

Data-analyse leidt vaak tot verrassende inzichten

VERBETERANALYSE IN VIJF DAGEN

Om processen te verbeteren is het noodzakelijk om zicht te krijgen op de voor de klant waarde toevoegende handelingen. Een goede verbeteranalyse is daarvoor onontbeerlijk, als onderdeel van een groter verbetertraject.

Door Derek Hooyman en Anend Harkhoe

Organisaties staan steeds vaker onder druk om kosten te besparen. Doorlooptijden moeten worden verkort en klanten stellen steeds hogere eisen aan de dienstverlening, terwijl organisaties minder resources hebben om in te zetten. De klanttevredenheid verbeteren en tegelijkertijd operationele kosten verlagen lijken tegenstrijdige doelen; dat zijn het echter niet. Het betekent wel dat organisaties kritischer moeten kijken naar hun processen en de organisatie moeten inrichten met de klant als uitgangspunt. Het verbeteren van processen is feitelijk het wegnemen van handelingen die geen waarde toevoegen voor de klant, en waar een klant dus ook niet voor wenst te betalen. Maar wat zijn de waarde toevoegende handelingen voor de klant en hoe goed presteren de processen van afdelingen en bedrijven? En vooral hoe kunnen organisaties de processen beter laten presteren? Een goede verbeteranalyse geeft antwoord op dit soort vragen en brengt het verbeterpotentieel van organisaties in kaart. In dit artikel gaan we in op het belang van een verbeteranalyse als onderdeel van een groter verbetertraject.

Verbeterpotentieel

Om een verbetertraject te starten is het noodzakelijk vooraf te bepalen waar het verbeterpotentieel zich bevindt, hoeveel dit is en welke *quick wins* te realiseren zijn. Een verbeteranalyse geeft inzicht in het verbeterpotentieel van een organisatie. Bovendien biedt het een uitstekend onderbouwde business

case om verbeterprojecten te starten en een concreet doel, met een vooraf gedefinieerd resultaat.

Zo'n verbeteranalyse hoeft geen groots project te zijn. In slechts vijf dagen kan het onderzoek worden afgerond en zijn de mogelijkheden bekend.

Lean en Six Sigma

Lean Six Sigma biedt een goede basis voor een gestructureerde verbeteranalyse. De Lean Six Sigma gedachte integreert twee belangrijke verbetermethodieken: met *Six Sigma* kwalitatief beter en met *Lean* sneller en efficiënter werken. Altijd met de eindklant als uitgangspunt.

Lean: meer doen, met minder middelen en een hogere kwaliteit van de geboden dienst of product voor de klant, dit is eenvoudig gezegd de basis van Lean. Productiestappen die geen waarde toevoegen voor de klant worden bij Lean verwijderd uit het proces en dat zijn er meer dan veel organisaties denken. Lean onderscheidt zeven typen verspillingen; transport, beweging, fouten, overbewerking, voorraden, wachten en overproductie, zie afbeelding 1. De termen komen uit de industrie maar ook in administratieve organisaties zijn deze zeven vormen van verspillingen terug te vinden.

Six Sigma

Six Sigma is gebaseerd op het kwaliteitsdenken en het verwijderen van variatie uit processen. Met name de statistische kant en data-analyse worden binnen Six Sigma ondervangen. Laten we eens zeggen dat Lean de procesdeur is en Six Sigma

de datadeur. Voor het blijvend verbeteren van processen is het van groot belang te weten wat er achter beide deuren zit. Tijd om de vragen die we in de inleiding gesteld hebben te beantwoorden.

1. Wat zijn waarde toevoegende handelingen voor de klant en hoe goed presteren de processen van afdelingen en bedrijven?

In het begin van dit artikel is gesteld dat het verbeteren van processen het wegnemen van handelingen betreft die geen waarde toevoegen voor de klant; tevens wordt gevraagd welke handelingen dit zijn. Lean maakt onderscheid in processen die waarde toevoegen voor de klant, processen die operationele waarde toevoegen aan een product of dienst en processen die geen waarde toevoegen voor de klant.

Een proces wordt als 'waarde toevoegend' beschouwd indien de klant het proces als waarde toevoegend kenmerkt en daarvoor wenst te betalen en/of als het proces direct bijdraagt aan het tot stand komen van een product of dienst.

