

Op weg naar een leancultuur

Leesexemplaar

BEN LEO | OP WEG NAAR EEN LEANCULTUUR

Meer rendement, meer engagement

Pelckmans Pro

Inhoud

Prélude

	Voorwoord	9
1	Van CFO naar coach/consultant	11
2	Mijn ervaring met lean	13
3	Van project naar cultuur	22

Deel 1 | Een nieuw concurrentieel voordeel

4	Concurrentiële krachten en voordelen	29
5	Het gevaar komt van binnen ...	47
6	Een nieuw concurrentieel voordeel	53

Deel 2 | Leanmanagement

7	Wat is 'lean'?	60
8	De basis van lean	68
9	De vijf bouwstenen	74
	Bouwsteen 1 > Customer value	75
	Bouwsteen 2 > Processes & tools	78
	Bouwsteen 3 > Organisation & performance management	81
	Bouwsteen 4 > Skills & capabilities	94
	Bouwsteen 5 > Mindsets & behaviors	97
10	Leaninspiratie	107

Deel 3 Op weg naar een leancultuur		
11	Een geïntegreerde aanpak	121
	Fase 1 > Voorbereiden	121
	Fase 2 > Analyseren	126
	Fase 3 > Ontwerpen	144
	Fase 4 > Implementeren	155
12	Coaching & soft skills	169
13	De tactische roadmap	185
14	De effecten van een leancultuur	194
15	The next step	195
	Epiloog	213
	Bedankt	217

PRÉLUDE

Voorwoord

Hoe haal je het als ex-CFO in je hoofd om een boek te schrijven? De vraag werd niet luidop gesteld als ik enthousiast vertelde over mijn nieuwe project, maar de mensen dachten het wel. Een boek over lean? Het ongeloof straalde nu pas echt van hun gezichten. Lean gebruik je toch om kosten te besparen en mensen te ontslaan, daar heb je toch geen boek voor nodig? Dat was zo ongeveer de meest gehoorde reactie. En nee, ik had daar geen enkel probleem mee. Dergelijke opmerkingen, en reken maar dat de mensen hun gedacht hebben gezegd, motiveerden me alleen maar meer om dit boek te schrijven. Het bevestigde ook dat over lean totaal foute opvattingen bestaan. De hoogste tijd om daar iets aan te doen.

Dit is dan ook geen boek dat geschreven is voor en door experts, helemaal niet. Met dit boek wil ik jou helpen als beslissingsnemer om veel meer voordeel te halen uit lean. Ik maakte zelf voor het eerst kennis met lean als CFO van een bekend mediabedrijf. Een ongelooflijke eyeopener, op een positieve manier. Lean gaat namelijk over het verbeteren van je bedrijf in alle opzichten, het verhogen van de kwaliteit van leiderschap, het versterken van het engagement van je mensen. En ja, dat kan ook bij dienstenbedrijven, de focus van dit boek. Ik ben er zelfs zo enthousiast over, dat het mijn missie is geworden om andere beslissingsnemers te helpen.

Ik vertel je in dit boek niet alleen mijn verhaal, maar ook het verhaal van andere ondernemers. Ik geef je een gestructureerde aanpak mee, niet *top-down*, maar *bottom-up*. Ik leg de verbinding tussen lean en coachend leiderschap, zodat het werk dat je doet met lean ook een duurzaam karakter krijgt. Met dit boek kun je niet alleen een nieuwe cultuur in je organisatie introduceren, maar ook verankeren. Ik ben ervan

overtuigd dat je met lean een blijvend concurrentieel voordeel kunt opbouwen. En daarmee verzekert je je van een succesvolle toekomst.

Bij volgende ontmoetingen zal ik mensen laten weten dat mijn boek is gepubliceerd. Dat mijn voorstelling en aanpak van lean bedrijven en organisaties wel degelijk kunnen helpen om duurzaam te veranderen. Wat zal er dan van mijn gezicht af te lezen zijn? Dat ik daar heel erg fier op ben.

