



TOEPASSING VAN OPERATIONAL EXCELLENCE IN DE LOGISTIEK

Auteur: Ravi Sewbaransingh

Datum: 6 juni 2016, Amstelveen

INTRODUCTIE

Bedrijven staan hedendaags voor enorme uitdagingen om in te spelen op de klantvraag. De klant wordt steeds veeleisender. Bedrijven moeten met meer productvariatie komen, ook wel klantgerichte variëteit genoemd, om de klant te kunnen bedienen. Wanneer bedrijven deze vertaalslag niet kunnen of te laat maken kan dit het einde betekenen. Toen de kredietcrisis insloeg ontstond bij bedrijven de noodzaak om kosten te besparen. Hierdoor begonnen bedrijven de noodzaak van operational excellence in te zien. Operational excellence heeft de waarde voor Japans en Noord-Amerikaanse bedrijven al ruimschoots bewezen.

In dit rapport wordt ingegaan op de visie, aanpak, resources en resultaten van operational excellence in bedrijven. Verderop in het rapport zult u teruglezen hoe bedrijven operational excellence toepassen of wat de beweegredenen zijn om dit niet te doen. U zult terugvinden waarom het loont om operational excellence wel toe te passen binnen uw bedrijf. Bedrijven proberen kosten te reduceren, maar tegelijkertijd raakt operational excellence ook gebieden als verandermanagement, ontwikkeling van werknemers en klanttevredenheid.

UNC Plus Delta gelooft in het continu verbeteren van operationele resultaten door het creëren van een continu verbetercultuur. Een verbetering inzetten heeft alleen zin als het beklijft in de organisatie en in de handen en hoofden van werknemers. Implementatiekracht maakt daarom het verschil tussen winst of verlies. UNC Plus Delta streeft naar het vergroten van de concurrentiekracht van het bedrijfsleven in Nederland. Daarom voert UNC Plus Delta dit onderzoek jaarlijks uit om kennis te ontsluiten en delen over de toepassing van operational excellence. In het rapport vindt u aanbevelingen terug, zodat u aan de slag kunt om uw operationele resultaten continu te verbeteren.



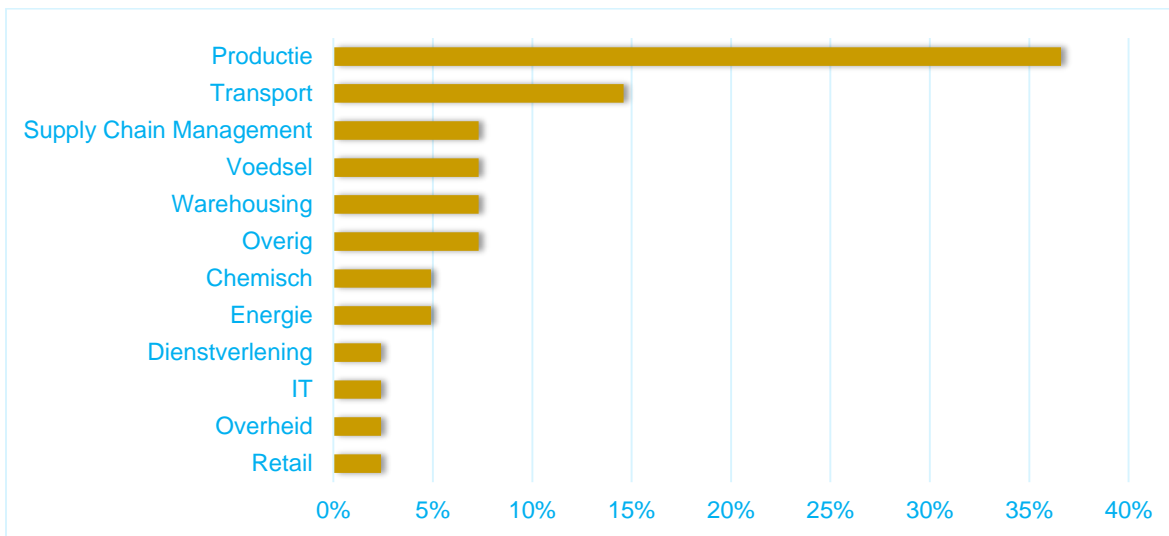
INHOUD

Onderzoeksopzet.....	3
Demografie respondenten	3
Visie op operational excellence.....	7
Aanpak	11
Inzet van resources	13
Cultuur.....	16
Succesfactoren.....	18
Operationele resultaten.....	21
Kostenbesparing	21
Kwaliteit.....	22
Orderdoorlooptijd reductie	23
Klanttevredenheid	24
Overige resultaten.....	25
Belangrijkste bevindingen	26
Aanbevelingen	27
Over UNC Plus delta	28
Lean Six Sigma Seminar: Tijdperk van verandering of verandering van tijdperk?.....	28

ONDERZOEKSOPZET

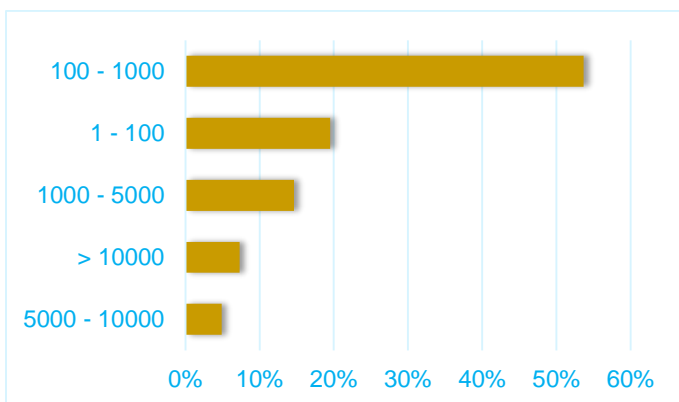
Dit is de pilot van het grootschalige onderzoek, wat jaarlijks zal worden uitgevoerd door UNC Plus Delta, naar de visie, aanpak, inzet van resources en resultaten van operational excellence in bedrijven. De pilot is uitgevoerd in de Logistieke sector (Transport, Warehousing, Inkoop, Productie en Supply Chain). De data weergegeven in het rapport komt voort uit response van 41 bedrijven op meerkeuze en open vragen. Deze data is geanalyseerd, waarmee aanbevelingen voor bedrijven in de Logistieke sector en overige sectoren zijn geformuleerd. Allereerst zal de demografie van de respondenten uiteengezet worden.

DEMOGRAFIE RESPONDENTEN



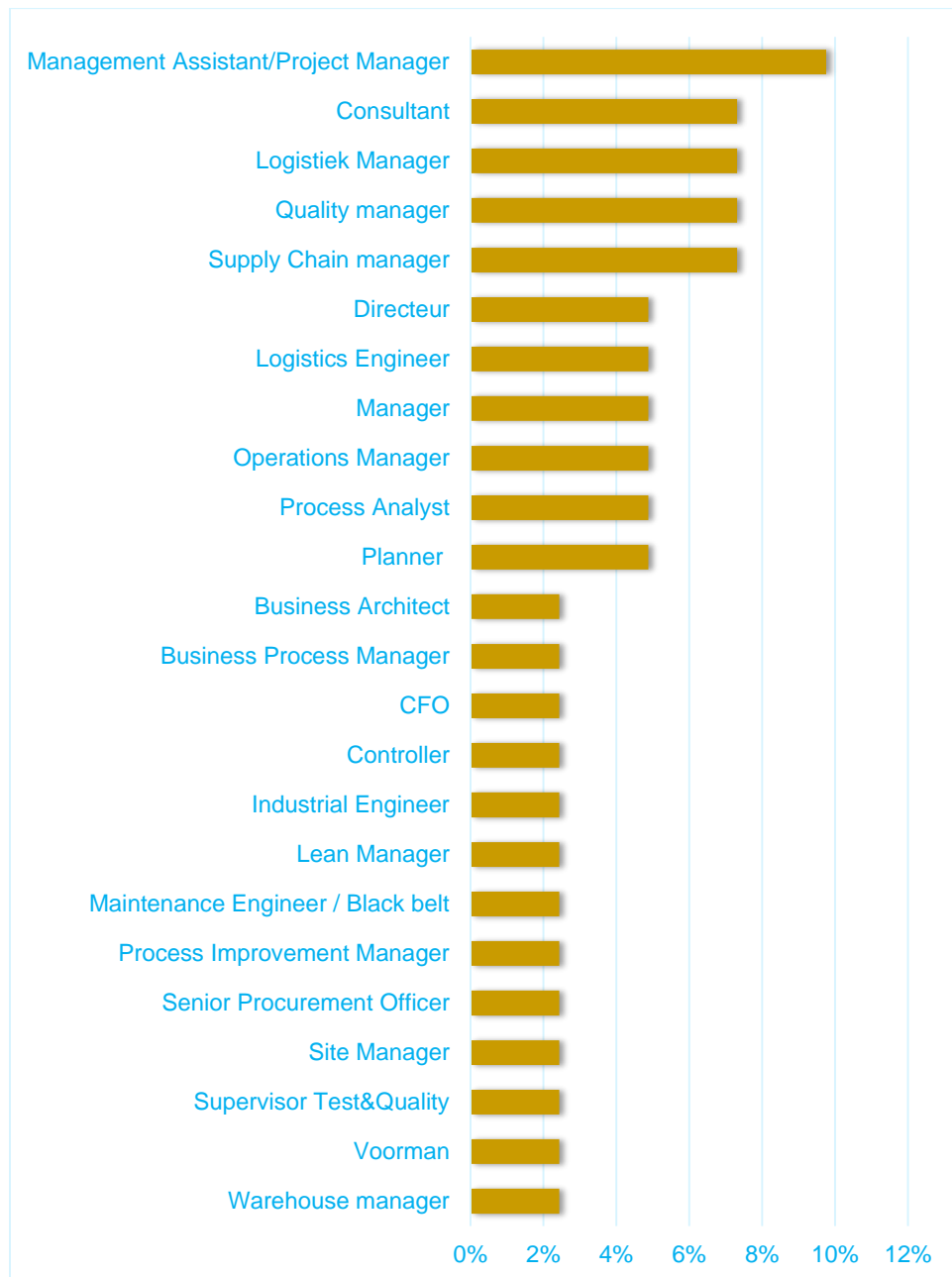
FIGUUR 1: BRANCHE WAARIN BEDRIJVEN ACTIEF ZIJN

In figuur 1 hierboven is te zien dat het grootste gedeelte van de respondenten actief is in productie of transport. De omvang van de bedrijven in FTE zat vooral in de hoek van bedrijven met 100 tot 1000 FTE, maar ook tal van bedrijven met 1 tot 100 FTE en 1000 tot 5000 FTE hebben meegewerkt aan het onderzoek.

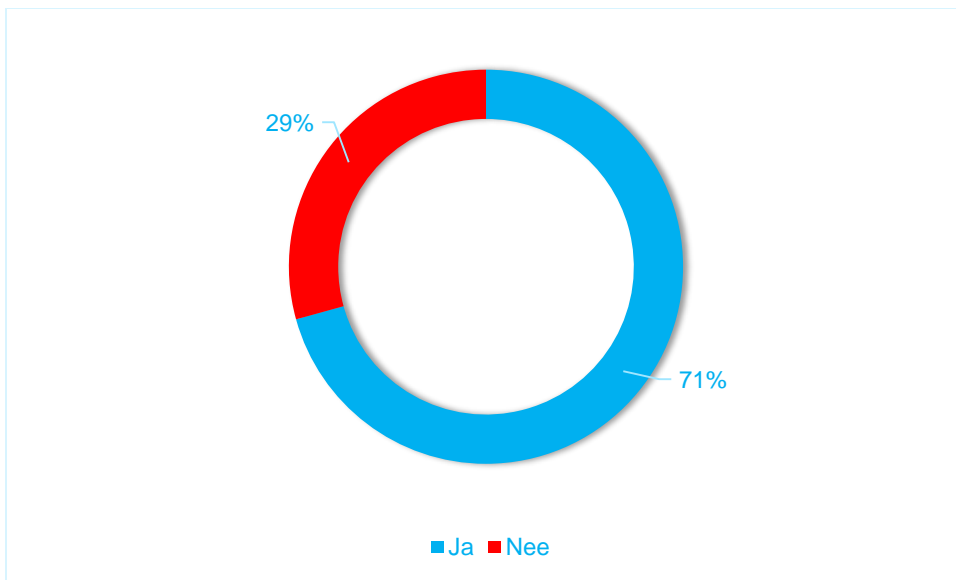


FIGUUR 2: OMVANG VAN BEDRIJVEN IN FTE

Het grootste gedeelte van de respondenten bekleedt functies als Projectmanager, Consultant, Logistiek manager, Quality manager en Supply Chain Manager binnen het bedrijf, zoals te zien is in figuur 3. Van de respondenten geeft 71% aan dat operational excellence wordt toegepast in het bedrijf.

