

# Strategisch inspelen op versnelling van het order- en productieproces

Whitepaper

Grip houden op marges door wendbaarheid

*“Het zijn niet de sterkste soorten die overleven en ook niet de meest intelligente. Het is de soort die het beste reageert op veranderingen.”*

# Inhoudsopgave

Vergroot uw marges door wendbaarheid	3
Grotere invloed afnemers op productieproces	4
Focus op corebusiness, samenwerken in de keten	5
Streven naar operational excellence	6
Traditionele strategieën aanpassen en combineren	7
Snijden in uw organisatie	10
Procedures en processen aanpassen	11
Optimale wendbaarheid	13
Conclusie	15
Over GAC	16

# Vergroot uw marges door wendbaarheid

Sluit uw bedrijfsstrategie nog wel aan op de eisen die afnemers stellen? De huidige markt dwingt ondernemers hierover bij zichzelf te rade te gaan. De afnemer is koning en confronteert u met hogere kwaliteitseisen. Hij bedingt lagere prijzen en bestelt in kleinere orderseries. Dat zorgt voor grote druk op uw marges. De klant is in die positie gekomen door verschillende, elkaar versterkende trends. Deze whitepaper onderzoekt alternatieve benaderingen, de beste aanpak om wendbaarheid te realiseren en helpt u de marges van uw productiebedrijf te vergroten.

## **Versnelling in het order- en productieproces bij Ammeraal Beltech**

*“De noodzaak tot versnelling in het order- en productieproces merkt ook producent van transportbanden Ammeraal Beltech. Veel van haar klanten schrijven zogenaamde tenders uit, wat vraagt om tijdrovende calculaties en offertes. Ammeraal Beltech optimaliseerde als reactie op deze ontwikkeling haar administratieve ondersteuning en kreeg zo genoeg wendbaarheid om snel te leveren met behoud van kwaliteit”*

# Grotere invloed afnemer op productieproces

Door snelle trendwisselingen neemt de invloed van de consument op het productieproces toe. Dit leidt ertoe dat de periode van groei en consolidatie korter is en de verkoop van een product eerder afzwakt. De verandering in deze wetmatigheid heeft grote gevolgen omdat iedere producent, ongeacht gevoerde producten, ermee te maken heeft. U merkt het direct aan de eisen die afnemers aan u stellen.

## Wendbaarheid en flexibiliteit

Deze eisen leggen voor u als producent de lat hoog. U moet snel op nieuwe en veranderende vraag in kunnen spelen en dat vraagt om wendbaarheid en flexibiliteit. Om te voldoen aan verzoeken om verlaagde levertijd of kleinere series is herziening van uw processen noodzakelijk. Alleen op die manier zorgt u dat uw productie is afgestemd op deze nieuwe werkelijkheid.

## Hoge werkdruk

Zulke ingrepen hebben direct invloed op de werkvloer. De tijd dat daar maanden achter elkaar dezelfde producten in elkaar gezet werden, is voorbij. Op een moderne werkvloer wisselt de samenstelling van het eindproduct regelmatig. Dat betekent dat uw medewerkers deels verantwoordelijk zijn voor die wendbaarheid. Er wordt meer van ze gevraagd en de werkdruk gaat omhoog.

## Toegenomen foutkans

De gevolgen zijn direct merkbaar: de foutkans neemt toe. De Research & Development-afdeling ervaart de druk nog sterker dan de rest van het bedrijf. Om dat te ondervangen moet de capaciteit uitgebreid worden. Vreemd is dat niet. Juist die afdeling ontwikkelt productvarianten die beter aansluiten op de wensen van uw afnemers. Dat vraagt om investeringen van uw zijde, om nieuw personeel (waar inwerktijd voor nodig is) en om aanpassingsvermogen bij het bestaande personeel.

## Rapid Prototyping

Investering in nieuwe techniek kan verlichting brengen. Zo kunnen ontwikkeltechnieken als 'Rapid prototyping' (ook wel 3d printing genoemd) helpen om producten sneller op de markt te brengen. Maar ook deze technieken moeten onderdeel zijn van de bedrijfsprocessen. Voor dat het zover is, zijn wederom investeringen in nieuw en bestaand personeel nodig.

## Kortere time-to-market

Verschuiven naar een meer open manier van innoveren en het realiseren van een kortere time-to-market zijn essentieel om concurrerend te blijven. Naast investeren in R&D zijn daarom ook kwaliteitsverbetering, een betere inrichting van de keten, flexibilisering, outsourcing van niet-kernactiviteiten en het tegengaan van overbezetting aan de orde.

