Help, onze productiviteitsgroei daalt! Nog vier tips om uw productiviteit op te krikken (deel 17)

15 juni 2021, 02:00

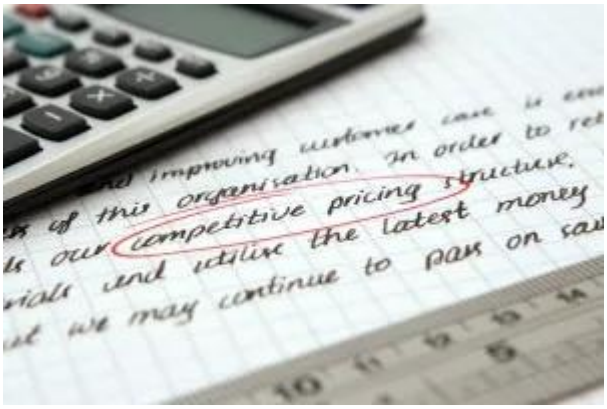
Pascal Pollet

België is het vierde meest productieve land ter wereld, maar onze productiviteitsgroei sputtert. In deze reeks bieden we je telkens enkele praktische tips waarmee je de productiviteit op kantoor en op de werkvloer gemakkelijk kan opkrikken.

In het eerste deel van deze reeks bespraken we in detail de productiviteit van de Belgische ondernemingen. De productiviteitsgroei in ons land is de laatste jaren zo goed als stilgevallen. De vierde industriële revolutie lijkt op basis van de productiviteitscijfers momenteel niet de verhoopte resultaten op te leveren. Als we deze trend niet kunnen keren, dan zijn we gedoemd om steeds langer te moeten werken.

Om de Belgische bedrijven te ondersteunen met hun productiviteitsverbeteringen verzamelen we tips die we op regelmatige basis publiceren. Tijdens onze bedrijfsbezoeken stellen we immers vast dat er nog heel wat laaghangend fruit te plukken is. Deze tips richten zich daarom niet op het implementeren van geavanceerde technologieën, maar op verbeteringen die voor iedereen gemakkelijk haalbaar zijn.

Tip 71: Optimaliseer de prijszetting



(Bron: https://www.pexels.com)

De prijszetting van uw producten bepaalt rechtstreeks de toegevoegde waarde (= omzet - aankopen), en dus uw productiviteit (= toegevoegde waarde/arbeidsuren). Doordat de aankopen vaak een groot deel van de omzet uitmaken, kan een kleine prijsstijging dadelijk al een grote

impact hebben op de productiviteit en de winstgevendheid. Als de aankopen bijvoorbeeld twee derde van de omzet uitmaken, leidt een prijsstijging van 1 procent dadelijk al tot een productiviteitsstijging van 3 procent. Een juiste prijszetting vormt dus een hefboom voor het optimaliseren van uw bedrijf. Ondanks het belang van de prijszetting, stellen we vast dat veel bedrijven hier nauwelijks doordacht mee omgaan. Het opvolgen van de kosten krijgt vaak meer aandacht dan het achterhalen van de juiste prijs.

Er zijn verschillende signalen die wijzen op een te lage prijs en die u zouden moeten aanzetten om te experimenteren met hogere prijzen:

- De vraag is hoger dan uw productiecapaciteit. Sommigen menen verkeerdelijk dat er te weinig arbeidskrachten beschikbaar zijn, de wet van vraag en aanbod stipuleert echter dat een verkeerde prijszetting onvermijdelijk leidt tot een onbalans in vraag en aanbod. De schaarste op de arbeidsmarkt is nu eenmaal niet ‘het probleem’, deze schaarste is simpelweg de oplossing voor het werkloosheidsvraagstuk.
- Klanten klagen zelden over de prijs, of nog, u verliest weinig offertes omwille van de prijs.
- U bent goedkoper dan uw concurrenten zonder goede reden, of u biedt een duidelijke meerwaarde ten opzichte van uw concurrenten voor een vergelijkbare prijs.
- Het is al een hele tijd geleden dat u de prijs heeft aangepast; uw prijszetting loopt achter op de inflatie.
- Uw prijs is gebaseerd op de kost en niet op de waarde van uw product.
- Uw winstmarge is erg laag.