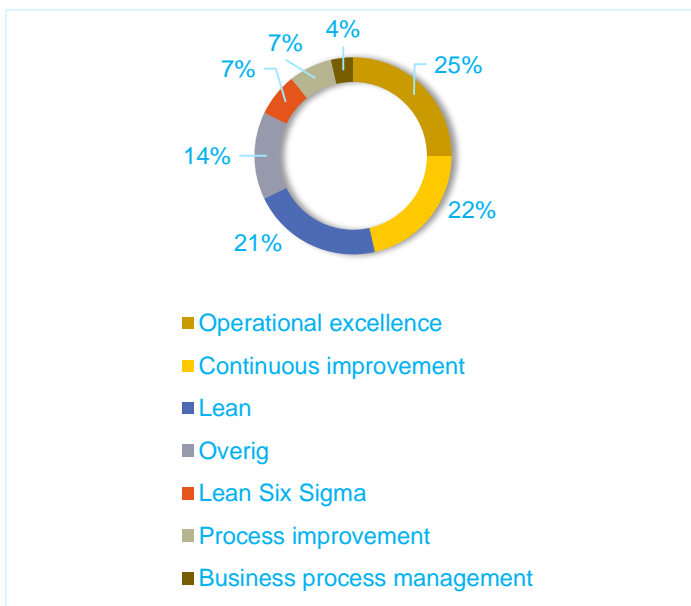


FIGUUR 3: FUNCTIE VAN RESPONDENTEN

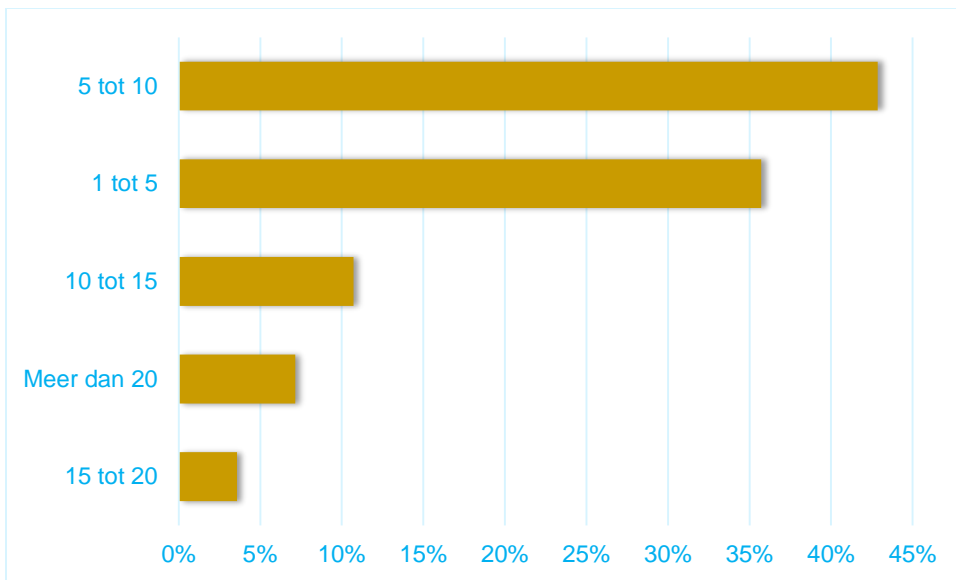


FIGUUR 4: TOEPASSING VAN OPERATIONAL EXCELLENCE IN BEDRIJVEN

Voor de toepassing van operational excellence worden de namen Operational Excellence, Continuous Improvement en Lean het meest gebruikt. De meeste bedrijven zijn al 5 tot 10 jaar bezig met de toepassing van operational excellence in het bedrijf, toch zijn er ook een hoop bedrijven die pas 1 tot 5 jaar bezig zijn, zoals te zien is in figuur 6. Dit laat zien dat operational excellence de afgelopen jaren in populariteit is gestegen.

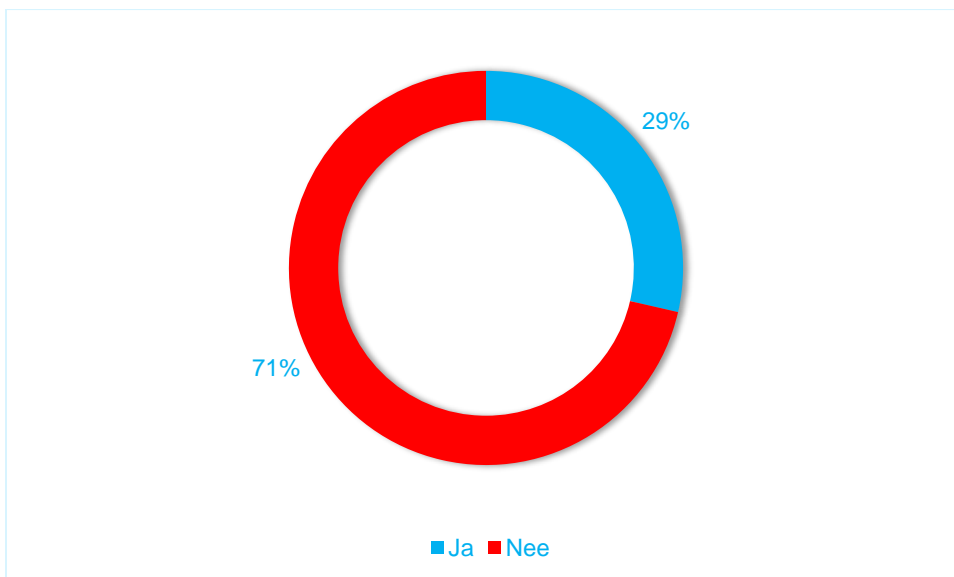


FIGUUR 5 BENAMING VAN OPERATIONAL EXCELLENCE IN BEDRIJVEN



FIGUUR 6 AANTAL JAAR DAT OPERATIONAL EXCELLENCE WORDT TOEGEPAST

Slechts 29% van de respondenten geeft aan lid te zijn van één of meerdere kennisnetwerken op het gebied van operational excellence. Dit is relatief laag als gekeken wordt naar de voordelen van kennisnetwerken. Zo geven respondenten aan dat de toegevoegde waarde van kennisnetwerken ligt in het leren en elkaar door het uitwisselen van ervaringen en kennis, het delen van best-practices en het uitdagen van elkaars activiteiten. De respondenten geven aan dat ze vooral lid zijn van LeanSixSigma.nl op LinkedIn, het HAN Lean en QRM centrum en Quality Assurance op LinkedIn.



FIGUUR 7: LID VAN KENNISNETWERKEN OP HET GEBIED VAN OPERATIONAL EXCELLENCE

VISIE OP OPERATIONAL EXCELLENCE

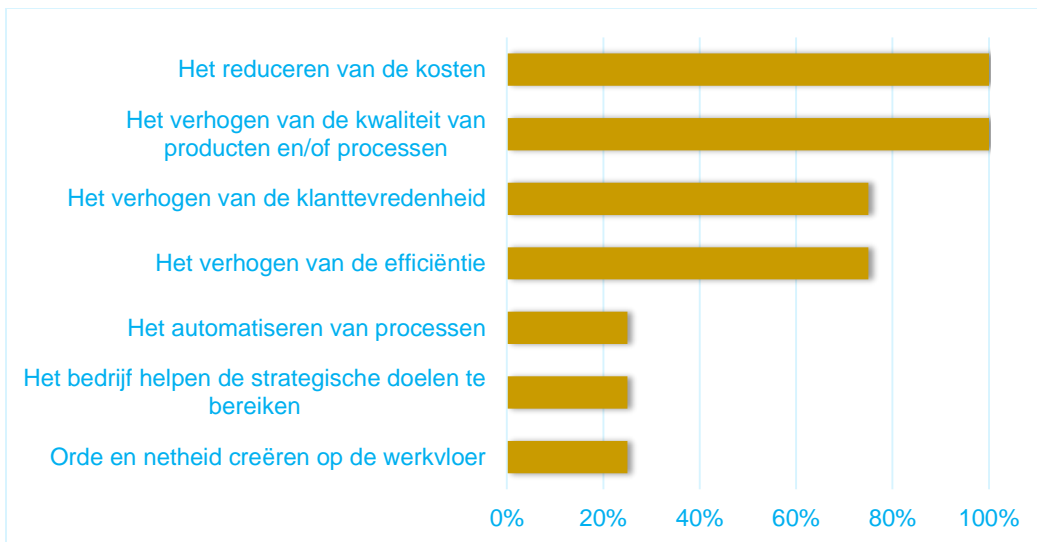
Om achter de visie van respondenten op operational excellence te komen, wordt het doel van de bedrijven met betrekking tot operational excellence in kaart gebracht. Ook de huidige perceptie tegenover operational excellence is onderzocht en wat de prioriteiten zijn voor het bedrijf de komende 12 maanden. Daarnaast wordt ook beschreven waarom bedrijven besluiten geen operational excellence toe te passen.

In figuur 8 wordt duidelijk waarom bedrijven geen operational excellence toepassen. Ruim 55% geeft aan dat het momenteel de toepassing van operational excellence onderzoekt. Bijna 30% geeft aan niet te weten wat operational excellence inhoudt. Daarnaast geeft 30% aan dat operational excellence geen voordelen biedt of extra kosten met zich meebrengt. Tot slot geeft 10% aan dat het programma is opgeheven.



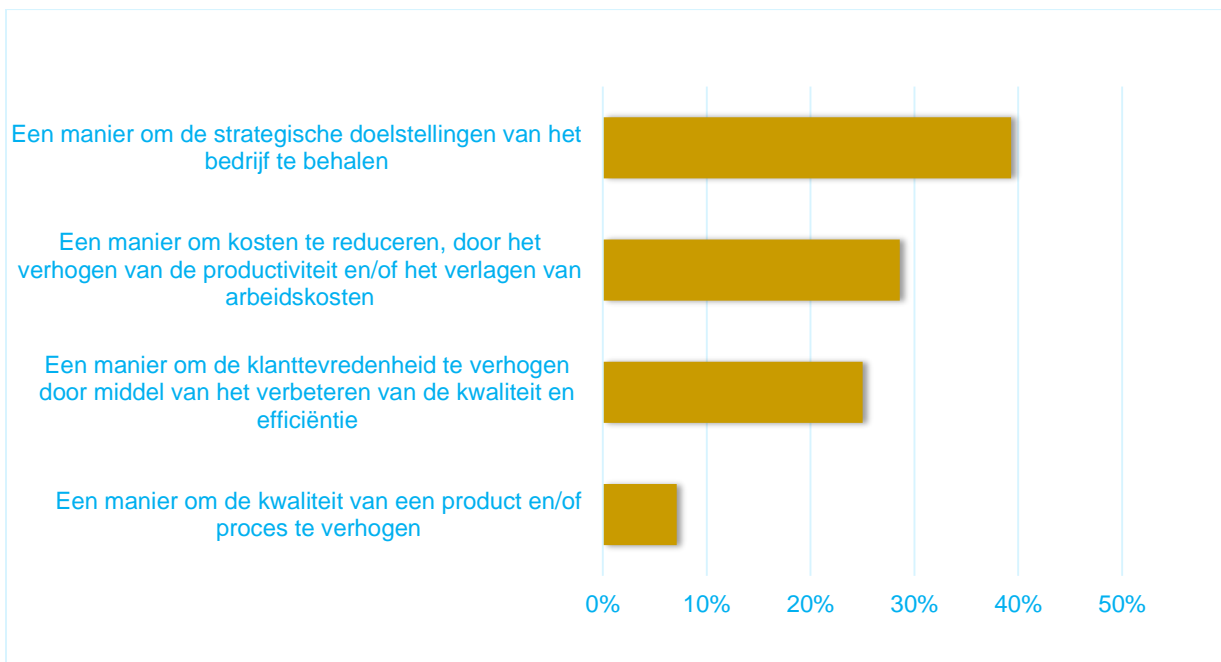
FIGUUR 8: WAAROM WORDT OPERATIONAL EXCELLENCE NIET TOEGEPAST IN BEDRIJVEN

Door respondenten die aangeven dat de toepassing van operational excellence momenteel onderzocht wordt binnen hun bedrijf is in figuur 9 de visie weergegeven. Elke respondent geeft aan dat het reduceren van kosten en het verhogen van de kwaliteit in producten en/of processen belangrijk is. Daarnaast vinden ze ook het verhogen van de klanttevredenheid en efficiëntie belangrijk.