## Marges onder controle

Al deze oplossingen laten u inspelen op de versnelling van trendwijzigingen in de productvraag. Ze hebben één gemene deler: om er gebruik van te maken is wendbaarheid nodig. Hoe wendbaarder u bent, hoe beter uw mogelijkheden zijn om u aan deze trend aan te passen. Hoe beter u zich aan de trend weet aan te passen, hoe beter u de marges onder controle houdt.

# Focus op corebusiness, samenwerken in de keten

Onder druk van margebehoud is teruggevallen op het principe 'doen waar je goed in bent' een voor de hand liggende keuze. Dat vraagt veel van uw onderneming. U moet ingesteld zijn op die ketensamenwerking en ingedekt zijn tegen de risico's die uw grotere afhankelijkheid van andere producenten met zich meebrengt.

## Voordelen ketensamenwerking

Samenwerken in ketens of netwerken vergroot de mogelijkheden tot succesvol innoveren en geeft ruimte om u op uw eigen specialisme te concentreren. U kunt productie van standaardonderdelen uitbesteden en complexe onderdelen in samenwerking met gespecialiseerde toeleveranciers van modules en systemen maken.

## Keuze ketenpartners

Sta voor u begint eerst stil bij de tijd die nodig is om de juiste partner te kiezen. Denk daarbij niet alleen aan de voordelen maar vooral ook aan de risico's. Wat kunt u doen als een partner onverwacht wegvalt? Hoe gaat u om met problemen bij levering? Het wegvalen van ketenpartners is één van de grote risico's van meer samenwerking en dat kan ook volledig bij toeval gebeuren. Neem de tsunami die in 2011 de kust van Japan trof. Als gevolg van deze ramp konden toeleveranciers van auto-onderdelen niet meer leveren. Dat resulteerde in het stilleggen van één van de fabrieken van General Motors.

## Samenwerken riskant?

Samenwerken betekent risico's nemen. Om die risico's te onderbouwen, en op tijd te kunnen reageren bij problemen, is wenbaarheid essentieel. Denk bijvoorbeeld ook aan de toename van risico's door een grotere geografische spreiding. De afstanden in de keten worden letterlijk langer, gelijktijdig wordt met iedere kilometer de kans dat er iets mis gaat groter. Dat vraagt om een inrichting van de processen waarin onvoorziene problemen op te vangen zijn.

## Risico's indekken

Samenwerking vergroot uw kansen, verruimt uw aanbod en verhoogt uw innovatiekracht, maar gelijktijdig maakt het uw afhankelijkheid groter. Om de risico's die dit met zich meebrengt verantwoord in te dekken, zijn duidelijke keuzes noodzakelijk. De beste keuze is om de processen in te richten op wendbaarheid. Als u niet wendbaar bent en samenwerkingen aangaat, dan lijdt dit onherroepelijk tot minder succes en verslechterende marges.

## *De toenemende invloed van de afnemer verandert het productieproces*

*"Steeds meer producenten ervaren de invloed van de afnemer in het productieproces. Zo biedt Opel met haar nieuwste model Adam de mogelijkheid om led lampjes in de hemelbekleding te laten plaatsen en laat Nike Shoes de kleurstelling van zool, logo en binnenkant op persoonlijke wens afstemmen."*

# Streven naar operational excellence

Met operational excellence streeft u ernaar snel en tegen zo min mogelijk kosten optimale kwaliteit te leveren. Makkelijk gezegd, maar hoe bereikt u dat? Het is een hele puzzeltocht om dit in praktijk te brengen. U moet antwoord vinden op pittige vragen en vervolgens met oplossingen komen. Wat is de zwakste schakel in uw bedrijf? Wat gebeurt er als u de voorraad kleiner maakt?

## Optimaal productieproces

Operational excellence gaat over betere kwaliteit, service en leverprestaties voor lagere kosten. Op de lange termijn werkt concurreren op lage prijs alleen als dat niet ten koste gaat van de kwaliteit. Dat vraagt om een wendbaar productieproces. U drukt de kosten door goed te kijken naar alle aspecten van uw bedrijf en te zorgen dat u tegen zo min mogelijk kosten, op tijd, optimale kwaliteit levert.

