



whitepaper

Het begint met een goede werkplaatsplanning

Door: Remco de Vette (vibber) en Jurgen van Diemen
(Louwman Group)



DE MARGES IN AUTOMOTIVE-RETAIL ZIJN FLINTERDUN. WIJ BEGRIJPEN ER NIETS VAN DAT MAAR WEINIG AUTO-BEDRIJVEN ÉCHT WERK MAKEN VAN HUN AFTERSALES-BIJDRAGE. WE ZIEN HET GELD SIMPELWEG OP STRAAT LIGGEN EN BIJNA NIEMAND BUKT?! DAT MOET ANDERS, VINDEN WIJ. DAARTOE HEBBEN WE EEN SERIE WHITEPAPERS GESCHREVEN WAARIN RELEVANTE AFTERSALESTHEMA'S BEHANDELD WORDEN.

DIT WHITEPAPER GAAT OVER WERKPLAATSPLANNING.

Waarom bedrijven niet het maximale uit hun werkplaatsplanning halen? Dat leggen we je uit aan de hand van zeven oorzaken.

Doordat we in het verleden een vernuftig project op het gebied van werkplaatsplanning mochten verzorgen, hebben we een goede neus voor 'valse lucht' ontwikkeld. En helaas is dát hetgeen wij nog zéér regelmatig aantreffen in het plansysteem van een autobedrijf.

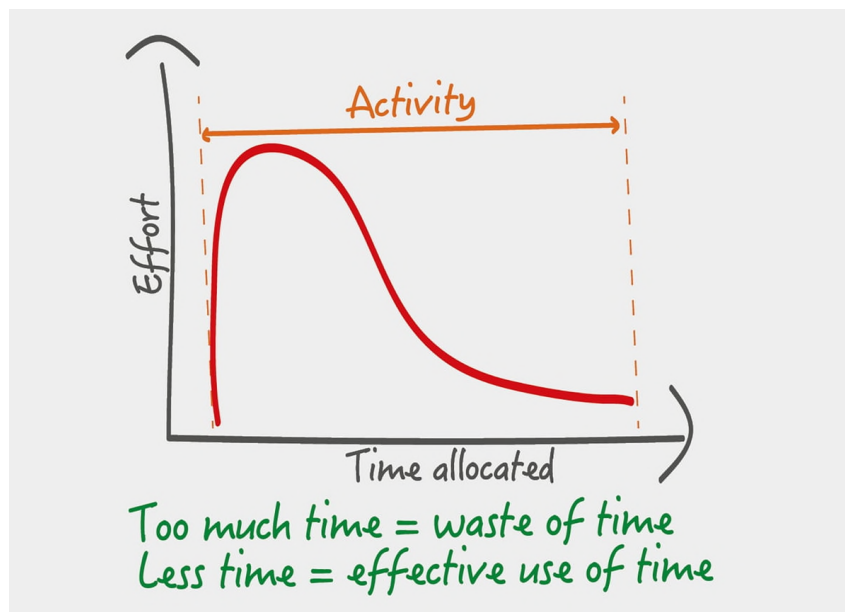
Met welk systeem er ook gepland wordt, de kwaliteit van de werkplaatsplanning wordt vooral bepaald door de gebruiker

Voor het plannen van de werkplaats zijn verschillende systemen beschikbaar. Veel autobedrijven maken gebruik van een geïntegreerde planningsmodule van een dealer of garage management systeem (dms of gms). Andere hebben geïnvesteerd in een digitaal plansysteem, zoals Plan-IT of 1iAutomotive. Maar ook zien we nog steeds fysieke planborden aan de muur met schouderkaartjes of werkorders. En héél soms nog een grote agenda op het bureau van de serviceadviseur. Maar met welk systeem er ook gepland wordt, de kwaliteit van de werkplaatsplanning wordt nog steeds bepaald door de gebruiker.

Wet van Parkinson

Cyril Northcote Parkinson schreef in 1955 een stuk in *The Economist*, waarin hij refereerde aan het feit dat de omvang van het Britse rijk afnam terwijl er steeds meer ambtenaren nodig waren.

Tegenwoordig bedoelt men met de (Eerste) Wet van Parkinson dat het werk net zo lang duurt als de tijd die hiervoor beschikbaar is. Met andere woorden, als je ergens een uur de tijd voor krijgt, dan zul je de taak waarschijnlijk ook binnen een uur afronden. Maar als je voor dezelfde taak slechts 30 minuten krijgt, dan lukt het waarschijnlijk ook binnen deze tijd.



