanten zijn, welke producten en/of diensten we aan deze klanten leveren, voor welke aspecten de klant bereid is te betalen (kwaliteit, design, tijdsaspect (wanneer), levertijd, duurzaamheid, service, bereikbaarheid) en hoeveel de klant bereid is voor deze aspecten te betalen. Deze aspecten zijn van essentieel belang voor het vervolg van het traject, omdat ze bepalen hoe en wanneer waarde wordt gecreëerd voor de klant en waar, wanneer en op welke wijze verspillingen optreden in de voortbrengingsprocessen.

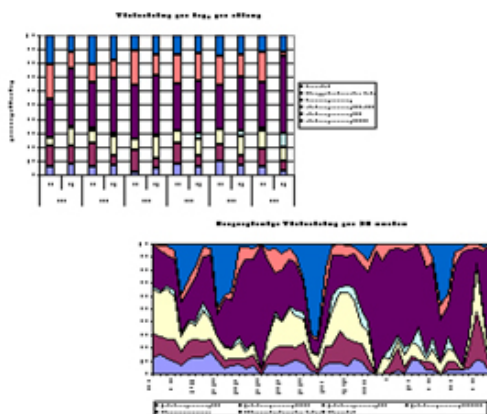
Stap 2: Specificeer de processen in uw organisatie en geef aan op welke momenten in deze processen waar de wordt gecreëerd en op welke momenten of in welke processtappen verspillingen optreden.

Deze stap wordt vaak uitgevoerd met behulp van 'brown paper sessies', waarbij verschillende technieken kunnen worden gehanteerd zoals bijvoorbeeld '4-fields mapping' of 'process activity mapping'. In deze stap worden alle activiteiten (zowel waarde- als niet waardedoevoegend) weergegeven, die in de huidige situatie noodzakelijk zijn om een product of dienst door de processen te leiden.

Procesmodellering maakt duidelijk welke stappen in de processen worden genomen om de diensten en/of producten te vervaardigen. Tevens wordt hierin duidelijk waar de overdrachtsmomenten in de processen zitten.



Door deze visualisatie van de processen ontstaat inzicht in de processtromen. Om meer inzicht te krijgen in de kwantitatieve aspecten, kunnen KPI's worden geëvalueerd, input-, output- en variaties worden berekend en tijdstudies worden uitgevoerd. Met de resultaten van tijdstudies kunnen de verspillingen in kaart worden gebracht en kunnen normtijden worden bepaald aan de hand waarvan plannings kunnen worden opgesteld en kostprijzen kunnen worden bepaald. Er zijn verschillende vormen van tijdstudies, die afhankelijk van de doelstelling, kunnen worden ingezet. Voorbeelden daarvan zijn : 'Multi Moment Opname' (MMO), waarbij verspillingen in kaart kunnen worden gebracht en 'Continue Tijdstudie' (CTS) aan de hand waarvan taaktijden kunnen worden vastgesteld.



Stap 3: Stroomlijn de processen

Op basis van de informatie die is verkregen in de twee voorgaande stappen, kunnen de procesverbeteringen beginnen. De bottlenecks in de processen zijn nu bekend (daar waar de grootste verspillingen zijn) en nu kan worden gewerkt aan oplossingen voor deze bottlenecks. Voor het analyseren van bottlenecks zijn diverse technieken mogelijk. Voorbeelden:

- Ishikawa-diagrammen
- Failure Modes and Effects Analyses
- Het gebruik van statistische modellen
- Het analyseren van klachten van klanten
- Analyse van verliezen
- Het analyseren van processchema's

De analyse vereist focus en discipline. Focus omdat soms in de details gedoken moet worden en discipline om door te blijven zoeken naar oplossingen en de oplossingen ook daadwerkelijk door te voeren. Te vaak wordt geredeneerd: "Ja maar zo hebben we dit altijd al gedaan", "de klanten zijn toch niet weggelopen" en "het is niet mogelijk om dit op te lossen". De inzet van mensen van de operationele afdelingen is in deze stap essentieel; vaak weten zij heel goed waar de inefficiënties in de processen liggen en wat eventuele oplossingen zouden kunnen zijn. Overdrachtsmomenten van informatie kunnen aan de bottlenecks ten grondslag liggen, een gebrekkige communicatie met een andere afdeling ('wij versus zij'), de gedachte dat iedereen zijn of haar goedkeuring zou moeten geven terwijl soms informatievoorziening voldoende is (bijvoorbeeld in lange fatteringsprocessen waarbij het de vraag is of zoveel handtekeningen wel nodig zijn).

