Help, onze productiviteitsgroei daalt! Nog vier tips om uw productiviteit op te krikken (deel 19)

29 november 2021, 01:00

Pascal Pollet

België is het vierde meest productieve land ter wereld, maar onze productiviteitsgroei sputtert. In deze reeks bieden we u telkens enkele praktische tips waarmee u 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. België is niet het enige land dat kampt met een gebrekkige productiviteitsgroei. Ook in Duitsland zit de productiviteitsgroei op zijn laagste peil sinds de Tweede Wereldoorlog. Tien jaar geleden was de hoop in Duitsland nog volop gevestigd op Industrie 4.0 om het tij te keren. In de Duitse productiviteitscijfers is er jammer genoeg nog geen spoor te bekennen van een vierde industriële revolutie waardoor kritiek de kop opsteekt.

Om de Belgische bedrijven te ondersteunen met hun productiviteitsverbeteringen verzamelen we een aantal tips die we op regelmatige basis publiceren. Tijdens onze bedrijfsbezoeken stellen we 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 gemakkelijk haalbaar zijn.

Tip 79: Produceer de juiste aantallen



(Bron foto: https://unsplash.com)

Goederen produceren die niemand nodig heeft is de grootst mogelijke verspilling. Nochtans zien we overal bedrijven meer produceren dan wat hun klant bestelt omdat ze geloven dat grote aantallen produceren efficiënter is. Dit is een gevaarlijke gedachte. Onlangs zagen we een bedrijf dat een groot lot van 1.500 stuks had geproduceerd, waardoor heel wat omstellingen werden uitgespaard. Toen bleek dat de jaarlijkse vraag voor het desbetreffende item slechts 2 stuks was, en men dus een voorraad van 750 jaar had aangelegd, werd duidelijk dat haast al het werk volstrekt zinloos is geweest.

Natuurlijk zijn er gevallen waarin het wel zin heeft om meer te produceren dan wat de klant onmiddellijk nodig heeft, maar dit is iets wat met de grootste omzichtigheid moet worden aangepakt. Niet zelden is de forecast verkeerd of veranderen de wensen van de klant, waardoor men uiteindelijk met een onverkoopbare stock opgezadeld zit. Een goede manier om zicht te krijgen op dit risico is eens nagaan hoeveel voorraad er al langer dan een jaar in uw magazijn zit.

Meer produceren dan wat u strikt nodig hebt, leidt tot heel wat negatieve effecten. Overproductie creëert extra voorraad. De kosten verbonden aan het aanhouden van voorraad worden over het algemeen onderschat. De jaarlijkse kost van het aanhouden van voorraad bedraagt typisch 15-25 procent van de voorraadwaarde. Denk maar aan de kapitaalkost, de magazijnkost, de administratieve kosten (bijv. stocktelling), verzekeringskost, en natuurlijk ook de kosten verbonden aan verdwenen, beschadigde en onverkoopbare stock.

Terwijl men bezig is met overproductie, gaat tijd verloren die men zou kunnen besteden aan productie die men wel nodig heeft. Dit leidt tot langere wachttijden voor klanten, en mogelijks ook nog overwerk om de overige bestellingen toch nog op tijd buiten te krijgen.

Wilt u toch meer produceren dan de onmiddellijke vraag, omdat u last hebt van lange omsteltijden? Lees dan even tip 34 over omsteltijdreductie.

Tip 80: Een eenvoudige methode voor het beheer van uw reststock



(Bron foto: https://unsplash.com/photos/S32zqWHnYwk)

Het verwerken van buizen, profielen of platen leidt vaak tot een reststock. Deze reststock wordt vaak niet adequaat beheerd met extra manuele tellingen, stockbreuken en onproductieve spoedacties tot gevolg. Het probleem ontstaat doordat men geen goed onderscheid maakt tussen de eigenlijke restvoorraad en de voorraad aan volledig materiaal. Een voorbeeld: stel, u heeft nog 30 meter buisvoorraad liggen. Zijn dit dan 5 bruikbare buizen van 6 meter, of zijn dit 30 onbruikbare resten van 1 meter?