'Niet waarde toevoegende processen' zijn processen die wel in organisaties voor komen, maar waar de klant niet op zit te wachten en dus ook niet voor wenst te betalen. Kenmerkende voorbeelden van 'niet waarde toevoegende processen' zijn:

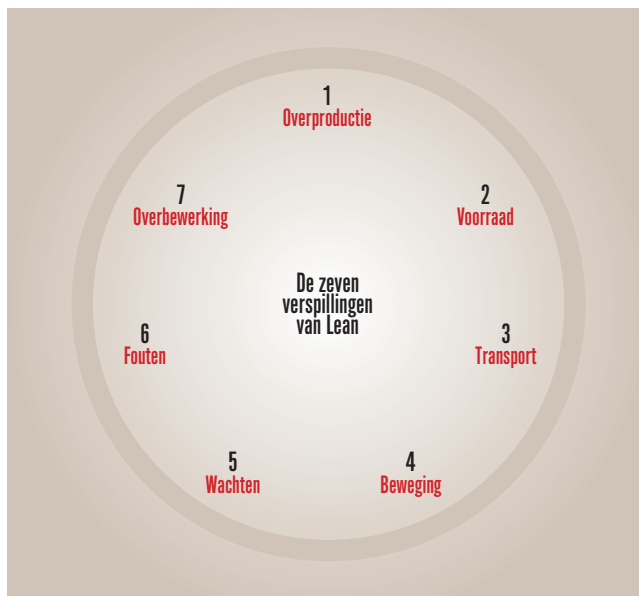
- Controleren van producten of diensten;
- (Herstellen van) fouten;
- Afhandelen van klachten;
- Autoriseren, enzovoort.

'Operationeel waarde toevoegende processen' zijn processen die zelf niet direct waarde toevoegen voor de klant maar die wel noodzakelijk zijn om de 'waarde toevoegende zaken' te realiseren voor de klant. Vaak zijn dit processen die voortkomen uit wet en regelgeving. Voorbeelden hiervan zijn:

De praktijk

Een grote organisatie voert een verbeteranalyse uit op een afdeling waar betalingen worden geïncasseerd. De organisatie wil inzicht in het verbeterpotentieel van de afdeling en in de belangrijkste knelpunten van het huidige proces. De betrokken consultants concludeerden na enkele dagen: niet noodzakelijke controlehandelingen, 'sorteer en netwerk' wat door de printer overgenomen kon worden, niet noodzakelijke kopieën en archivering, nauwelijks inzicht in de hoeveelheid onderhanden werk, geen werkoverleg en onduidelijkheden over KPI's en targets. Daarnaast bleek uit een uitgebreide data-analyse dat veel dossiers onterecht een bepaalde status in het systeem kregen en de routing vaak niet klopte.

Het verbeterpotentieel voor deze organisaties werd onderverdeeld in Quick wins, Just do It en verbeterprojecten.



Afbeelding 1: Zeven typen verspillingen.

- Processen vanwege fiscale wetgeving en boekhoudkundige regels (accountancy);
- Processen ten behoeve van privacy of veiligheidswetgeving.

Niet waardetoevoegende processen zijn vaak een oorzaak van langere doorlooptijden en hogere kosten (verspillingen). Inzicht in niet waarde toevoegende processen zijn vaak een goede bron voor het identificeren van quick wins.

2. Hoe kunnen organisaties de kwaliteit van de dienstverlening verhogen tegen dezelfde of minder kosten?

Processen in een organisatie zijn initieel ontworpen om een dienst of product te realiseren. Als gevolg van een veranderende omgeving, aangepaste klantwensen of regelgeving moet een proces worden aangepast om aan de klantwensen te kunnen voldoen.

Wat (te) vaak gebeurt is dat niet een oorzaak aangepakt wordt, maar dat de gevolgen worden bestreden met extra controles en workarounds. Dit leidt tot procesinefficiëntie. Het is belangrijk om regelmatig stil te staan bij de vraag: doet de organisatie nog wel de juiste dingen en doet de organisatie de dingen op de juiste manier.

Een voorbeeld: Klanten van een bedrijf worden geconfronteerd met fouten in een product. Om dit te voorkomen besluit de organisatie een controle in het proces te bouwen om fouten te detecteren en te herstellen. Er is nu een workaround bedacht om een gevolg (klanten worden geconfronteerd met verkeerde producten) te bestrijden. De oorzaak van de fouten is echter niet opgelost. De controles kosten tijd en geld en maken het proces minder efficiënt.

Om er achter te komen wat voor een specifieke organisatie de waarde toevoegende processen zijn, moet je terug naar de kern van een product of dienst om er achter te komen welke

processen nodig zijn om een product of dienst te produceren. Bij een verbeteranalyse wordt hierbij vaak gebruik gemaakt van een SIPOC, zie afbeelding 2. SIPOC staat voor: Supplier; welke afdeling levert input voor het proces; Input; waar bestaat deze input uit; Process; wat zijn de belangrijkste processtappen; Output; wat is het resultaat van het proces; Customer: aan wie of wat wordt de output geleverd.