Het verhogen van prijzen kan gevoelig liggen. Soms is er de angst om klanten te verliezen. Er zijn verschillende tactieken om hier mee om te gaan:

- Vraag een hogere prijs eerst aan nieuwe klanten.
- Test prijsverhogingen bij een klein deel van uw klanten. Indien het merendeel van de klant de prijsverhogingen accepteert, dan kunt u die uitbreiden naar de andere klanten.
- Geef niet direct een korting als een klant dit vraagt; verlaag de kortingspercentages.
- Differentieer de prijzen sterker naargelang de waarde van uw product of dienst voor de klant. Zo heeft een service-contract een hogere waarde bij een klant wiens machinepark volcontinu draait. Sommige klanten zullen ook meer willen betalen voor een kortere levertermijn.
- Laat de klant ook betalen voor gratis diensten.
- Combineer de prijsverhoging met iets extra’s voor de klant die nauwelijks impact heeft op uw kost. U kunt bijvoorbeeld tegelijk een langere garantieperiode aanbieden, indien u maar weinig garantiekosten hebt.
- Voer eerst prijsverhogingen door op het populairste deel van uw productgamma. Dit deel is blijkbaar het meest gewild, dus mogelijks zullen de klanten ook wel een hogere prijs willen betalen.
- Aan de klanten die geen prijsstijging accepteren, kunt u aan de oude prijs een alternatief product met een lagere waarde aanbieden. Deze klanten kunt u ook bespelen door te onderhandelen over andere betalingsvoorwaarden, minder service of een langere levertermijn in ruil voor de oude prijs.

De kans bestaat dat u door een hogere prijs te vragen een paar klanten verliest, maar dit is daarom niet erg. Durf u af te vragen of deze prijsgevoelige klanten wel passen bij uw onderneming. Een andere bron van weerstand tegen prijsverhogingen kunnen de eigen verkopers zijn. Overweeg om de bonussen van de verkopers daarom niet langer te koppelen aan hun omzet, maar aan de gerealiseerde marge.

Tip 72: Verbeter de lay-out

In een bevraging van Sirris gaf 30 procent van de respondenten aan dat de huidige lay-out een negatieve invloed heeft op de efficiëntie van productie. Nieuwe machines en werkposten worden geplaatst waar er plaats is, zonder rekening te houden met optimale flow en loopafstanden. Het herinrichten van de lay-out biedt dan ook heel wat potentieel om tijd te besparen. Een goed startpunt is vaak het maken van een ‘spaghettidiagram’ waarin u de bewegingen van de mensen en de materialen uittekent. Dit geeft u al snel een idee van mogelijke lay-outverbeteringen. Wellicht is het niet mogelijk om voor alle stromen een goede indeling te vinden. Richt u bij het herschikken



Vereenvoudigde spaghettidiagramma’s met aanduiding van hoofd- en nevenstromen (Bron: Sirris)

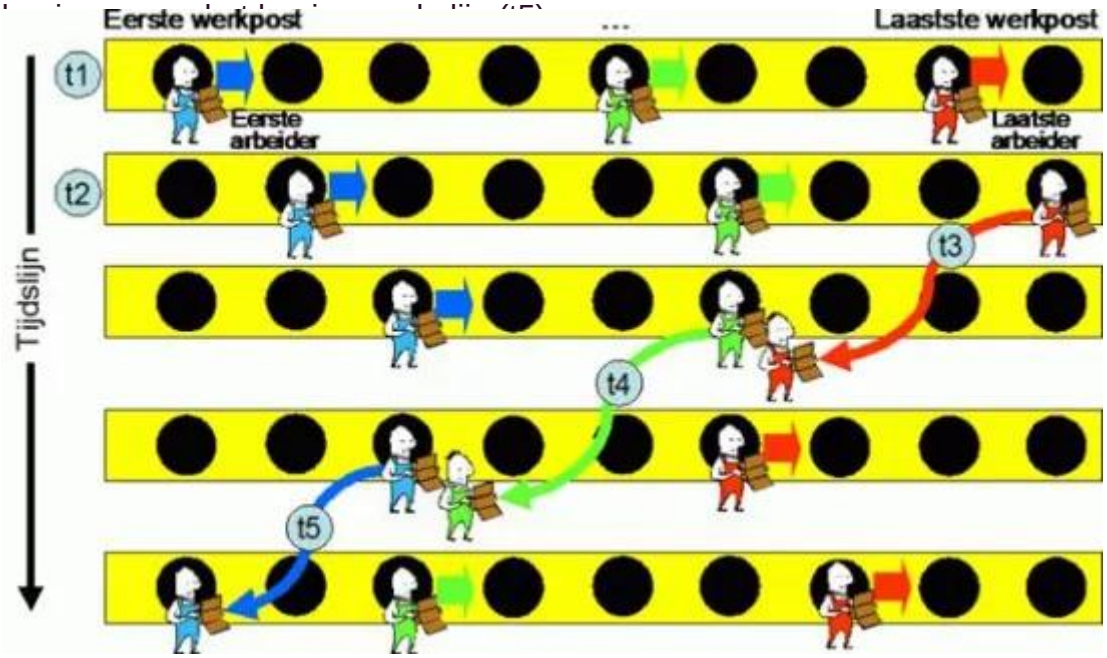
Meer tips over het beter inrichten van uw lay-out vindt u hier.

