Hoe verkort u de time to market zonder controle te verliezen?

07 augustus 2026, 16:39

Pascal Pollet

Waarom management by exception productontwikkeling sneller maakt dan klassieke stage-gates

Veel organisaties willen hun time-to-market verkorten zonder in te boeten op controle. Toch ontstaat een groot deel van de doorlooptijd niet tijdens de ontwikkeling zelf, maar terwijl projecten wachten op een beslissing. Door anders naar projectcontrole te kijken, kunt u die wachttijd aanzienlijk verkorten.

Waar ontstaat de echte vertraging?

Wanneer ontwikkelingsprojecten langer duren dan verwacht, wordt er vaak gewezen naar technische complexiteit, beperkte middelen of een gebrek aan expertise.

Dat zijn belangrijke factoren, maar ze verklaren niet het volledige verhaal.

Een aanzienlijk deel van de doorlooptijd ontstaat **tussen de activiteiten**. Projecten wachten op informatie, goedkeuringen, budgetten of een beslissing van de stuurgroep. Terwijl het team klaar is om verder te werken, ligt het project stil.

Wie de doorlooptijd wil verkorten, doet er daarom goed aan niet alleen naar de technische activiteiten te kijken, maar ook naar de manier waarop beslissingen worden genomen.

Waarom stage-gates wachttijd creëren

Veel bedrijven organiseren productontwikkeling nog steeds via een klassiek stage-gate-proces. Een project doorloopt een reeks vooraf bepaalde fases. Op vaste momenten beslist een stuurgroep of het project mag doorgaan naar de volgende stap.

Deze aanpak biedt structuur en controle. Tegelijk creëert ze een mechanisme dat vaak onzichtbaar blijft: wachttijd.

Vanuit een flowperspectief zijn stage-gates een vorm van batchvorming. Beslissingen worden verzameld en op vooraf geplande momenten genomen. Zoals bij elke batch ontstaan daardoor wachtrijen, en wachtrijen verlengen onvermijdelijk de totale doorlooptijd.

Dat betekent niet dat stage-gates overbodig zijn. Voor belangrijke investeringen of strategische koerswijzigingen blijven ze vaak nuttig. De vraag is vooral of elk projectonderdeel moet wachten op een geplande review.

Wat productontwikkeling kan leren van productie

Ook productiebedrijven stonden ooit voor een gelijkaardige uitdaging.

Vroeger werd kwaliteit vooral gecontroleerd door afgewerkte producten te inspecteren. Met de introductie van Statistical Process Control (SPC) verschoof de aandacht naar het **productieproces** zelf.

Zolang kritische procesparameters binnen vooraf bepaalde grenzen bleven, was er geen reden om in te grijpen. Alleen wanneer een afwijking optrad, werd actie ondernomen.

Hetzelfde principe kan ook toegepast worden op productontwikkeling.

Van stage-gates naar management by exception

Bij een klassieke stage-gate-aanpak wordt de gezondheid van een project vooral beoordeeld tijdens formele reviewmomenten. Management by exception vertrekt vanuit een ander uitgangspunt.

Aan het begin van een project worden enkele kritische indicatoren vastgelegd, bijvoorbeeld rond planning, ontwikkelbudget of productkost. Deze indicatoren worden **continu opgevolgd** via een projectbord of digitaal dashboard.

Zolang alles binnen de afgesproken toleranties blijft, kan het team autonoom verder werken. Alleen wanneer een indicator buiten de afgesproken grenzen valt, wordt managementondersteuning gevraagd.

Daardoor worden problemen niet langer verzameld tot de volgende reviewmeeting. Ze worden zichtbaar **op het moment dat ze ontstaan**.

Praktijkvoorbeeld: sneller reageren op problemen

Stel dat uw projectteam tijdens de prototypefase ontdekt dat een cruciaal onderdeel aanzienlijk duurder uitvalt dan verwacht.

In een traditionele stage-gate-aanpak wordt dit probleem vaak pas besproken tijdens de volgende geplande review. Tegen die tijd kunnen al weken verloren zijn gegaan.

Binnen een systeem gebaseerd op management by exception wordt de kostoverschrijding onmiddellijk zichtbaar omdat een vooraf bepaalde grens wordt overschreden. Het management

kan meteen ondersteuning bieden of een beslissing nemen.

Hoe sneller een afwijking zichtbaar wordt, hoe **eenvoudiger en goedkoper** ze meestal kan worden opgelost.

Minder controleren, meer ondersteunen

Deze manier van werken verandert ook de rol van het management.

Vandaag besteden managers vaak veel tijd aan projecten die eigenlijk onder controle zijn. Management by exception maakt het mogelijk die aandacht te richten op de dossiers die echt ondersteuning nodig hebben.

De rol van management verschuift daardoor van controleren naar **faciliteren**. In plaats van elk project periodiek te beoordelen, helpt het management teams om obstakels weg te nemen die zij zelf niet kunnen oplossen.

Tegelijk ontstaat meer ruimte om externe ontwikkelingen op te volgen, zoals veranderende marktvraag, strategische keuzes of nieuwe prioriteiten.

Wat betekent dit voor uw organisatie?

Niet elke organisatie hoeft haar volledige ontwikkelproces meteen te veranderen.

Veel bedrijven kunnen management by exception **geleidelijk** invoeren naast hun bestaande stage-gate-structuur. Door enkele projecten continu op te volgen met duidelijke toleranties en uitzonderingscriteria, krijgt u snel inzicht in wat echt bepalend is voor de gezondheid van een project. Tegelijk leert de organisatie sneller reageren wanneer een afwijking optreedt.

Denk daarbij bijvoorbeeld aan vragen zoals:

- Welke indicatoren geven echt inzicht in de gezondheid van een project?
- Welke afwijkingen vereisen onmiddellijke aandacht?
- Hoe snel reageert uw organisatie wanneer een uitzondering optreedt?

Door met enkele projecten te experimenteren, bouwt u ervaring op zonder lopende ontwikkelingsprojecten in gevaar te brengen.

Controle behouden én de flow verbeteren

Bedrijven zoeken voortdurend naar manieren om hun time-to-market te verkorten zonder de controle over ontwikkelingsprojecten te verliezen.

Bij Sirris zien we dat organisaties vaak veel aandacht besteden aan het efficiënter maken van technische activiteiten. Minstens evenveel winst zit echter in de manier waarop beslissingen worden genomen.

Management by exception vertrekt vanuit een eenvoudig principe. Controle ontstaat niet door projecten regelmatig stil te leggen voor een review, maar door afwijkingen **onmiddellijk zichtbaar** te maken en snel te reageren wanneer dat nodig is.

Wie minder beslissingen laat wachten, creëert **kortere doorlooptijden** én een **snellere introductie** van nieuwe producten op de markt.

Conclusie

Projectcontrole hoeft innovatie niet af te remmen. Door managementaandacht te richten op uitzonderingen in plaats van op elke projectfase, kunnen organisaties sneller beslissen, wachttijden verminderen en hun ontwikkelproces efficiënter maken.

Leestip

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

Dit boek blijft een interessante referentie voor organisaties die hun productontwikkeling meer flow-georiënteerd willen organiseren.

Wilt u uw ontwikkelproces versnellen?

Wilt u ontdekken hoe u wachttijden in uw ontwikkelproces kunt verminderen zonder de controle te verliezen? De experten van Sirris helpen u om beslisprocessen te optimaliseren en uw productontwikkeling sneller en efficiënter te organiseren.

Contacteer onze expert Pascal Pollet

Auteurs

Pascal Pollet