



Hoe maakt u met productiedigitalisatie het verschil?

09 februari 2022, 01:00

Pascal Pollet

Sommige productiebedrijven maken een grote sprong vooruit door te digitaliseren, terwijl bij anderen de impact erg beperkt is. Hoe komt dit en hoe vermijdt u ontgoochelingen bij digitalisatie in de operationele processen?

Bij individuele bedrijven zien we grote verschillen in de impact van digitalisatie: bij sommige bedrijven zorgt digitalisatie voor een wezenlijke vooruitgang terwijl anderen er veel minder de vruchten van plukken. Onlangs zagen we een presentatie van een bedrijf dat vertelde hoe ze een 'digital twin' van hun productie hadden opgezet, en nu precies wisten wat er zich afspeelde. Toen een toehoorder hen vroeg wat dit nu concreet had opgebracht, gaven ze ruiterlijk toe dat ze nog geen tastbare resultaten zagen. Het moge duidelijk zijn: digitaliseren op zich is niet voldoende. Het is de manier waarop men digitaliseert die het verschil maakt.

Zet het doel voorop

Digitalisatie is geen doel op zich, maar een middel. Dit klinkt logisch, maar wordt geregeld vergeten. De beste oplossing voor een probleem is niet de meest geavanceerde oplossing die men kan verzinnen, maar de eenvoudigste oplossing die het probleem oplost. Of zoals Einstein opmerkte: *"Everything should be made as simple as possible, but not simpler."* Eenvoudige oplossingen zijn niet alleen goedkoper, ze zijn ook gemakkelijker te implementeren en aan te

passen aan de veranderende noden. Om het werkoverleg te verbeteren, raden we dikwijls aan om 'dagstartmeetings' te houden aan een whiteboard. Op het whiteboard kan men dan via eenvoudige visuele middelen (bijv. gekleurde magneten, post-its) de status en de afspraken visualiseren. Steevast krijgen we dan de vraag of dit niet beter met een computerscherm gebeurt, want 'dit is toch moderner'. Computerschermen zijn voor deze toepassing niet de eenvoudigste oplossing en meestal een overkill. Meer zelfs, ze compliceren eerder het werkoverlegproces dan het te vereenvoudigen.

Met een digitalisatieplan kan je pas het verschil maken als je vertrekt van goede doelstellingen die niet zonder digitalisatie kunnen worden gerealiseerd. Goede digitalisatiedoelstellingen hebben eveneens een significante en tastbare impact op de bedrijfsresultaten. Jammer genoeg worden digitalisatieplannen vaak zwak onderbouwd met argumenten zoals:

- *"We willen op elk moment kunnen zien waar elk order zit."*
- *"We willen een beter zicht hebben op de efficiëntie van onze machines."*

Beide argumenten pleiten voor betere informatievergaring, maar maken onvoldoende hard waarom dit effectief de bedrijfsresultaten zou verbeteren. Beschikken over betere informatie kan misschien de '[illusion of control](#)' van het management versterken, maar dit garandeert nog geen tastbare en significante impact. Wees daarom voldoende kritisch en vraag u af waarom u in wezen nood hebt aan deze informatie, en hoe u meerwaarde kan creëren mocht u over deze informatie beschikken.

Ter verduidelijking spitten we het eerste voorbeeldargument even verder uit door enkele malen waarom te vragen:

1. *Waarom wil u op elk moment kunnen zien waar elk order zit?*
De klanten bellen vaak en willen dan snel weten wanneer ze hun order kunnen verwachten.
2. *Waarom bellen de klanten vaak?*
We leveren regelmatig te laat, waardoor ze geïrriteerd bellen en snel een antwoord willen.
3. *Waarom leveren jullie regelmatig te laat?*
De orders circuleren erg lang op het kantoor waardoor we te laat starten met de productie.

In dit voorbeeld is de nood achter meer data het gevolg van een ander probleem. Wellicht is het in dit geval beter om de doorlooptijd in het kantoor drastisch te verkorten in plaats van te investeren in symptoombestrijding.

