

Procesbeheersing

Beheersing van processen...., dat klinkt saai. Dat kan nooit een leuk verhaal worden. We willen tenslotte vooruit, verbeteren, ondernemen. Toch?

Of kunnen we stellen dat bij Enron en Ahold toch het beheersen van processen even was vergeten? Was de Brentspar van Shell niet een beetje onbeheerst communicatieproces? Hoort u ook niet een aantal keer per jaar via het journaal dat potjes babyvoeding of een frisdrankmerk uit de schappen worden gehaald? Wordt niet regelmatig één of ander automerk teruggehaald naar de fabriek voor aanpassingen, omdat er fouten in het product blijken te zijn geslopen? Worden we niet regelmatig opgeschrikt door een frauduleus aanbestedingsproces of een dubieuze subsidieverstrekking.

Procesbeheersing is niet saai, maar spectaculair. Wist u dat het openen en sluiten van alle treindeuren op stations in heel Nederland slechts één op de miljoen keer misgaat (6 sigma)?! Wist u dat Motorola haar telefoontjes op dezelfde foutvrije manier produceert? Wist u dat Dell in Ierland een logistiek proces heeft ontwikkeld, waarbij ze de concurrentie ver achter zich laten en waardoor ze nu marktleider zijn in laptops? Procesbeheersing saai?

In het vakgebied procesmanagement wordt getracht processen foutvrij te laten verlopen en ze goed op elkaar aan te laten sluiten. Daardoor ontstaat stabiliteit en stabiliteit betekent rust en beheersing. En dat betekent weer geld verdienen. Het echte geld wordt verdiend via het beheersen van processen. Niet met wilde ideeën, ondernemen, spektakel of boekhouden. Nee, met zo weinig mogelijk kosten de juiste kwaliteit leveren via een foutvrij proces. Daar wordt een onderneming rijk van.

Een bijzondere vorm van procesbeheersing is 'poka-yoke' (Japans): Iets zodanig ontwikkelen, dat het niet fout **kan** gaan. Denk bijvoorbeeld aan een stekker, die maar op één manier in een stopcontact kan. Het is niet mogelijk per ongeluk de fasedraad in de aarde te stoppen. Of een videoband, die maar op één manier in de video kan. Allemaal bewust zo ontworpen om herstelwerkzaamheden, logistiek en administratie te voorkomen, want die bezigheden dragen allemaal niet bij aan de winstgevendheid van een product.

Dit zijn heel interessante en creatieve manieren van procesbeheersing. Neem nou bijvoorbeeld telefoneren: Verkeerd doorverbinden gebeurt al jaren niet meer, verkeerde nummers intoetsen nog wel. Maar daarvoor hebben we dan weer het elektronische geheugen ontwikkeld met namen bij de nummers, zodat we (bijna) altijd goed kiezen. Mochten we toch nog verkeerd kiezen, dan kunnen we nu ook een naam in het toestel roepen. Het proces dat telefoneren heet, is daarmee bijna foutvrij geworden, terwijl de apparaatjes nauwelijks nog iets kosten. Dat is beheersing gecombineerd met kwaliteit.

Een nadeel(?) is wel dat we geen telefoonnummer meer uit het hoofd kennen.

Als we aan procesbeheersing denken, denken we te snel aan controle, formulieren, checklijsten en arbeidsuren. Heel vaak worden in processen extra tussenstappen ingebouwd. Ter controle denkt men dan, maar meestal leiden die maatregelen tot meer papier, vertraging in de processen en veel discussie.

De kunst van procesbeheersing is niet het opbouwen van ingewikkelde systemen, maar de dingen juist zo eenvoudig mogelijk te houden. Eenvoudige oplossingen bedenken, waarbij het proces toch niet mis kan gaan. Het is een zeer creatief vakgebied.

- Laat verkopers een checklist laten afwerken om er zeker van te zijn, dat ze alle informatie hebben verzameld, die de productie nodig heeft.
- Zorg ervoor dat diezelfde checklist zo kort mogelijk is, door de professionaliteit in de productie naar hoog niveau te brengen.
- Die checklist moet begrijpelijk zijn voor zowel verkopers als productiemedewerkers.
- Die checklist moet zodanig vormgegeven worden, dat het tegelijkertijd een meting is, waarmee zowel de kwaliteitsmanager als de productiemanager, de verkoopmanager én de manager product development analyses kunnen maken.

Een proces moet stabiel draaien en niet slingeren of uitschieters vertonen. Dat geeft onrust en kost altijd geld. Het is daarom vreemd dat dit onderwerp zo weinig aandacht krijgt. De uurtarieven zijn in dit land bijzonder hoog, om nog maar te zwijgen over de extra kosten die calamiteiten, klachten of arbeidsonrust met zich meebrengen. Het is dus logisch te veronderstellen, dat alles wordt gedaan om het aantal werkuren per opgeleverd product zo laag mogelijk te houden (hier heeft u wellicht een aardige KPI in handen).

Toch blijkt dat in de praktijk wonderlijk genoeg vaak zwaar tegen te vallen. We zien regelmatig een weinig kritische blik op de organisatie en er is vaak sprake van 'Management by writing around'. Ons ervaringsgemiddelde is dat meestal ongeveer 50% van alle procedures en formulieren kunnen verdwijnen. Door processen slimmer in te richten, overbodige tussenstations weg te nemen of de professionaliteit en het gedrag van medewerkers bij te sturen. Luistert u eens goed naar uzelf en uw medewerkers, hoe vaak hoort u: 'Ja, maar...'. Dat zijn de barrières.

Six Sigma heeft het meten, analyseren en beheersen van processen gelukkig opnieuw onder de aandacht gebracht. Opnieuw, omdat goeroes uit de vorige eeuw hiermee al uitvoerig experimenteerde en allen kwamen tot dezelfde slotsom: als je geld wilt verdienen, moeten processen extreem stabiel en zonder schommelingen verlopen.

Als u tot 's avond laat nog bezig bent recht te trekken wat overdag fout ging, dan heeft u waarschijnlijk geen stabiele processen. En dat maakt u in de avonduren nooit goed. 'Oh, maar dan moeten we aan procesmanagement gaan doen', is dan de noodkreet. Dat is op zich waar, maar niet eenvoudig... die keuze is een nieuw begin!

Met vriendelijke groeten,

Patagonia
Voor rendementsverbetering en kwaliteitsmanagement.

Contactgegevens

Bezoekadres:
Baanhoek 184
3361 GN Sliedrecht

Telefoon : 078-6209935
Fax : 078-6209936
E-mail : info@patagonia-bv.com
Skype : Patagonia-Jeroen
Website : www.patagonia-bv.com

'Jumping to a higher level'



Postadres:
Patagonia Consultants B.V.
Boshoek 7
3332 KA Zwijndrecht