## Voorraden vergroten

Met een eigen magazijn bent u minder afhankelijk, maar heeft u extra kosten. U moet beslissen of u grondstoffen, losse onderdelen of kant-en-klare producten in voorraad wilt houden. Kleinere series produceren vergt minder voorraad, maar lijdt ook tot verminderde onderhandelingsruimte over volumekortingen. Wat slim is, hangt van veel dingen af. Als u tijdens het verder produceren van grondstoffen op knelpunten stuit, verliest u snelheid en kunt u niet op tijd leveren.

### *Operational excellence gebruikt u als:*

- *aan de vraag van de klant tegemoet komen altijd prioriteit één is;*
- *de capaciteit met betrekking tot mankracht en bedrijfsruimte groter moet zijn;*
- *u de voorraden wilt minimaliseren;*
- *knelpunten duurzaam uit het productieproces verwijderd moeten worden;*
- *u van plant bent om uw product maximaal uit te ontwikkelen;*
- *u engineering-to-order wilt standaardiseren;*
- *u overweegt de productie te verplaatsen naar Azië of Oost-Europa.*

## Zoek de zwakste schakel

U kunt niet alles tegelijk: honderd procent leverbetrouwbaarheid én honderd procent bezetting én nul voorraad. Het gaat om de juiste balans. Operational excellence is een puzzeltocht. U hebt gegevens nodig. Dan kunt u zien wat er gebeurt als u besluit om uw personeel slimmer in te zetten. Het kan zijn dat daardoor het productieproces elders vastloopt. Dan kan het blijken dat u een machine tekort komt. Zo speelt alles een rol. U moet op zoek naar de zwakste schakel in het proces.

## Wendbaarheid

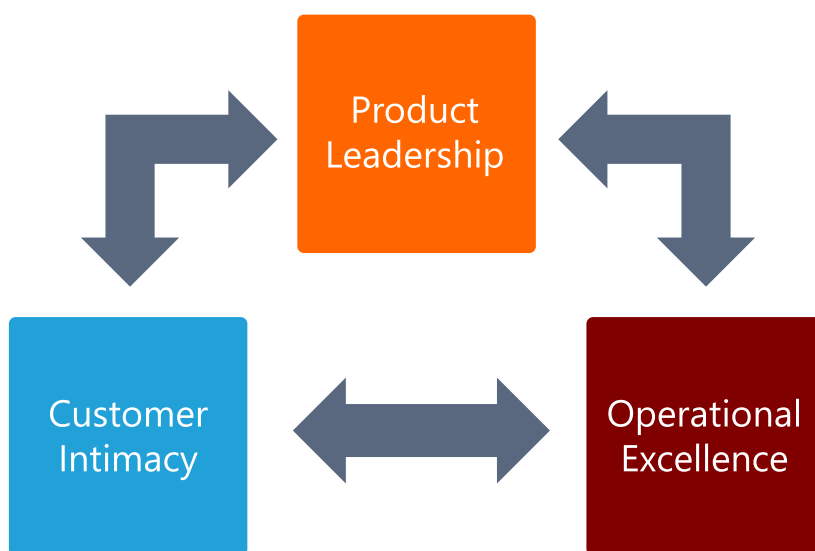
In de zoektocht naar aanpassingen die operational excellence faciliteren is het belangrijk om de aanleiding niet te vergeten. Oplossingen moeten 'werkbaar werk' opleveren. Personeel moet niet te lang hoeven wachten, machines mogen niet te lang stilstaan. Kortom uw bedrijf moet ingesteld zijn om luwte in de vraag op innovatieve manieren op te lossen. Daarom is wendbaarheid ook bij operational excellence van het grootste belang.

# Traditionele strategieën aanpassen en combineren

Wat is het rendement van optimalisatieprocessen? Regelmatig komen ondernemingen er na een proces achter dat de opbrengst ver achterblijft bij het verwachte resultaat. De onrust die optimalisatie van de bedrijfsprocessen met zich mee brengt leidt zo indirect tot meer kosten. Een verkeerde (mengvorm van) oplossingen kan de marges zelfs sterker onder druk zetten. Toch zullen de meeste bedrijven er in eerste instantie voor kiezen om verschillende traditionele strategieën te combineren.

## Traditionele keuzes

De traditionele keuzes in bedrijfsstrategie en de daarbij behorende optimalisaties werken binnen de nieuwe omstandigheden niet. Dat maakt het lastiger om de problemen die de klantvraag veroorzaakt gericht aan te pakken. Juist door de sterk wisselende eisen van afnemers pakken de juiste keuzes van vroeger nu verkeerd uit.



