

Operationeel management de verwaarloosde succesfactor

De realiteit is dat veel organisaties hun operationeel management verwaarlozen. Ze betalen hier een hoge prijs voor. Matig operationeel management leidt tot verspilling, ontevreden werknemers, ontevreden klanten en remt de groei van de onderneming.

Twee hoofdoorzaken zijn hiervoor aan te geven:

- MKB bedrijven worden vaak geleid door de oprichter/ondernemer. Een leider die eerder een technische achtergrond zal hebben dan een organisatiekundige. Hem ontbeert de kennis en ervaring om te weten hoe hij het moet oppakken en zijn focus zal vaker bij klanten liggen en het op tijd de spullen de deur uit krijgen dan bij het verbeteren van zijn organisatie. Zolang er operationeel geen (te) grote problemen zijn, zal hij niet of op adhoc basis ingrijpen.
- In grote (Nederlandse) bedrijven is operationeel management niet hip en krijgt het niet de aandacht die het verdient. Wel zien we hier grote projecten om de operationele resultaten te verbeteren. Wat we niet zien is, is aandacht voor de kwaliteit van het managen op de laagste niveaus. Afdelingsmanagers worden niet getraind in het handwerk van het managen en ook hun bazen blijken het dan vaak niet te beheersen. Via reorganisaties snijdt men vervolgens vet weg, terwijl bij functionerend operationeel management die vervetting simpelweg niet was ontstaan.

Als u dit herkent heeft u ook geluk, want uw organisatie beschikt over een enorm besparingspotentieel. Kostenbesparingen van 20-30% zijn eerder regel dan uitzondering na het (weer) laten functioneren van het operationeel management.

We hebben het vooral over 2 dingen (A en B) als we spreken over operationeel management:

- A. Het goed functioneren van werkoverleggen op basis van een eenvoudige rapportages en een bijbehorende actiesystematiek (lees: actielijst).
- B. Het toepassen van Operational Excellence procesprincipes. Dit wil zeggen dat processen en werkwijzen gestandaardiseerd zijn en er voor alle acties en tussenproducten eenduidige normen zijn gedefinieerd. Het credo van operational excellence is voorspelbare kwaliteit en het sturen op productiviteit. Zowel verstoringen in het proces als aanpassingen van processen worden opgepakt via actiesystematieken in operationele werkoverleggen.

Goed operationeel management is eenvoudig. De adder onder het gras is dat de meeste mensen helemaal niet gewend zijn te denken vanuit OE principes noch gewend zijn te sturen op productiviteit. Als de leiding van een onderneming goed operationeel management niet ziet als basis van al het zakelijk succes, dan slijten kwaliteitsnormen en productiviteitsnormen in de praktijk bovendien snel.

In een door globalisatie steeds kleiner wordende wereld is het sturen op kosten en kwaliteit van eminent belang. Een bedrijf als Toyota onderkende dat reeds lang geleden en is op basis van dat besef op weg naar marktleiderschap. Binnen Toyota is men systematisch bezig de dingen een beetje beter te doen, waardoor de kosten laag zijn en de productiekwaliteit hoog is. Toyota gebruikt hier geen geheimzinnige managementconcepten voor. De basis is

operationeel management dat signalen van werknemers oppakt en waarin steeds het verbeteren van de productiviteit centraal staat; niet door harder te werken, maar door minder te verspillen. (Bron NRC 22-10 2005)

Kosten is een ding, niet minder belangrijk is het effect op werknemers en op het werkklimaat binnen de organisatie. Processen die niet lekker lopen, fouten die blijven terugkomen zijn een bron van ergernis en vergiften het klimaat. Mensen willen graag hun werk goed doen en niet het gevoel hebben dat ze voortdurende moeten hozen om het schip drijvend te houden.

De reden dat veel verandertrajecten geen duurzaam effect op het resultaat van de onderneming hebben is gelegen in het feit dat deze verandertrajecten te weinig oog hebben voor de praktijk op de werkvloer en het vermogen van de organisatie om op dat niveau zelf verbeteringen door te voeren en verspillingen tegen te gaan.

Het vergt wel moed van de leiding om toe te geven dat men juist het eenvoudige management niet onder de knie heeft en het is nog moeilijker om daar hulp bij te vragen.

Toch wijzen veel onderzoek uit dat de basis van veel organisatieproblemen hierin gelegen is. (zie pag 29 NOVM 2004 resultaten (op linkspagina van www.arnoterra.nl))

Natuurlijk is het van de ondernemers en managers die dit laten liggen geen botte onwil. Wel gaan ze voorbij aan het besef dat het bedienen van klanten niet alleen vraagt om het denken in producten en diensten maar juist ook om het ontwikkelen van de eigen organisatie en de eigen productieprocesinrichting. Een modern leider ziet dat hij alleen kans op duurzaam succes heeft als hij kan leveren tegen lage kosten en tegen een voorspelbare kwaliteit.

Operationeel management is dan misschien niet hip, maar wel leuk. Het is leuk en motiverend om te zien dat dingen steeds beter gaan. Bij functionerend operationeel management neemt het klagen af, omdat niet langer wat er niet is de leidraad is, maar de acceptatie van hoe het nu goed en hoe we dat beter kunnen doen. Managers verzuipen niet langer in werk of in hun onmacht omdat ze veel beter door hebben hoe ze werkelijk kunnen bijdragen aan het succes van hun organisatie.

Deventer 24 oktober 2005