

Operational Excellence nieuwe stijl

dr.ir. Marcel van Assen

ir. Roel Notermans

ir. Joes Wigman

Definitie Operational Excellence: het maximaliseren van de operationele winst door continue exploitatie van een optimaal voortbrengingssysteem.

Berenschot

www.berenschot.com



Consulting Group



Stelling 1

Operational Excellence is het minimaliseren van de operationele kosten: *geld besparen*. Het betekent efficiëntie, kwaliteit tegen de laagste kosten, en de hoogst mogelijke productiviteit.



Inhoud: Operational Excellence nieuwe stijl

Deel 1: Achtergrond en theorie

1. De moderne excellente bedrijfsvoering: Operational Excellence
2. Operational Excellence in theorie
3. Operational Excellence in de praktijk

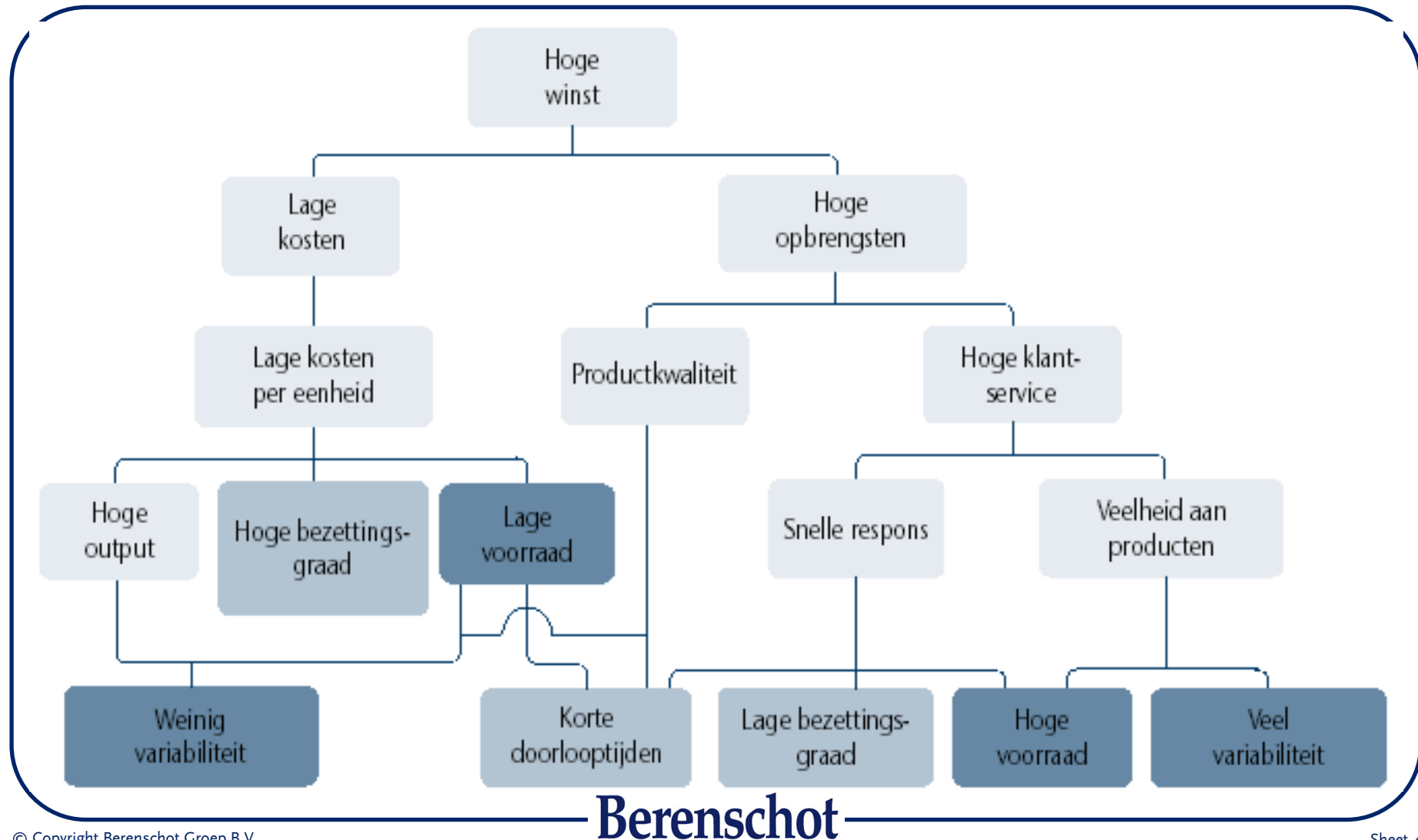
Deel 2: Aanpak

4. Aanpak voor Operational Excellence

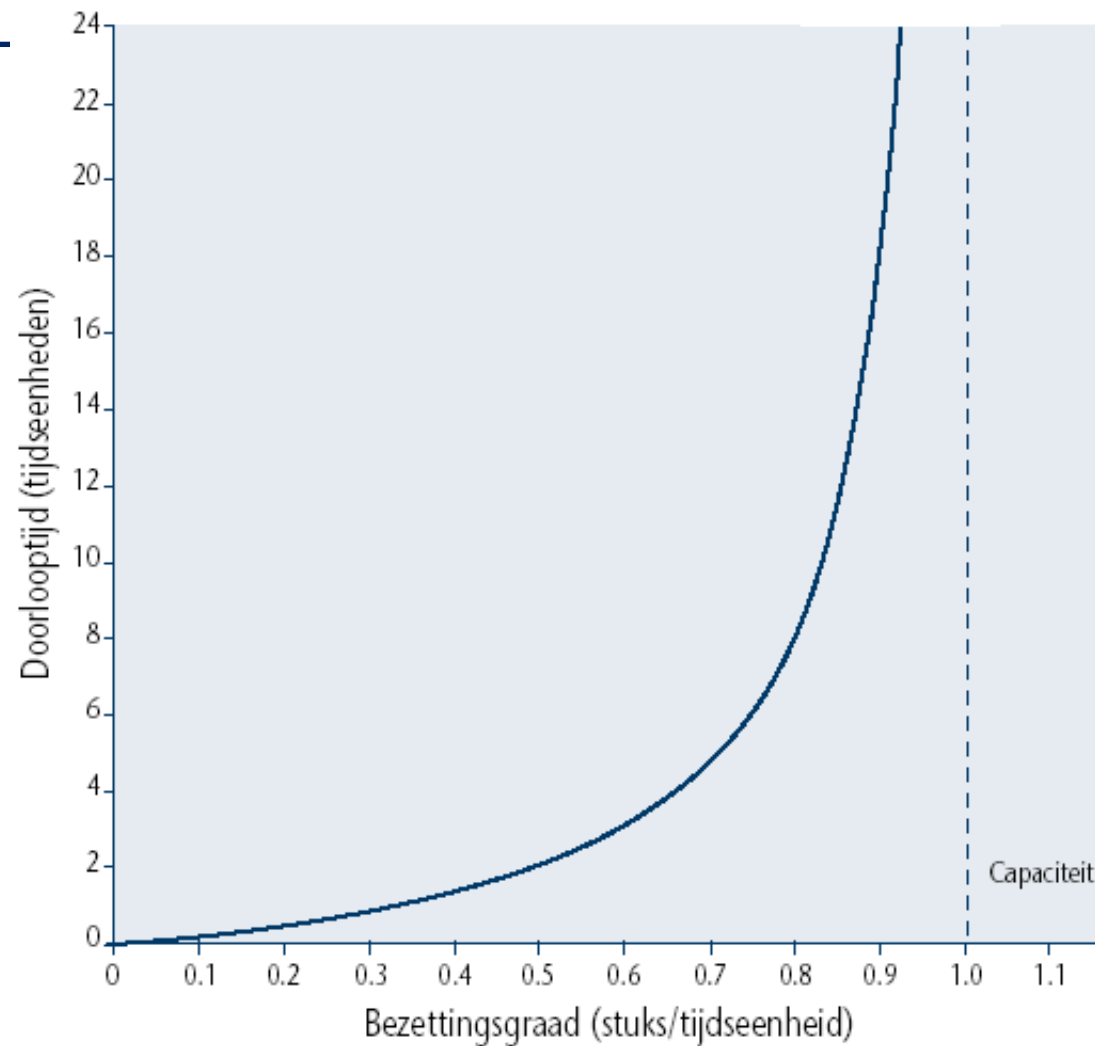
Deel 3: Instrumenten en Modellen

5. Instrumenten en modellen voor Operational Excellence: fase Richten
6. Instrumenten en modellen voor Operational Excellence: fase Inrichten
7. Instrumenten en modellen voor Operational Excellence: fase Verrichten

