

# LEUNEN naar succes

Alleen door ervaring leer je over “lean”. Maar hoe kun je er voor zorgen dat dit leren ook positief is voor je klanten? Professor Daniel T Jones en Paul Henry, twee toonaangevende autoriteiten op dit gebied, leggen uit hoe managers hun mouwen op moeten stropen en zich meer moeten bemoeien met de frontlijn.

Volgens Professor Daniel T Jones van de Lean Enterprise Academy, wordt het tijd om te erkennen dat “lean” meer is dan alleen maar een hulpmiddel. “We moeten de waarde onderzoeken vanuit het oogpunt van de klant – in hun schoenen gaan staan en organisaties echt uitdagen van buiten naar binnen te denken. Het gaat over de betrokkenheid van mensen, maar het betekent ook een fundamentele verandering in wat wij onze klanten bieden, ik denk dat we dat niet genoeg naar waarde geschat hebben,” zegt Jones. “Lean” principes komen uit de Japanse productie industrie. Samen met Dr. James Womack, heeft Jones de term in de jaren tachtig bedacht na jaren het succes te hebben geanalyseerd van bedrijven zoals Toyota. Jones zegt dat senior managers zich nog steeds ongemakkelijk voelen bij het in de praktijk brengen van de ‘Go see’ filosofie van de gepensioneerde Toyota directeur Fujio Cho. “Managers zitten vaak in hun kantoor en hebben een houding van ‘breng me de informatie’. In plaats daarvan zouden ze de werkvloer op moeten gaan, en de handen uit de mouwen moeten steken om te ontdekken waar de problemen liggen en welke invloed die hebben op hun klanten,” legt Jones uit.

## **Kansen voor de diensten sector**

Maar het is niet alleen op de werkvloer waar “lean” voordelig kan zijn voor de business. De principes gelden in dezelfde mate voor de diensten sector. Zodra ze “lean” beginnen te denken zijn

de mogelijkheden oneindig.

“Ik geloof dat de dienstensector een enorme potentie heeft,” vervolgt Jones. “Waar een fabriek over een periode van vijf jaar 30% meer producten zou kunnen produceren met “lean”, zou een dienstverlenend bedrijf maar een derde van zijn medewerkers nodig hebben om hetzelfde werk te verrichten. Ik zeg niet dat ze de andere twee derde van hun personeel moeten ontslaan, maar die kunnen nu werken aan het uitbreiden van de klantenkring. Het gaat allemaal om meer doen met minder.”

Iemand die dit punt laat resoneren is Paul Henry, Head of Lean bij het management consulting bedrijf Venturehaus, en één van Europa’s toonaangevende experts van “lean” in de kantooromgeving. Hij wijst erop dat er een aantal fusies en acquisities aan de gang zijn in de financiële sector met als resultaat een grotere integratie en rationalisatie.

“Dit betekent dat ‘shared services’ processen uiteindelijk standaardiseren. Het op deze manier verbeteren van de workflow is een grote stap naar “lean”. Een beleggingsmaatschappij waarmee we gewerkt hebben voerde een “lean review” uit van een specifiek proces dat zorgde voor een regen aan klachten. De uitkomst en de acties die daarop werden ondernomen resulteerden niet alleen in £200 miljoen aan extra contracten, omdat personeel extra tijd had om meer business te doen, maar het betekende

**Lean gaat over de betrokkenheid van mensen, maar het verandert ook fundamenteel wat we onze klanten bieden, dat is iets wat we volgens mij niet genoeg naar waarde hebben geschat.**

ook klanten die meer tevreden waren en trouw bleven.

“Een waardestrom analyse van een ander bedrijf toonde aan dat een contract, dat binnen twee dagen nodig was door 13 mensen, allemaal van verschillende afdelingen, moest worden ondertekend. Managers dwingen afdelingen onder de loep te nemen en onnodige stappen in het proces te verwijderen kwam de klanten ten goede,” voegt Henry toe.

### **Doorzetten**

Maar hoe creëer je duurzaamheid?

Henry legt uit dat toen hij bij GE Financial Services werkte, zijn collega's zeiden dat ze de taal die hij gebruikte om “lean” uit te leggen niet begrepen.

“Toen we de eerste golven van “lean” invoerden in GE, wilde ik er graag voor zorgen dat het resoneerde onder de mensen in de businesses. Als je je personeel niet motiveert en aanmoedigt, of ze toestaat vraagtekens te zetten bij de huidige situatie, dan zal het hele proces mislukken. Om een andere dynamiek aan de business toe te voegen, introduceerden we als één van de eerste dingen visuele management hulpmiddelen. Dit kan iets simpels zijn zoals een whiteboard in het kantoor waarop de belangrijkste focusgebieden en businessdoelen staan geschreven zodat iedereen ze kan zien,” zegt Henry.

Jones vat de huidige staat van “lean” samen. “Het is bijna alsof we een proces van ‘afleren’ doormaken. Mensen iets aanleren door middel van ervaring is iets wat tijd kost. Het doel is ze te helpen beseffen dat er een betere manier is om dingen te doen met betere resultaten tot gevolg, wat zowel positief is voor de business als voor de meer tevreden klant.”

### **VRAAG HET FUJITSU**

Neem contact met ons op  
via : +31 (0) 346 598 510  
[askfujitsu@nl.fujitsu.com](mailto:askfujitsu@nl.fujitsu.com)