Een eenvoudig methode om hierin klaarheid te scheppen is de volgende:

1. Creëer in uw ERP-systeem twee stocklocaties: één voor het volledige materiaal en één voor de reststock. Doe een stocktelling en registreer in uw systeem alle volle materialen op de stocklocatie voor het volledige materiaal en registreer de reststock onder de locatie voor de reststock.
2. Stel het systeem zo in dat het verbruik van materiaal steeds gebeurt vanuit de reststocklocatie (bijv. via de backflushing-functionaliteit).
3. Geef uw medewerkers vervolgens twee instructies:

    - Gebruik altijd eerst de restvoorraad op (dit beperkt de restvoorraad)
    - Indien je vol materiaal gebruikt, dan moet je dit eerst transfereren in het systeem van de volledige-materiaal-locatie naar de reststocklocatie.

Deze aanpak maakt het mogelijk dat de planner ten alle tijd kan zien hoeveel vol materiaal er aanwezig is door de stockgegevens in de volledige materiaal locatie te raadplegen. Het onderscheid tussen de twee locatietypes is een onderscheid dat moet worden gemaakt in het ERP-systeem, maar niet noodzakelijk op de werkvloer. De volle en reststockmaterialen kunnen dus in de rekken door elkaar liggen, enkele in het ERP-systeem moet het onderscheid gemaakt worden.

Het enige wat er in de dagelijkse praktijk verandert voor de operators is dat men een extra registratie moet doen als men iets uit de volle stock neemt. Deze registratie kan bijvoorbeeld gebeuren middels een barcodescanner, of rechtstreekst in het ERP-systeem. (zie tip 11 over ERP-gebruik op de werkvloer). Controleer zeker in het begin of men dit correct doet via enkele cyclische stocktellingen van het volle materiaal (zie tip 21 over cycle counting).

Het is vaak ook aangewezen om duidelijke afspraken te maken over het beheer van zeer kleine, onbruikbare resten. Spreek met uw medewerkers een minimale restafmeting af. Is de rest kleiner, geef dan de instructie om die rest in de schrootcontainer te gooien. Zo voorkomt u dat onbruikbare

resten plaats innemen en verdient u nog wat aan het schrootafval. U zou in theorie aan de medewerkers kunnen vragen om deze zeer kleine resten af te boeken in het systeem, om zo de restvoorraad juist te houden. In de praktijk is dit vaak te veel gevraagd, en dit is voor het beheer van de voorraad zelfs niet nodig. Het beheer van de voorraad verloopt immers enkel via de locatie van de volle materialen. Het volstaat dus om jaarlijks een telling te doen van de reststock.

Tip 81: Geef bij prijsdruk geen korting, maar bied iets extra aan



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

Het voeren van een slim prijsbeleid is een belangrijke hefboom om de inkomsten op te krikken, en dus ook om de productiviteit te vergroten (zie ook tip 71 over de prijszetting). Indien de prijsdruk groot is, zijn verkopers vaak geneigd om een korting aan te bieden. Een beter alternatief is het aanbieden van iets extra aan de klant.

Een voorbeeld: stel dat de klant tien items van een product wenst en aandringt op een stevige korting. In dit geval is het beter om hem een gratis elfde product aan te bieden. Zo krijgt de klant elf producten voor de prijs van tien, of het equivalent een korting van 9,1 procent per product. Als de prijs van een product nu 100 euro is en de variabele kost is 70 euro, dan is de contributie van de elf producten: 10 x 100 euro (omzet) - 11 x 70 euro (variabele kost) = 230 euro. Indien u een effectieve korting van 9,1 procent had geboden, dan was de contributie: 10 x 90,9 euro (omzet) - 10 x 70 euro (variabele kost) = 209 euro. Het aanbieden van een extra product brengt dus meer geld op dan het geven van een korting.

Het verschil komt natuurlijk doordat u de klant 100 euro extra waarde aanbiedt terwijl u dit zelf maar 70 euro kost. Andere alternatieven voor het verhogen van het aantal, zijn bijvoorbeeld het gratis aanbieden van een upgrade, extra toebehoren, wisselstukken, …

