


# Versnel uw productontwikkeling - van stage-gate-proces naar flowproces

23 mei 2023, 14:59

Pascal Pollet

*Het klassieke stage-gate-proces om projecten te beheren, vertraagt vaak de beslissingen. Het toepassen van 'exception management' maakt het mogelijk om het wachten op beslissingen te vermijden.*

Het stage-gate proces is een populair concept om productontwikkelingsprojecten op te volgen. In een typisch stage-gate-proces wacht het management 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.

**'Exception management'** biedt een uitweg om het productontwikkelingsproces te versnellen. Exception management is op zich niet nieuw en wordt in de productie al lang toegepast bij statistische procescontrole (SPC). SPC vraagt de continue monitoring van specifieke controle-indicatoren van een proces. Blijven deze controle-indicatoren binnen aanvaardbare grenzen, dan zullen de resulterende producten eveneens van accepteerbare kwaliteit zijn. Als echter een van de indicatoren buiten deze tolerantiegrenzen treedt, wordt een uitzondering geregistreerd en gaat men over tot actie om het proces terug onder controle te houden. Met deze aanpak 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 waarbij wachttijden volledig worden geëlimineerd.

Zo kan aan het begin van een nieuwe productontwikkeling een set controle-indicatoren worden vastgelegd, die een continue monitoring toelaten van het project. Voorbeelden van dergelijke controle-indictoren zijn: target-kost, achterstand ten opzichte van de planning, budget, enz. Tijdens de duur van het project dient de projectleider deze controle-indicatoren 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' bijeenroepen om de situatie te bespreken en een remediërende actie te ondernemen.




*Voorbeeld van een visueel projectopvolgingsbord met als indicatoren het budget, de planning en de status van het lastenboek*

## Essentiële gedragsverandering

Met procescontrole op basis van uitzonderingen kan de aandacht van het management verschuiven naar het opvolgen van het competitieve landschap (d.i. de elementen van de businesscase die buiten de controle van de projectteams liggen) en zal de klemtoon minder liggen op het controleren van de projectteams.

Dit concept vereist een gedragsverandering bij zowel projectleaders 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.

### Voordelen

Exception management laat toe om tegelijk de projectteams meer autonomie te geven en het management sneller te laten ingrijpen wanneer nodig. Zonder verstorende 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 te voldoen aan soms arbitraire stage gate vereisten.

### Veilig experimenteren

Lijkt dit concept aantrekkelijk, dan kunt u een risicoloze vorm van dit proces implementeren: behoud het bestaande stage-gate-proces en doe tezelfdertijd een 'testrit' met exception management 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 pilootbenadering toe te passen, kunnen de details van een op uitzonderingen gebaseerde aanpak uitgewerkt worden zonder het betrokken project in gevaar te brengen.

Wilt u ook uw productontwikkelingstraject versnellen? Neem dan zeker contact met ons op!

### Bron

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

## Auteurs



Pascal Pollet