

De 6 stappen naar meer winst

Door Alexandra van Teeffelen

Inleiding

Elke ondernemer wil graag zo veel mogelijk winst, zo min mogelijk kosten en geen fouten in het productieproces. Om dit te bereiken doen we elke dag ons best. Maar dit is niet altijd genoeg. Bij diverse ondernemers zou de omzet per FTE omhoog kunnen en komen er nog steeds te veel fouten voor in het productieproces. Dit levert klachten van klanten op en gefrustreerde medewerkers. We willen dus efficiënter werken. Oftewel, met zo min mogelijk middelen, mensen en tijd, zo veel mogelijk omzet behalen. Met als doel tevreden klanten en medewerkers die plezier in hun werk hebben. Maar hoe moeten we dat doen? We doen toch al ons best?

De weg naar efficiëntie

Om tot verbeteringen te komen, zullen er een aantal stappen gezet moeten worden. Door ons enthousiasme komen we wel met allerlei oplossingen, maar slaan we vaak een paar stappen over. We zullen dus bij het begin moeten beginnen. In het kort zijn deze stappen als volgt.



1. Breng het huidige proces in kaart met de knelpunten. Ga naar de werkvloer toe en observeer de werkzaamheden.
2. Wat is de oorzaak van deze knelpunten?
Om tot de basisoorzaak te komen, zullen we vragen moeten stellen.
3. Wat wil de klant?
Breng in kaart wat de behoeften en wensen van de klant zijn.
4. Wat willen wij bereiken?
Bepaal de doelen die we als organisatie en als team van medewerkers stellen.
5. Het opstellen van oplossingen.
Op basis van de oorzaken, de klantbehoeften en doelen gaan we oplossingen formuleren.
6. Uitvoeren en evalueren.
Na het uitvoeren van de oplossingen gaan we toetsen of deze ook effectief zijn.



Verandering vinden we eng

Van nature heeft de mens weerstand tegen veranderingen. Want veranderingen geven onzekerheid over de toekomst en dat vinden we over het algemeen niet prettig. Als we dus willen dat medewerkers de verbeteringen ook daadwerkelijk uitvoeren, zullen we ze moeten motiveren om mee te doen. Aan het begin van een verbetertraject is hier dus een belangrijke rol voor de directie weggelegd. Hier volgen een aantal tips, die tijdens het verbetertraject kunnen worden toegepast.



- Betrek de operationele medewerkers bij het verbetertraject. Maak ze onderdeel van het proces. Hierdoor creëer je draagvlak bij de mensen die het uiteindelijk moeten gaan uitvoeren. De meest praktische ideeën komen vaak van de werkvloer.
- In een verbetertraject gaan we niet iets opleggen, maar gaat we iets uitproberen of testen. Een mens heeft van nature weerstand wanneer hij geen keus ergens in krijgt.
- Maak doelen visueel. Hoe ziet de stip op de horizon eruit? Mensen hebben een houvast nodig om ergens naar toe te werken. We zullen dus concrete doelen moeten stellen, waar men iets bij kan voorstellen.
- Vier overwinningen. Het positieve belonen werkt veel beter dan het negatieve benadrukken. Het motiveert mensen als ze zien dat oplossingen werken.
- Veranderen kost tijd. Het vergt dus veel geduld en uithoudingsvermogen. Wanneer we een nieuwe vaardigheid of werkwijze willen aanleren, kan dit ongeveer 2 tot 6 maanden duren voordat we het eigen hebben gemaakt. Dit betekent het ongeveer 5 tot 10 keer herhalen van de bijbehorende instructie.

De stappen naar succes

Nu we een idee hebben van hoe een verbetertraject verloopt, kunnen we het in de praktijk gaan brengen. Dit betekent dat de directie heeft besloten om tijd en energie te stoppen in het verbeteren van de organisatie. Dit houdt ook in dat zij de medewerkers, die hier een rol in spelen, de ruimte geeft om deze verbeteringen uit te voeren. Een verbetertraject is niet een kunstje dat je een adviseur laat doen. Dit is een project dat gezamenlijk wordt uitgevoerd.

Voordat we met stap 1 beginnen zal de omvang van het verbetertraject bepaald moeten worden. Bij een kleine organisatie met een kort productieproces kan het geheel in één keer worden aangepakt. Bij een grote organisatie is het raadzaam om per afdeling een verbetertraject op te zetten.

Om dit verbetertraject te kunnen starten hebben we een projectteam nodig. Dit bestaat uit medewerkers van alle lagen en alle disciplines. Vraag aan de medewerkers wie hieraan wil deelnemen en kies de medewerkers die ook daadwerkelijk tijd willen besteden aan deelname. Dit kunnen zowel zeer kritische medewerkers zijn als de wat terughoudende medewerkers. Zorg dat bij een projectteam van één afdeling er ook een medewerker van de voorafgaande en volgende afdeling aanwezig is. Dus wanneer het verbetertraject de afdeling reiniging & coating betreft, zal ook iemand van de las & slijp afdeling en iemand van de montage afdeling aanwezig zijn.