Volgens Treacy & Wiersma (internationale onderzoekers naar waarde-disciplines) is het van groot belang om de drie marktstrategieën allemaal op markconform niveau uit te voeren. Maar om een marktleider te worden, hoeft u slechts in één van de strategieën uit te blinken. Om te bepalen met welke strategie u de wendbaarheid kunt verhogen wordt de driehoek van Treacy & Wiersma een duivelsdriehoek.

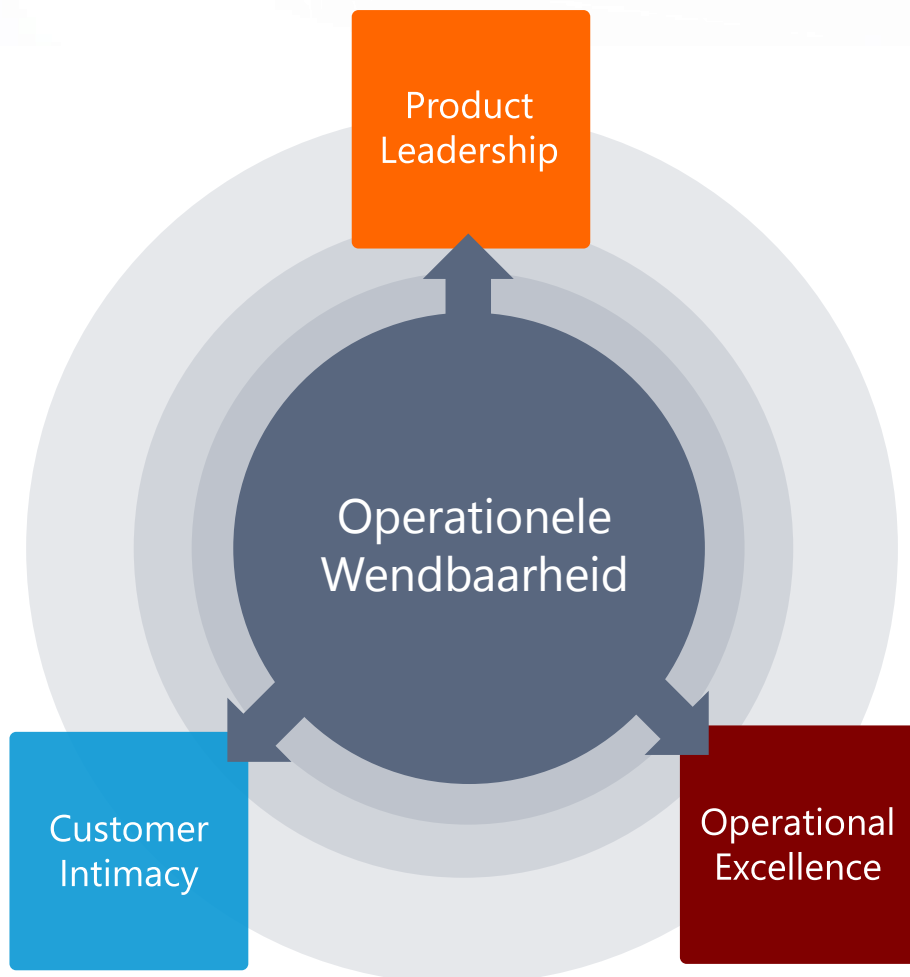
## Mengvorm van strategieën

Producerende bedrijven kiezen steeds meer een mengvorm van traditionele bedrijfsstrategieën. Dit is het gevolg van verschillende pogingen om aan de wensen en eisen van de afnemers en toeleveranciers te voldoen terwijl de risico's door politieke onzekerheid, valutawisselingen en een duidelijke groei in de drang naar verantwoord ondernemen groter worden. Dit leidt tot een nieuw model voor operationele wendbaarheid.

### Nieuw type klant

Binnen dit model ontstaat een nieuw type klant.

- Deze klant komt goed voorbereid, met een hoog kennisniveau, naar u toe. Hij is goed in staat om eigen productkeuzes te maken en stelt eventueel een geheel persoonlijk product samen. Een direct menselijk verkoopcontact is voor hem minder belangrijk.
- De nieuwe klant weet, mede dankzij sociale netwerken, wat er te koop is en tegen welke prijs. Dat maakt de markt steeds transparanter en de concurrentie steeds groter. Het gevolg is dat de marges onder druk komen te staan. Om te kunnen concurreren is inzicht in de 'total cost of sales' van levensbelang.
- De klant koopt steeds vaker op basis van een onderscheidend vermogen van uw bedrijf. Factoren als: op tijd leveren van de nieuwste modellen, de klant informeren over de status van de order en andere toegevoegde waarden worden steeds hoger gewaardeerd en leveren een hogere klanttevredenheidsniveau op.