Figuur 2.2: Hierarchie van operationele doelen

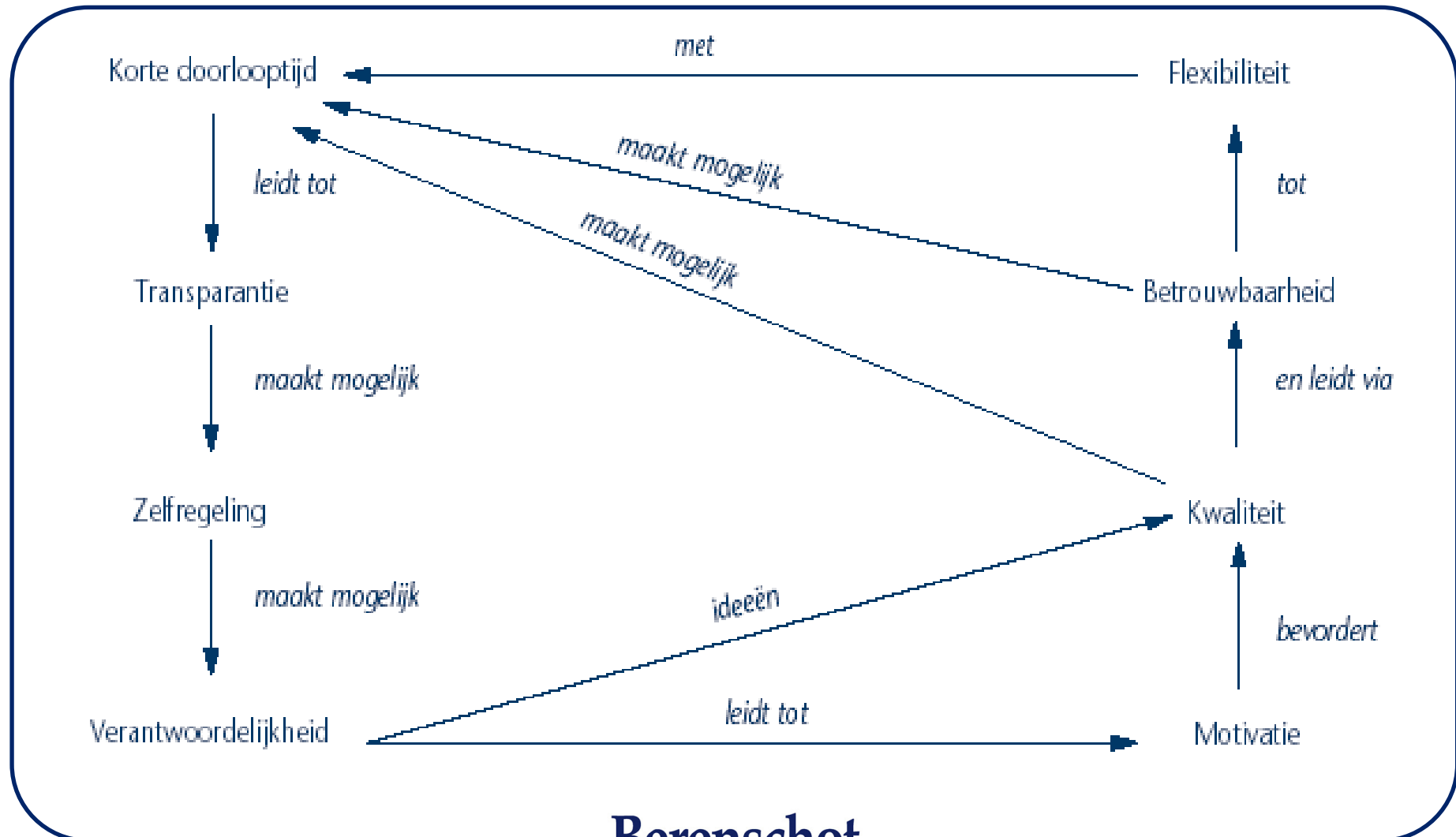


Figuur 2.3: De relatie tussen bezettingsgraad en doorlooptijd

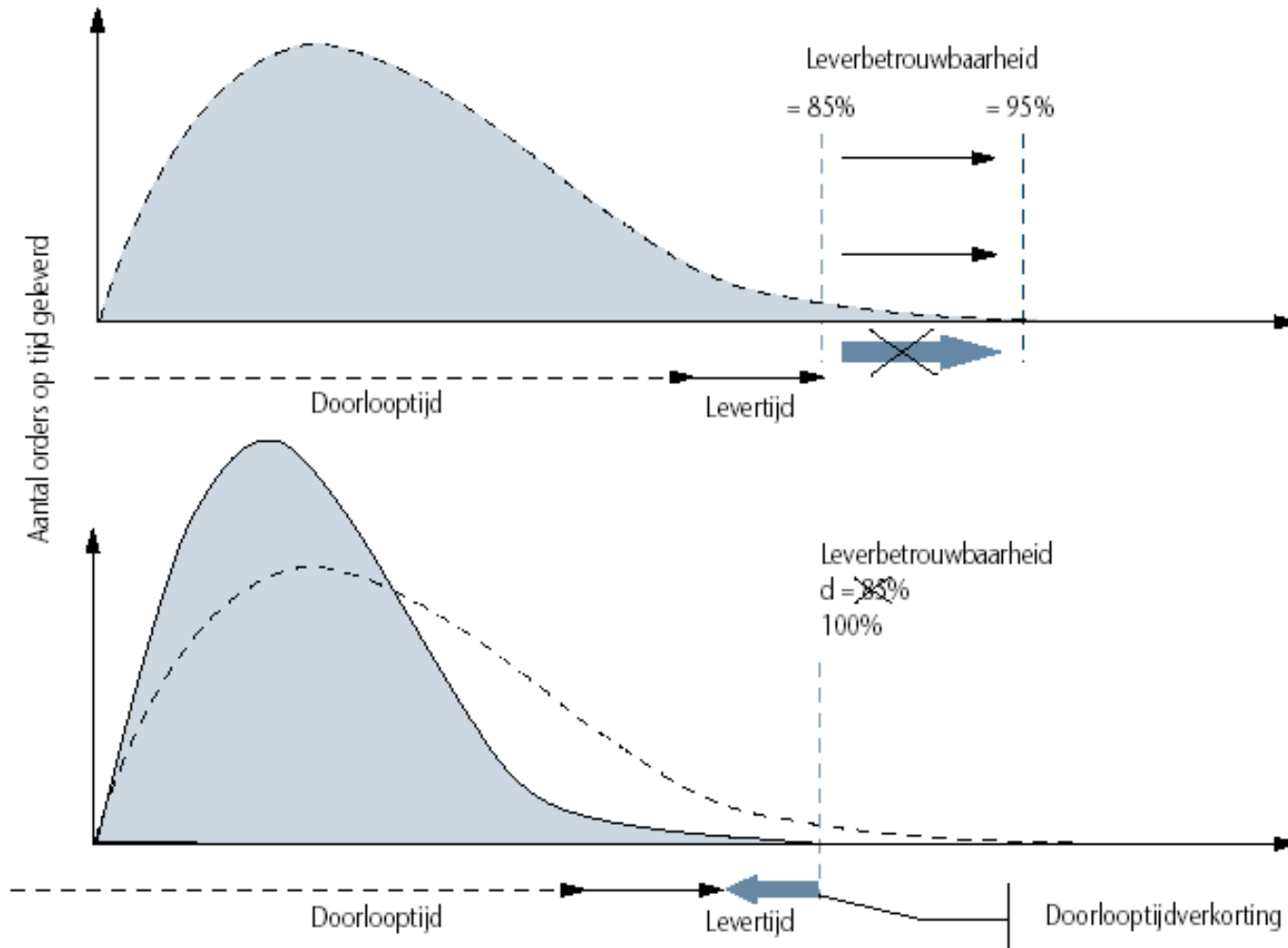


Berenschot

Figuur 2.4: De positieve invloed van korte doorlooptijden



Figuur 2.5: Doorlooptijdverkorting versus leverbetrouwbaarheid

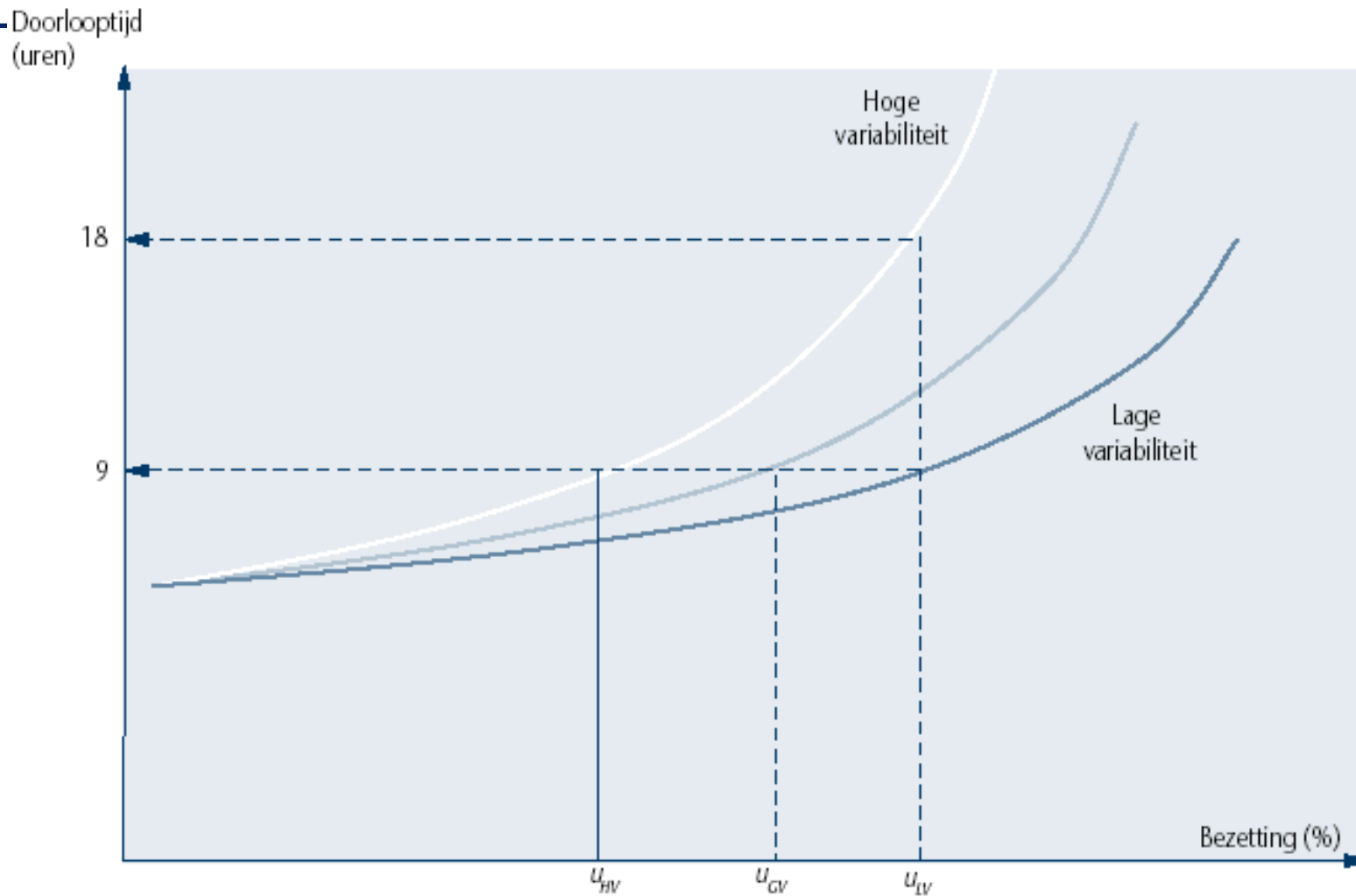




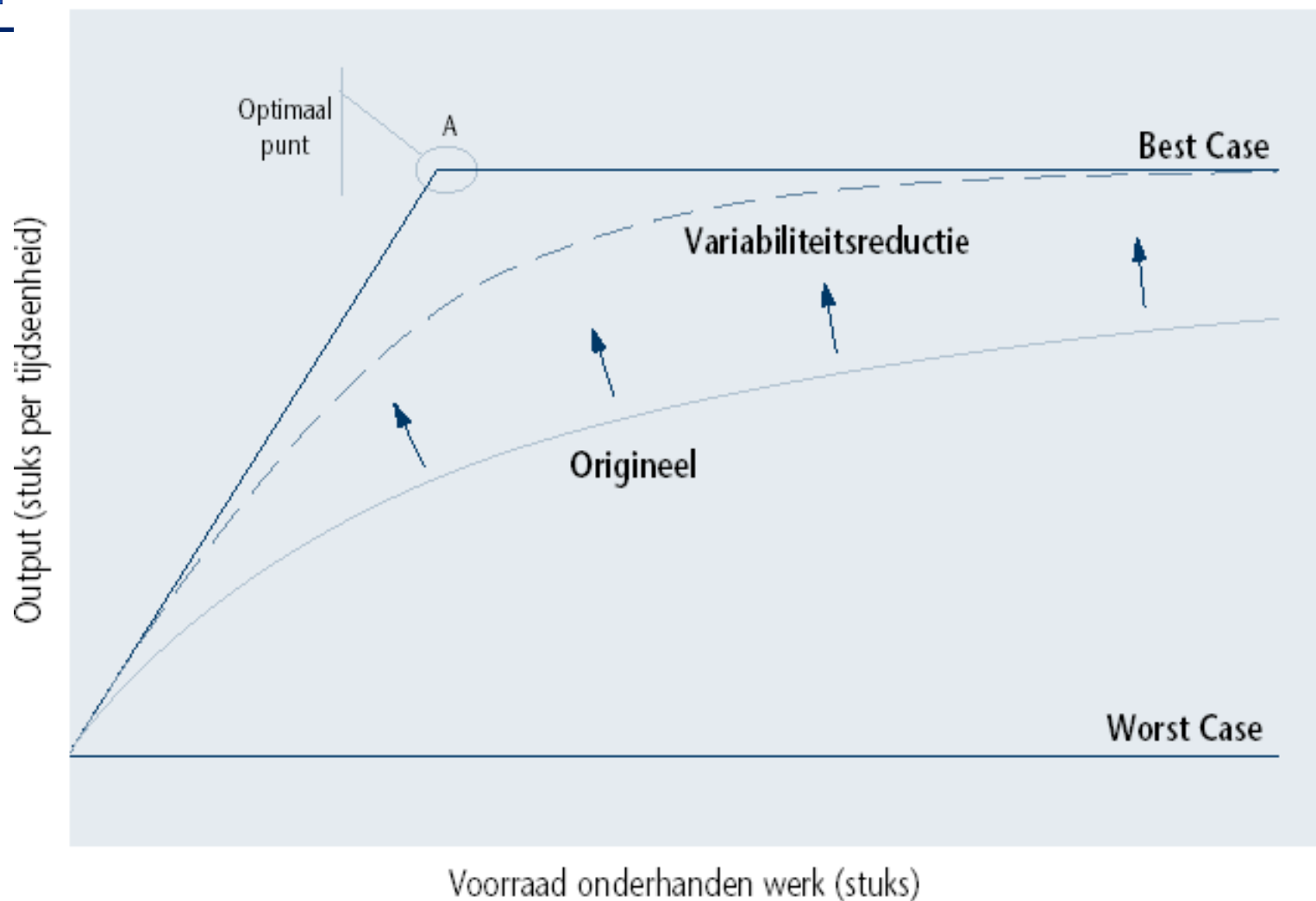
Stelling 2

- a) Operational Excellence wordt bereikt door het reduceren van complexiteit
- b) Operational Excellence wordt bereikt door het elimineren van verspilling

Figuur 2.7: De relatie tussen bezettingsgraad, doorlooptijd en variabiliteit



Figuur 2.8: Impact van variabiliteitsreductie in een voortbrengingssysteem





Tabel 2.1: Verschillen en overeenkomsten tussen Lean en Operational Excellence

Lean	Operational Excellence
Doel: Maximaliseren van de output	Doel: Maximaliseren van de operationele winst