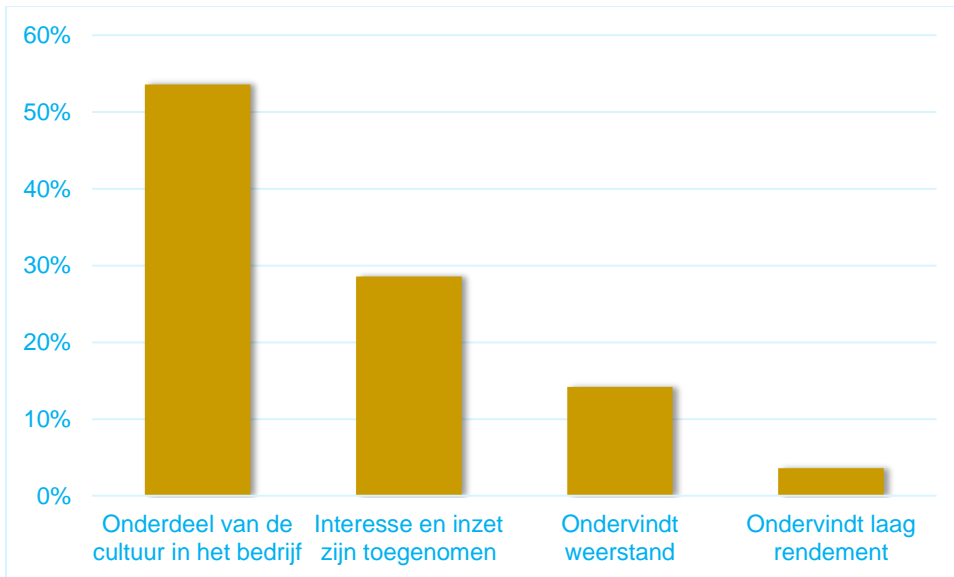
FIGUUR 9: VISIE OP OPERATIONAL EXCELLENCE (DOOR RESPONDENTEN DIE AANGEVEN DAT OPERATIONAL EXCELLENCE WORDT ONDERZOCHT)

Het grootste deel van de respondenten die aangeven dat operational excellence wel wordt toegepast in het bedrijf hebben 'Een manier om de strategische doelen van het bedrijf te behalen' als doel. Dit is een groot verschil met de respondenten die aangeven dat operational excellence niet wordt toegepast, waarbij maar 25% die visie heeft zoals te zien in figuur 9 op de pagina hiervoor. Een ander groot verschil tussen deze twee groepen is de visie 'Een manier om de kwaliteit van een product en/of proces te verhogen'. Van de groep waarbij operational excellence wel wordt toegepast geeft maar 7% dit aan, in tegenstelling tot 100% van de groep waarbij operational excellence niet toegepast wordt.



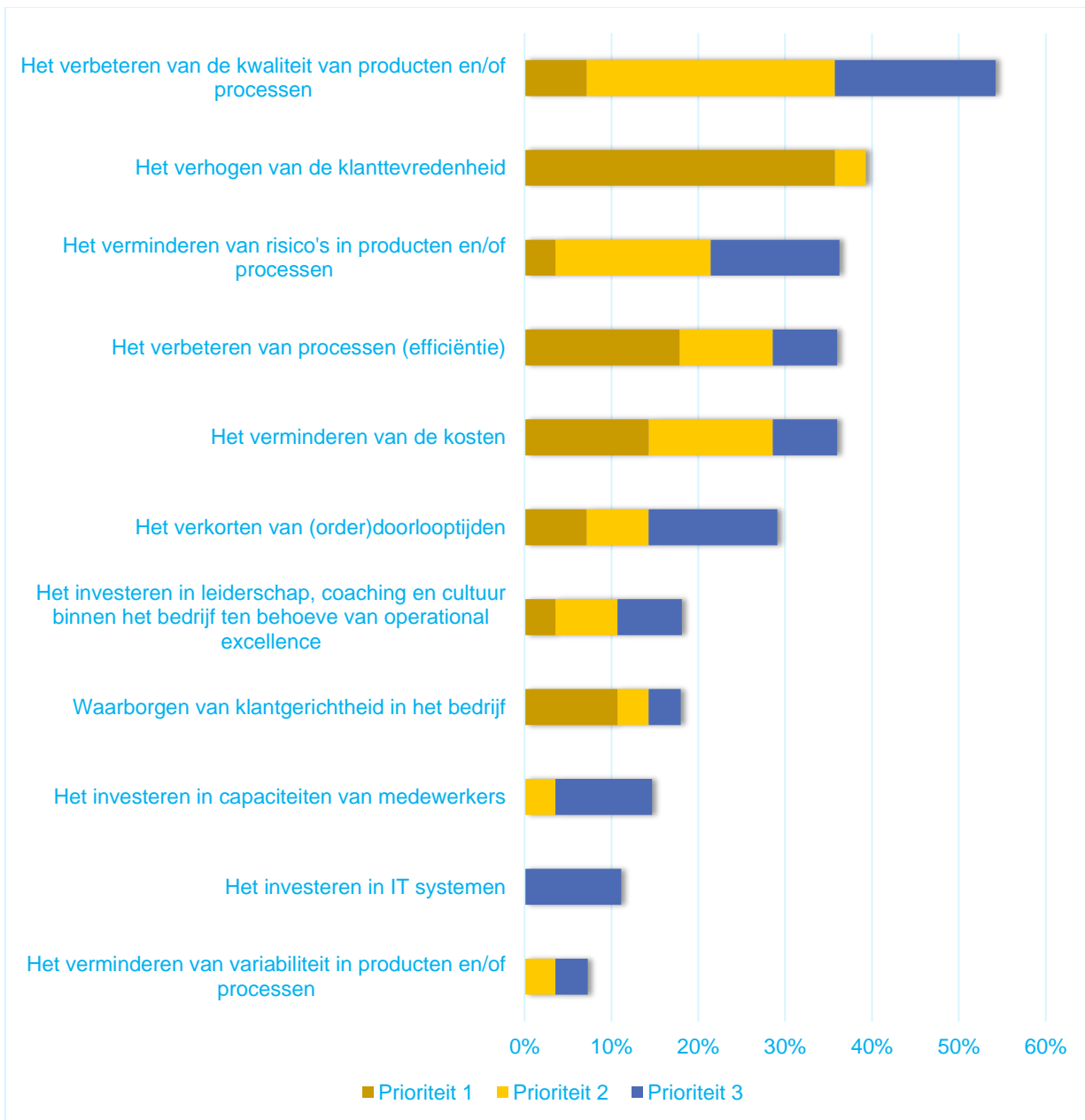
FIGUUR 10: VISIE OP OPERATIONAL EXCELLENCE (DOOR RESPONDENTEN DIE AANGEVEN DAT OPERATIONAL EXCELLENCE WORDT TOEGEPAST)

In figuur 11 is te zien dat de perceptie op het operational excellence programma bij het grootste gedeelte positief is. Ruim 50% geeft aan dat operational excellence onderdeel van de cultuur is in het bedrijf, terwijl 30% aangeeft dat interesse en inzet in het operational excellence programma is toegenomen. De overige 20% geeft aan dat operational excellence weerstand ondervindt of een laag rendement heeft.



FIGUUR 11: PERCEPTIE OP OPERATIONAL EXCELLENCE

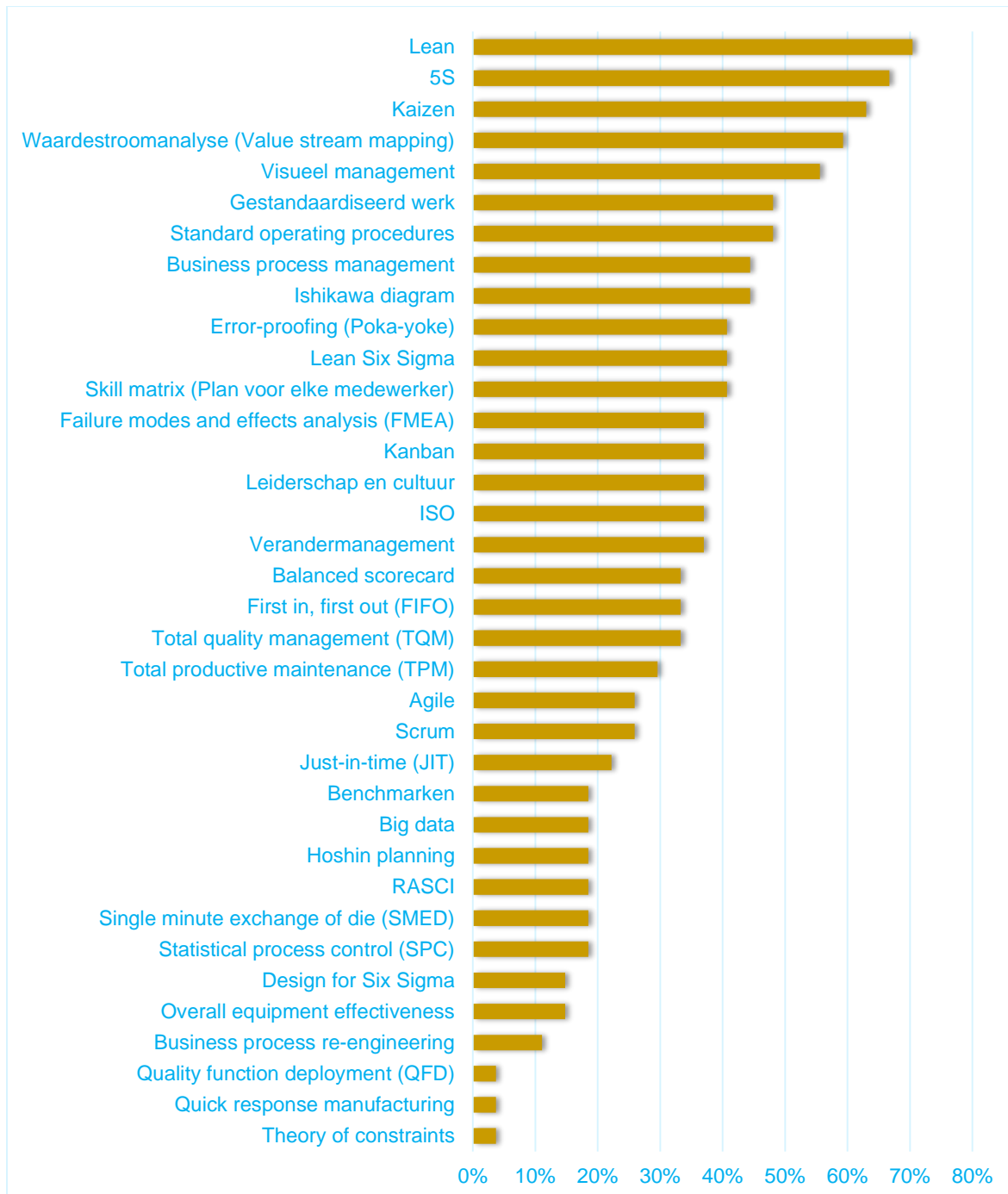
Respondenten geven aan dat de prioriteiten de komende 12 maanden liggen op het verhogen van de kwaliteit en klanttevredenheid en het verbeteren van de efficiëntie in processen. Daarnaast ligt ook een groot deel van de prioriteiten op het verminderen van risico's in producten en/of processen en kosten. Dit is te zien in figuur 12 op de volgende pagina.



FIGUUR 12: PRIORITEITEN OPERATIONAL EXCELLENCE DE KOMENDE 12 MAANDEN

AANPAK

Om de visie te verwezenlijken hebben de bedrijven diverse aanpakken. Het gaat hier om de tools, methodieken en filosofieën die ze inzetten om dit te bereiken. Daarnaast gaat het ook om de strategie met betrekking tot implementeren van operational excellence in bedrijven.



FIGUUR 13: OPERATIONAL EXCELLENCE TOOLS, METHODIEKEN EN FILOSOFIEËN WELKE WORDEN TOEGEPAST

De Lean filosofie is het meest toegepaste middel door de bedrijven, dit is ook te zien aan het percentage tools en methodieken afgeleid uit de de Lean filosofie. Er zit wel een relatief groot verschil (30%) tussen de toepassing van Lean en Lean Six Sigma. Wat verder opvalt is dat het Just-In-Time principe maar in 25% van de gevallen toegepast wordt. Bedrijven gaan niet zozeer uit van één tool, methodiek of filosofie, maar deze worden gecombineerd om een aanpak te creëren die het best bij de bedrijfssituatie past.

De tools, methodieken en filosofieën worden in bijna 60% van de gevallen bedrijfsbreed ingezet. Wanneer dit niet zo is dan is het vaak een combinatie van diverse afdelingen die operational excellence toepassen. Operational excellence wordt het vaakst toegepast op de afdelingen Productie, Warehouse, Supply chain en Inkoop.