1

Van CFO naar coach/consultant

Ik ben van opleiding Solvay, VUB – een homo analyticus. Bij de voorloper van KPMG, Peat Marwick, zette ik mijn eerste stappen in financiële auditing. Bij Uitgeverij J. Hoste, waar de krant *Het Laatste Nieuws* het voornaamste product is, stortte ik me op controlling. De Persgroep evolueerde van een klein bedrijf dat het financieel moeilijk had naar de machtige mediagroep van vandaag. En ik, gelukzak, heb dat van nabij mogen meemaken. Bij MEDIALAAN kon ik me echt verdiepen in de financiële businessaspecten van verschillende media, radio, tv, online ... Ik kreeg de leiding over een afdeling met een kleine groep experts in yield management. Mijn team was zo succesvol dat al snel een promotie tot CFO volgde, eerst van MEDIALAAN en vervolgens van De Persgroep Publishing. Plots moest ik, de ‘expert’, leidinggeven aan een team van dertig mensen. En dat was even slikken, want als perfectionist kun je prima samenwerken met experts, maar dit was een ander paar mouwen. Een *finance* team bestaat niet alleen uit heel diverse profielen, het heeft ook een heel andere dynamiek. Ik moest gaan delegeren, feedback geven en groeipaden voorzien. Ik zag wel dat er meer potentieel in het team zat, maar hoe haal je dat eruit? Hoe vind je de juiste mensen om je team aan te vullen? De opleiding People Management van Vlerick gaf me niet wat ik nodig had. Leiderschap, enthousiasmering, het beste uit je team halen? Ik bleef op mijn honger zitten. Ondertussen had ik wel issues met mijn team. “Een expert heeft vaak gelijk, maar de kunst is om ook gelijk te krijgen”, vatte Peter Quaghebeur, toen CEO van MEDIALAAN, het goed samen. Daarbij komen andere capaciteiten om de hoek

kijken, empathie, *body language*, een holistische visie, die heel wat managers ontberen, mijzelf inbegrepen. Een andere, inmiddels voormalige CEO van MEDIALAAN, Peter Bossaert, bracht me op het pad van *executive coaching*. Katleen Bosman, partner van Training & Coaching Square, heeft mij de ogen geopend. Het resultaat was verbluffend. Ik ben veel meer gaan luisteren naar de mensen van mijn team, want aandacht is een belangrijke motivator. Ik ging er niet langer van uit dat de mensen perfect begrepen wat ik bedoelde, maar leerde dat alles wordt geïnterpreteerd vanuit hun eigen perspectief. Ik gaf niet langer de oplossing bij problemen, maar stelde voldoende vragen om de mensen zelf tot een oplossing te laten komen. Het engagement werd groter en er werd meer verantwoordelijkheid genomen. Zo kon ik loslaten, veel meer delegeren en focussen op andere zaken. En dat alles in zo'n korte tijd, het leek wel magie. Zozeer zelfs dat ik dit ook wilde kunnen. Mijn opleidingen tot coach bij Training & Coaching Square motiveerden me enorm. Niet langer academische beschouwingen, maar ervaringen vanuit echte businesscases. De impact was zo groot dat ik besloot om zelf coach/consultant te worden: executive coach voor mensen en managementconsultant voor bedrijven. Het doel, en dat is ook meteen het doel van dit boek: anderen laten groeien.

“ *Aandacht is een belangrijke motivator* ”

HET BEDRIJF

DPG Media Groep, de samensmelting van Persgroep Publishing en MEDIALAAN, is actief in het uitgeven van tv, radio, kranten, magazines, telco en online services. Bekende merken in Vlaanderen zijn onder meer VTM, Het Laatste Nieuws, QMusic, Dag Allemaal, Humo en Mobile Vikings. De groep is niet alleen actief in België, maar ook in Nederland en Denemarken. In 2018 werkten in totaal 5 000 mensen voor de groep. De omzet was in dat jaar 1,6 miljard euro.

2

Mijn ervaring met lean

Voor ik je meeneem in wat leanmanagement precies is en hoe je ermee aan de slag kunt, wil ik je eerst tonen wat lean kan betekenen binnen een organisatie. En welke straffe resultaten je hiermee kunt boeken. Veel managers zien lean als procesoptimalisatie met als enige bedoeling: kosten besparen. Zo dacht ik er eerlijk gezegd in het begin ook over, maar na een eerste leantraject ben ik volledig omgedraaid. Lean gaat veel verder dan louter procesoptimalisatie. Lean gaat ook over de managementinfrastructuur waarbij middelen aan processen worden toegekend en opgevolgd. Het gaat over het verder ontwikkelen van de talenten van mensen, en gedrag en overtuigingen in lijn brengen met de waarden van de organisatie. Nooit eerder zag ik een grotere impact op het engagement, de motivatie en de tevredenheid van medewerkers dan na een leantraject dat *bottom-up* werd geïmplementeerd. Lean slaagt erin het potentieel van medewerkers maximaal te benutten. Op naar mijn eerste project. Je zult misschien nog niet alles even goed begrijpen, en wellicht ook nog niet vatten hoe je zelf aan de slag kunt. Geen nood, dat alles komt verder in het boek aan bod.