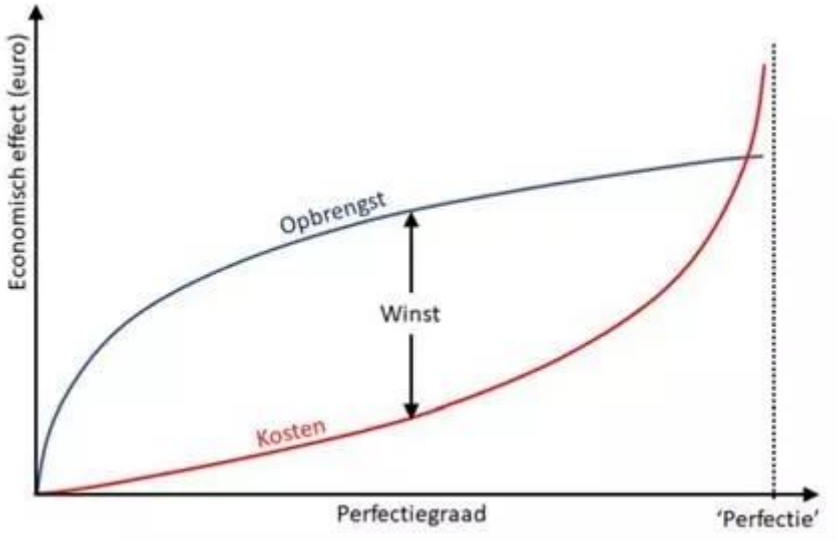
Een bijkomend voordeel van deze aanpak is dat u de prijszetting intact kan houden en dat de klanten niet gewend raken aan lagere prijzen.

Tip 82: Streef NIET naar perfectie, gebruik de 80/20-regel

"Streef voortdurend naar perfectie" is een welbekende managementslogan. Veelgebruikte termen zoals 'zero defects', 'zero inventories', 'first time right' zijn illustraties van dit streven naar perfectie. Op het eerste gezicht lijkt dit een nobel streven, maar schone schijn bedriegt soms.

Joseph Juran, de vader van het kwaliteitsmanagement, merkte op dat typisch 80 procent van de problemen wordt veroorzaakt door ca. 20 procent van de probleemoorzaken, en noemde dit de Pareto-regel. De Pareto-regel impliceert dat 80 procent van de mogelijke vooruitgang kan worden gerealiseerd door het wegnemen van 20 procent van de probleemoorzaken. Of nog, om de laatste 20 procent verbetering te realiseren, moet 80 procent van de probleemoorzaken worden opgelost. De laatste 20 procent verbetering vergt dus vier maal zoveel inspanningen.

De onderstaande grafiek visualiseert dit inzicht van Juran door de opbrengst en de kosten van het verbeteren te tonen. Naarmate de producten en diensten beter worden, zal de klant hopelijk meer willen kopen of een hogere prijs willen betalen. Daarnaast zullen ook sommige kosten dalen. Zo zal bijvoorbeeld de kost voor 'rework' wegvallen. Naarmate men verbetert, stijgt dus de opbrengst. Deze stijging vlakt geleidelijk af, doordat iedere bijkomende verbetering minder oplevert (blauwe lijn). Economen noemen dit de wet van het afnemend grensnut. Naarmate men de perfectie bereikt, zien we ook de kosten toenemen (rode lijn) doordat volgens de Pareto-regel iedere procent extra verbetering steeds meer inspanning vergt.



De uiteindelijke winst is het verschil tussen de opbrengst en de kosten. Uit het diagram blijkt dat de winst maximaal wordt wanneer je niet in de perfecte toestand zit! De perfectie is dus verre van ideaal, meer nog: de perfectie is de vijand van het goede. Het productiviteitswalhalla bereik je dus niet door te streven naar perfectie, maar door zorgvuldig af te wegen of de meeropbrengsten nog wel opwegen tegen de kosten. Het doel van productiviteitsgroei is immers niet om eindeloos bezig te blijven met verbeteren, maar net om minder te moeten werken.

Maak daarom Pareto-analyses van uw problemen om te achterhalen wat je eerst moet aanpakken. Leg tevens ook vast wanneer een proces goed genoeg is. U hoeft niet voor alles 100 procent te scoren, soms is 95 procent gewoon beter dan 100 procent. Een praktisch voorbeeld hiervan is de leverbetrouwbaarheid in een make-to-stock-omgeving. Om een leverbetrouwbaarheid van 100 procent te halen, moet men een immense veiligheidsvoorraad aanhouden om alle mogelijke vraagfluctuaties te kunnen opvangen. Het is daarom vaak beter om te mikken op een lagere

leverbetrouwbaarheid (bijv. 95 procent) die de kost van de veiligheidsstock beter optimaliseert tegenover de verloren omzet door stockbreuken.

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 Kurt Van Loock voor de aangeleverde inspiratie voor tip 79.

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

Auteurs



Pascal Pollet