Tip 73: Balanceer het werk met bucket brigades

Veel taken worden gedaan door een groep van mensen die moeten samenwerken. In dergelijke situaties kan er een productiviteitsverlies ontstaan wanneer het werk niet goed gebalanceerd is over de verschillende personen. Een aantal technieken kunnen helpen om het werk beter uit te balanceren (zie ook tip 59).

‘Bucket brigades’ zijn zelforganiserende systemen die ideaal zijn voor de coördinatie van arbeiders in een productielijn met meer werkposten dan arbeiders. De werking van bucket brigades illustreren we aan de hand van onderstaande figuur. Een bucket brigade verdeelt de arbeiders over de werkposten (tijdstip 1). Zodra een arbeider klaar is met de bewerkingen aan een werkstation, loopt hij naar het volgende werkstation (t2). Wanneer de laatste arbeider aan het einde van de lijn

een product afwerkt (t3), gaat hij terug en neemt hij het werk van de voorlaatste in de lijn over. Deze gaat op zijn beurt terug en neemt het werk van zijn voorganger over (t4). Zo gaat het verder tot de eerste arbeider wordt afgelost, waarna de eerste arbeider aan een nieuw product kan



Het inhalen van arbeiders aan de lijn is bij bucket brigades niet toegestaan. Als een arbeider toch de volgende operator bijbeent, dan moet hij wachten tot de volgende werkpost vrijkomt. Om dit te voorkomen worden de arbeiders best volgens hun tempo gerangschikt aan de lijn. De traagste arbeider zal hierbij de eerste plaats innemen, terwijl de snelste arbeider de laatste plaats inneemt.

De arbeiders in een bucket brigade worden dus niet beperkt tot een vaste set van werkstations; ze moeten elk product zo veel mogelijk afwerken. Aangezien alle operators steeds aan de slag zijn, is de lijn perfect gebalanceerd en is de output dus maximaal. In klassieke productielijnen zal door de typisch ongelijkmatige verdeling van werk een onbalans ontstaan waardoor sommige operatoren regelmatig moeten wachten.

Bucket brigades hebben verschillende aantrekkelijke eigenschappen:

- De spelregels zijn eenvoudig en voor elke arbeider gelijk. Er kan dus geen verwarring bestaan over de uit te voeren taken. Meer zelfs, de lijnverantwoordelijken moeten niet meer actief tussenkomen om de resources te verdelen over de lijn.
- De lijn kan zichzelf in evenwicht brengen, waardoor gedetailleerde tijdsstudies bij het ontwerp van de lijn overbodig worden. Het is ook niet langer de traagste medewerker die het tempo van de lijn bepaalt.
- Bucket brigades vormen een ideale manier om nieuwe, tragere werkkrachten doeltreffend in het productieproces in te schakelen zonder dat daardoor bottlenecks ontstaan. Meer nog, hoe groter het snelheidsverschil onder de arbeiders, hoe sterker de lijn naar evenwicht zal neigen en hoe beter het systeem uitgebalanceerd zal blijven.