Een gelijkaardige bedenking moet gemaakt worden bij het 'het zicht op de efficiëntie'-argument. Het is niet omdat je de verliezen in beeld hebt, dat je ook effectief gaat verbeteren. Zo weten veel bedrijven maar al te goed dat hun omsteltijden een belangrijke verliesfactor zijn, maar slechts een minderheid onderneemt hiervoor adequate acties. En nee, het is geen gegevensgebrek dat hen tegenhoudt. Om te verbeteren hebben bedrijven vooral nood aan het juiste leiderschap, goede verbeterideeën én tijd om te verbeteren. (Heb je tijd, maar geen verbeterideeën? Geen probleem, [hier](#) vind je een ideeënlijst.) Het verwondert dan ook niet dat bij een onderzoek van Sirris naar gebruikers van manufacturing execution systems (MES) we vaststelden dat sommige bedrijven hieruit een grote meerwaarde haalden, terwijl anderen geen vooruitgang zagen. Zoals één respondent ontgoocheld opmerkte: *"Het enige verschil is dat we nu een extra IT'er voor MES hebben."*

Bezint eer ge begint

Kortom, analyseer dus behoorlijk uw problemen, vermijd symptoombestrijding en zorg dat u begrijpt hoe digitalisatie tot een reële impact leidt. Data vergaren om over meer data te beschikken is niet genoeg. Digitalisatie voor het oplossen van een managementpijn zal geen of nauwelijks tastbare impact hebben. Meer zelfs, een aantal digitale systemen hebben ook een schaduwkant. Ze laten managers toe om zich te verstoppen achter hun computer, waardoor ze verwenst worden als 'excelmanagers' die ver van de dagelijkse realiteit staan. Het blindelings vertrouwen op rapporten zonder de feiten ter plaatse te gaan bekijken is overigens een oud zeer. [Taiichi Ohno](#), de Einstein van de productiewereld, waarschuwde hiervoor eerder als volgt: *"Data is of course important in manufacturing, but I place the greatest emphasis on facts."*

Succesvol digitaliseren start dus met het formuleren van heldere doelstellingen met een significante impact op het bedrijfsresultaat. Een reële impact krijgt u pas als die tastbaar is voor uw klanten, of het werk van de medewerkers daadwerkelijk verbetert.

Voorbeelden van goede digitalisatiedoelstellingen zijn daarom:

- *"We willen over een jaar een offerteslaagkans hebben van 50 procent door binnen de minuut een offerte aan te bieden."*
- *"We willen de productiviteit in de montage binnen zes maand met 10 procent verhogen door de opzoektijd van informatie aan de werkpost te elimineren."*

De grootste impact met digitalisatie krijgt u overigens wanneer de klanten ook het verschil merken en u belonen door meer bestellingen te plaatsen. Op die manier kan digitalisatie in de productie een motor van de bedrijfsgroei worden. De operationele processen, zowel orderverwerking als productie, kunnen maar op een beperkt aantal order winners een invloed uitoefenen. De belangrijkste order winners zijn typisch de prijs en de levertijd. De kwaliteit is natuurlijk ook belangrijk, maar dit is eerder een 'order qualifier' dan een 'order winner'. Het aanpassen van de prijszetting om het bedrijfsresultaat te verbeteren is best lastig. Het effect op de verkoopcijfers is immers onzeker, en de speelruimte voor prijsaanpassingen is dikwijls beperkt. De grootste hefboom die overblijft is dus de doorlooptijd. Het verkorten van de doorlooptijd heeft meestal een sterke impact, doordat de klant dit op meerdere vlakken merkt. Een organisatie met korte doorlooptijden zal niet alleen sneller kunnen leveren, maar zal typisch ook snel reageren op offerte-aanvragen en sneller gevraagde wijzigingen kunnen doorvoeren. In de volgende delen van deze artikelenreeks zullen we daarom verder bespreken hoe digitalisatie kan bijdragen aan doorlooptijdverkortung.

(Bron beeld: <https://nl.dreamstime.com>)

]]>

Auteurs



Pascal Pollet