

## Case – verdienmodel

In projecten wordt mij nog wel eens de vraag gesteld om de effectiviteit en efficiëntie van een afdeling te bepalen. Dit kan zijn als onderdeel van een business case, of achteraf om uit te rekenen wat eigenlijk 'verdiend' is. Het is mogelijk om dat te doen (onder bepaalde voorwaarden), maar vergt een grote inspanning en heeft een behoorlijke impact op de medewerkers. Bovendien is het doel van Lean niet per se op korte termijn (grote) voordelen te behalen, maar eerder om op de lange termijn resultaten te boeken. Het kan zelfs zijn dat op korte termijn de prestaties slechter worden, door bijvoorbeeld de investeringen in trainingen, workshops en analyses.

Effectiviteit is de mate waarin het doel wordt behaald. Doen we de juiste dingen? Dat impliceert dat er een goed beeld is van wat behaald moet worden. De klant en de klanteisen bepalen of de effectiviteit goed is. Aangezien er bij de start van een Lean project vaak een beperkt beeld is van de klant, is deze vraag vaak niet goed te beantwoorden. Bijvoorbeeld bij een onderhoudsbedrijf voor treinstellen, is het de inkoopafdeling die ervoor zorgt dat de reserveonderdelen in de juiste hoeveelheden en op het juiste moment aanwezig zijn. Door onderbezetting heeft de afdeling grote moeite om dit in te vullen en de medewerkers richten zich vooral op de onderdelen die op basis van (afroep)contracten te verkrijgen zijn. Door deze werkwijze is een groot deel van de onderdelen aanwezig, echter ontbreken er ook onderdelen. Juist voor bepaalde 'specials', waarvoor geen contracten zijn, geldt dat deze niet of beperkt aanwezig zijn. De inkoopafdeling voldoet aan de SLA, maar in het onderhoudsproces stopt het werk door gebrek aan de specials. Uiteindelijk is de feitelijke effectiviteit in de ogen van de klant een stuk lager dan wat de prestaties volgens de SLA suggereren. Hoe kan je dit dan uitrekenen? Kortom, bij afdelingen waarbij de eisen van de klant goed zijn gedefinieerd, kan worden bepaald wat de effectiviteit is. Desalniettemin blijft het nog steeds lastig om te bepalen wat de financiële gevolgen zijn van het verschil tussen het doel en de werkelijkheid.

Efficiency geeft aan of het doel wordt behaald op een manier zonder verspilling. Doen we wat we moeten doen ook goed? Om te beoordelen wat de efficiency van een afdeling is, moet het werk van de afdeling worden afgezet tegen de capaciteit van de afdeling. Dat is te doen als het gaat om redelijk standaard werk in grotere hoeveelheden. Door de tijd te loggen, te observeren, het proces te analyseren en de productie voor een langere tijd te beoordelen, kan een goede uitspraak worden gedaan over de productiviteit. Als dan ook wordt beoordeeld wat de mate van verspilling is in het werk, is er een beeld van de efficiency. Maar is het representatief als dat 4 weken wordt gedaan? Hoe ga je in deze cijfers om met de tijd voor opleidingen, met verschillen in ervaring van medewerkers? Tel je de tijd voor afdelingsoverleg en coaching wel of niet mee? Telt de tijd van de afdelingsmanager en assistent wel of niet mee? Kortom, voor het bepalen van de efficiency zijn er voldoende vragen te beantwoorden die niet altijd *goed* te beantwoorden zijn.

Wat vaak wordt gedaan is om, in plaats van 'bepalen' wat de effectiviteit en efficiency van een afdeling is, een goede indicatie te geven van de mate van klantgerichtheid en de mate van verspilling. Door middel van diverse analyse tools wordt het werk bekeken, wordt gesignaleerd dat er verbeteringen mogelijk zijn en wat deze mogelijk kunnen opbrengen. Het achterliggende doel is eerder dat de medewerkers en management later in staat zijn op de zelfde kritische manier naar zichzelf te kijken én vervolgens een keuze maken in welke zaken op te pakken.