

Lean in productontwikkeling, van stage-gate-proces naar flowproces

23 mei 2014, 02:00

Pascal Pollet

Een beloftevolle methodologie binnen lean productontwikkeling is 'exception management' die het mogelijk maakt om te evolueren naar flowprocessen binnen de productontwikkeling. Exception management vertrekt vanuit een continu monitoren van een productontwikkelingsproject, eerder dan een periodieke evaluatie, zoals we dit kennen van stage-gateprocessen.

Briljante ideeën doen er vaak lang over om zich van het ene domein naar het andere te verspreiden. Een goed voorbeeld hiervan is het concept van 'exception management' of uitzonderingsmanagement, dat in de jaren 1960 bekendheid verwierf onder de vorm van SPC (statistical process control, statistische procesbeheersing) in de productie.

Tolerantiegrenzen bewaken

Het basisconcept is eenvoudig: eerder dan bij elke stap 'in-line' testen en inspecties uit te voeren, vraagt SPC dat specifieke maatstaven van het proces zelf continu gemonitord worden. Blijven deze controlevariabelen binnen aanvaardbare grenzen, dan zullen de resulterende producten eveneens van accepteerbare kwaliteit zijn. Als echter een van de variabelen buiten deze tolerantiegrenzen treedt, wordt een uitzondering opgetekend en wordt onmiddellijk tot actie overgegaan om het proces terug onder controle te houden. In deze methodologie is geen actie vereist tenzij er zich een welgedefinieerde uitzondering voordoet. Dit eenvoudige en krachtige concept kan ook toegepast worden om het klassieke stage-gateproductontwikkelingsproces te versoepelen en te laten evolueren naar een flowproces.

Zo kan aan het begin van een nieuwe productontwikkeling een set controlevariabelen worden vastgelegd, die een continue monitoring toelaten van het project. Voorbeelden van dergelijke controlevariabelen zijn: target kost, achterstand ten opzichte van de planning, budget, enz. Tijdens de duur van het project dient de projectleider deze controlevariabelen te monitoren, bijvoorbeeld door de status van het project te visualiseren via een projectbord. Zo lang het project binnen de tolerantiegrenzen blijft (bijv. plus minus binnen de twee weken van het geplande projectschema), is er geen nood aan inmenging van het management. Doet zich echter een uitzondering voor (in dit geval, een afwijking van het schema van meer dan twee weken), dan moet het management een ad hoc 'gate meeting' bijeen roepen om de situatie te bespreken en een remediërende actie te ondernemen.

Essentiële gedragsverandering

Dit concept vereist een gedragsverandering bij zowel teamleaders als management. De projectleider moet de vinger aan de pols houden en verslag uitbrengen over de gezondheid van het project via frequente updates (iets wat altijd het geval zou moeten zijn). Dit kan heel makkelijk via het gebruik van visuele managementtechnieken.

De rol van het management vereist een meer drastische wijziging. In een typisch stage gate-proces wacht het management af tot de 'gate-review' om kritische beslissingen te nemen over financiering, toewijzing van de middelen en de richting van het project. Tussentijdse rapporteringen worden eerder aanzien als informatief en initiëren slechts zelden acties. Met procescontrole op basis van uitzonderingen kan de aandacht van het management verschuiven naar het opvolgen van het competitieve landschap (d.i. de variabelen van de business case die buiten de controle van de projectteams liggen) en zal de klemtoon minder liggen op het controleren van de projectteams.

Voordelen

De batching van beslissingen in gate reviews werkt vaak vertragend en verlamdend op de uitvoering van projecten. Exception management laat toe om tegelijk de projectteams meer daadkracht te geven en het management sneller te laten ingrijpen wanneer nodig. Zonder versturende gate reviews zullen projectteams al snel voordeel ondervinden bij een continue stroom (flow) van informatie en ideeën, en kunnen ze zo hun planning optimaliseren op basis van projectspecifieke factoren in plaats van op soms arbitraire stage gate vereisten.

Veilig experimenteren

Lijkt dit concept aantrekkelijk, dan kan je een risicoloze vorm van dit proces implementeren: behoud het bestaande stage-gate-proces en doe tegelijkertijd een 'proefrit' met uitzonderingsmanagement op een bestaand project. Houdt de teamleader zijn projectbord bij? Is de informatie voldoende om de gezondheidstoestand van het project te monitoren? Kan het management stipt reageren op een uitzondering? ... Door deze pioniersbenadering toe te passen, kunnen de details van een op uitzonderingen gebaseerde methodologie uitgewerkt worden zonder het betrokken project in gevaar te brengen.

Recent ging het project '[Lean Product Development](#)' van start, dat bedrijven de kans biedt hun kennis over lean productontwikkeling uit te breiden, toe te passen en van andere Vlaamse bedrijven te leren. Wilt u dit project van nabij volgen en als eerste profiteren van de voordelen? Wordt dan lid van de gebruikersgroep! De eerste van vier meetings vindt plaats op **25 juni** in Gent.

Bron

- Ronald Mascitelli, 'Mastering Lean Product Development: A Practical, Event-Driven Process for Maximizing Speed, Profits, and Quality'

Auteurs



Pascal Pollet