Callcenter in nood

Mijn eerste kennismaking met lean gebeurde bij De Persgroep Publishing. Om de performantie te verbeteren, zetten we met de hulp van de externe consultant CSI Business Consulting een eerste leanpilot op bij het Klantcontactcenter (KCC). Het was een callcenter waar een

veertigtal mensen werkten om alle telefoontjes en e-mails van abonnees op te vangen. Het was ook een afdeling die in een paar jaar tijd met twee grote veranderingen was geconfronteerd. De eerste was dat de focus binnen de groep sinds 2010 was verschoven van de verkoop van losse kranten en magazines naar abonnementen. Wie zijn of haar blad telkens bij een krantenwinkel koopt, zal niet zo gauw bellen of e-mailen naar het KCC. Abonnees doen dat wel, want een krant valt ook wel eens niet of een dag te laat in de bus, bijvoorbeeld als het 's nachts flink heeft gesneeuwd.

De tweede grote verandering voor het KCC was de overname in 2015 van een aantal Sanoma-magazines: Humo, Story, TeVe Blad en Vitaya. Ook van deze abonnees deed het KCC de eerste opvang. Het effect van deze twee strategische beslissingen? De *workload* was in vier jaar tijd met 20 procent toegenomen. De kosten waren explosief gestegen, naar 2,5 miljoen euro per jaar. Daarbij kwam dat het engagement en de motivatie bij de medewerkers op een laag pitje stonden, met als gevolg veel absentieisme en burn-outs. Er werden echter geen extra medewerkers bijgevoegd, de overflow van telefoons en e-mails werd door een externe partij opgevangen. Vandaar die enorme stijging in de kosten. Het gevolg van dat alles: de service naar de abonnees was ronduit slecht. Wie belde, kreeg soms niemand aan de lijn. Wie e-mailde, moest lang wachten op een antwoord. Vaak werden ook de verkeerde antwoorden gegeven, waardoor mensen opnieuw moesten bellen of e-mailen.

Wat komen jullie hier doen?

Deze situatie maakte van het KCC een ideale testcase voor lean, omdat verbeteringen hier hard nodig waren. Bovendien was het een relatief geïsoleerde afdeling binnen de groep. Het is natuurlijk veel moeilijker om bijvoorbeeld met een redactie te beginnen, omdat die met allerlei andere afdelingen verbonden is. We zijn er in 2016 met goede moed aan begonnen, maar al bij de eerste fase van lean, de diagnose, bleek het moeilijk. Nee, het leek zelfs een bijna onmogelijke opgave. Na twee

maanden hard ploeteren, met de hulp van een externe consultant, werden we er moedeloos van. We dachten er met het hele team zelfs serieus aan om de stekker eruit te trekken. Waarom, vroeg ik me af? Wat gaat er niet? Moeten we mensen gaan ontslaan? Zou dat misschien wel werken?

“ We dachten er met het hele team zelfs serieus aan om de stekker eruit te trekken

Het eerste probleem waar we tegenaan liepen, was de manager van het KCC, Sofie De Ridder, die in onze eerste meeting over het leantraject met een lijst verbeteringen van maar liefst zes pagina's afkwam. Ze wist precies wat er allemaal misliep en ze wist ook welke verbeteringen nodig waren. Ze had alleen nog geen tijd gehad om die verbeteringen allemaal te implementeren. Haar opstelling was er eigenlijk één van: wat komen jullie hier doen? Die houding is natuurlijk begrijpelijk voor iemand die al jaren een afdeling runt. Ik ben zo al heel wat managers tegengekomen in transformatieprojecten. De eerste reactie is er vaak één van weerstand. Vooral als deze managers niet zelf om een leantraject hebben gevraagd. Omgekeerd is het veel gemakkelijker. Wie hulp nodig heeft, ziet je graag komen. Het tijt wel keren kan uiteraard wel keren. Sofie De Ridder is uiteindelijk een echte ambassadeur geworden voor lean.

