

De 8 'dodelijke' verliezen

Bert Teeuwen

Of een activiteit waarde toevoegt, bepaal je door te kijken vanuit het oogpunt van de klant. Ziet die de waarde van een handeling? Is hij bereid er voor te betalen? Het intern verplaatsen van een pallet met goederen kan de organisatie als zinvol zien, de klant ziet de waarde er niet van. Idem voor het produceren en herstellen van fouten. Activiteiten die in de ogen van de klant geen waarde toevoegen, noemen we 'verliezen'. Er zijn 8 zogenaamde 'dodelijke verliezen' te identificeren.

1. Fouten en gebreken

Ideale processen leveren producten of diensten die in-één-keer-goed zijn. Door procesfouten of handelingsfouten kunnen producten of diensten worden gemaakt die niet voldoen aan de klantenwens of niet voldoen aan wettelijke eisen. Fouten leiden altijd tot extra inspanning en kosten die geen waarde toevoegen in de ogen van de klant, of zelfs ergernis opwekken.



Voorbeelden:

- Producten naar het verkeerde adres sturen;
- Producten maken die niet aan de klantspecificatie voldoen;
- Afdelingen die elkaar halffabricaten sturen met afwijkingen.

2. Herbewerken en corrigeren

Herbewerken is het nogmaals bewerken van producten of het nogmaals uitvoeren van een dienst dat niet goed genoeg gebleken is.

Er zijn mensen die herstellen van productiefouten een waardevolle activiteit vinden. Natuurlijk kan het zinvol zijn om slechte producten op te lappen of opnieuw te verpakken omdat je dan toch goede producten over houdt. Toch is het verlies, omdat je nog een keer energie steekt in het product, terwijl het in-één-keer goed had kunnen zijn.



Voorbeelden:

- Producten deels of geheel opnieuw in het proces opnemen;
- Een speciaal oplapproductielijntje om afkeur te herstellen;
- Producten met een afwijking terugroepen uit de markt (Recall).

3. Controle

Er is een relatie tussen de mate van controle en de betrouwbaarheid van processen. Hoe minder betrouwbaar een proces is, hoe meer controle op het functioneren van dit proces of controle op de producten die uit dit proces komen. Doorredenerend betekent het dat een proces dat volkomen betrouwbaar is, geen controle nodig heeft. Controle kan soms verplicht of tijdelijk noodzakelijk zijn, maar voegt geen waarde toe in de ogen van de klant. Organisaties die veel tijd en geld besteden aan controle en waar verschillende stafdiensten zijn die zich bezig houden met controle, geven de schijn van betrouwbaarheid. Deze organisaties laten hiermee eerder blijken dat ze hun processen (of hun medewerkers of klanten) onvoldoende vertrouwen.

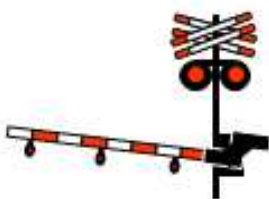


Voorbeelden:

- Parafencultuur (de baas moet alles zien);
- Check en *double check*: meervoudige controles op hetzelfde kwaliteitsaspect;
- Controle als oplossing – bij het ontdekken van een fout een extra controle introduceren door middel van een checklist in plaats van de bronoorzaak van de fout opsporen en wegnemen.

4. Wachten

Processen voegen alleen waarde toe op het moment dat er producten of diensten uit komen die voldoen aan de klantwens. Als het proces stilstaat vanwege geplande activiteiten zoals omstellen, schoonmaken of productwisselen, noemen we dat Wachten. Dat geldt tevens voor wachten als gevolg van ongeplande stilstanden, zoals storingen of geen aanvoer van grondstoffen of verpakkingsmaterialen. Zeker als je het ketenproces beoordeeld, dan kan de som van alle wachttijden' enorm zijn. Het uiteindelijke resultaat is dat klanten wachten.



Voorbeelden:

- De machine wacht tijdens een productwissel of ombouw;
- De klant wacht op de levering van producten;
- De productielijn staat stil omdat er geen goederen geleverd zijn.