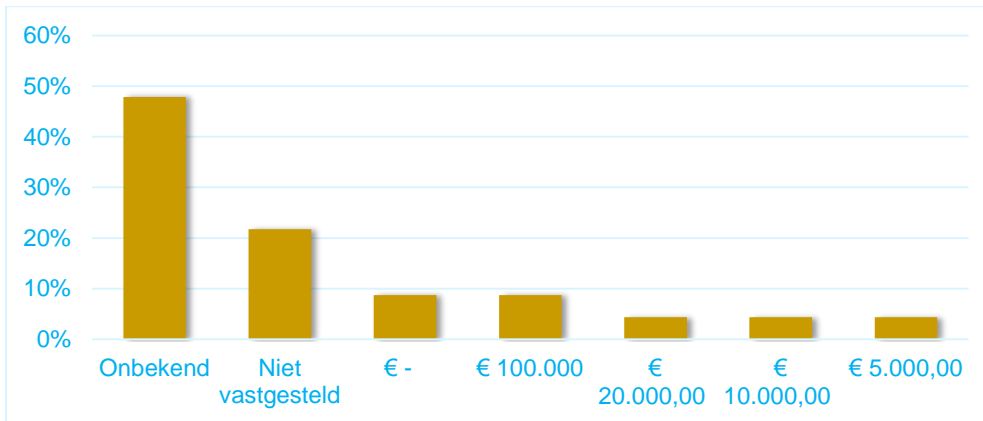


FIGUUR 14: AFDELINGEN WAAR OPERATIONAL EXCELLENCE WORDT TOEGEPAST

De meeste respondenten (50%) geven aan dat de focus op implementatie van tools en methodieken ligt om de visie te bereiken. Een aantal respondenten (20%) geven aan dat het implementeren van tools en methodieken automatisch heeft geleid tot bewustwording en het creëren van een verbetercultuur. Daarnaast geeft een groot deel van de respondenten (30%) aan dat leiderschap en cultuur de voorkeur geniet zodat eerst draagvlak gecreëerd kan worden alvorens tools en methodieken geïmplementeerd worden, om de slagingskans te vergroten. Een andere aanpak is dat er gestart is met het uitvoeren van projecten in combinatie met de Lean en Six Sigma filosofie en dat daarmee succes behaald en vastgelegd om draagvlak te creëren. Vanuit hier zijn medewerkers getraind om de cultuur en leiderschap te vergroten.

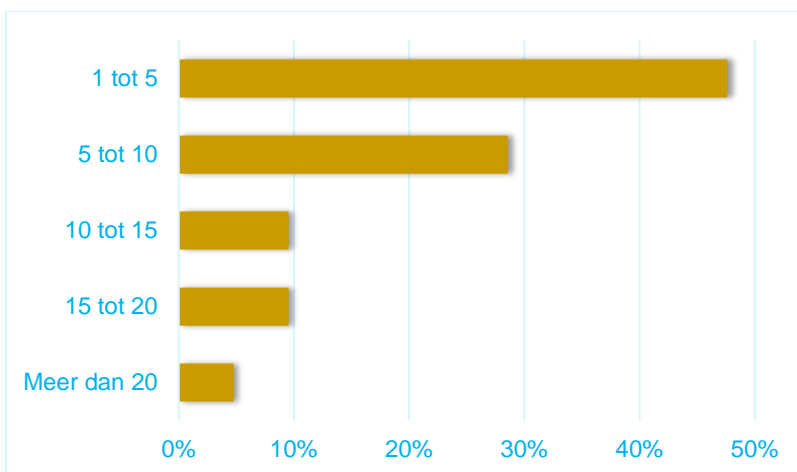
INZET VAN RESOURCES

Om de aanpak te verwezenlijken worden resources ingezet. Om dit duidelijk in beeld te krijgen wordt uiteengezet wat het budget is, hoeveel medewerkers fulltime/parttime en naast de lijn bezig zijn met operational excellence, hoe deze medewerkers georganiseerd zijn en of er externe hulp plaatsvindt. In figuur 15 is te zien dat 70% van de respondenten niet weet wat het budget is voor operational excellence of dat het niet vastgesteld is.

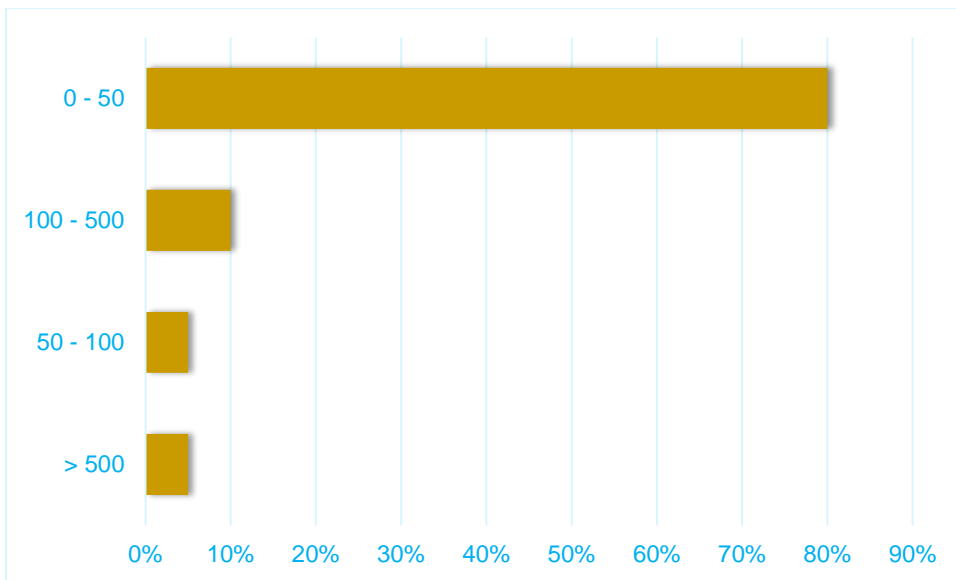


FIGUUR 15: BUDGET VOOR OPERATIONAL EXCELLENCE

Bijna 50% van de respondenten geeft aan dat er 1 tot 5 FTE ingezet wordt voor de toepassing van operational excellence. Daarnaast geeft bijna 30% aan dat het aantal FTE tussen de 5 en 10 ligt. Deze medewerkers houden zich continu bezig met het uitrollen, ondersteunen en uitvoeren van operational excellence. Naast de inzet van FTE geeft 80% aan dat er tussen de 0 en 50 medewerkers parttime ingezet worden ten behoeve van operational excellence in het bedrijf. Gemiddeld wordt 3% van de totale FTE fulltime ingezet voor operational excellence, terwijl gemiddeld 14% parttime ingezet wordt voor operational excellence bedrijven.

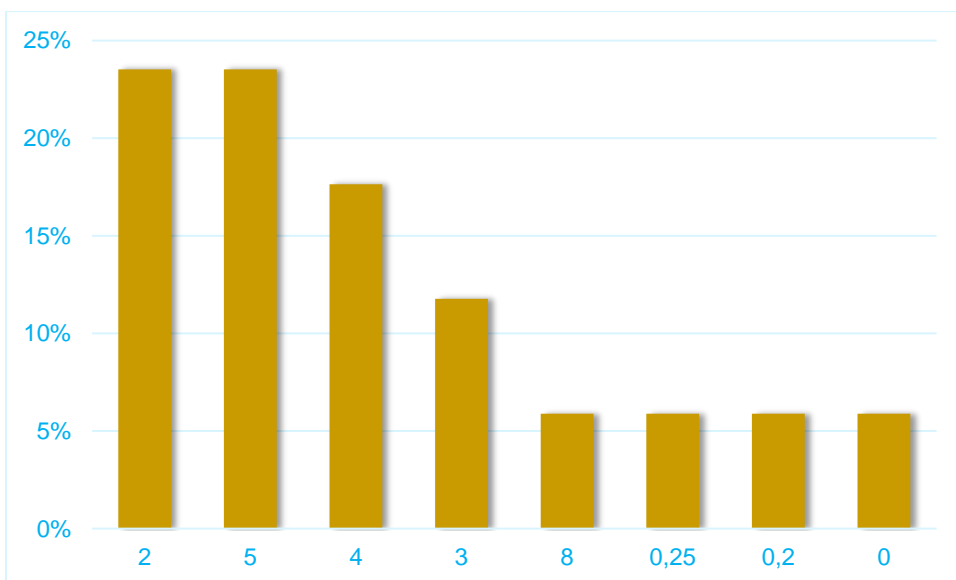


FIGUUR 16: AANTAL FTE DAT BEZIG IS MET OPERATIONAL EXCELLENCE



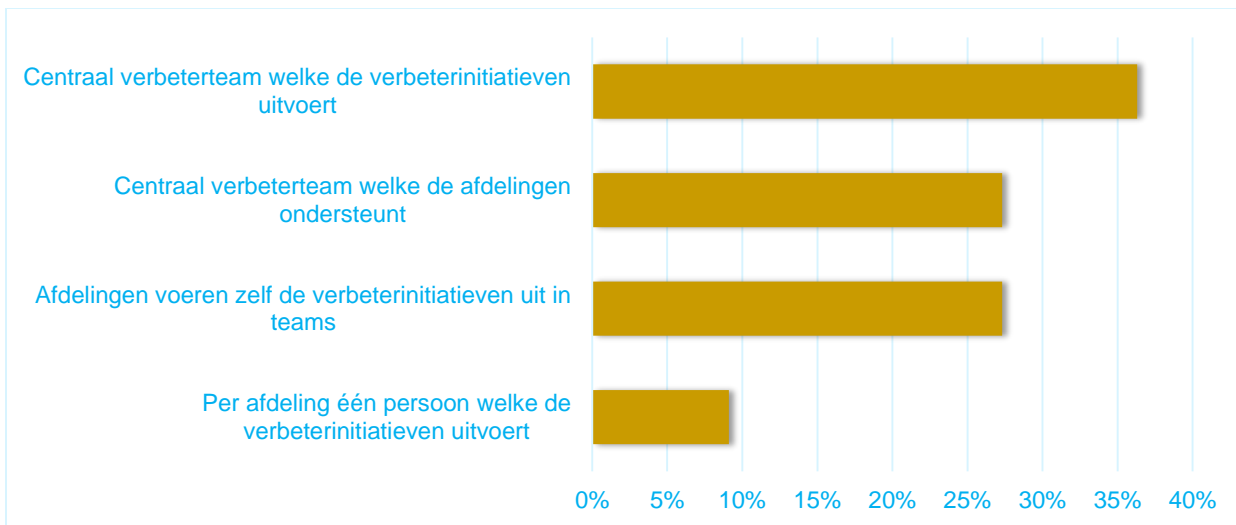
FIGUUR 17: AANTAL MENSEN DAT PARTTIME BEZIG IS MET OPERATIONAL EXCELLENCE

Naast het feit dat medewerkers fulltime of parttime bezig zijn met operational excellence zijn medewerkers ook wekelijks bezig met operational excellence naast de vastgelegde werkzaamheden en taken. Van de respondenten geeft aan dat in hun bedrijf bijna 25% 2 uur per week besteedt aan operational excellence, dit geldt ook voor een besteding van 5 uur per week.



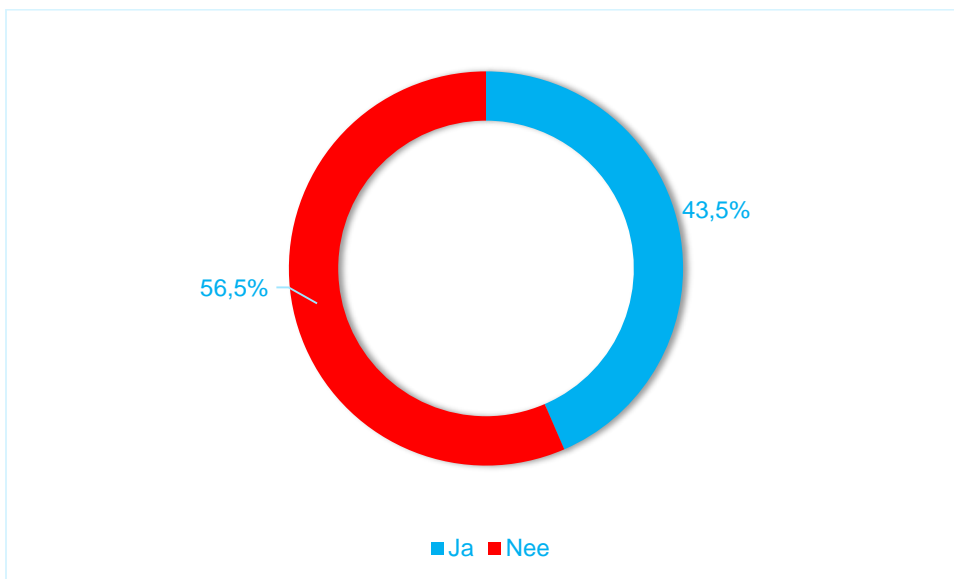
FIGUUR 18: AANTAL UUR PER WEEK DAT EEN MEDEWERKER BESTEEDT AAN OPERATIONAL EXCELLENCE NAAST DE NORMALE WERKZAAMHEDEN EN TAKEN

Ruim 35% van de respondenten geeft aan dat een centraal verbeterteam de verbeterinitiatieven uitvoert. Terwijl bijna 60% aangeeft dat een centraal verbeterteam de afdelingen ondersteunt en coacht bij de uitvoering of dat de afdelingen zelf de verbeterinitiatieven uitvoeren.



FIGUUR 19: ORGANISATIE VAN PERSONEEL TEN BEHOEVE VAN OPERATIONAL EXCELLENCE

43,5% van de respondenten geeft aan externe hulp te hebben gekregen of te krijgen van consultants en trainers op het gebied van opleiden, coachen en uitvoeren. De respondenten geven aan dat de externe hulp vooral waarde toevoegt bij het inbedden van operational excellence in het bedrijf, structuur aanbrengen in de strategie met betrekking tot operational excellence en het inbrengen van nieuwe kennis en inzichten.