1. Het huidige proces & de knelpunten.

We beginnen met de huidige manier van werken stap voor stap op te schrijven. Hierbij volgen we het product of de dienst. Vaak wordt hier een groot bruin vel (brown paper) of flip over voor gebruikt om het visueel te maken. Laat degene die de stap uitvoert de stap benoemen. Houd dit zo kort mogelijk, bijvoorbeeld “Werkbon overdragen”. Geef bij elke stap aan hoe lang de uitvoering duurt (minuten), hoe lang het product ligt te wachten (minuten) en hoe vaak er fouten in deze stap ontstaan (percentage).

Gaandeweg zullen er knelpunten naar voren komen. Benoem deze, bijvoorbeeld middels een post-it bij de betreffende stap. Maar let op, ga hier niet in oplossingen denken. Benoem puur wat er niet goed gaat of wat beter kan. Komt bijvoorbeeld het volgende voor:

- *Correctie*: Zijn we tussentijds foutjes aan het oplossen?
- *Transport*: Is er onnodige verplaatsing van het product of de onderdelen ervan?
- *Beweging*: Hoe is de routing van mensen en middelen? Is dit logische t.o.v. het werkproces of lopen we onnodig heen en weer?
- *Wachten*: Ligt een product te wachten of kan een medewerker niet verder tot een andere stap is voltooid?
- *Overbewerking*: Zijn we meer aan het toevoegen aan het product dan de klant heeft gevraagd? Heeft dit werkelijk toegevoegde waarde voor de klant?
- *Overproductie*: Zijn we sneller of meer aan het produceren dan er door de klant is gevraagd?
- *Voorraad*: Hebben we voorraad liggen zonder concrete bestelling van het product?
- *Talent*: Worden de talenten van de medewerkers volledig benut?

2. De oorzaak van de knelpunten.

Vervolgens gaan we de knelpunten uitschrijven. Wanneer 2 knelpunten erg op elkaar lijken kun je ze samenvoegen. Om juiste oplossingen te kunnen formuleren, zullen we de basisoorzaak van een knelpunt moeten achterhalen. Wat is er werkelijk aan de hand waardoor dit niet goed verloopt? Er zijn verschillende methodes om een oorzaakanalyse uit te voeren. Eén daarvan is de “5 x Waarom” methode. Hierbij vraag je 5 keer achter elkaar “Waarom” aan de medewerker die het knelpunt omschrijft.



Het kan zijn dat een knelpunt meerdere oorzaken heeft. Noteer zowel de oorzaken die een grote impact hebben, als de oorzaken die snel op te lossen zijn. Wanneer we doorvragen naar de basisoorzaak komen we er achter dat “hij zit niet op te letten” niet een oorzaak is, maar “hij wordt continu afgeleid” wel. Deze stap kan het beste in kleine groepjes worden gedaan van 2 à 3 personen.

3. De klantbehoeften.

Uiteindelijk doen we ons werk om een product of dienst te leveren waar de klant helemaal tevreden mee is. We zullen dus moeten weten waar de klant tevreden van wordt. We onderscheiden hierin de klant eisen & wensen per opdracht en de algemene klant eisen & wensen. Hier volgen een aantal voorbeelden.

- Klant eisen & wensen per opdracht
 - o De omkasting is 100 x 200 x 150 cm, RAL kleur 7016.
 - o De machine wordt geleverd inclusief 1 mal.
 - o De levertijd bedraagt 4 weken na opdracht.
- Algemene klant eisen & wensen
 - o Het product voldoet aan de opgegeven productspecificaties.
 - o Er wordt niet meer of minder geleverd dan in de offerte is afgesproken.
 - o Er wordt geleverd binnen de afgesproken levertermijn.



Bij een verbetertraject richten we ons op de algemene klant eisen & wensen. Hier kunnen we Kritische Prestatie Indicatoren (KPI's) van maken. Op deze manier kunnen we op vaste momenten meten of we voldoen aan de eisen & wensen. De KPI's dienen SMART te zijn geformuleerd, dus specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Een voorbeeld van een KPI is:

“Het aantal orders per jaar dat buiten de afgesproken levertermijn is geleverd”.

Bij de algemene klant eisen & wensen onderscheiden we 3 niveaus:

- *De basisbehoeften*: Deze eisen zijn vanzelfsprekend. Wanneer we hier niet aan voldoen scoren we automatisch slecht.
- *De wensen*: Dit zijn geen eisen, maar het wordt zeer gewaardeerd door de klant wanneer je hier aan voldoet. Hoe meer wensen je kan vervullen, hoe beter.
- *De bonus*: Dit is het kersje op de taart. Het is die extra service, die de klant niet verwacht, maar waardoor je wel een 10 scoort.

De basisbehoeften, wensen en bonussen zijn belangrijk om te weten wanneer we prioriteiten moeten stellen bij de oplossingen. Maar ook om een boost te kunnen geven door het invullen van simpele wensen en bonussen.

