

Hoe voorkomt u lokale suboptimalisaties binnen uw organisatie?

07 september 2023, 17:01

Pascal Pollet

In bijna elke organisatie circuleren verhalen over absurde toestanden waarin werknemers, onder druk van de eigen doelstellingen, acties ondernemen die een negatieve impact hebben op de onderneming. Deze acties variëren van het kunstmatig oppoetsen van cijfers tot het ongewild tegenwerken van collega's. We reiken u enkele mogelijke oplossingen aan hoe u lokale suboptimalisaties binnen uw organisatie voorkomt en we tonen u hoe een bedrijfsbrede focus op doorlooptijdverkorting een uitweg biedt.

Neem ter illustratie de inkoper die bestellingen plaatst bij leveranciers met een slechte leverperformantie, maar wel tegen sterk gereduceerde prijzen. Dat de productie nadien te lijden heeft onder late leveringen is niet zijn zorg, aangezien zijn evaluatie voornamelijk afhangt van de bedongen kortingen.

Dergelijke problemen starten met denkfouten bij de vertaalslag van de bedrijfsdoelstellingen - typisch omzet- en winstgroei - naar de afdelingsdoelstellingen. Zo moet om de winst te verhogen, de verkoopafdeling de omzet laten groeien, terwijl de productie de kosten moet reduceren. Aangezien winst het verschil is tussen omzet en kost lijkt deze opsplitsing op het eerste zicht logisch. Echter, hierbij worden de neveneffecten over het hoofd gezien. De verkoop zal vaak geneigd zijn om kortingen te geven om de omzet te verhogen, omdat uit ervaring blijkt dat

kortingen een aanzienlijke impact hebben op het verkoopvolume. Het grotere werkvolume dwingt vervolgens de productie tot extra inzet van dure en minder efficiënte interimarbeid. Uiteindelijk resulteert dit in een lagere winst door de combinatie van lagere prijzen en hogere kosten.

Oplossingen

De kernoorzaak van deze problemen ligt in het opsplitsen van de overkoepelende bedrijfsdoelen in afdelingsdoelen die niet rijmen met elkaar. Dit creëert ruimte voor de ene afdeling om te floreren ten koste van de andere, wat resulteert in conflicten tussen afdelingen of zelfs apathie bij de medewerkers. Uit deze vaststelling volgen enkele belangrijke oplossingspistes:

- Kies heldere, objectief meetbare doelen die niet toelaten dat één afdeling succes kan hebben ten koste van de andere. Een voortreffelijke doel hiervoor is **doorlooptijdverkorting**. De doorlooptijd omvat zowel de daadwerkelijke verwerkingstijd als de wachttijden tussen opeenvolgende stappen. Terwijl de verwerkingstijd wordt bepaald door het werk zelf, wordt de wachttijd tussen stappen hoofdzakelijk bepaald door de mate van samenwerking. Als bijvoorbeeld een collega onvolledige informatie doorgeeft aan een volgende collega, loopt de doorlooptijd op door het wachten op ontbrekende gegevens. Op dezelfde manier resulteert de keuze voor een goedkopere, maar minder betrouwbare leverancier vaak in langere doorlooptijden.

- **Beperk het aantal doelstellingen**. Hoe meer doelstellingen, hoe moeilijker het wordt om de organisatie op één lijn te krijgen. Idealiter is er slechts één doel waar iedereen zich achter schaart.
- Vermijd de onnodige opsplitsing van een organisatie in losstaande afdelingen, maar breng mensen samen in **cross-functionele teams**. Dit houdt meestal in dat de organisatie wordt ingedeeld op basis van productgroepen of marktsegmenten. Bijvoorbeeld, een team bestaande uit een verkoper, aankoper, calculator, planner en ontwerpers, dat gezamenlijk de kantoorprocessen voor een specifieke productfamilie beheert. Geef de medewerkers in deze teams ook een gedeelde doelstelling (zoals doorlooptijdverkorting) en vermijd individuele doelen. Wanneer mensen moeten kiezen tussen individuele en gezamenlijke doelen, kiezen ze steevast voor individuele doelen, wat de samenwerking ondermijnt.

Impact van doorlooptijdverkorting

Het streven naar doorlooptijdverkorting zorgt niet alleen voor een snellere levertijd, maar heeft ook een erg gunstige invloed op veel andere indicatoren:

- Korte doorlooptijden leiden tot een hogere stockrotatie en een verlaging van het werkingskapitaal.
- De leverbetrouwbaarheid verbetert doordat korte doorlooptijden op tijd leveren makkelijk maken.
- De kwaliteit verbetert doordat problemen sneller ontdekt worden.
- Snelle levertijden vormen een belangrijk competitief voordeel, en maken het mogelijk om zowel de omzet als de winst op te krikken.
- De kosten kunnen dalen doordat verspillingen worden vermeden. Denk maar aan allerhande opvolgingsmeetings, behandeling van vragen over late orders, spoedtransporten,…

Doordat doorlooptijdverkorting een positieve impact heeft op veel andere indicatoren is het uitstekend geschikt als primaire, overkoepelende doelstelling voor het gehele bedrijf. Een focus op

doorlooptijdverkorting helpt dus om het aantal conflicterende doelen en indicatoren te verminderen, de samenwerking te verbeteren en lokale suboptimalisaties te vermijden.

Meer weten?

Wilt u meer weten over het verkorten van doorlooptijden? Quick response manufacturing (QRM) is de strategie om uw bedrijf te laten groeien door doorlooptijden te verkorten. Ontdek deze strategie tijdens onze komende **QRM Silver-opleidingen** die starten in Gent (vanaf 27 oktober) en in Diepenbeek (vanaf 17 november).

Beeld: Freepik

Auteurs



Pascal Pollet