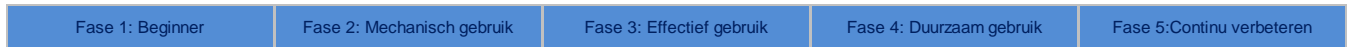


FIGUUR 20: EXTERNE HULP

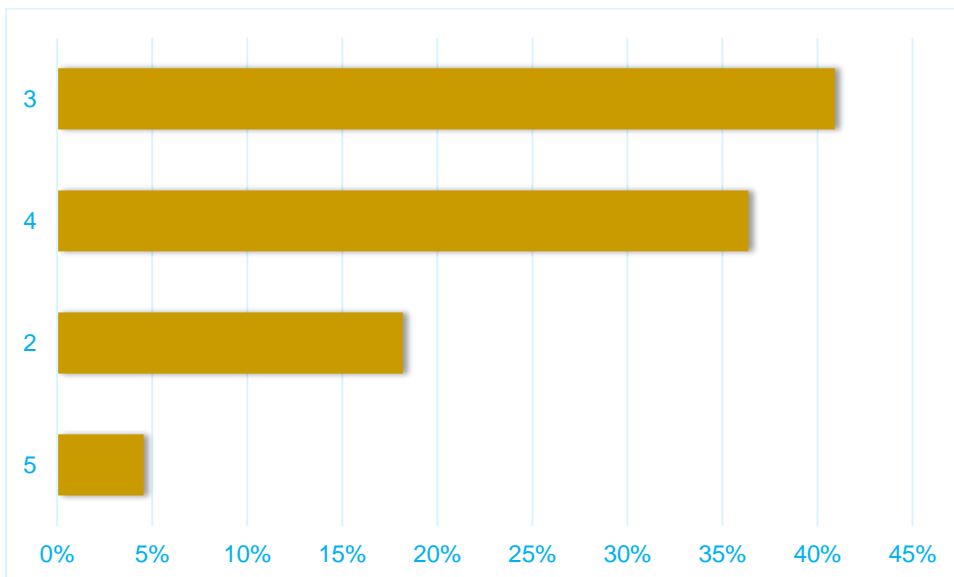
CULTUUR

Een belangrijk onderdeel binnen bedrijven is de cultuurvolwassenheid met betrekking tot operational excellence. Door UNC Plus Delta zijn vijf fasen beschreven over de cultuur van een bedrijf. Elke fase is gebaseerd op kenmerken op het gebied van planning, kennis onder medewerkers, voorbeeldgedrag van het management, team ontwikkeling en verbeterinitiatieven.

Door UNC Plus Delta is een cultuurvolwassenheidsmodel ontwikkeld, welke uitgaat van vijf fasen, zoals weergegeven in figuur 21. In figuur 22 is weergegeven hoe de cultuurvolwassenheid onder de respondenten is. Ruim 40% zit in fase 3, effectief gebruik. Daarnaast zit ruim 35% in fase 4, duurzaam gebruik. In figuur 23 toegelicht wat de kenmerken zijn van de fasen van cultuurvolwassenheid.



FIGUUR 21: VIJF FASEN CULTUURVOLWASSENHEID OPERATIONAL EXCELLENCE



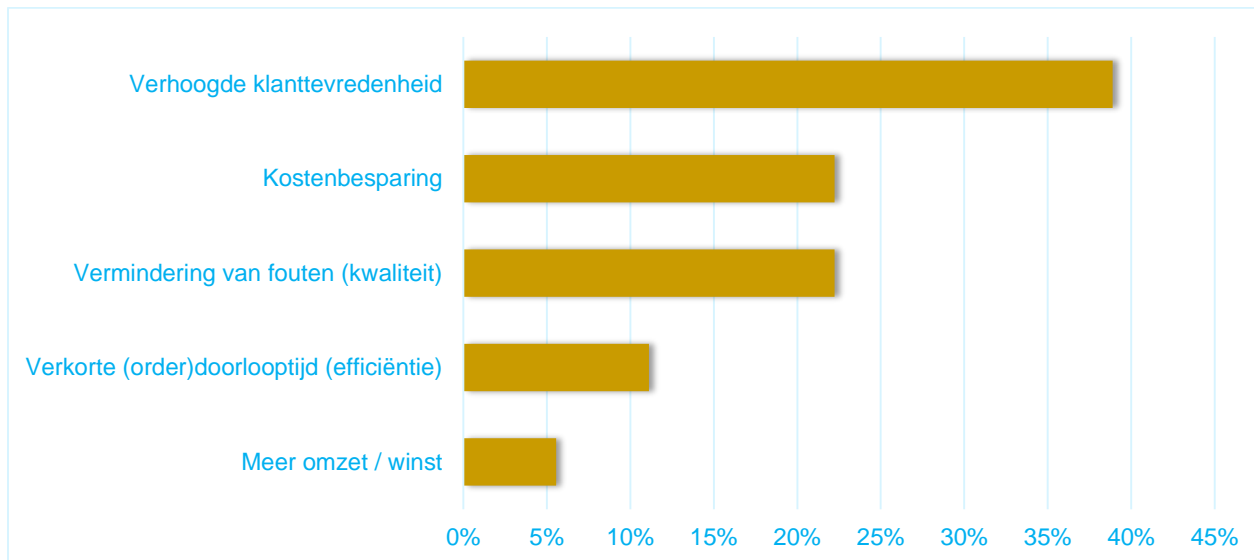
FIGUUR 22: CULTUURVOLWASSENHEID

Fase	Planning	Management	Team ontwikkeling	Verbeterinitiatieven
1: Beginner	Het jaar- maand-, week- en dagplan worden opgesteld door het management, doelstellingen worden opgelegd met weinig input en feedback van lagere niveaus.	Er is vrijwel geen aanwezigheid van het management op de werkvloer gedurende de dag, ook tijdens Continu Verbeteroverleggen is er geen manager aanwezig.	Teamleiders/ managers zijn toegewezen aan verbeterteams/ dag en weekstarts, ontwerkt leiderschapskwaliteiten, maar neemt niet actief deel.	Sommige verbeterinitiatieven zijn geïdentificeerd.
2: Mechanisch gebruik	Het jaar- maand-, week- en dagplan worden opgesteld door het management, doelstellingen worden geformuleerd met beperkte input en feedback van lagere niveaus.	Management bezoekt de werkvloer onregelmatig, en zonder duidelijk standaardroutine met betrekking tot waar te gaan en wat te doen. Sommigen leidinggevend nemen actief deel aan / geven richting aan (Continu) Verbeteractiviteiten.	Teamleiders/ managers zijn toegewezen het verbeterteams/ dag- en weekstarts, neemt actief deel en faciliteert actief de overleggen met verbeteren. Het team initieert zelf nog nauwelijks verbeteringen, teamleider drijft dit nog.	Sommige verbeterinitiatieven zijn geïdentificeerd en het uitvoeringsplan is gemaakt met wie, wanneer, wat ..
3: Effectief gebruik	Het jaarplan, de doelstellingen en targets worden opgesteld door het management, terwijl strategieën en middelen om deze doelen te bereiken door medewerkers worden gegenereerd.	Operationele vergaderingen worden gehouden op de werkvloer. Er zijn soms borden voor visueel management. Management toont betrokkenheid door middel van dagelijkse, wekelijkse en maandelijkse aanwezigheid bij overleggen op de werkvloer, stelt vragen en helpt verbeteren door randvoorwaarden te scheppen en/ of zelf deel te nemen aan Continu Verbeteractiviteiten.	De teamleiders/ managers faciliteren en stimuleren de zelfsturing en initiatief van het team, is echter nog wel leidend in het starten van verbeterinitiatieven. Teamleider stuurt ook nog sterk de verbetering van het team (gedrag) en de inhoud van de overleggen (ontwerking van KPI's ed.)	Fysiek bewijs van verbeteringen als gevolg van de verbeterinitiatieven. Men gebruikt verbeterinitiatieven om verbeteringen door te voeren volgens een duidelijk proces. Er is een hoge mate van bewustzijn en begrip dat verbeterinitiatieven een onderdeel zijn van ieders dagelijks werk.
4: Duurzaam gebruik	Het jaarplan met de doelstellingen en targets is onderdeel van het jaarlijkse planningsproces, er bestaat consensus over de doelen en de targets.	Operationele vergaderingen worden gehouden op de werkvloer. Ieder overleg heeft een visueel management bord, waarmee wordt gestuurd op resultaten aan afwijkingen op plan. Voor management is het vanzelfsprekend dat ze dagelijks op de werkvloer zijn en bij overleggen een actieve bijdrage leveren.	De teams zijn grotendeels zelfsturend, de teamleider manager neemt deel en ondersteunt waar nodig of waar gevraagd, het team neemt zelf initiatief tot verbeteren en voert deze zelfstandig uit.	Fysiek bewijs van verbeteringen als gevolg van de verbeterinitiatieven. Men gebruikt verbeterinitiatieven om verbeteringen door te voeren volgens een duidelijk proces. Er is een hoge mate van bewustzijn en begrip dat verbeterinitiatieven een onderdeel zijn van ieders dagelijks werk. Ook zijn de besparingen berekend, alle verbeterinitiatieven zijn goed gedocumenteerd en goedgekeurd door Finance. Verbeterinitiatieven zijn een normale activiteit in de
5: Continu verbeteren	Het jaarplan met de doelstellingen en targets bevat ook de daaraan gekoppelde ontwerking van de mensen, dit wordt beschouwd als een topprioriteit.	Continu Verbeteren en ontwerking van mensen worden als vanzelfsprekend gezien en wordt in alle uitingen van het management gezien en gevoeld.	Alle teams werken als zelfsturende teams. KPI's tonen drastische verbetering. Medewerkers streven naar de continu naar de beste prestaties, doen dat door zichzelf te meten met 'best in class'.	Zelf sturende teams zijn bijna autonoom bij het voorstellen en uitvoeren van verbeterinitiatieven. Doelstellingen zijn uitgerijnd met de bedrijfsstrategie. Doelstellingen zijn ambitieus, de resultaten zijn aanzienlijk en duurzaam.

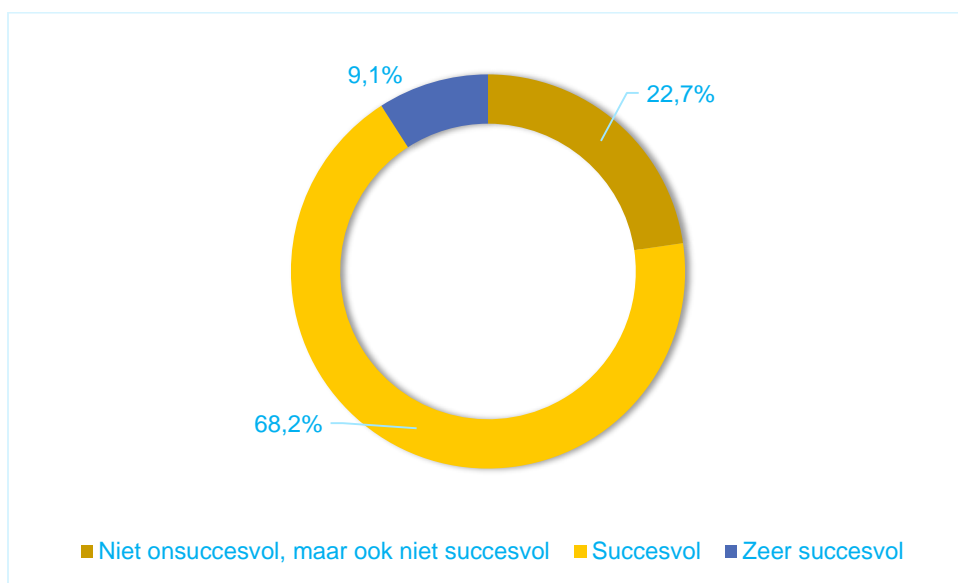
FIGUUR 23: KENMERKEN FASEN CULTUURVOLWASSENHEID

SUCCEFACTOREN

Om erachter te komen wat heeft bijgedragen aan de operationele resultaten is het belangrijk de succesfactoren te weten. Een verhoogde klanttevredenheid wordt door 45% gezien als key indicator voor succes van het operational excellence programma. Daarnaast geeft 22,5% aan dat kostenbesparing leidend is, dit percentage geldt ook voor het verminderen van fouten.