### **Operationele wendbaarheid**

In het MKB zien we dat verschillende verkoopkanalen opgezet worden, waarbij elk van deze kanalen een optimalisatie vereist op basis van één van de bedrijfsstrategieën. Uiteindelijk komt de uitvoering van bovenstaande invloeden samen op enkele afdelingen binnen het bedrijf, zoals logistiek en expeditie of bij de productie. Van deze afdelingen wordt dan een hoge mate van operationele wendbaarheid verwacht.

### **Conflicterende oplossingen**

Binnen de mengvorm van strategieën zijn meerdere optimalisatiekeuzes nodig die met elkaar kunnen conflicteren. Zo kan het rendement van een focus op operational excellence sterk tegenvallen als de nadruk van een andere strategie ligt op customer intimacy. Als bij de invulling van de ene strategie de aandacht moet uitgaan naar de behoeftes van de klant, en bij de andere naar hogere efficiëntie om grotere volumes tegen een lagere kostprijs te bewerkstelligen, dan gaat de uitkomst tegenvallen. U investeert dan in twee elkaar tegenwerkende strategieën waardoor uw kosten toenemen terwijl het resultaat in het beste geval laag is.

### **Gerichte aanpak werkt niet**

Een mengvorm van traditionele strategieën lijkt voor de hand te liggen, maar werkt niet. Doordat er onvoldoende inzicht is in de gevolgen van de strategie voor aansluitende processen wordt het maken van de juiste beslissingen erg lastig. Ook pakt u op deze manier slechts enkele elementen in het proces aan. Dat zorgt op zijn best voor een sub-optimalisatie maar heeft een hoog risico om averechts te werken. Juist de onderschatting van nadelige effecten op de overige processen maakt dat het rendement van gemengde strategieën vaak tegenvalt.

# Snijden in uw organisatie

Een haast natuurlijke reactie op teruglopende marges is het terugdringen van de kosten door de organisatie te laten krimpen. Helaas wegen de onvoorziene kosten en negatieve effecten van snijden in uw personeelsbestand niet op tegen de voordelen.

## Krimpen en ontslagen

Hoewel niemand wil krimpen door het ontslaan van medewerkers, ontstaat de indruk al snel dat snijden in de organisatie de enige oplossing is. Daarbij worden de negatieve effecten van deze beslissing vaak over het hoofd gezien.

## Hoge kosten

De kosten om mensen te kunnen ontslaan worden onderschat. Zeker bij mensen in vaste dienst moet ontslag gezien worden als een kostbare investering. Deze kosten zorgen dat u na ontslag niet direct geld bespaart. Er gaat relatief veel tijd voorbij voordat u een vermindering van loonkosten effectief terugziet in de marges.

## Hetzelfde werk, minder mensen

Om ontslag effectief te laten zijn, moet u hetzelfde werk met minder mensen uitvoeren. Als dat haalbaar blijkt, zorgt het in ieder geval voor een verhoging van de werkdruk. Dat brengt kosten met zich mee, onder meer door een hoger risico op (langdurig) uitval door ziekte. Is het niet haalbaar, dan kunnen uw kostenbesparingen in het niet vallen ten opzichte van de kosten door verloren opdrachten.

## Langere opstarttijd

Als na krimp van de organisatie blijkt dat meer capaciteit nodig is, dan is de opstarttijd aanzienlijk langer. U moet nieuwe mensen vinden en die mensen moeten ingewerkt worden. Dit gaat direct ten koste van uw wendbaarheid. Uw reactietijd verslechtert en de hieraan gekoppelde extra kosten drukken vervolgens weer op uw marge.

## Reductie van kwaliteit

Een direct gevolg van snijden in het personeelsbestand is een tijdelijke, maar significante terugloop in kwaliteit van geleverde producten en diensten. Dit kan een direct gevolg zijn van de hogere druk op de werkvloer. Ook de onrust onder het personeel en de terugloop van motivatie heeft hier deel aan. U kunt dit proberen te ondervangen door een uitzendkrachten in te huren of ZZP'ers in te zetten, maar deze externe mensen moeten bekend gemaakt worden met uw bedrijfsprocessen en procedures. In deze inwerktijd ligt de kwaliteit onder het verwachte niveau.