Het volgende probleem was dat niet alleen de manager weerstand bood, ook de veertig medewerkers in het KCC stelden zich niet coöperatief op. Ze hadden geen vertrouwen in het project. Ze dachten dat het een verkapte vorm van kostenbesparing was. Als ze hieraan meewerkten, gingen ze hun job misschien wel verliezen. Die eerste fase was ook confronterend voor hen. Er werden video's opgenomen, hun acties werden getimed, consultants kwamen meeluisteren met de gesprekken. Niet echt aangenaam dus.

Bovendien hadden deze callcentermedewerkers ook ergens wel gelijk: er is – met name door consultancybedrijven – veel gebruik gemaakt van lean om afdelingen te reorganiseren en mensen te ontslaan. Wij zagen dat niet zo voor het KCC. Wij wilden lean implementeren op

basis van vertrouwen. We wilden samen met de mensen werken aan een nieuwe manier van werken. Je kunt geen dubbele agenda hebben, want dan kom je niet tot een goed resultaat. Als je mensen moet ontslaan, dan moet je dat altijd loskoppelen van het leantraject.

Brandjes blussen

Nog een struikelblok die eerste maanden was de samenwerking met de IT-afdeling, of beter het gebrek daaraan. Het KCC kreeg een lage prioriteit, want er waren in de groep heel wat andere brandjes te blussen. Maar net zoals de machines in een maakbedrijf heb je de IT altijd nodig in een dienstenbedrijf. Zonder IT krijg je de nodige veranderingen niet geïmplementeerd.

Ondertussen bleven de medewerkers in het KCC nog altijd overbelast. Ze konden het werk niet aan. Ze waren zo druk bezig, ze hadden zo veel stress, dat ze geen tijd hadden om na te denken over manieren om het werk eenvoudiger of beter te maken. Dat is een herkenbare situatie voor veel bedrijven. Na twee maanden met workshops, individuele interviews, gerichte observaties, *time tracking* en data-analyses slaagden we er toch in om de problemen in kaart te brengen. Om het in leanerment te zeggen: we maakten een *root cause* analyse (lees daarover meer op p. 141). We gingen met die analyse de diepte in, zoals een wortel. Wat waren nu de echte, onderliggende redenen waarom het KCC niet in staat was om het werk dat binnenkwam uit te voeren? We hadden een helder zicht op de problemen. Dat is belangrijk, want hoe duidelijker je de situatie in kaart hebt gebracht, hoe meer gefocust je kunt werken aan oplossingen.

Stap voor stap hebben we het vertrouwen gewonnen, met eerlijke aandacht en authentiek respect voor de medewerkers. We zijn hierbij ook geholpen door een aantal *quick wins*. Als mensen zien dat er effectief iets gebeurt wat hun dagelijks leven ten goede komt, dan win je het vertrouwen. Een voorbeeld hiervan was het implementeren van een nieuwe planningstool. Je kunt op basis van historische gegevens en

evenementen de vraag bepalen. Om terug te keren naar het weer: als het sneeuwt, dan weet je dat er meer telefoontjes zullen komen van mensen die hun krant niet hebben gekregen. Met behulp van deze data en de planningstool werd op een veel slimmere manier een werkrooster gemaakt. Het is *geen rocket science*, het is gewoon een Excel. Met deze tool hebben we kunnen aantonen dat het niet langer nodig was om op zaterdagmorgen te werken. De dienst op zaterdag werd dus afgeschaft en dat was natuurlijk goed nieuws voor de medewerkers.

“ Stap voor stap hebben we het vertrouwen gewonnen, met eerlijke aandacht en authentiek respect voor de medewerkers

Positieve impact

Ook belangrijk in het leantraject was de steun van het topmanagement, waardoor we een (beperkte) prioritaire samenwerking met IT hebben verkregen. Met slechts enkele minieme aanpassingen, onder meer het aanpassen van een applicatie waardoor de medewerker minder op het scherm hoefde te klikken, kon er al sneller antwoord worden gegeven aan abonnees die belden. Over een *quick win* gesproken ...

Ook de positieve impact die lean heeft op het stabiliseren van operaties was zichtbaar bij het KCC. Het *servicelevel* voor het invoeren van de nieuwe planningstool vertoonde een enorme variatie. Wie bijvoorbeeld belde op een vrijdag om 11 uur liep een groot risico dat de telefoon niet eens werd opgenomen. Wie belde om 13 uur kon er 100 procent op rekenen dat de telefoon wel werd opgenomen. Die variatie kun je ook gerust anders benoemen: een loterij. Een betrouwbare service naar de klant is natuurlijk enorm belangrijk in een leancultuur. Na het invoeren van de nieuwe planningstool zagen we al heel snel verbeteringen. Het aantal vragen dat binnen de 30 seconden werd beantwoord, steeg na één week al van 47 naar 58 procent.