4. Onze doelstellingen.

Elke directie heeft een bepaalde visie voor zijn bedrijf. Wat willen we over 5 of 10 jaar bereikt hebben? Wat willen we uitstralen en overbrengen naar de klant? Om aan deze vragen invulling te geven, formuleert een bedrijf doelstellingen. Deze doelstellingen maken het grote plaatje dus concreet. Het geeft medewerkers houvast. Doelstellingen zijn vaak gekoppeld aan de KPI's en zijn ook SMART geformuleerd. Zo kan een doelstelling zijn: "Jaarlijks maximaal 2 orders buiten de afgesproken levertermijn leveren".

De KPI's en doelstellingen geven een verbetertraject een richting. Dit is nodig bij het opstellen van de oplossingen.

5. Het opstellen van oplossingen.

Op basis van de oorzaken en met de klantbehoeften en doelstellingen in het achterhoofd worden er oplossingen geformuleerd. Soms kan één oplossing ook meerdere oorzaken aanpakken. We gaan daarom een aantal oorzaken die vergelijkbaar zijn bundelen. De bundels verdelen we over een aantal kleine groepjes, die met de oplossingen aan de slag gaan. Wanneer we oplossingen gaan bedenken zullen we met een aantal principes rekening moeten houden:

- *Bronaanpak*: Het beste is om een probleem bij de bron aan te pakken. Dus de oorzaak volledig weg te nemen. Wanneer de bronaanpak echter niet mogelijk is, gaan we zoveel mogelijk preventieve maatregelen treffen. Dus hoe kunnen we het volgende keer voorkomen. Wanneer dit niet mogelijk is, kunnen we correctieve maatregelen treffen. Dus hoe kunnen we de schade zoveel mogelijk beperken.
- *Brainstorm*: Je hoeft niet gelijk met de perfecte oplossing te komen. Gooi alle ideeën op tafel. Door overleg komt uiteindelijk de meest geschikte oplossing naar voren.
- *Beperkingen*: Streep niet te snel een mogelijke oplossing weg, omdat "dat kost te veel tijd" of "dat werkte bij hen ook niet". Als dit de beste oplossing is voor deze oorzaak, dan gaan we dat opschrijven.

6. Uitvoeren en evalueren.

We kunnen niet alle oplossingen tegelijk uitvoeren. We zullen dus op basis van prioriteiten een planning moeten maken. Je kunt op verschillende wijzen prioriteiten stellen. Denk aan het nastreven van de basisbehoeften en wensen van de klant. En denk ook aan de impact en het gemak van het uitvoeren van de oplossing. Kost het veel energie en heeft het weinig impact? Niet doen. Kost het weinig moeite oftewel een quick win? Zeker doen.

Vervolgens krijgt elke oplossing een verantwoordelijke en deadline toegewezen. Om dit te kunnen monitoren en om medewerkers gemotiveerd te houden, zullen we de voortgang en resultaten inzichtelijk moeten maken. Dit kan worden gedaan door een dagstart of weekstart te organiseren. Dit betekent dat aan het begin van elke dag of week een kwartier tot half uur wordt besteed aan het benoemen van de uitgevoerde oplossingen en de nog openstaande (geplande) oplossingen. Hieruit kan naar voren komen dat oplossingen aangepast moeten worden of meer uitwerking nodig hebben. Ook kan hier naar voren komen dat een al uitgevoerde maatregel onvoldoende heeft gewerkt. Dit is het signaal dat een oplossing nader moet worden geëvalueerd.

Verankeren in de organisatie

Wanneer een oplossing werkt, kunnen we deze werkwijze standaardiseren. Of een oplossing werkt, merken we op bij de dagstart / weekstart, uit reacties van medewerkers en klanten of uit de resultaten van de KPI's. Wanneer we een werkwijze standaardiseren gaan we:

- de werkwijze uitwerken in een procedure of instructie. Noteer wie verantwoordelijk is voor elke stap in het proces. Welk hulpmiddel wordt hiervoor gebruikt?
- de werkplek hierop inrichten. Richt de werkplek in met de juiste meubelen en hulpmiddelen. En werk benodigde formulieren en werkbonnen uit.
- dit communiceren met elkaar. Instrueer de betreffende medewerkers over de werkwijze. Leg uit wat van hen wordt verwacht. En let op, veranderen kost tijd.

Begeleiding van Optimaal in bedrijf

Wanneer je te betrokken bent bij de organisatie kan het moeilijk zijn om een verbetertraject objectief te begeleiden. Het is verleidelijk om op de inhoud in te gaan in plaats van de voortgang te bewaken. Optimaal in bedrijf biedt bedrijven begeleiding en ondersteuning bij het zorgeloos doorlopen van verbetertrajecten. Hierdoor kunnen directie en medewerkers zich blijven focussen op de inhoud.

Wilt u meer weten? Stuur een e-mail naar info@optimaalinbedrijf.com.

Optimaal in bedrijf

Postbus 8773
4820 BB Breda

06 83 44 56 76
info@optimaalinbedrijf.com
www.optimaalinbedrijf.com