Met een SIPOC ga je terug naar de kern van een proces en houd je de processtappen over die noodzakelijk zijn voor het produceren van je product of dienst.

Om verspillingen te meten en het verbeterpotentieel te berekenen wordt gebruik gemaakt van de Process Cycle Efficiency. Om dit te berekenen worden de waarde toevoegende processtappen gedeeld door het totaal aantal processtappen. Veelal ligt het percentage waarde toevoegende processen (de PCE) slechts tussen de 2 en 20 procent van alle processen in een organisatie.

Begin bij medewerkers zelf

De kennis ligt voor het oprapen! Medewerkers die het primaire proces uitvoeren weten als geen ander wat goed of fout gaat in een proces. De aanwezige kennis wordt door organisaties vaak veel te weinig benut en processen ontwerpen, inrichten en verbeteren wordt te veel op afstand gedaan. Hierdoor ontstaan

dikke pakken papieren met het ideaalplaatje van de administratieve organisatie. In werkelijkheid gaat het niet zoals op papier is ontworpen. Workarounds, Excellijstjes, printjes en eigen archiefvorming zijn aan de orde van de dag. Vaak zijn deze workarounds erin geslopen of is er een goede verklaring voor. Iedere workaround heeft een oorzaak en juist deze wordt niet weggenomen.

Processen verbeteren kun je niet op basis van 'papieren werkelijkheid' maar door diepe kennis van het proces en door aanwezig te zijn op de werkvloer. Door kennis te nemen van het werkelijke proces kom je tot de kern van bestaande problemen en knelpunten. Door middel van workshops en meeloopsessies wordt de aanwezige kennis van medewerkers optimaal benut en worden verbeteringen en veranderingen gedragen en geaccepteerd.

Het in kaart brengen van het verbeterpotentieel van de processen is slechts één aspect van een verbeteranalyse. Door middel van interviews met managers en directeurs wordt onderzocht wat de strategie, missie en visie van de betrokken afdeling is en of de organisatie ingericht is aan de hand van deze visie. Op welke manier wordt er leiding gegeven? Waar worden medewerkers op afgerekend? Bestaat de taak van de manager vooral uit 'brandjes blussen' of uit leiding geven aan resultaatverantwoordelijke teams?



BI-ware

De harde en de zachte kant van Business Intelligence

BI-initiatieven mislukken nog veel vaker dan andere projecten.

De BI-initiatieven moeten van de harde en de zachte kant komen. En als de harde kant van BI al praat met de zachte, spreken ze niet elkaars taal.

Het boek BI-ware is een boek voor ICT'ers en voor managers en vertelt in gewoon Nederlands wat er allemaal fout kan gaan en wat daaraan kan worden gedaan.

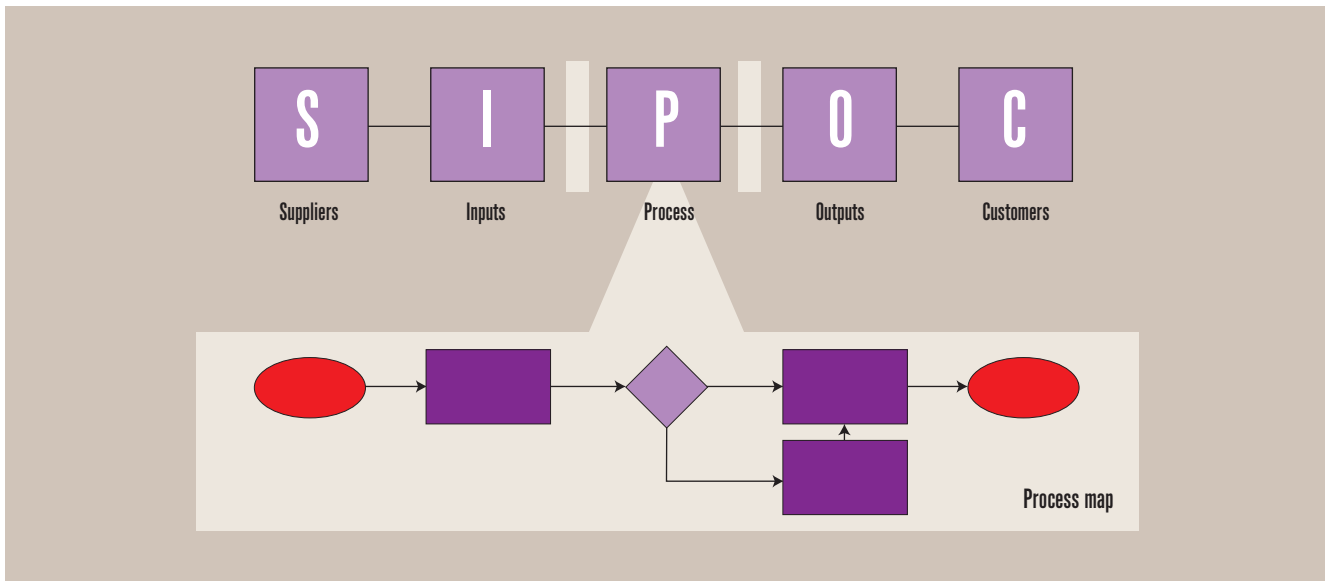
BI-ware bevat een bundeling van artikelen van Karien Verhagen en is een nieuwe uitgave in de reeks van DB/M Essays. De artikelen zijn gepubliceerd in de periode 2002 – 2006.