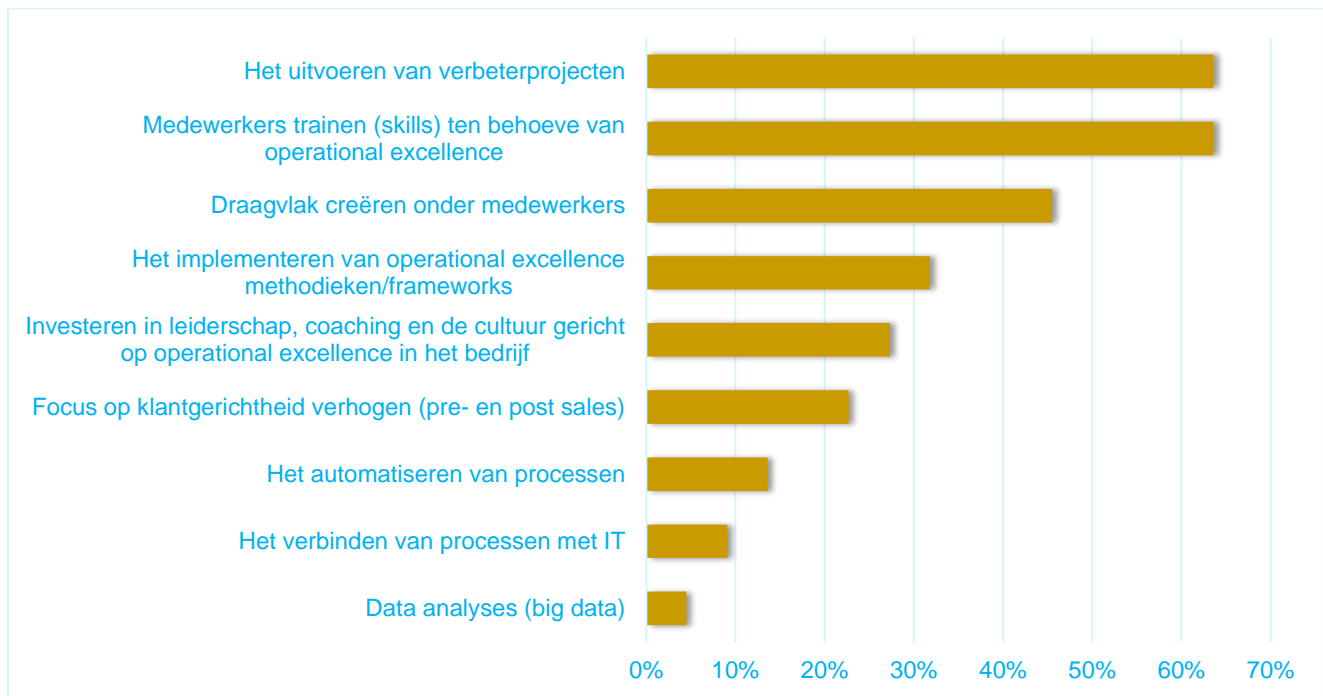
FIGUUR 24: KEY INDICATOR VOOR SUCCES



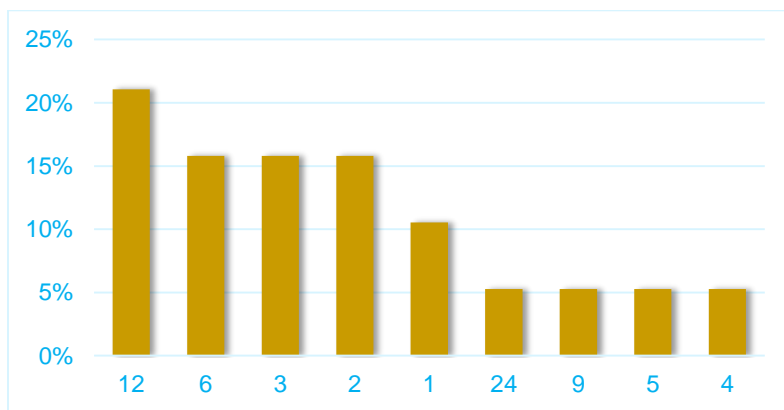
FIGUUR 25: ERVARING TEN OPZICHTE VAN HET SUCCES VAN HET OPERATIONAL EXCELLENCE PROGRAMMA

Geen van de respondenten ervaart het operational excellence programma als onsuccesvol. Het grootste gedeelte, bijna 80%, ervaart het zelfs als succesvol of zeer succesvol. De kritische succesfactoren voor het bereiken van operationele resultaten volgens respondenten ligt voornamelijk is het uitvoeren van verbeterprojecten en het trainen van medewerkers ten behoeve van operational excellence, beiden 65%. Daarnaast geeft bijna 50% aan dat draagvlak creëren onder medewerkers gezien kan worden als kritische succesfactor voor het behalen van operationele resultaten. Ook geeft

ruim 30% aan dat het implementeren van methodieken bijgedragen heeft aan het behalen van operationele resultaten. Ruim 20% van de respondenten geven aan dat de lengte van een verbeterinitiatief 12 maanden is. Gemiddeld ligt de lengte op 7 maanden. Er zijn gemiddeld 46 verbeterinitiatieven actief binnen bedrijven.

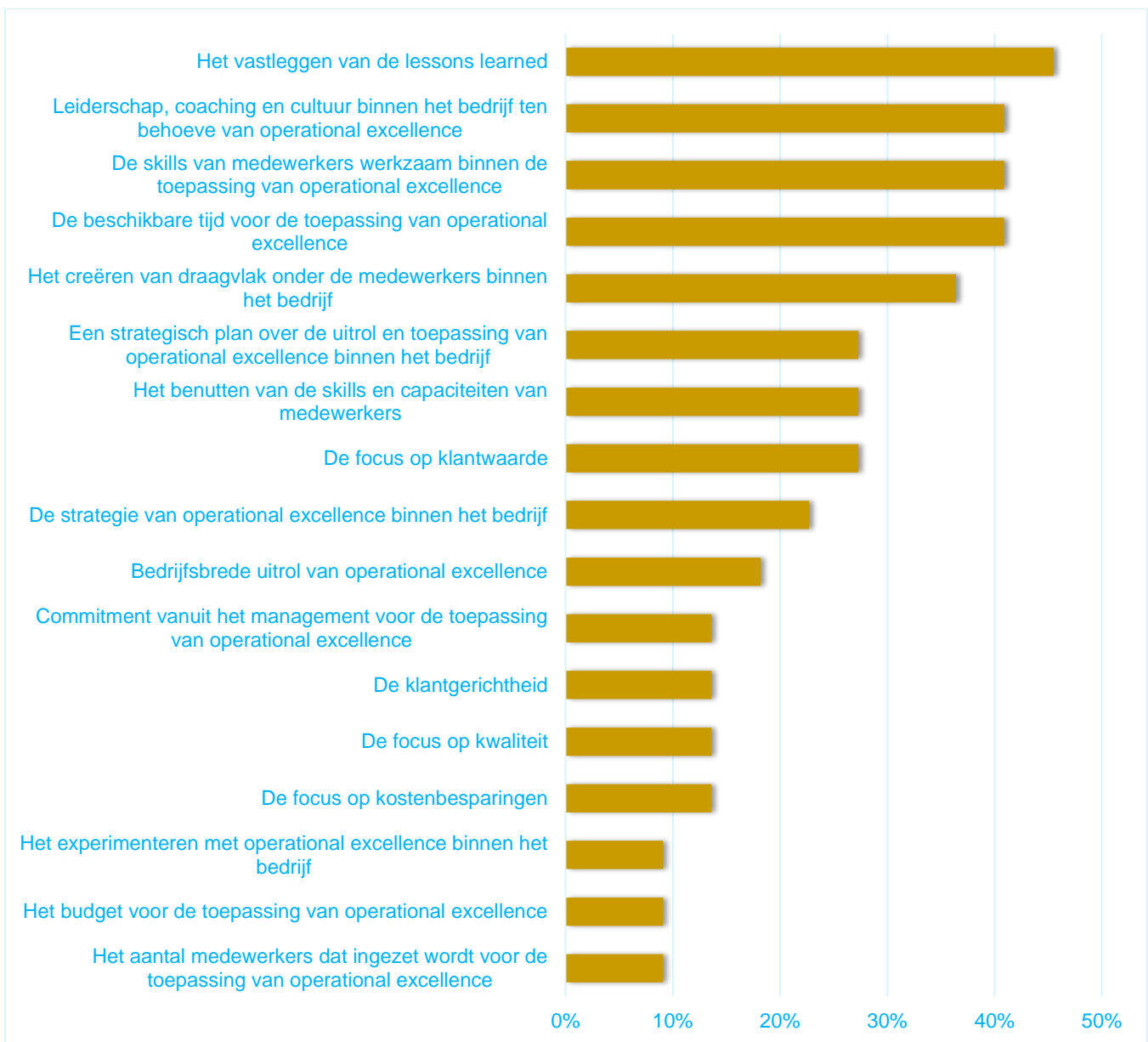


FIGUUR 26: KRITISCHE SUCCESFACTOREN BIJ HET BEREIKEN VAN OPERATIONELE RESULTATEN



FIGUUR 27: LENGTE (IN MAANDEN) VAN EEN VERBETERINITIATIEF

Ondanks dat geen van de respondenten het programma als onsuccesvol ervaart zijn er aandachtspunten waarvan de respondenten denken dit kan beter in de toepassing van operational excellence. De focus ligt hier vooral op het vastleggen van de lessons learned (45%), maar zeker ook op de cultuur en leiderschap, skills van medewerkers en draagvlak. Daarnaast geeft ook ruim 40% aan dat de beschikbare tijd voor operational excellence beter kan. Bijna 30% geeft aan dat ook de strategie omtrent de uitrol van operational excellence een verbeterpunt is. Dit is te zien in figuur 28 op de volgende pagina.



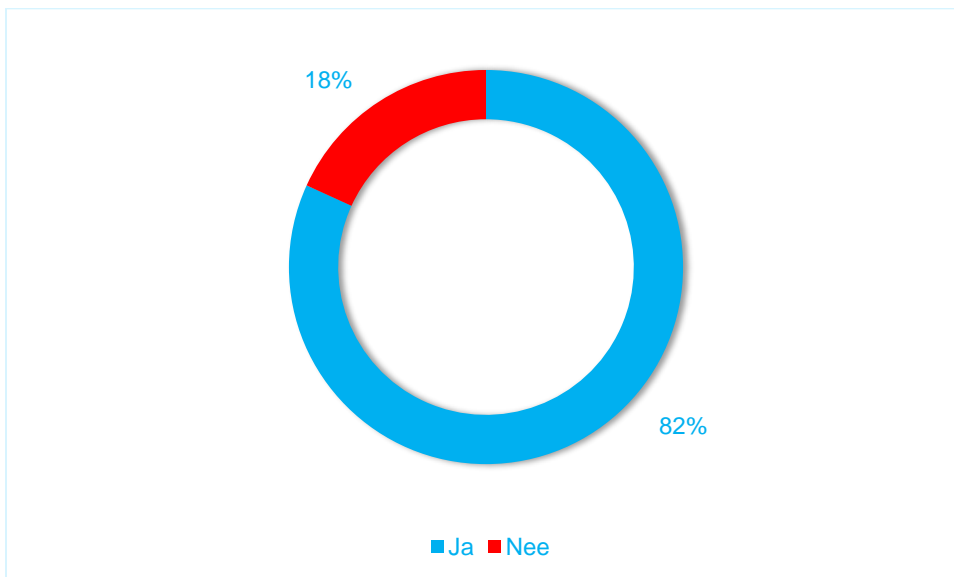
FIGUUR 28: WAT ER BETER KAN IN HET OPERATIONAL EXCELLENCE PROGRAMMA

OPERATIONELE RESULTATEN

Wat de aanpak, inzet van resources en de cultuurvolwassenheid de bedrijven oplevert wordt hieronder beschreven in de vorm van best-practices. Per onderdeel (kostenbesparing, kwaliteit, orderdoorlooptijd en klanttevredenheid) wordt bekeken wat de best-practices zijn. De best-practices worden verder uiteengezet, zodat hiermee gebenchmarkt kan worden. Tot slot worden ook resultaten beschreven die bedrijven behaald hebben die niet in één van deze onderdelen vallen.

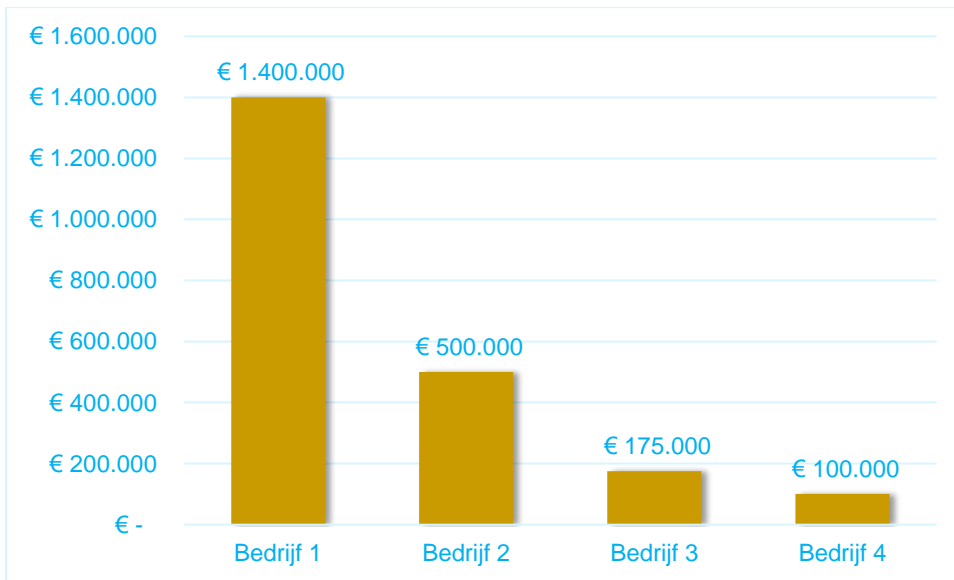
Kostenbesparing

82% van de respondenten geeft aan dat er de afgelopen 12 maanden kostenbesparingen gerealiseerd zijn. De uitschieters hierin zijn bedrijven met een kostenbesparing van €100.000 of meer de afgelopen 12 maanden. Deze bedrijven zitten allemaal in fase 3 en 4 van de cultuurvolwassenheid. Daarnaast wordt operational excellence toegepast door de teams zelf, waarbij deze soms ondersteunt worden door een centraal verbetersteam. Ook behalen bedrijven een hogere kostenbesparingen wanneer er meer medewerkers fulltime, parttime of naast de lijn betrokken worden in de toepassing. De werknemers zijn gemiddeld 5 uur per week naast de normale werkzaamheden bezig met operational excellence in de bedrijven die €1.400.000 en €500.000 besparen, terwijl dat bij de andere bedrijven op gemiddeld 2 uur per week ligt. Daarnaast wordt gemiddeld 2% van de FTE fulltime ingezet en gemiddeld 6,7% van de FTE parttime ingezet voor operational excellence.



