

Vier regels om uw ontwerpcapaciteit beter te beheren

03 juli 2015, 02:00

Pascal Pollet

Kent u ook problemen met het beheren van uw resources in de productontwikkeling? Moet u ook al eens met deadlines schuiven en laten resultaten vaak op zich wachten? Het kan ook anders. Hoe? Door vier gouden regels te volgen...

Enkele typische kenmerken van bedrijven die te kampen hebben met capaciteitsproblemen zijn de volgende:

- Projecten lijken eindeloos te duren.
- Deadlines worden niet gehaald.
- Dezelfde resources werken tegelijk aan een groot aantal verschillende projecten.
- Men zegt zelden 'nee' tegen goede projecten.
- Er is veel projectactiviteit, maar er komen weinig resultaten uit de bus.

Hoe kan je een dergelijke situatie nu best aanpakken? Er zijn vier eenvoudige regels waarmee u uw capaciteit beter kunt beheren:

Regel 1: Beperk het aantal simultane projecten

Veel bedrijven zijn bezig met de uitvoering van te veel projecten tegelijk. In plaats van meerdere projecten tegelijk te laten lopen is het beter om eerst een beperkt aantal projecten eerst af te werken, alvorens aan het volgende project te beginnen. De eerste projecten zullen hierdoor een kortere time-to-market hebben, de volgende projecten die daarop van start gaan, zullen door hun latere start betere, meer actuele specificaties hebben, omdat men op dat ogenblik een geüpdatet en dus beter zicht heeft op de situatie van de klant.

De waarde van de projectpipeline wordt overigens niet bepaald door het aantal projecten in de pipeline, maar het aantal projecten dat er uitkomt. De focus moet verschuiven van de activiteiten - d.i. het aantal waardevolle projecten in de pijplijn - naar het resultaat of het aantal afgewerkte projecten per periode.

Regel 2: Werk met kleinere projectteams van meer toegewijde resources

Drie voltijdse resources zullen beter presteren dan 12 resources die elk maar een kwart van hun tijd aan een project kunnen besteden. Kleinere projectteams van meer toegewijde resources

kennen volgende voordelen:

- minder coördinatiewerk
- minder verstoringen door andere projecten
- meer focus
- meer verantwoordelijkheidsgevoel (ownership en accountability)
- minder resourceconflicten tussen projecten
- gemakkelijker om te plannen

Een onderzoek van IBM toont aan dat er een evenwicht te vinden is tussen verliezen ten gevolge van onderbenutting van resources enerzijds en verliezen ten gevolge van extra overheadtaken en het voortdurend switchen tussen projecten. Typisch zijn twee grote projecten per ingenieur of drie kleine projecten per ingenieur ideaal.

Een duidelijk voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het Lockheed P80-gevechtsvliegtuig: dit was de eerste operationele Amerikaanse straaljager die ontwikkeld werd in slechts 143 dagen door een team van amper 23 ingenieurs en 30 technici. Kelly Johnson, de toenmalige projectmanager, vatte zijn aanpak als volgt samen: "The number of people having any connection with the project must be restricted in an almost vicious manner. Use a small number of good people (10% to 25% compared to the so-called normal systems)."

Regel 3: Vermijd multitasking; stel prioriteiten

In het ideale geval werken de resources dus aan slechts 2 of 3 projecten tegelijkertijd. Maar aan welke projecttaak moeten ze dan eerst werken? Heldere prioriteiten zijn hierbij essentieel. Zonder heldere prioriteiten zullen resources immers geneigd zijn om te multitasken, wat nadelig zal zijn voor de doorlooptijd van de projecten en de productiviteit. Een globale prioriteitenlijst over de projecten heen kan helpen om te vermijden dat resources onnodig gaan multitasken. Zelfs willekeurige prioriteiten zijn beter dan geen prioriteiten!

Regel 4: Overlaad geen enkele resource

Beperk rigoureus de belasting per resource voor elke tijdsperiode tot minder dan 100 procent. Hou hierbij rekening met alle activiteiten (dus ook support, ...). Het overladen van resources zal onvermijdelijk leiden tot langere doorlooptijden, meer fouten, meer behoefte aan coördinatiewerk (en dus nog een verdere overbelasting) en frustraties bij de medewerkers. Het inschatten van de bezettingsgraad van een resource is vaak niet evident. Dit kan je deels opvangen door geen enkel nieuw project toe te kennen aan een resource, zolang er geen ander project is afgewerkt.

Op zoek naar manieren om uw productontwikkeling te verbeteren? Op 29 september organiseert Sirris de [masterclass 'Lean Product Development'](#), die u een praktische stap-voor-stap methodologie bijbrengt om het innovatieproces drastisch te verbeteren.

Bron

- Mastering Lean Product Development: A Practical, Event-Driven Process for Maximizing Speed, Profits, and Quality; Ronald Mascitelli

Dit artikel kadert in het AO project 'Snelheid als competitief wapen' en kwam tot stand met steun van Agentschap Ondernemen en Nieuw Industrieel Beleid.

Auteurs



Pascal Pollet