Processen worden soms ingericht met de organisatiestructuur als bepalende factor, terwijl het soms de vraag is of dit niet andersom zou moeten zijn.

Activiteiten die geen of nauwelijks waarde toevoegen moeten worden gestopt (discipline!) en standaarden moeten worden gedefinieerd om verspillingen en variatie in de output te verminderen.

Stap 4: van 'push' naar 'pull'

De vraag van de klant moet het voortbrengingsproces aansturen. Voor dienstverlenende organisaties betekent deze stap dat bij alle activiteiten de klant centraal moet staan.

Voorbeeld: geen formulieren aan klanten voorleggen die onduidelijk zijn en waar informatie in wordt gevraagd die niet leidt tot toegevoegde waarde voor de klant en niet absoluut noodzakelijk is voor het proces.

Een ander voorbeeld is productontwikkeling: vindt productontwikkeling plaats op basis van de vraag van klanten of is intern iets bedacht wat vervolgens aan de klant moet worden verkocht?

Bedenk wat waarde is voor de klant en zorg ervoor dat de klant geen overbodige handelingen moet verrichten of voor vervelende verrassingen komt te staan bij gebruik van de dienst of het product.

Stap 5: Standaardiseer en verbeter continu

De verbeteringen moeten verankerd worden in standaarden. Deze standaarden moeten vervolgens worden gebruikt als basis voor volgende verbeteringen.

Dit klinkt eenvoudig, maar vergt veel discipline. Prestaties moeten voortdurend gemeten worden en moeten blijvend verbeteren. Het verbeteringsproces blijft altijd voortduren: de omgeving verandert, de klanten veranderen, de klantvraag verandert en de technische mogelijkheden veranderen ook. Het constante verbeteringsproces moet door iedereen in de organisatie als een uitdaging worden gezien.

Tot Slot

De resultaten die in de industrie, de logistiek en de zorg zijn behaald met Lean Management, zijn zeer indrukwekkend:

- Daling faalkosten van 45-55%
- Voorraden reductie 20%-50%
- Vloeroppervlak reductie 30%-50%
- Totale loonkosten reductie 10%-20%
- Uitval reductie 20%-50%
- Toename capaciteitsgebruik 10%-25%
- Doorlooptijdverkorting product-ontwikkeling 30-50%

Enkele quotes van klanten:

- "Onze benodigde ruimte is 45% gedaald"
- "Onze productiviteit is met meer dan 50% gestegen. Tegelijkertijd is er nu veel meer rust in de organisatie"
- "We dachten 400.000 euro te besparen, maar het werd al snel 1 miljoen euro"
- "Onze levertijd was 4 weken, nu 3 tot 6 dagen"
- "We hebben de doorlooptijd van onze hernia-operaties met 95% gereduceerd"

- "Door feitelijk inzicht te creëren, weten we nu beter wat aangeleverd moet worden om een transactie in één keer te kunnen verwerken. Zo voorkomen we dat er tijdens de verwerking van een transactie veel fouten moeten worden hersteld"

Dergelijke verbeteringspercentages zijn ook in de dienstverlenende organisaties te realiseren. Daarbij is het niet voldoende om een team van lean specialisten aan te trekken en dit team vervolgens een aantal projecten te laten doen. Nee, Lean Management moet worden gedragen en gestimuleerd door het top management, moet worden gefaciliteerd en omarmd door het midden-management en moet ook 'leven' bij de mensen op de werkvloer die vaak heel goed weten waar de verspillingen in de processen zitten. Iedereen in de organisatie moet bezig zijn met Lean Management.

Focus en discipline zijn hierbij de kernwoorden. Iedere dag moet worden gestart met de wil om te verbeteren!

Accent Organisatie Advies

Accent Organisatie Advies is een adviesbureau dat gespecialiseerd is in het adviseren van organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management met behulp van bewezen methoden en technieken. Ondersteuning van bedrijven vindt altijd plaats op basis van drie pijlers: kwantificeren, visualiseren en verbeteren.

De adviseurs van Accent Organisatie Advies hebben ruime kennis van en ervaring met de ontwikkeling, implementatie, uitvoering en/of advisering op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management en Financial Performance Management. De mix van kennis en ervaring in het team biedt ons de mogelijkheid flexibel multidisciplinaire teams samen te stellen voor het uitvoeren van adviesopdrachten bij klanten.

Daarnaast geeft Accent opleidingen en workshops aan organisaties op het gebied van Lean Management, Enterprise Risk Management, tijdstudies en modellering van bedrijfsprocessen.

Accent is ook leverancier van software voor de uitvoering van tijdstudies.

Voor meer informatie: www.accentadvies.nl