Naast toepassingen in de productie worden bucket brigades ook al veelvuldig ingezet om het werk evenwichtig te verdelen onder de pickers in distributiemagazijnen. De traditionele manier om het

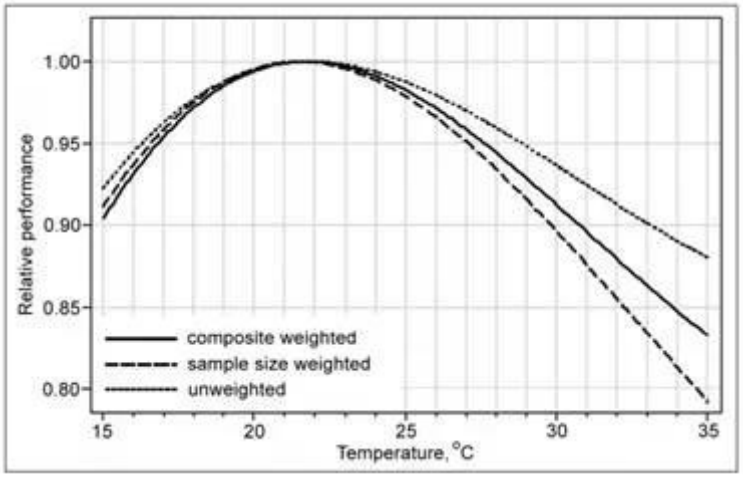
werk te verdelen bestaat erin om het magazijn in zones in te delen en aan elke zone een picker toe te kennen.

Het probleem bij dergelijke zonepicking is dat het werk niet noodzakelijk uitgebalanceerd is. Als we de verdeling in zones vervangen door een bucket brigade, kan men wel komen tot een evenwichtige verdeling van het werk. De impact van bucket brigades kan niet onderschat worden. Een distributiecentrum rapporteerde alvast een stijging van het aantal picks per persoon met 30 procent door de omschakeling naar bucket brigades. Meer informatie over bucket brigades vindt u hier.

Tip 74: Zet de temperatuur in het kantoor op 21-22 °C

In kantooromgevingen wordt er wel eens gediscussieerd over de temperatuur. Voor de ene is het te koud, terwijl het voor de andere te warm is. We kennen zelfs een bedrijf waar de thermostaten bij de installatie waren omgewisseld. Toen het in de ene ruimte wat te warm werd, werd de temperatuur wat lager gezet, maar door de omwisseling, leidde dit tot de afkoeling van de naburige ruimte, waardoor deze bewoners het koud kregen en de temperatuur hoger zetten, waardoor de temperatuur verder opliep bij hun buur…. Als gevolg hiervan zat de ene groep meer en meer te zweten, terwijl de collega's aan het bibberen waren.

Maar wat is nu de impact van de temperatuur op de productiviteit? Tal van experimenten werden al opgezet om deze vraag te beantwoorden. Een metastudie vatte de resultaten samen in de onderstaande figuur. Uit de studie kwam naar voor dat de optimale temperatuur ca. 21-22 ?C bedraagt. Zodra de temperatuur hoger wordt dan ca. 25 ?C wordt een productiviteitsdaling waarneembaar van ca. twee procent per graad. Zo is bij een temperatuur van 30 ?C de productiviteit 9 procent lager dan bij de optimale temperatuur.



Relatie tussen productiviteit en temperatuur
(Bron: Seppänen, 2006)

Maar wat met de kosten om de temperatuur op peil te houden? Welnu, de loonkost van de kantoormedewerkers is typisch een factor 100 hoger dan de energiekosten van een gebouw, waardoor een kleine verbetering van de productiviteit al snel terugverdiend kan worden. Zo schatte een studie dat de kosten van het productiviteitsverlies zeven maal hoger zijn dan de energiekosten. De investeringen in een betere klimaatregeling zijn typisch binnen de twee jaar terugverdiend.

Tot slot

Heeft u ook tips? Stuur ze ons door, zodat we deze kunnen delen en met z’n allen productiever kunnen worden. De beste tipgever van de week krijgt opnieuw een leuk cadeau! Graag bedanken we Jaap van Ede en Federico Brinchilin voor de aangeleverde inspiratie.

Hier vindt u een overzicht van de andere delen in deze reeks met tips.

Auteurs



Pascal Pollet