Uit ervaring weten wij dat de Wet van Parkinson ook van toepassing is op een werkplaats. En mede op basis van deze wet en een aantal principes van het Toyota Production System (TPS) noemen we hier zeven oorzaken, die ervoor zorgen dat autobedrijven niet het maximale uit hun werkplaatsplanning halen.

1. OP GEVOEL

In veel autobedrijven wordt subjectief en op gevoel gepland en niet aan de hand van objectieve planningsregels. Dit betekent bijvoorbeeld dat een serviceadviseur op basis van persoonlijke ervaring tijd reserveert voor werkplaatsdoorgangen in plaats van dat hij vasthoudt aan vastgestelde, objectieve flatratetijden.

Gevolg van plannen op gevoel is dat er regelmatig teveel tijd gereserveerd wordt. Of anders gezegd: dat er dus te weinig werk ingepland wordt met als risico dat de werkplaats om 15:30 uur helemaal stil valt. Ook zien we regelmatig dat objectieve planningsregels ontbreken voor maximale aantallen voor wachtklanten, complexe diagnoses en proefritten met klanten.

De werkplaats valt om 15:30 uur helemaal stil. Killing voor het aftersalesrendement!

Ons advies is om vast te houden aan de TPS-principe 'Laat de werkelijke vraag bepalen' en 'Gestandaardiseerde taken'. Geef géén ruimte aan ongefundeerde aannames, buikgevoel en belemmerende overtuigingen en stel objectieve planningsregels vast.

2. VALSE LUCHT

Vaak zien we ook dat niet alle productieve monteurs in de planning staan. Met als resultaat dat niet alle beschikbare uren ingepland worden en er een onwenselijke buffer ontstaat (lees: valse lucht in de planning). Wij adviseren dan ook om te allen tijde vanuit de werkelijke beschikbaarheid te plannen. Dus alle productieve monteurs moeten opgenomen worden in de planning, maar uiteraard wel rekening houden met verlof, ziekte, scholing etc. Dit sluit uitstekend aan op het TPS-principe 'Zorg voor een *gelijkmatig werkritme*'.

Wij adviseren dan ook om te allen tijde vanuit de werkelijke beschikbaarheid te plannen

3. ONVOLLEDIG

In combinatie met het tweede punt komt het ook voor dat niet alle werkzaamheden opgenomen worden in de planning. Meerdere autobedrijven kiezen er bijvoorbeeld voor dat interne werkzaamheden (zoals het klaarmaken van nieuwe en / of gebruikte auto's) niet in de planning gezet worden.

Deze worden dan gebruikt om gaten – die doorgaans ontstaan omdat er niet goed gepland wordt?! – te vullen. En dit leidt altijd tot een suboptimale planning. Ons advies is dan ook: zet alle productieve monteurs in de planning én plan alle werkzaamheden ook daadwerkelijk in.

4. GEEN RESERVES

Bovenstaande drie punten zijn erop gericht om te voorkomen dat er te weinig werk ingepland wordt. Maar tegelijkertijd moet ook voorkomen worden dat er structureel teveel werk wordt ingepland. En dat zien we helaas ook vaak gebeuren. Met alle gevolgen van dien. Veel verloop, veel verzuim, lage kwaliteit etc.

Wij zijn er dan ook groot voorstander zijn dat er – op basis van objectieve cijfers uit het verleden (en dus niet op gevoel) – rekening wordt gehouden met een capaciteitsreserve. Enerzijds omdat er uit geplande werkplaatsdoorgangen onvoorzien meerwerk kan volgen. Anderzijds omdat een autobedrijf – mede afhankelijk van de locatie – ook te maken heeft met ongepland werk (zoals stranders of binnenvallers). Rekening houden met reserves sluit uitstekend aan op het TPS-principe 'Zorg voor een *gelijkmatig werkritme*'.

5. GEEN BESCHIKBAARHEID

Tenslotte constateren we ook dat er soms onvoldoende rekening wordt gehouden met beschikbare competenties. Zo komt het voor dat er onderhoudsbeurten met APK worden gepland op een dag dat er helemaal geen APK-keurmeester aanwezig is. Of dat er veel meer complexe diagnoses worden gepland dan de beschikbare diagnose technici aankunnen.

Maar ook zien we dat er niet altijd rekening wordt gehouden met beschikbare resources (zoals bijvoorbeeld specifieke bruggen, bandenapparaten en aircoapparaten).