5. Voorraad

Voorraad is geld. Het zijn goederen die gekocht en betaald zijn en waar nog iets mee gedaan moet worden, bijvoorbeeld gebruiken in het proces bij het maken van producten, of gemaakte producten die liggen te wachten op een bestelling van de klant.

Voorraad is het maken of kopen van iets, zonder het tot waarde te brengen. Voorraad gaat niet altijd over goederen. Een veel voorkomende vorm van voorraad is de hoeveelheid goedgekeurd



beleid en alle verbeterplannen en actielijsten die 'op voorraad' liggen, maar waar geen tijd voor is om ze uit te voeren.

Voorbeelden:

- Grondstoffen en verpakkingsmaterialen die op voorraad liggen
- De voorraad ingediende en nog te behandelen verbetervoorstellen;
- Voorraden van eindproducten waar nog geen klant voor is;

6. *Verplaatsen*

De route die medewerkers in een organisatie soms moeten lopen om zaken als een pallet verpakkingsmateriaal, een productieorder of gereedschappen te zoeken en vinden kan flink zijn. De layout van een productielijn kan soms zo onlogisch zijn dat bijvoorbeeld bij een productwissel de medewerkers honderden meters afleggen van voor naar achteren en weer terug.

Idem voor het verplaatsen van pallets met gereed product. Is het magazijn handig ingedeeld zodat bijvoorbeeld de goederen die het meeste gepakt moeten worden om te verladen het dichtst bij de laaddeuren staan.



Voorbeelden:

- Intern verplaatsen van goederen van de productielijn naar het magazijn, en van stelling naar stelling;
- Halen en brengen van pallets met ombouwonderdelen van en naar de machine;
- Interne wandelingen om productieorders te halen of andere documenten.

7. *Overprocessing*

Voor het goed kunnen maken van een product of dienst is een bepaald minimum aan tijd nodig. Meer tijd (arbeid) aan een product of een dienst besteden dan strikt noodzakelijk, noemen we 'overprocessing'. Een bekende vorm van overprocessing is de productie van een dik glossy rapport, waarbij een handzaam A4'tje prima had volstaan. Maar ja, een rapport van maar twee A4'tjes, dat kan nooit goed zijn.



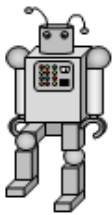
Een andere vorm van overprocessing is een product van luxe onderdelen voorzien waar niemand op zit te wachten. Bijvoorbeeld een Lada maken met een uiterst geavanceerde HiFi-installatie en vette spoilers.

Voorbeelden:

- Opgeleukte en nodeloos dikgemaakte rapporten of beleidsstukken;
- Mails sturen met een cc naar de hele organisatie;
- Het product voorzien van accessoires waarvan de klant de waarde niet ziet.

8. Onderbenutting van talent en creativiteit

Organisaties hebben medewerkers in dienst die in meer of mindere mate gaven hebben om hun werk nog beter en slimmer te doen en de klanten nog beter te bedienen. Als het geven van ongevraagde adviezen en creatieve verbeterideeën door hun managers niet op prijs gesteld wordt, kunnen zij zich ontwikkelen tot mensen die hun werk slechts automatisch doen – de zogenaamde hypotheek-arbeiders. Deze mensen moeten toch hun talenten en creativiteit ergens kwijt en storten zich daarom in hun vrije tijd op vrijwilligerswerk. 'Daar ben ik pas mens' zei een machineoperator eens. Je kunt hetzelfde zeggen van burgers. De maatschappij zit vol mensen met talent op allerlei gebieden. Een andere vorm van onderbenutting van talent is hooggekwalificeerde medewerkers eenvoudig werk laten verrichten.



Voorbeelden:

- Het creatieve potentieel van de eigen medewerkers ongebruikt laten;
- Het creatieve potentieel van klanten ongebruikt laten;
- Een jurist die eenvoudige berekeningen controleert of secretariaal werk doet.