## Operational excellence

Als u zich richt op operational excellence dan zijn de negatieve effecten van minderen in personeel het grootst. Juist binnen deze werkwijze luisteren procedures en processen nauw. Het zijn dan de goed opgeleide medewerkers die helpen de gewenste resultaten te bereiken. Snijden in dit bestand gaat direct ten koste van de baten van operational excellence.

## Snijden in personeel kost wendbaarheid

Door het personeelsbestand te laten krimpen ontstaan op korte termijn problemen terwijl de baten pas op de lange termijn volgen. Grootste probleem is dat u in het beste geval met minder mensen hetzelfde werk moet doen. In het slechtste geval zit u met ondercapaciteit. Het resultaat is dat u inboet aan wendbaarheid.

# Procedures en processen aanpassen

Bij wijzigingen in trends die een groot effect hebben op uw marges is het niet meer dan logisch om kritisch te kijken naar uw processen en procedures. Traditioneel is hier door te reorganiseren een zeer grote winst te boeken. U neemt dan de gehele keten onder de loep en zoekt naar mogelijkheden om te optimaliseren. Helaas werken de huidige trends negatief in op deze methodiek.

## Lange doorlooptijd

Deze aanpak heeft als nadeel dat de doorlooptijd van de analyse relatief lang is. De effecten op de wendbaarheid zijn voor de korte termijn niet beschikbaar. Probeert u dit te ondervangen door een korte doorlooptijd te hanteren, dan valt u al snel terug op het niveau van deeloplossingen.

## Lean manufacturing

Volgens de filosofie van lean manufacturing moeten alle processen binnen de organisatie aan een aantal vooraf gestelde criteria voldoen. Het belangrijkste doel is om met zo min mogelijk kosten, maximale waarde voor de klant te realiseren zonder in te boeten aan kwaliteit. Er zijn verschillende varianten op deze filosofie die allemaal als doel hebben de diverse processen integraal te verbeteren om zo met voldoende kwaliteit, tegen lage kosten, de operationele wendbaarheid te verhogen.

## Snelle wisseling vraag

Snelle wisseling van de vraag maakt een lean manufacturing oplossing kostbaar. Deze oplossingen richten zich op het voorkomen van pieken en dalen door de productie evenredig te verdelen over een bepaalde tijd. Iedere verandering in de vraag vereist een kostbare aanpassing van het productieproces. Dit is voor een gemiddeld bedrijf in het MKB zonder daarop ingerichte bedrijfssoftware niet haalbaar.

## Haaks op de trend

Lean manufacturing richt zich voornamelijk op voorraadhoudende bedrijven die alle energie op het maken en verbeteren van bestaande producten richten. Dit staat haaks op de trend waarin de levenscyclus van een product steeds variabelere is en de 'time to market' steeds korter wordt. Hier kan de operationele wendbaarheid wellicht verhoogd worden, maar dat is niet genoeg om op de trend in te spelen.

### Gerichte probleemaanpak

Als alternatief op het invoeren van een totaaloplossing zoals lean manufacturing wordt vaak besloten om gericht problemen aan te pakken. De processen worden dan niet in zijn geheel veranderend, maar juist bestreden alsof het om verschillende individuele deelproblemen gaat. U reageert, vaak op basis van individuele klantcases, reactief op problemen die zich voordoen in de processtappen. Door deze aanpak verliest u de langetermijnstrategie uit het oog. U lost individuele klantcases misschien wel op, maar boet in aan allround efficiency, resultaat en rendement. Op de lange termijn komen zo andere deelprocessen onder druk te staan. Dat is niet vreemd, want met deze aanpak bestrijdt u symptomen en niet de daadwerkelijke oorzaak.

### Procesoptimalisatie biedt geen uitkomst

Optimalisatie van uw bedrijfsprocessen biedt geen uitkomst als u op de huidige markttrends wilt inspelen. Een totaaloplossing als Lean Manufacturing is door de doorloopsnelheid te duur. Gericht processen veranderen om problemen op te lossen gaat ten koste van de langetermijnstrategie en is niet meer dan symptoombestrijding. Kortom als u zoekt naar meer wendbaarheid zit het antwoord niet in een aanpassing aan uw processen en procedures.

