Help! Onze productiviteitsgroei daalt. Nog vier tips om uw productiviteit op te krikken (deel 12)

08 februari 2021, 01:00

Pascal Pollet

België is het vierde meest productieve land ter wereld, maar onze productiviteitsgroei sputtert. In deze reeks bieden we u telkens vier praktische tips waarmee u de productiviteit op kantoor en op de werkvloer gemakkelijk kan opkrikken.

In het eerste deel van deze reeks bespraken we in detail de productiviteit van de Belgische ondernemingen. De productiviteitsgroei in ons land is de laatste jaren ondermaats, en dit is vreemd. Ondertussen is de vierde industriële revolutie al 10 jaar bezig (uitgeroepen op de Hannover Messe in 2011), maar in de cijfers merken we er maar bitter weinig van.

Om de Belgische bedrijven te ondersteunen met hun productiviteitsverbeteringen verzamelden we een aantal tips die we op regelmatige basis publiceren. Deze tips richten zich bewust niet op het implementeren van geavanceerde technologieën, maar op verbeteringen die weinig inspanningen vergen en snel renderen.

Tip 51: Kom uit die vergaderzaal, en ga kijken op de werkvloer

De afgelopen jaren is de populariteit van 'big data', 'data analytics' en 'artificial intelligence' sterk toegenomen. Data-analyse is erg waardevol gebleken voor bedrijven die enkel over data beschikken. Denk bijvoorbeeld aan een bank die de kredietwaardigheid van een klant wil inschatten. Door het combineren van verschillende databronnen en slimme algoritmes, kan een bank de risico's bij het verstrekken van een lening beter inschatten. Hoe meer data men kan combineren, hoe beter de algoritmes worden. Stel u voor dat uw bank uw gesprekken thuis ook zou kunnen beluisteren (bijv. via de bankapp), dan zou de bank nog beter kunnen inschatten of ze u een lening wil verstrekken. Voor banken is een dergelijke directe observatie voorlopig nog een natte droom.

Het grote voordeel van productieprocessen is net dat ze wel gemakkelijk direct observeerbaar zijn. Een directe observatie van een productieproces geeft een rijker beeld dan een dataset met enkele indicatoren. Het extraheren van relevante inzichten uit een berg data is overigens niet evident zoals uit de parabel van de data scientists blijkt. Een groot deel van het verbeterpotentieel zit in de details van een proces, die niet zichtbaar zijn in de data. Ga daarom op de werkvloer kijken en observeer wat er gebeurt. Dit zal u veel meer bruikbare inspiratie opleveren dan het bestuderen van Excel-tabellen of het verzamelen van opinies tijdens meetings. Oplossingen die voortkomen uit meetings zijn vaak te complex ("we hebben een nieuw IT-systeem nodig"), terwijl de eenvoudige oplossingen voor het grijpen liggen eenmaal u de processen observeert.

Dit geldt niet alleen voor productieprocessen, maar ook voor kantoorprocessen. Door processen te observeren zullen u zaken opvallen, waarvan u vaak geen weet heeft. Zo hebben we al een paar organisaties gezien waar een kantoormedewerker vanuit het ERP-systeem documenten afdrukt, om die vervolgens in te scannen in pdf-formaat, zodat die daarna via e-mail kunnen worden doorgestuurd. In beide gevallen was de medewerker niet op de hoogte dat het mogelijks was om rechtstreeks vanuit het systeem een e-mail met het document te versturen.

In de onderstaande video ziet u hoe men de cyclustijd van een proces met 4 seconden kon verkorten. Dit is een voorbeeld van een verbetering die men enkel maar kan bedenken door directe observatie op de werkvloer. Zelfs wanneer u de machine zou geconnecteerd hebben met een MES-systeem en elke cyclustijd en storing zou kunnen registreren, dan had men deze verbetering nog niet kunnen ontdekken in de data. (Merk op dat deze video ook een uitstekend voorbeeld is van Tip 43: Gebruik eerst je verstand, niet je portemonnee.)

Aanvaard marketingcookies om deze video te bekijken. FireFox-gebruikers moeten de 'Verbeterde trackingbescherming' van hun browser uitschakelen om deze video te bekijken.



roductgamma

In bijna alle bedrijven is het productgamma verbreed en zijn de series verkleind. Op die manier hoopt men om de omzet op te krikken door te voldoen aan alle mogelijke wensen van de klant. Voor de productiviteit is dit vaak nadelig geweest. Kleinere series zorgen voor meer omstellingen, meer logistieke handelingen en meer ontwerp- en administratief werk. De onderliggende hypothese hier is dat meer keuze voor de klant beter is en dat de omzetvoordelen finaal wel zullen opwegen tegen de bijkomende kosten.

In een beroemde studie om deze hypothese te testen, zetten onderzoekers aan een winkel een stand op waar consumenten confituur konden proeven. Over meerdere dagen werd een aanbod van 24 soorten confituur afgewisseld met een selectie van zes confituren. Bij een aanbod van 24 confituren stopte 60 procent van de voorbijgangers om even te proeven, en kocht finaal 3 procent van de proevers een pot confituur. Bij een aanbod van zes confituren stopte slechts 40 procent van de consumenten, maar kocht wel 30 procent van de mensen confituur.