Nog een mooi resultaat met enkele kleine ingrepen was de verlaging van de gemiddelde *handling time* van een vraag. Wat was nu de beste route voor een vraag die binnenkwam? Wij hebben dit proces geoptimaliseerd en dat gaf alleen al een daling van de gemiddelde behandelingstijd met 6 procent. Ook het verbeteren van het incentivesysteem leverde 1 procent winst op. Het verbeteren van het informatiemanagementsysteem met voor iedereen overzichtelijke dashboards en KPI's bracht nog meer verbetering. Als de medewerkers zelf op die dashboards konden zien hoeveel e-mails nog onbeantwoord waren, dan zouden ze hun focus verleggen of een tandje bijsteken. We hebben ook heel veel impact gehad met aandacht geven aan *best practices*. De medewerkers van het KCC hadden deze goede voorbeelden zelf aangedragen om te delen. Zo hebben ze iedereen op een hoger standaardniveau weten te brengen. Hierdoor is de productiviteit geweldig toegenomen.

Verbluffende resultaten

Natuurlijk hebben we ook het management onder de loep genomen. Het KCC werd namelijk niet geleid door één manager, er was nog een tussenlaag die achteraan de zaal op een verhoogje zat en letterlijk op de mensen neerkeek. We hebben die vier managers bij de medewerkers gezet om miniteams te vormen. We zijn ook de verantwoordelijkheden opnieuw gaan bepalen, want die waren onduidelijk. Ook dat heeft een enorme boost gegeven. Tot slot hebben we het abonnementensysteem verbeterd, samen met IT.

Alles samen hebben we de gemiddelde *handling time* om een e-mail of telefoon te beantwoorden, kunnen terugbrengen met één derde. Na zes maanden hebben we onze targets gehaald. Sterker nog, we hebben ze overschreden, waarna we zijn uitgenodigd om de resultaten te presenteren aan onze CEO, Christian Van Thillo.

We hebben effectief mooie cijfers kunnen voorleggen. Tussen 2016 en 2017 hebben we met de medewerkers van het KCC een productiviteitswinst geboekt van maar liefst 40 procent. Voor het leantraject

werden in 2016 zo'n 50 tot 60 e-mails en telefoontjes per medewerker per dag behandeld. Een jaar later waren dat er meer dan 80. Ook qua kosten, die voordien jaarlijks op 2,5 miljoen euro uitkwamen, zagen we een verbluffend resultaat. Door de hogere productiviteit was het inschakelen van een extern callcenter om het teveel aan telefoontjes en e-mails over te nemen, niet meer nodig. Zo daalde de *cash out* met 25 procent naar 1,9 miljoen per jaar. Een besparing van 600 000 euro in één jaar tijd. Het lukt ook elk jaar opnieuw om het budget op een *zero based* manier op te maken. Geen inschattingen meer uit de losse pols, waarbij dan een paar procenten wordt toegevoegd, maar voorspellingen op basis van wat we weten. Door het in detail te bekijken van de activiteiten konden we aan *activated based costing* gaan doen.

Nog veel belangrijker dan kostenbesparingen was het resultaat bij de klanten. We hebben daar ook onderzoek naar gedaan. De nulmeting gebeurde tijdens de diagnosefase in het leantraject. De tweede meting gebeurde een jaar later, in 2017. Na elke oproep vroegen we aan de bellers hoe tevreden ze waren met de snelheid, met het antwoord zelf en met de vriendelijkheid van de klantenservice. De stijging was significant: van een score van 7,7 voor lean naar een score van 9,2 enkele maanden na de implementatie van lean.

En toch zijn deze fantastische resultaten voor mij niet de eyeopener geweest. De toename van de betrokkenheid, dat is wat me pas echt heeft overtuigd van de impact van lean. Ik heb de medewerkers van het KCC nog nooit zo enthousiast en gemotiveerd gezien. Ze werkten heel graag mee aan de verbeteringen, niet alleen omdat ze zo minder stress kregen, maar ook omdat ze eindelijk de erkenning én de waardering kregen die ze verdienden. Eén van de doelstellingen van lean is het maximaal benutten van het potentieel in een team. Het traject bij het KCC is het bewijs dat verbeteringen die *bottom-up* komen, wel degelijk een enorme impact hebben. Lean is bij het KCC de basis geworden van een continu proces. Manager Sofie De Ridder heeft samen met de medewerkers nog een pak verbeteringen kunnen doorvoeren.