#### *Dynamische stuklijsten zijn een randvoorwaarde voor wendbaarheid*

- *Het beheer focust op één stuklijst en één bewerkingsplan. Aanpassingen gelden direct voor alle variaties van een product.*
- *Onderdelen zijn te betrekken van een andere leverancier of alternatieve onderdelen zijn toe te passen. Zulke aanpassingen vinden in slechts één stuklijststructuur plaats.*
- *Naast enkele eindproductartikelen en halffabricaten hoeft u alleen grondstofartikelen te beheren.*
- *Om te werken met een productconfigurator, kunt u volstaan met een set specificaties. Dat maakt het opzetten van configuratormodellen veel eenvoudiger.*
- *U stuurt het klantorder-ontkoppelingpunt met parameters op artikelniveau aan zonder met complex stuklijstenbeheer te werken.*

*Deze voordelen geven veel flexibiliteit waardoor u de mogelijkheid krijgt om snel te schakelen zonder capaciteitsbeslag op het bedrijfsbureau te leggen.*

# Optimale wendbaarheid

Om in te spelen op de veranderende markt is optimale wendbaarheid het enige antwoord. Wie zich niet snel genoeg aan kan passen verliest orders en boet aan marge in. Om uw wendbaarheid te optimaliseren is een integrale oplossing die uw bedrijfsprocessen ondersteunt nodig. Dat vraagt om meer dan automatiseren alleen. Uw organisatie als geheel staat centraal in de juiste aanpak. Alleen binnen dat kader zijn processen en automatisering op elkaar af te stemmen.

## Integrale aanpak

Door niet alleen te focussen op een deeloplossing zoals automatisering of procesoptimalisatie ontstaat een brede kijk op uw volledige organisatie. Dit maakt het mogelijk om (nieuwe) processen aan moderne automatisering te koppelen. Door de processen naadloos aan te laten sluiten op (standaard) software creëert u een integrale aanpak die u tussentijds kunt optimaliseren en aanpassen. Dat geeft de zekerheid dat u jarenlang vooruit kunt, terwijl u flexibel genoeg blijft om met de markt mee te bewegen.

## Minder afhankelijkheid

Continu investeren in specifieke kerncompetenties is gevaarlijk in een extreem competitieve markt, zeker omdat kosten en innovatie ook factoren zijn. Wie de evolutie van zijn processen en producten extreem doorvoert, kan ontdekken dat de hogere productiviteit ten koste gaat van flexibiliteit en vernieuwing. Dit is te ondervangen door op zoek te gaan naar nieuwe groeimarkten. Daarmee dringt u de afhankelijkheid van één sector terug en kunt u gericht competenties toevoegen. Bij het actief benaderen van nieuwe doelgroepen is een CRM systeem onmisbaar. Een bredere klantportfolio en verruiming van uw competenties verhoogt uw kansen en vergroot uw wendbaarheid.

## Centraal gegevens beheren

De meeste brancheorganisaties hebben een standaard ontwikkeld die zorgt dat u gegevens eenduidig uit kunt wisselen. Hiermee verwerkt u eenvoudig orders van klanten en prijslijsten van leveranciers. U reduceert administratieve kosten, verkort de doorlooptijd van transacties en bespaart veel tijd omdat gegevens maar één keer ingevoerd worden. De centrale invoer van gegevens heeft als bijkomend voordeel dat u de kans op fouten verlaagt. Deze snelheidswinst betaalt zich direct terug in meer wendbaarheid. De betrouwbaarheid van de gegevens en de efficiënte uitwisseling geven ruimte om intern sneller te schakelen en versoepelen de samenwerking met ketenpartners.

## Papierloze werkvloer

Omdat u inspeelt op de veranderende vraag is de werkvloer niet langer voorspelbaar. Maandenlang identieke series draaien komt bijna niet meer voor. Werken in met kleinere series verhoogt de kans op fouten en legt meer druk op uw mensen. Door papierloos te werken gaat u beide effecten tegen. Op een terminal zien medewerkers wat er gemaakt moet worden en aan welke eisen het moet voldoen. Alle benodigde informatie, tot aan de tekening toe, is beschikbaar. Dankzij tijdregistratie houdt u tot op de order bij wat de kosten zijn. Zo krijgt u precies inzicht in de marge per order.