<ul style="list-style-type: none"> • Elimineren van verspilling • Elimineren van complexiteit • Verbeteren in kleine stappen (kaizen) • Creëren van (semi)continue stroomproductie • Van push- naar pull-besturing • Kanban-besturing • Korte omsteltijden (SMED-aanpak) • Huis op orde (5S-methodiek) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontdekken en analyseren van variabiliteit • Elimineren van overbodige variabiliteit • Besturen van noodzakelijke variabiliteit • Verbeteren in grote (BPR) én kleine stappen (CI) • Verbeteren van de kwaliteit: kwaliteit is het fundament (TQM) voor prestatieverbetering: product-, proces- en organisatiekwaliteit! • Voorkomen van storingen (TPM) • Vergroten van de procesbetrouwbaarheid (TPM) • Huis op orde (5S-methodiek) • Vergroten van de flexibiliteit van de bedrijfsmiddelen en de processen • Verkorten van de omsteltijden (SMED) • Verlagen van de voorraden door logistieke ingrepen (variabiliteitsreductie) en besturing waar nodig (soms pull, soms push)

Tabel 2.1: Verschillen en overeenkomsten tussen Lean en Operational Excellence.

Tabel 2.2: Acties bij Lean en Operational Excellence voor het reduceren van de bufferkosten

Bufferkosten	Lean	Operational Excellence
Capaciteit	<ul style="list-style-type: none"> • Niet-waarde toevoegende processen en activiteiten schrappen • Kwaliteit verbeteren en herbewerkingen elimineren • Omsteltijden reduceren 	<ul style="list-style-type: none"> • Iets overcapaciteit inbouwen voor extra flexibiliteit en kortere doorlooptijden • Kwaliteit verbeteren en herbewerkingen elimineren • Omsteltijden reduceren
(Doorloop)tijd	<ul style="list-style-type: none"> • Doorstroom bevorderen • Vanuit de klantvraag produceren 	<ul style="list-style-type: none"> • Doorlooptijd verkorten • Proces optimaliseren • Besturing optimaliseren • Coördineren en besturen
Voorraad	<ul style="list-style-type: none"> • Voorraad elimineren • Van push- naar pull-besturing 	<ul style="list-style-type: none"> • Kiezen voor de juiste voorraden • Voorraden verlagen door logistieke ingrepen (variabiliteitsreductie) en besturing waar nodig (soms pull, soms push)

Tabel 2.2: Acties bij Lean en Operational Excellence voor het reduceren van de bufferkosten.



