

**Wessel Berkman, w.berkman@brownpapercompany.nl**

Wessel Berkman is oprichter en partner van The Brown Paper Company, een adviesbureau dat zich richt op het incasseren van het grote onbenutte potentieel op de werkvloer met beloning op basis van behaalde resultaten. Daarnaast is hij een van de initiatiefnemers en bestuurslid van NINTES, het platform voor leiderschapsontwikkeling voor toekomstige bestuurders. In zijn werkzaamheden is hij liever eerlijk en duidelijk dan beleefd. Verder is Berkman auteur van *De Brown Paper-methode*, een boek dat een verandermethode beschrijft waarmee u snel, duurzaam en op een prettige manier kunt werken aan verbeteringen in werkprocessen. Tot slot is hij sinds juli 2010 eigenaar van de Fietsfabriek.

Operational Excellence en Sourcing

Alleen even bukken

Iedereen heeft het erover, maar niemand doet het. Iedereen wil het bereiken, maar niemand weet hoe. Operational excellence, het enige wat u hoeft te doen om dat te bereiken, is even bukken en het onbenut potentieel van de werkvloer oprapen. U wilt uw processen beter inrichten of een nieuw pakket uitrollen en u denkt daarmee operational excellence te bereiken? Dan schud ik u met plezier wakker. Nieuwe systemen implementeren of een ISO-certificering behalen, dat kan uw concurrent ook. Daarmee zult u zich niet onderscheiden. U onderscheidt zich pas als u de kracht van uw mensen gebruikt en als u luistert naar de ideeën en vraagstukken die spelen bij uw mensen op de werkvloer. Misschien ook uw nieuwe visie?

Als ik aan mijn relaties vraag wat ze onder operational excellence verstaan, krijg ik vaak als antwoord 'dat de processen beter verlopen.' Ik zal u vertellen: die processen lopen al goed. U heeft niet nog meer grip nodig op uw mensen en processen. Kostenbesparing of meer omzet behaalt u eerder door beter te luisteren. Vraag de mensen op de werkvloer wat zij nodig hebben om meer omzet te behalen. Daarmee krijgt u inzicht in wat hen beperkt: de back-office functioneert niet goed, er zijn te veel irrelevante vergaderingen, er wordt alleen gestuurd op cijfers. Knelpunten waar u samen met hen mee aan de slag kunt om uiteindelijk echt te kunnen excelleren.

Een eenvoudig voorbeeld is de overstap naar nog meer via internet bankieren. Op strategisch niveau wordt bedacht dat de meeste klanten willen bankieren via internet. Er wordt uitgerekend wat dat oplevert en kantoren worden gesloten. Een persoonlijk gesprek is niet meer mogelijk. Accountmanagers weten echter

dat bepaalde groepen klanten veel liever persoonlijk klantcontact willen. Klanten willen daar ook best voor betalen. Op de werkvloer is dat bekend, daar wordt de klant de hand geschud, daar vinden de transacties plaats. U weet het niet, u heeft geen contact met de klant. U kunt enkel gissen. U moet dus samen met de werkvloer nadenken over concepten waar uw klant echt behoefte aan heeft, waar hij blij van wordt. Als u die heeft gevonden en uw accountmanager inziet hoe zijn werk hieraan bijdraagt, bent u op weg om nummer één te worden op het gebied van operational excellence.

Als u een verandering in uw organisatie wilt laten slagen, houdt u zich dan aan drie gouden regels. Ten eerste moet iedereen begrijpen wat de verandering inhoudt. Van directie tot salarisadministratie, iedereen moet snappen wat er gebeurt. Anders is het niet mogelijk in te zien hoe het eigen werk bijdraagt aan het succes. Vraagt u maar eens na of uw mensen weten hoe klantsegmentatie bijdraagt aan meer omzet. U zult versteld staan! Ten tweede moet iedereen begrijpen waarom die verandering goed is voor de klant. Als dat begrip ontbreekt, zal er weinig medewerking zijn. En tot slot moeten uw medewerkers weer plezier hebben in hun werk, het moet leuk zijn. Dat klinkt simpel, maar is net zo belangrijk als de eerste twee voorwaarden. Bij de meeste (helaas vaak top-down) verandertrajecten is aan een of twee van de drie voorwaarden niet voldaan. En soms zelfs aan alle drie niet! Ik kan u zelfs verklappen dat bij zeventig procent van de managementboeken deze oeroude, eenvoudige principes niet worden nageleefd. Leef naar de drie gouden regels, buk regelmatig en luister naar de werkvloer en gij zult excelleren. «