### Meer marge door standaardisering

Advieskantoor Ronald Berger schreef onlangs in het Financieel Dagblad dat veel kosten te vermijden zijn door processen te standaardiseren en vaker gebruik te maken van dezelfde basisonderdelen. Ikea heeft bijvoorbeeld drie soorten schroeven die voor alle kasten gebruikt worden. Zo bespaart het bedrijf kosten. Uiteindelijk koopt niemand een kast omdat er zulke mooie schroeven in zitten. Voorwaarde voor deze manier van werken is een efficiënte gegevensuitwisseling, zowel met ketenpartners als binnen uw bedrijf.

### Snel nieuwe ontwerpen maken

Uiteindelijk komt wendbaarheid voort uit een zo efficiënt mogelijk beheer van uw artikelen, stuklijsten en bewerkingenplannen. Om snel nieuwe ontwerpen te maken heeft R&D toegang nodig tot bestaande plannen. Werkvoorbereiding moet weten welke onderdelen op voorraad zijn, waar de overige onderdelen vandaan komen en hoe snel ze zullen arriveren. Verkoop wil weten wat de verwachte kosten zijn, en hoeveel marge er over blijft bij een gegeven prijs. Dit proces kan alleen met een modern systeem ondersteund worden. U heeft een systeem nodig dat werkt met dynamische stuklijsten en bewerkingenplannen. Per type product beheert u dan één stuklijst en bewerkingenplan. Dat maakt beheer effectief en laat u de doorlooptijd van nieuwe producten verlagen. Met een volledig doorgevoerde automatisering reduceert u de looptijd van productaanvraag bij R&D tot uitvoer op de werkvloer van twee weken naar tien minuten.

**“Wendbaarheid** zorgt voor verbeterde communicatie, versoepelde samenwerking en optimale benutting van uw capaciteit.”

### Laat de afnemer werken

Met een goed ingerichte webwinkel stemt u de klantvraag direct af op uw processen. Via een productconfigurator op uw webwinkel krijgen klanten direct toegang tot het ontwerpproces. Aangezien dit is gekoppeld aan uw bedrijfssystemen kunt u realistische inschattingen van kosten en levertijden geven. Uw klant weet waar hij aan toe is en u houdt uw marges scherp.

### Optimale Wendbaarheid

Om uw wendbaarheid te optimaliseren heeft u een integrale oplossing nodig die uw bedrijfsprocessen ondersteunt. Dat vraagt om bedrijfssoftware die op basis van uw manier van werken de klant direct controle geeft over de opdracht. Met een productconfigurator voorkomt u dat onuitvoerbare bestellingen worden geplaatst. Door koppeling met uw bedrijfsprocessen zorgt u dat u de best mogelijke doorlooptijd behaalt en fouten voorkomt. Dankzij de volledige doorvoering van automatisering heeft u na afloop gedetailleerd zicht op uw marges en de totstandkoming daarvan.

# Conclusie

De huidige markt vraagt om een bedrijfsstrategie die zorgt dat uw marges hoog blijven terwijl u inspeelt op de vraag van veeleisende, wispelturige afnemers. Traditionele strategieën bieden geen houvast omdat ze niet aansluiten op de markt. Mengvormen van deze strategieën verstoren elkaar en verslechteren uw marge. Door constante verandering loopt u het risico in een permanente procesreorganisatie te belanden of houdt u alleen tijd over om symptomen te bestrijden. Ook een voor de hand liggende oplossing als snijden in het personeelsbestand is niet effectief. Daarmee bespaart u pas op lange termijn kosten terwijl u direct aan wendbaarheid zal inboeten. De beste strategie om te voldoen aan een snel veranderende vraag is uw wendbaarheid vergroten. Daarmee kunt u inspelen op de vraag en bent u verzekerd van voldoende capaciteit. U vergroot uw wendbaarheid door aan uw processen aangepaste systemen te gebruiken die u te ondersteunen bij aanpassingen van de markt. Zo zorgt u dat uw klant directer kan communiceren, versoepelt u samenwerking in de keten en benut u uw capaciteit optimaal. Het nettoresultaat is verbetering van uw marges, die met hetzelfde systeem nog beter inzichtelijk zijn ook.

# Over GAC

GAC levert innovatieve software waardoor bedrijven slimmer en effectiever kunnen werken. De oplossingen van GAC zijn gebaseerd op het solide Microsoft Dynamics NAV platform en de kennis van branchespecialisten. Hierdoor beschikt u over de meest innovatieve en geïntegreerde oplossingen ter ondersteuning van uw groeidoelstellingen. GAC gelooft in kennis delen en samen doelstellingen behalen. Dat vatten we samen in de groeiformule: U x GAC x Microsoft.

Growing Together.