Ons dringende advies is dan ook: plan niet op capaciteit, maar plan op monteur. Met andere woorden: zorg er in de werkplaatsplanning voor dat de juiste monteur op de juiste klus wordt gepland. Dit sluit naadloos aan op de TPS-principes 'Gestandaardiseerde Taken' en 'Laat mensen excelleren'.

Een verhoging van de werkplaatsproductiviteit met vijf procent komt neer op € 10.000 additionele winst per monteur per jaar

6. ONVOLDOENDE INZICHT

Het mag inmiddels wel duidelijk zijn dat we pleiten voor standaardisatie en objectieve planningsregels. Te vaak zien we dat deze ontbreken én dat er daarnaast geen inzicht is in de kwaliteit van de planning. Gemiddeld genomen is er onvoldoende inzicht in afwijkingen, de oorzaken én de gevolgen van een suboptimale planning en het niet nakomen van afspraken.

We adviseren dan ook om inzicht te vergroten door de inzet van gedegen plansysteem ('Gebruik betrouwbare technologie') en een betrouwbaar dashboard met uitsluitende plannings-KPI's ('Gebruik visuele middelen').

7. GEEN LERENDE ORGANISATIE

Een excellente werkplaatsplanning creëer je natuurlijk niet zomaar. Het is soms een ingewikkelde puzzel, waarvan de puzzelstukken regelmatig van plek veranderen. We zien ook meerdere autobedrijven stoeien met deze materie. En vooral dat men niet leert van gemaakte fouten en in een cirkeltje blijft rennen.

Een excellente planning ontstaat ook niet binnen een week tijd. Dat vraagt om Kaizen en een lerende organisatie. Dit kan worden bereikt door vanuit een stabiel proces continue verbetering toe te passen. Om kernoorzaken van problemen te vinden en op te lossen. En collega's te leren om te leren door middel van reflectie en feedback. Hiermee komen we tot het veertiende en laatste TPS-principe '*Word een lerende organisatie*'.

GEZONDE DRUK

Beargumenteren we hiermee dat de werkplaatsplanning dag in dag uit snaarstrak moet zijn? Dat we monteurs over de kling moeten jagen? Of dat kwantiteit belangrijker is dan kwaliteit. **Nee, natuurlijk niet!** Maar we vinden wel dat er goed nagedacht moet worden over hoe het werkelijk beschikbare aantal uren optimaal benut kan worden. En dan mag er best een gezonde druk op de werkplaats staan. Want een gezonde druk komt de productiviteit ten goede. En overigens ook de kwaliteit van de uitgevoerde werkzaamheden, aldus menig chef werkplaats.

Over de auteurs



Remco de Vette is directeur en senior consultant bij organisatieadviesbureau **vibber** en heeft 25 jaar ervaring als organisatieadviseur en projectmanager. Blijvende resultaten boeken voor de klant en opdrachtgevers in staat stellen om succesvol te zijn, zijn belangrijke drijfveren voor hem. Ten aanzien van 'hard of zacht?' in een veranderproces is hij van mening dat er regelmatig sprake is van een disbalans. "Alleen als er een goede balans is tussen harde en zachte elementen is de kans op succes optimaal. Hetzelfde geldt voor een gezonde verhouding tussen bottom-up en top-down." Naast zijn rol binnen vibber is Remco nog met twee andere bedrijven actief in de automotive: **CARMEN Automotive BDC** (customer contact center) en **SEMCO Style Institute** (organisatieadviesbureau).



Jurgen van Diemen is Network Development Manager bij **Louwman & Parqui (Louwman Group)**. Na bijna 25 jaar binnen dealerorganisaties te hebben gewerkt, heeft hij ervoor gekozen de stap te zetten naar Louwman & Parqui. Gestart als Dealer Account Manager Aftersales, waarna hij doorstroomde naar de rol van Network Development Manager. Binnen deze rol een gedeeld verantwoordelijk voor het Toyota netwerk en de dealer ontwikkeling. Tevens actief als cultuurbewaker van het BRIT (Best Retailer in Town) programma. De Toyota Way sluit goed aan bij zijn persoonlijke drijfveren om permanente verbetering na te streven en de mens centraal te stellen. Zijn uitgangspunten om klanten langdurig tevreden te houden, resultaatgericht samen te werken en continuïteit na te streven passen uitstekend bij deze filosofie en principes. Door alle ontwikkelingen binnen automotive en diverse mondiale invloeden zullen merken zich 'moeten' aanpassen om waarde te blijven toevoegen. Het helpen ontwikkelen en verbeteringen doorvoeren om continuïteit te borgen binnen de Toyota keten zijn voor Jurgen belangrijke drijfveren.