Wilt u weten hoe u Business Intelligence kunt laten slagen?

Dan kunt u niet zonder deze uitgave!

Ga snel naar www.array.nl en bestel BI-ware!

Deze uitgave is mogelijk gemaakt door: **Getronics** **PinkRocade**



Afbeelding 2: SIPOC.

Met bestaande productiedata processen optimaliseren

Een andere belangrijke methode is data-analyse. Productie-data vormen een zeer waardevolle bron voor het verbeteren van processen. Veel organisaties bezitten een schat aan (verborgen) data die inzicht geeft in (de aantallen van) uitval van producten en dossiers door fouten, werkelijke doorlooptijden en 'routings van producten'. Een grondige data-analyse is onmisbaar bij het verbeteren van processen. Een bekend gezegde luidt dat 80 procent van de tijd besteed wordt aan 20 procent van de producten, dossiers of diensten. Inzicht in welk soort producten of dossiers dit betreft is noodzakelijk om de benodigde stappen voor verbetering te realiseren.

Data-analyse begint bij het bepalen van de benodigde data en de omvang van de steekproef. Vervolgens moet worden bepaald of de data reeds aanwezig zijn of dat het noodzakelijk is om metingen op te zetten. Traditioneel worden voor het analyseren van processen meetplannen gemaakt en metingen opgezet. Dit is arbeidsintensief werk en bovendien representeren de gemeten waarden lang niet altijd de werkelijkheid en kunnen situaties door verschillende personen anders geïnterpreteerd of geregistreerd worden. Tijdens een verbeteranalyse is het zinvoller om gebruik te maken van reeds aanwezige productiedata in de systemen van organisaties. Met behulp van statistische data tooling zoals Minitab en QlikView is het mogelijk om zeer snel selecties te maken van grote hoeveelheden data en de gewenste informatie naar boven te halen. Productiedata laten snel belangrijke resultaten zien zoals:

- Worden de afgesproken Key Performance Indicators gerealiseerd;
- Hoeveel en welke soort dossiers presteren niet binnen de gewenste kaders;
- Hoe vaak is een dossier geopend; door wie; en in welke volgorde;

- Welke groep dossiers is de oorzaak van de (te) lange doorlooptijden?

Antwoorden op bovenstaande vragen geven inzicht in de hoogte van de besparingen en ook op welk gebied de meeste besparingen te realiseren zijn.

Vaak leidt een data-analyse tot verrassende inzichten voor de organisatie. De werkelijke prestaties van het proces staan nu ineens op papier en dikwijls zijn deze anders dan de papieren werkelijkheid waarop de inrichting van de organisatie en het proces gebaseerd is.

Werkelijkheid

We hebben nu met behulp van de medewerkers het proces in kaart gebracht en inzicht in de belangrijkste knelpunten van het proces of de afdeling. We hebben ook – op basis van historische data – inzicht in routings, doorlooptijden en knelpunten. Zowel de procesdeur als de datadeur is nu geopend. Beide zaken moeten met elkaar gecombineerd worden om gefundeerde conclusies te kunnen trekken en een business case met het verbeterpotentieel op te stellen. Van belang is het totale verbeterpotentieel overzichtelijk te presenteren in kleine deelprojecten en het besparingspotentieel per deelproject in kaart te brengen.

Onze ervaring leert dat het mogelijk is om binnen vijf dagen een verbeterpotentieel aan te tonen van gemiddeld 20 tot 30 procent. Onder te verdelen in Just do It, Quick wins en verbeterprojecten. Met de eerste twee opties kunt u na vijf dagen direct beginnen.

Derek Hooyman (derek.hooyman@ordina.nl) is Business Process Management Consultant en Lean Six Sigma Blackbelt bij Ordina Consulting.

Anend Harkhoe (anend.harkhoe@ordina.nl) is senior Business Consultant en Lean Six Sigma Black Belt bij Ordina Consulting.