Van scepticus naar believer

Sofie De Ridder is vandaag *Customer Happiness Manager* op de klantendienst bij de bekende Belgische winkelketen Kréfel. Ze heeft als manager van het Klantcontactcenter van De Persgroep de eerste leanpilot begeleid. En ja, daar was ze in het begin heel kritisch over, maar dat draaide al snel om. Ze is een enorme fan geworden. En ze past het ook toe in haar huidige job bij Kréfel, nog een stukje grondiger zelfs, vertelt ze.

Wat heeft ze zoal meegenomen? “Ik heb processen leren analyseren en opsplitsen in deelprocessen. Bij elke stap kijken we waar de verspilling zit. Werkstromen worden ook gevisualiseerd. Beslissingen worden *evidence based* genomen, op basis van cijfers. Gesprekken en e-mails van klanten worden op basis van objectieve criteria gemeten en ook beoordeeld op kwalitatieve aspecten.”

Het belangrijkste is dat de medewerkers echt worden betrokken. Ze worden uitgenodigd voor brainstormsessies en er wordt geluisterd naar hun ideeën. Ze hebben door het invoeren van lean een beter zicht op hun werkvolume, ze weten beter wat ze precies moeten doen en waar de prioriteiten liggen. “Ze zijn niet alleen tevreden, maar ook fier omdat ze aan het einde van de werkdag niets meer hoeven te laten liggen. Dankzij lean kunnen ze het werkvolume beter beheersen.”

Dat engagement en die fierheid hebben uiteraard ook een grote en vooral positieve impact op het absentisme. “Een klantendienst wordt soms beschouwd als de vuilbak van een organisatie. De mensen die er werken, voelen zich vaak niet gewaardeerd. Ze denken dat ze inwisselbaar zijn. Werken voor een klantendienst, dat kan toch iedereen? Met coachend leiderschap hebben we hier flinke vooruitgang geboekt qua professionele eigenwaarde. Werken voor een klantendienst is

namelijk een intensieve job en daar mag best meer respect voor zijn.”

De continue verbetering waar lean na de implementatie om draait, heeft ook bij Krëfel altijd hetzelfde uitgangspunt: hoe kunnen de klanten sneller en beter worden geholpen? Sofie De Ridder vindt ook de appreciatie van de bedrijfsleiding belangrijk bij het creëren van een leancultuur. “Bij het vieren van de successen van het bedrijf mag dus ook de rol van de klantendienst in het zonnetje worden gezet.”

“ Werken voor een klantendienst is een intensieve job waar best meer respect voor mag zijn

3

Van project naar cultuur

De pilot van het KCC die ik beschreef in het vorige hoofdstuk is natuurlijk een succesverhaal. Een opsteker voor het bedrijf en complimentjes van de CEO. Maar ik ben ervan overtuigd dat je het projectniveau moet overstijgen en moet gaan voor een leancultuur. Net zoals topsporters niet eenmalig gaan voor goud. Excellentie inspireert bovendien jong én oud. Als we kijken naar de topprestaties van sporters zoals tennisser Roger Federer en golfer Tiger Woods, dan krijg je goesting om hetzelfde te bereiken. Je neemt je voor om te gaan trainen, om lessen te nemen. Dat gaat een tijdje goed tot er andere belangrijke prioriteiten komen: huis, werk, familie ... En dan komt het sporten op de tweede plaats. Goede bedoelingen zijn niet genoeg. Toch is het zo dat enkelen van ons er wel in slagen om dat ultieme stadium van excellentie te bereiken en zo nummer 1 van de wereld te worden. Als je aan Roger Federer vraagt wat het moeilijkste is aan nummer 1 te zijn in tennis, dan luidt het antwoord steevast: nummer 1 blijven. Dat is precies waar dit boek over gaat: hoe wordt een bedrijf operationeel excellent en hoe blijf je daar? Door de introductie van een leancultuur. Geen eenmalig project, maar een continu proces.

Wat maakt dat zo moeilijk?

Eerst even een cijfer om van achterover te vallen: hooguit 5 procent van de organisaties slaagt erin om met lean echt duurzame resultaten te halen. Dat lage percentage is afkomstig uit een onderzoek van KPMG