Dit experiment leert dat meer keuze niet altijd leidt tot meer verkoop, en dat minder keuze zelfs de omzet kan verhogen. Te veel keuze werkt blijkbaar verlammend. Mensen weten niet meer wat ze moeten kiezen en kiezen daarom niet. Proctle & Gamble zette deze inzichten om in de praktijk en reduceerde het aantal Head & Shoulders shampoos van 26 naar 15. Het resultaat: de shampoo-omzet steeg met 10 procent.

Een te breed productgamma vormt niet alleen een probleem voor de klant, ook uw eigen verkopers dreigen door de bomen het bos niet meer te zien. Zo zagen we onlangs een bedrijf waar de verkopers zelf verloren liepen in de catalogus en niet langer in staat waren om de vragen van de klant te mappen op het productaanbod. Als gevolg hiervan begonnen de verkopers maatwerk te vragen aan de al overwerkte engineeringafdeling. Het gevolg: lange doorlooptijden voor de opmaak van de offertes en een ondermaatse verkoop.

Denk dus goed na over het aanbod dat je op markt wenst te zetten. Probeer niet om aan alle mogelijke grillen te voldoen. Het is niet omdat een verkoper het argument ‘de klant vraagt dit’ inzet, dat u dit ook moet doen. (Nee, de klant is niet koning.) Het uittekenen van het optimale aanbod, waarmee u aan de gekozen behoeftes wilt voldoen is de taak van de productmanager, niet van de verkoopafdeling.

Heeft u alsnog een breed aanbod, zorg dan voor een heldere beslissingslogica, zodat uw klant en uw verkopers gemakkelijk de best passende producten kunnen kiezen. Dit kan heel wat tijd besparen en voorkomt de nodeloze creatie van nog meer specials.

Tip 53: Overweeg een alternatief productieproces

Een productiviteitssprong is soms mogelijk door het kiezen van een alternatief productieproces. Een alternatief productieproces kan de productiviteit verhogen doordat het minder tijd vergt, meerdere stappen kan combineren in één bewerking, manloos kan opereren of de bottleneck-operatie kan ontlasten.

Op het eerste zicht lijkt een alternatief productieproces een grote investering te vergen. In het recente verleden zagen we al verschillende bedrijven die met een kleine investering toch konden overschakelen naar een nieuw productieproces. Soms heeft men de machines in huis, maar worden niet alle mogelijkheden benut, in andere gevallen volstaat het om een nieuwe generatie verbruiksmiddelen of tools aan te schaffen. Enkele voorbeelden:

- Nieuwe lage-temperatuur poedercoatings maken het mogelijk de oventemperatuur te verlagen (een forse energiebesparing) of de laklijn sneller te laten draaien.
- Rondslijpen kan soms vervangen worden door harddraaien op de draaibank. De snelheid van harddraaien is aanzienlijk hoger.
- Een draaibank met aangedreven gereedschappen kan gebruikt worden om andere bewerkingen te elimineren zoals bijvoorbeeld graveerwerk.
- Alternatieve lijmen kunnen de perstijd van meubels soms met 50 procent verkorten.
- Een goede koeling is essentieel voor verspanende processen. Het aanwenden van cryogene koeling (met stikstof of CO2) kan de productiviteit en de levensduur van de gereedschappen sterk verhogen. Meer info vindt u hier.
- Additive manufacturing kan meerdere productiestappen vervangen. In sommige gevallen kunnen metalen onderdelen vervangen worden door kunststofonderdelen, waardoor men goedkope 3D-printers kan inzetten. (zie ook Tip 32)

Wil u meer weten over alternatieve productietechnieken? Het Interreg-project Machining4.0 biedt ondersteuning aan verspanende bedrijven die op zoek zijn naar alternatieve productiemethodes.

Tip 54: Gebruik video-instructies en QR-codes

Het uitschrijven van duidelijk verstaanbare werkinstructies kan heel wat tijd in beslag nemen. Een alternatief is het maken van korte instructievideo's. Het maken en redigeren van video's is dankzij de komst van smartphones en allerhande gratis video-apps heel gemakkelijk geworden (zie ook Tip 50 over verbetervideo's).

De gebruiksvriendelijkheid van de videoapps laat toe om ook processen die niet vaak voortkomen goed te documenteren. Zo kan een lasser zelf bijvoorbeeld een video maken van een bijzondere lasopstelling voor latere raadpleging. Natuurlijk moet je er wel voor zorgen dat iedereen de gemaakte video's gemakkelijk kan terugvinden. Dit kan je doen door QR-codes te maken die je linkt aan de instructievideo's. Een instructievideo over het maken van QR-codes voor uw video's vindt u hier. De instructievideo's zelf kunt u gemakkelijk bewaren op een privaat kanaal op YouTube dat enkel voor uw medewerkers toegankelijk is.

Tot slot

Heeft u ook tips? Speel ze ons door, zodat we deze kunnen delen en met z'n allen productiever kunnen worden. De beste tipgever krijgt een leuk cadeau!

*Klik **hier** voor een overzicht van de andere delen in de reeks.*

(Bron foto's: https://www.pexels.com)

Auteurs



Pascal Pollet