FIGUUR 29: REALISATIE KOSTENBESPARING AFGELOPEN 12 MAANDEN

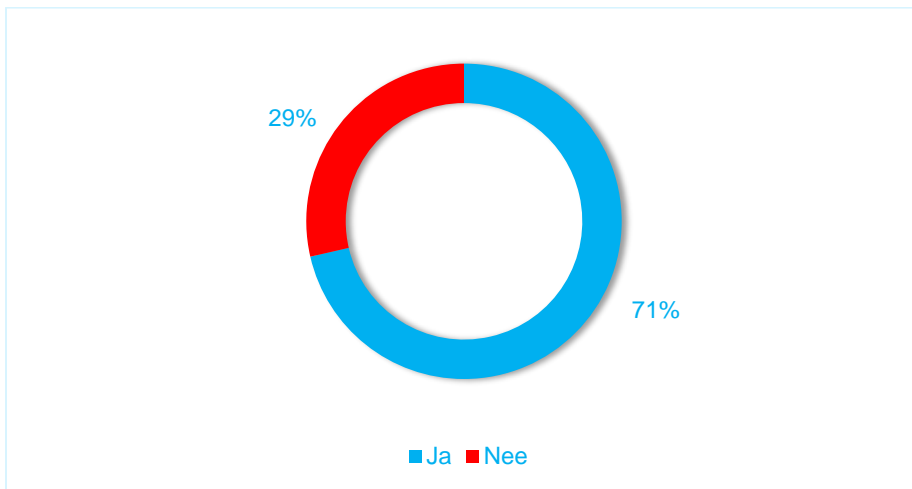
De bedrijven zetten vooral de tools en methodieken van de Lean filosofie in, waarbij de focus ligt op het implementeren hiervan in het bedrijf. Het bedrijf wat €1.400.000 bespaart zet daarnaast ook business process management en total productive maintenance in. De bedrijven leggen ook nadruk op leiderschap en cultuur. De bedrijven hebben gemiddeld 20 mensen getraind ten behoeve van operational excellence de afgelopen 12 maanden. De kritische succesfactor is het uitvoeren van verbeterprojecten, welke een gemiddelde doorlooptijd van 6 maanden hebben. Deze bedrijven laten ook verbeteringen zien in de kwaliteit van processen en/of producten (tot wel 8%) en een relatief hoge reductie van orderdoorlooptijden (tot 50%). Dit kan van invloed zijn op de kostenbesparingen.



FIGUUR 30: BEST-PRACTICES KOSTENBESPARINGEN

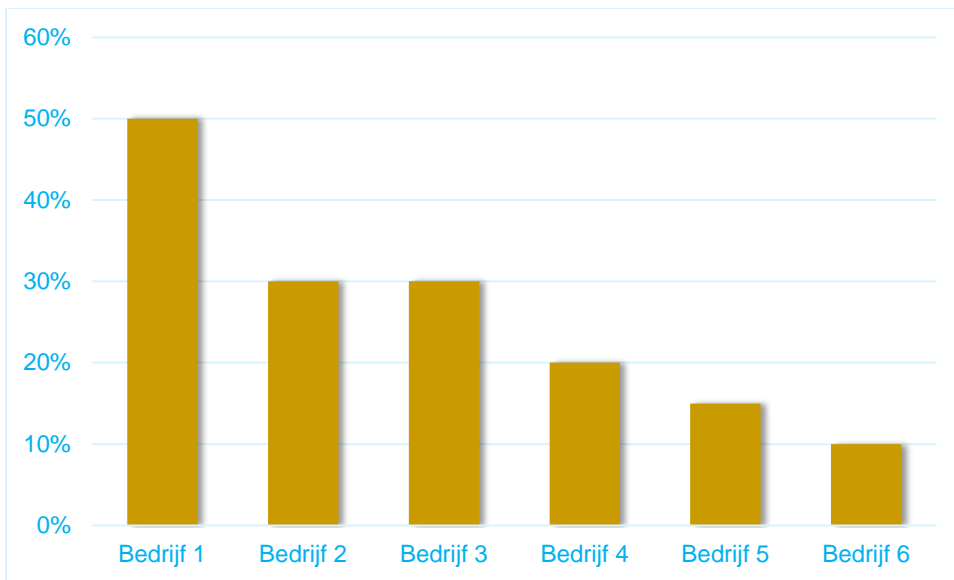
Kwaliteit

Van de respondenten geeft 71% aan de afgelopen maanden een kwaliteitsverbetering te hebben gerealiseerd. Uitschieters hierin zijn bedrijven die een kwaliteitsverbetering van 10% of meer hebben gerealiseerd. Deze bedrijven zullen als best-practice toegelicht worden en als benchmark dienen.



FIGUUR 31: REALISATIE KWALITEITSVERBETERING AFGELOPEN 12 MAANDEN

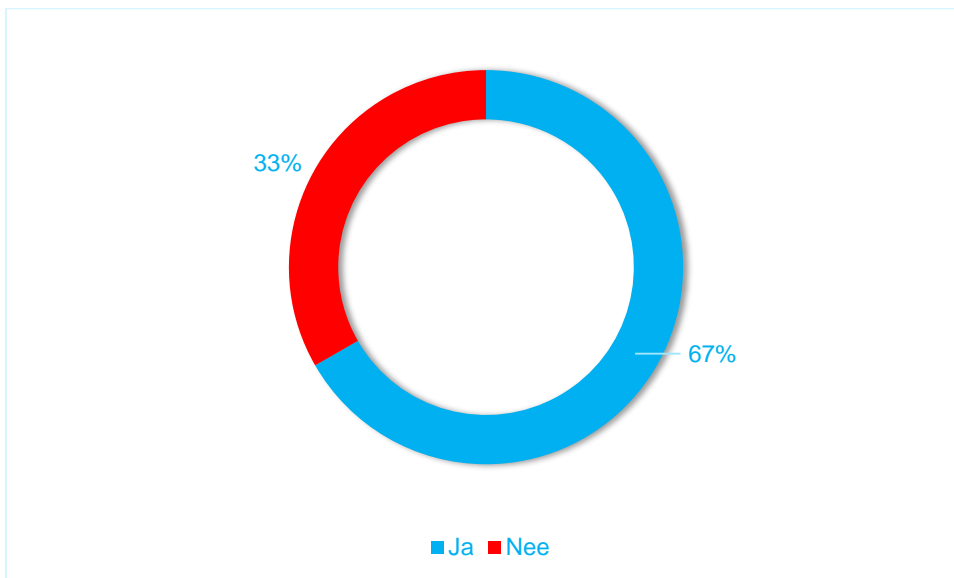
Alle bedrijven die aangeven kwaliteitsverbeteringen te hebben gerealiseerd hebben ook kosten bespaard de afgelopen 12 maanden. De bedrijven met een kwaliteitsverbetering van 10% of meer zetten hierbij technieken als visueel management, total productive maintenance (TPM) en total quality management (TQM) in. Maar ook analysetechnieken als failure modes and effects analysis worden ingezet. Het uitgangspunt is de Lean filosofie, in combinatie met technieken als TPM en TQM. Ook rapporteren deze bedrijven een stijging in de klanttevredenheid de afgelopen 12 maanden.



FIGUUR 32: BEST-PRACTICE KWALITEITSVERHOGING

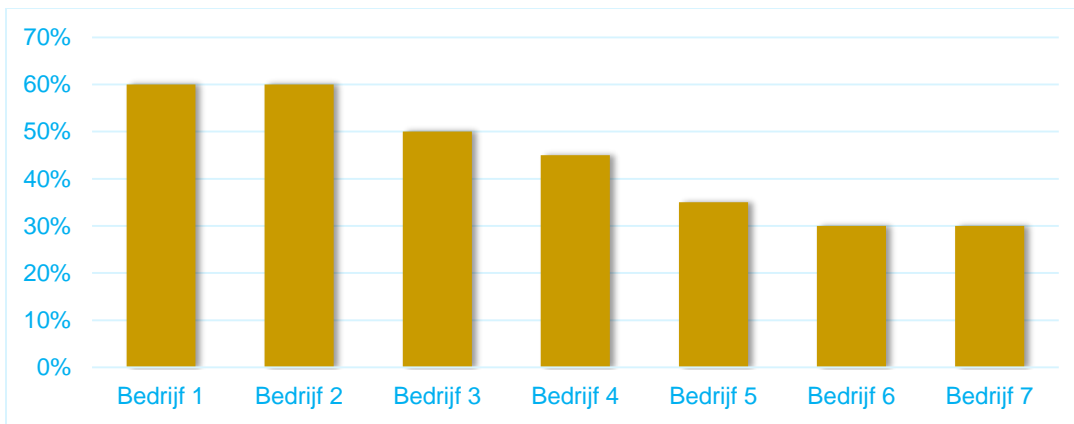
Orderdoorlooptijd reductie

Van de respondenten geeft 67% aan de afgelopen maanden een orderdoorlooptijd reductie te hebben gerealiseerd. Uitschieters hierin zijn bedrijven die een kwaliteitsverbetering van 30% of meer hebben gerealiseerd. Deze bedrijven zullen als best-practice toegelicht worden en als benchmark dienen.



FIGUUR 33: REALISATIE ORDERDOORLOOPTIJD REDUCTIE AFGELOPEN 12 MAANDEN

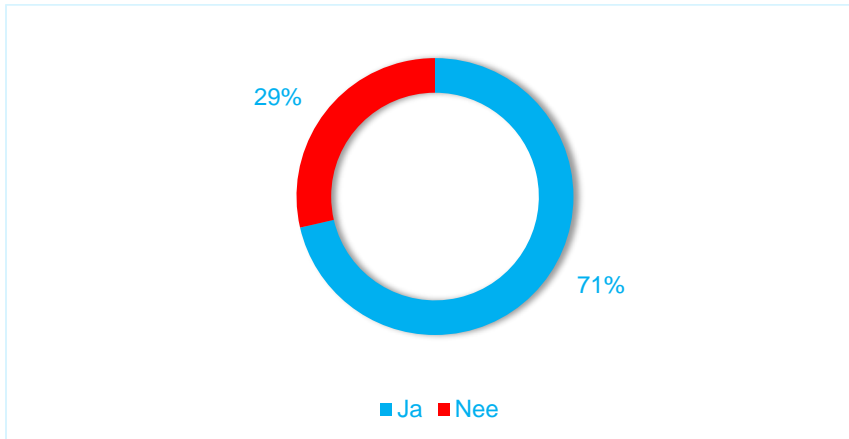
De bedrijven zetten voornamelijk tools en technieken als standard operating procedures, waardeestroom analyse, First-in First-out, quick response manufacturing en work load planning in. Daarnaast voegen ze ook tools en methodieken toe uit de Lean en Six Sigma filosofieën. Alle bedrijven rapporteren kostenbesparingen wanneer zij de orderdoorlooptijd reduceren. Ook stijgt de klanttevredenheid bij het reduceren van de orderdoorlooptijd.