Lean nieuwe stijl !

Operational Excellence-definitie van Lean: de productie van producten of diensten is 'lean' als deze gerealiseerd is met minimale bufferkosten.



Stelling 3

Operational Excellence bereik je vooral door met gezond verstand te beginnen met verbeteren op de werkvloer: lay-out stroomsgewijs maken, schoonmaken van werkplekken, opruimen van voorraad.

Figuur 3.1: Optimaliseren langs de PBOI aanpak

Vraagstuk

Hoe richt ik het voortbrengingssysteem in om mijn doelen te realiseren?

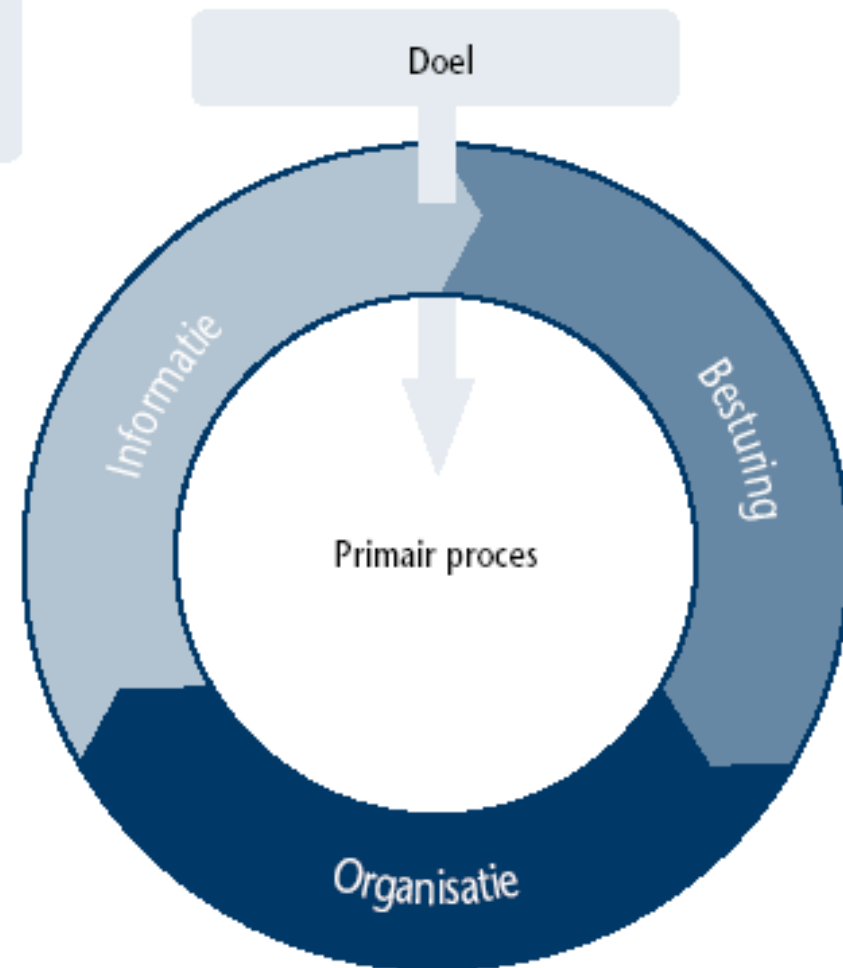
Aanpak

Op basis van:

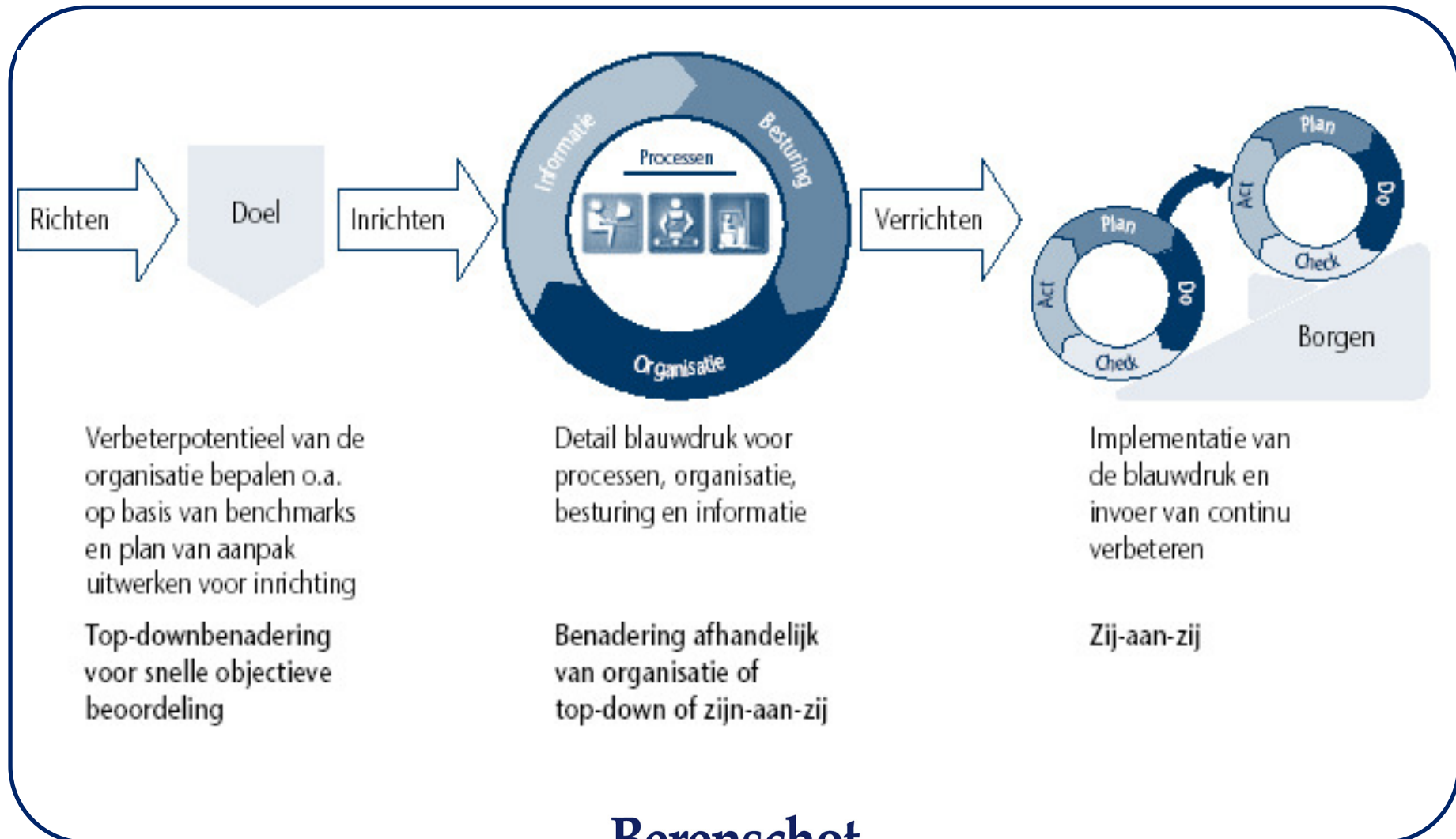
- Doel = getoetste en geoperationaliseerde strategie van de organisatie

Participatief herontwerpen van:

- Proces: bedrijfsproces genereert toegevoegde waarde
- Besturing: minimale besturing voor optimale beheersing van bedrijfsprocessen
- Organisatie: logische invulling op basis van proces en sluitende regelkringen
- Informatie: benodigde informatie binnen de nieuwe organisatie



Figuur 4.2: Operational Excellence als continue verbetercyclus van het richten, inrichten en verrichten.





Stelling 4

Operational Excellence vergt een ingenieurs benadering: tijdstudies, simulatie, procesoptimalisatie, value stream mapping
Meten is immers :- weten!



Figuur 1.8: Voor Operational Excellence is zowel operational performance als operational improvement essentieel

Operationele performance omdat:

- insteek op operational performance zorgt voor tempo en snel resultaat;
- het bewijs van substantiële verbetering motiveert.

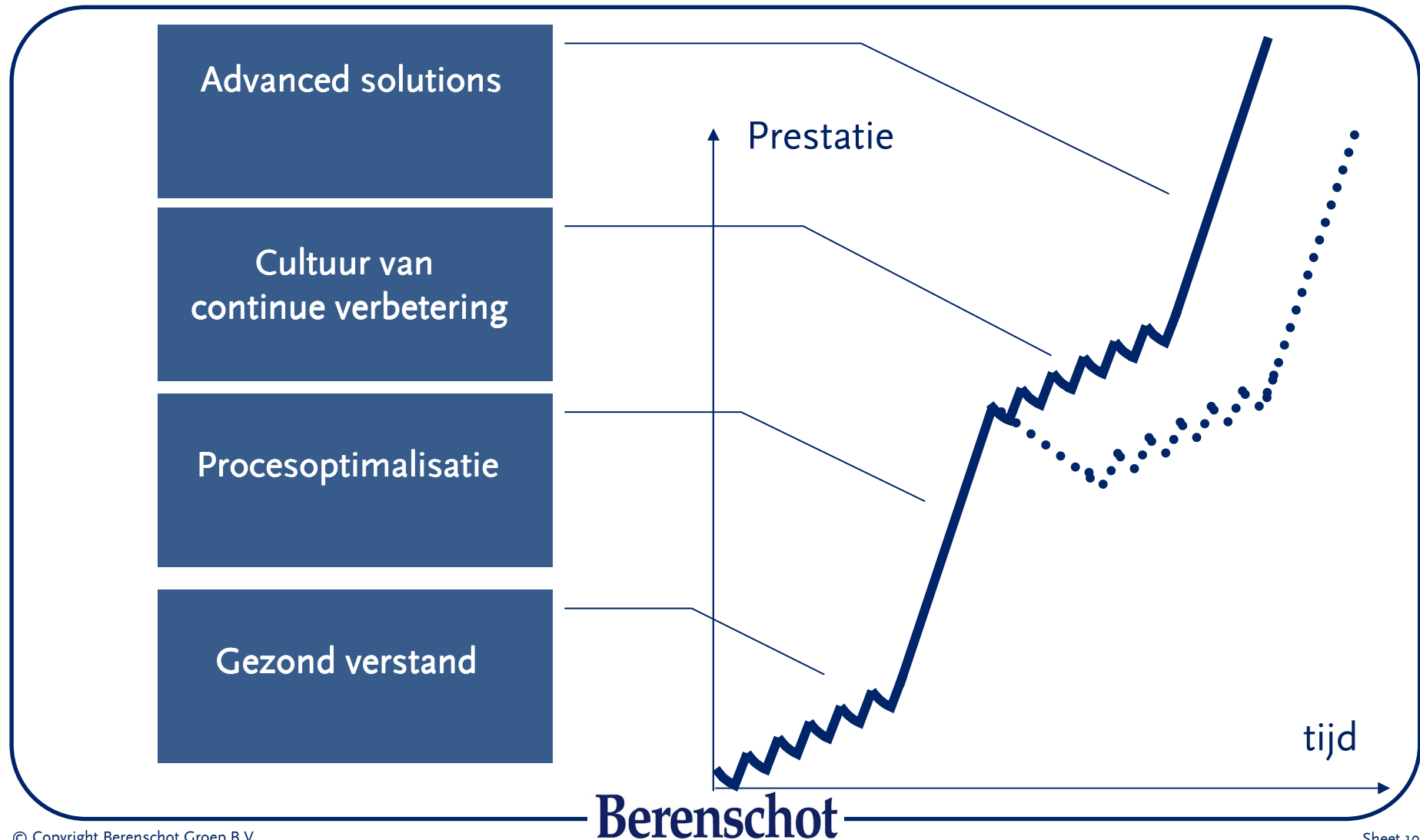


Operational Improvement omdat:

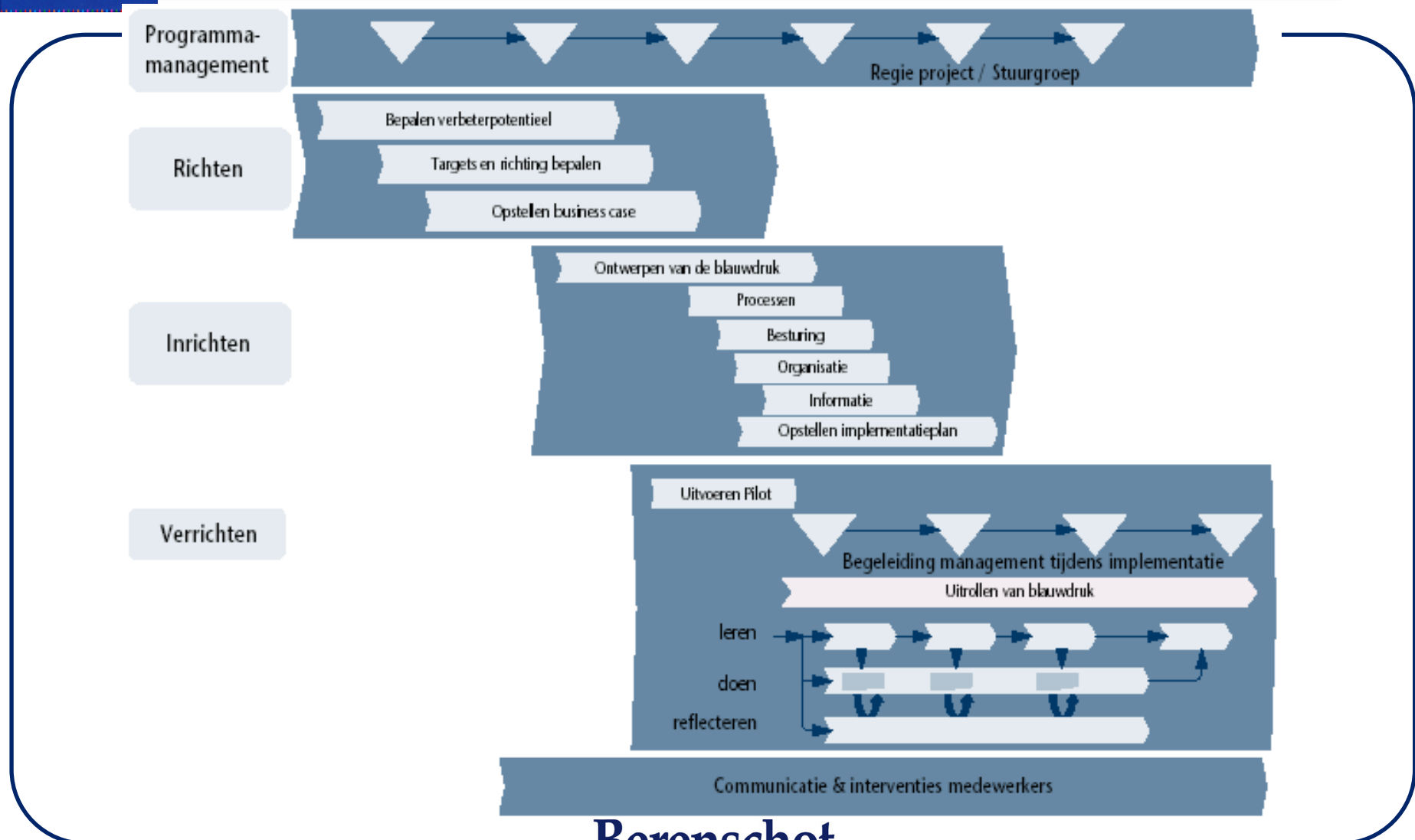
- slagingskans bij implementatie < 50% wanneer alleen wordt ingestoken op verbetering van operational performance;
- vaardigheden van continu verbeteren helpen ook de borging van de operational performance.



Voor Operational Excellence is zowel operational performance als operational improvement essentieel



Figuur 4.3: De stappen in onze aanpak voor Operational Excellence.





Operational Excellence nieuwe stijl