FIGUUR 34: BEST-PRACTICE ORDERDOORLOOPTIJD REDUCTIE

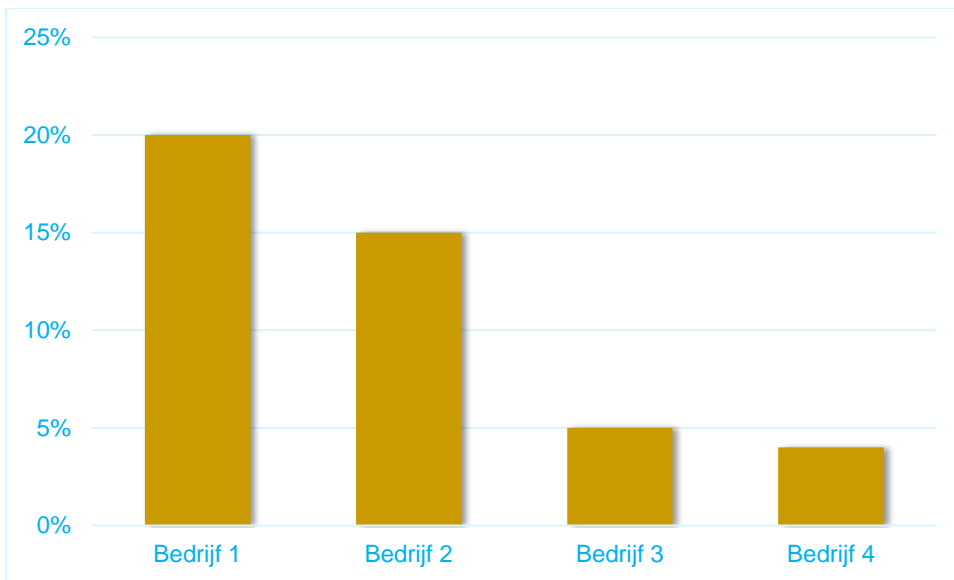
Klanttevredenheid

71% van de respondenten rapporteert een stijging in klanttevredenheid over de afgelopen 12 maanden. Bedrijven die een stijging van 4% of meer rapporteren worden verder toegelicht en als benchmark gebruikt. Er zitten uitschieters bij van 15% en 20%, dit kan te maken hebben met een lage klanttevredenheid in het verleden. Hoe hoger de klanttevredenheid in het verleden was hoe lager de stijging zal zijn uiteraard. Maar deze kleine stijgingen zijn zeker niet minder dan de grote stijgingen, het zijn vaak de dieperliggende problemen die opgelost worden om deze stijging te realiseren in tegenstelling tot de grote stijgingen, waarbij met kleine veranderingen al een hoge stijging gerealiseerd kan worden



FIGUUR 35: REALISATIE STIJGING KLANTTEVREDENHEID AFGELOPEN 12 MAANDEN

De bedrijven in figuur 36 zitten allemaal in fase 3 en 4 van de cultuurvolwassenheid. De bedrijven maken gebruik van centrale verbeterteams die vooral zelf verbeterinitiatieven uitvoeren en in enkele gevallen de afdelingen ondersteunen bij de uitvoering. Wat verder opvalt bij de bedrijven die de klanttevredenheid hebben weten te verhogen is dat ze de afgelopen 12 maanden de kwaliteit in processen of producten hebben verbeterd en de orderdoorlooptijd hebben gereduceerd. Dit hebben ze vooral gedaan met de inzet van Lean methodieken, maar ook Lean en Six Sigma methodieken.



FIGUUR 36: BEST-PRACTICE STIJGING KLANTTEVREDENHEID

Overige resultaten

Naast resultaten op het gebied van kwaliteit, orderdoorlooptijd, klanttevredenheid en kosten zijn er ook resultaten die niet in cijfers of euro's uit te drukken zijn of waarvan de kwantificatie niet bekend is, maar het wel zichtbaar is. Respondenten geven aan dat ze de afgelopen 12 maanden ook resultaten hebben geboekt met de toepassing van operational excellence op het gebied van voorraadverlaging. Maar ook op het gebied van veiligheid hebben bedrijven resultaten geboekt. Daarnaast geven respondenten aan dat er meer inzicht is in processen, dat processen beter op elkaar aansluiten en dat de weerstand onder medewerkers afneemt.

BELANGRIJKSTE BEVINDINGEN

Uit de data van het onderzoek blijkt dat bedrijven operational excellence toepassen met als doel om de strategische doelstellingen van het bedrijf te behalen. Daarnaast zijn ook de doelen gericht op het besparen van kosten en het verbeteren van de kwaliteit populair. Respondenten geven aan dat de prioriteiten de komende 12 maanden liggen op het verhogen van de kwaliteit en klanttevredenheid en het verbeteren van de efficiëntie in processen. Daarnaast ligt ook een groot deel van de prioriteiten op het verminderen van risico's in producten en/of processen en kosten. Voor het behalen van deze doelstelling zetten bedrijven voornamelijk de Lean filosofie of tools en methodieken afgeleid uit deze filosofie in (ongeveer 70% van de respondenten). Deze aanpak wordt in 60% van de gevallen bedrijfsbreed uitgezet.

Ongeveer 70% van de respondenten geeft aan dat er geen budget is vastgesteld of niet te weten wat het budget is voor de toepassing van operational excellence. Gemiddeld wordt 3% van de FTE fulltime ingezet en 14% parttime ten behoeve van de ondersteuning, uitrol en uitvoering van operational excellence in de bedrijven. Daarnaast geven 25% van de respondenten aan dat medewerkers gemiddeld 5 uur per week naast de normale werkzaamheden besteden aan operational excellence. Ruim 75% van de bedrijven zit in fase 3 of 4 van de cultuurvolwassenheid, dit houdt in dat er duidelijke plannen zijn voor operational excellence, dat teams zelfsturend zijn, operational excellence zichtbaar is op de operationele werkvloer en dat er verbeterinitiatieven worden uitgevoerd, berekend en vastgelegd.

Bedrijven zien kostenbesparingen, kwaliteitsverbeteringen en een verhoogde klanttevredenheid als kritische succesfactoren voor operational excellence. Geen van de bedrijven geeft aan de toepassing van operational excellence onsuccesvol te vinden, maar liefst 75% geeft aan dat de toepassing van operational excellence in het bedrijf succesvol of zeer succesvol is. Het behalen van operationele resultaten is vooral toe te schrijven aan het uitvoeren van verbeterprojecten en het trainen van medewerkers. De bedrijven geven aan dat het vastleggen van de lessons learned en de cultuur, met daarin de skills van medewerkers en draagvlak beter kan. Daarnaast geven de bedrijven ook tijd en een duidelijke strategie met betrekking tot operational excellence als verbeterpunt aan.

Uit de data blijkt dat bedrijven met een redelijk volwassen cultuur op het gebied van operational excellence de betere resultaten boeken. Bedrijven die de kwaliteit verhogen rapporteren ook een stijging in de klanttevredenheid. Daarnaast rapporteren alle bedrijven die de orderdoorlooptijd reduceren kostenbesparingen en stijging in klanttevredenheid. Om deze resultaten te bereiken worden vooral Lean en Six Sigma tools en methodieken ingezet, waarbij deze gecombineerd worden met methodieken als total productive maintenance, business process management of quick response manufacturing. Bedrijven combineren diverse tools en methodieken naar de bedrijfssituatie.

AANBEVELINGEN

De strategische doelstellingen met betrekking tot de operatie die bedrijven hanteren zijn:

- Een manier om kosten te reduceren, door het verhogen van de productiviteit en/of het verlagen van arbeidskosten
- Een manier om de klanttevredenheid te verhogen door middel van het verbeteren van de kwaliteit en efficiëntie
- Een manier om de kwaliteit van een product en/of proces te verhogen
- Een manier om de (order)doorlooptijd te verkorten

Het reduceren van de orderdoorlooptijd en/of het verbeteren van de kwaliteit leidt tot een stijging van de klanttevredenheid en een reductie in kosten. Door het uitvoeren van verbeterinitiatieven op deze twee aspecten kunnen de strategische doelen in het geheel bereikt worden. Belangrijk is om niet uit te gaan van één tool en/of methodiek bij de aanpak, maar om tools en methodieken te combineren tot een bestpassende aanpak bij de bedrijfssituatie. Voor het verbeteren van de kwaliteit wordt door bedrijven Lean als uitgangspunt genomen, maar dit wordt gecombineerd met TPM en TQM. Daarnaast is het ook verstandig om analysetechnieken als een failure modes and effects analysis te gebruiken blijkt uit de data. Bij het reduceren van de orderdoorlooptijd zetten bedrijven voornamelijk tools en technieken als standard operating procedures, waardeestroom analyse, First-in First-out, quick response manufacturing en work load planning in. Dit combineren ze met tools en methodieken toe uit de Lean en Six Sigma filosofieën.

Bij het uitvoeren van de verbeterinitiatieven is een centraal verbeterteam een uitstekend hulpmiddel, waarbij deze de afdeling ondersteunt bij de uitvoering van verbeterinitiatieven blijkt uit de data. Door medewerkers zelf verbeterinitiatieven uit te laten voeren en mee te nemen in de toepassing van operational excellence kan tegelijkertijd draagvlak gecreeërd worden. Aangeraden is om medewerkers te trainen op skills ten behoeve van operational excellence. Dit is ook onderdeel in het ontwikkelen van een continu verbetercultuur (fase 5), waarbij het management fungeert als support en de afdelingen en medewerkers zelfsturend continu verbeteren. Het verbeteren van de cultuurvolwassenheid heeft effect op de operationele resultaten. Uit de data blijkt dat bedrijven die relatief goede operationele resultaten boeken voornamelijk in fase 4 van de cultuurvolwassenheid zitten.

Naast de bovengenoemde doelstellingen zijn er tal van mogelijkheden om met operational excellence resultaten te boeken. Uit de data blijkt dat bedrijven ook op het gebied van veiligheid resultaten boeken. En zeker niet te vergeten de soft benefits, zoals het inzichtelijk maken van processen, afstemmen van processen op elkaar en het reduceren van weerstand van medewerkers op veranderingen. Terugkomend op figuur 8, waarin te zien is dat 30% van de respondenten geen extra voordelen ziet in operational excellence of gelooft dat het extra kosten met zich meebrengt, bewijzen de operationele resultaten van diverse bedrijven dat operational excellence wel degelijk voordelen meebrengt en uiteindelijk meer oplevert dan er geïnveteerd wordt.

Wanneer u tegen problemen aanloopt in de toepassing van operational excellence is het verstandig om lid te worden van kennisnetwerken, dit is vaak gratis en levert waardevolle informatie op. Deze kennisnetwerken bieden de mogelijkheid om kennis en inzichten te vergaren, activiteiten te toetsen met derden en te leren van best-practices.

OVER UNC PLUS DELTA

UNC Plus Delta is een implementatiebureau. De aanpak is pragmatisch en resultaatgericht. Wij produceren dus geen dikke dossiers vol adviezen, maar werken intensief samen met onze opdrachtgevers aan verbeteringen die stevig in de organisatie worden verankerd. UNC Plus Delta is specialist in continu verbeteren en combineert daartoe beproefde verbetermethoden als Lean Management en Six Sigma met verandermanagement. Door het inbedden van Lean Six Sigma binnen uw organisatie creëren we waarde, activeren we het “denken vanuit de klant” en zorgen we ervoor dat er met huidige middelen meer kan worden gedaan. De UNC Plus Delta aanpak kenmerkt zich door een krachtige combinatie van mens en methodiek. Onze consultants hebben ruime ervaring met complexe implementatietrajecten, procesoptimalisatie en het realiseren van gedrags- en cultuurverandering.

Wilt u op de hoogte blijven van nieuwe kennis, casestudies of de benchmark gericht op operational excellence, schrijf u dan in op de nieuwsbrief via: <http://www.sixsigma.nl/inschrijven-nieuwsbrief-uncplusdelta.html>

Lean Six Sigma Seminar: Tijdperk van verandering of verandering van tijdperk?

Na het succes van vorig jaar ligt de lat hoog, maar die leggen wij graag nog een flink stuk hoger! Naast:

- inspirerende sprekers;
- interactieve workshops;
- speedcoach-sessies;
- veelzijdige projectenmarkt;

bieden we u dit jaar aansprekende masterclasses van experts uit het vakgebied Continu Verbeteren over specifieke thema's en praktijkcases uit diverse sectoren. Daarnaast kunt u uw inschrijving combineren met een locatiebezoek bij een van onze relaties. Er is geen twijfel over mogelijk: aan het eind van de dag loopt u de deur uit met nieuwe energie en een frisse geest.

Sprekers

De eerste spreker die wij bekend kunnen maken is Jan Rotmans, schrijver van het boek Verandering van tijdperk en de bestseller In het oog van de orkaan. Jan Rotmans is hoogleraar transitiekunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en internationale autoriteit op het gebied van transities en duurzaamheid. Pionier en visionair op zijn vakgebied. Niet voor niets is Jan Rotmans al twee keer uitgeroepen tot spreker van het jaar! Jan Rotmans geeft in Verandering van tijdperk een concreet en soms ontluisterend beeld van de heftige botsing tussen de gevestigde orde en de opkomende nieuwe orde. Op het Seminar zal hij ons laten zien wat ons te wachten staat en inspiratie bieden. In deze periode telt namelijk ieder individu en elk initiatief: eenieder kan juist nú het verschil maken.

Workshops

Workshops die u op 6 oktober in ieder geval kunt verwachten zijn: Agile/Scrum versus Lean, NLP, Organizational Behaviour Management, en een praktijkcase met zelfsturende teams binnen de overheid door Gemeente Hollands Kroon.

Wilt u meer weten bezoek dan: <http://www.sixsigma.nl/lean-six-sigma-seminar-2016>