

MEER OUTPUT MET MINDER MENSEN

VERBETEREN ALS TWEEDE NATUUR

Op landelijke schaal is het personeelstekort in de zorg, bij NS en op Schiphol dagelijks nieuws. Ook lokaal worden de gevolgen steeds zichtbaarder. Je stamkroeg die noodgedwongen de deuren dagenlang gesloten houdt. Of een hippe foodwinkel die met een raamplakkaat meldt, wegens personeelstekort vandaag geen snacks te verkopen. Kortom: alle hens aan dek op de Nederlandse arbeidsmarkt. De oplossing is er niet en daarom moeten werkgevers schaken op verschillende borden. Belangrijke zet: optimalisatie van het bedrijfsproces. Als continue efficiencyverbetering vanzelfsprekend wordt, ligt een forse productiviteitswinst binnen handbereik.

De meeste ondernemers zijn zich ervan bewust dat gestructureerde optimalisatie van de bedrijfsvoering veel oplevert. Door de dagelijkse hectiek is er echter altijd wel een reden om deze actie uit te stellen. Toch is het dé manier om met minder mensen meer output te realiseren.

REVOLUTIONAIRE PRODUCTIVITEITSSPRONG

Er zijn veel systemen om het bedrijfsproces te verbeteren. Bijvoorbeeld Lean, een structureel optimalisatie- en planningsprogramma dat vooral bekend werd door Toyota. De Japanse autofabrikant realiseerde hiermee vanaf de jaren '50 van de vorige eeuw een revolutionaire productiviteits- en kwaliteits-sprong die wereldwijd veel aandacht trok. Lean wordt vooral toegepast in industrie, bouw en techniek. Maar ook andere organisaties kunnen er baat bij hebben.

BIER EN LEGE KRATTEN

Welke verbetermethode ook wordt gekozen, analyse van het bedrijfsproces is stevast het vertrekpunt. Bij Lean gebeurt dat vaak via het maken van foto's of video's. Medewerkers geven hierbij aan wat ze op dat moment aan het doen zijn. Denk bij een bouwbedrijf aan kerntaken als klantoverleg, het maken van constructieberekeningen of een muur metselen. Niet-kerntaken zijn het verplaatsen van een steiger of gereedschap uit de bus pakken. Essentiële activiteiten in de horeca zijn bijvoorbeeld bestellingen opnemen, bier tappen of vlees grillen. Lege kratten sjouwen hoort hier niet bij, afwassen evenmin.

90% WASTE

Vaak blijkt dat meer dan 90% van alle werkzaamheden niet tot de kernactiviteiten behoort. Verbazingwekkend veel waste misschien, maar bedenk dat zelfs Toyota dit maar tot 60% weet terug te dringen.

Zo'n analyse maakt duidelijk waar winst te halen is, bijvoorbeeld door eerst de top drie van niet-essentiële activiteiten aan te pakken. Als het lukt die met 10% te beperken – en dat lijkt niet overdreven ambitieus – verdubbelt de tijd die aan kerntaken kan worden besteed. Dat zou bij veel organisaties het personeelstekort in één klap oplossen.

PRIMAIRE FUNCTIE

In het verlengde daarvan kan de analyse een stap verder gaan. Of eigenlijk: een stap terug, door de kerntaken kritisch tegen het licht te houden. Bijvoorbeeld: wat is in essentie de functie van een café? Drank serveren met wellicht wat te eten daarbij, zeker. Maar dan niet als bevrediging van een basisbehoefte, ter voorkoming van uitdroging of honger. Primaire functie is wel het bieden van een plek voor sociale interactie. Op een goede locatie, met een aangename sfeer en de juiste bezoekers, om te zien en gezien te worden. Dat daarbij personeel je bestelling aan tafel opneemt en uitserveert, is plezierig maar niet essentieel. Wel dragen medewerkers bij aan de beleving, als zij vrolijk en communicatief zijn. Of er goed uitzien; ook dat heeft impact en trekt klanten.

FRUSTRERENDE OPGAVE

Zo'n analyse biedt ruimte voor efficiencywinst zonder de essentie van het bedrijf aan te

Weg
PER
TEK
Zijn
vanc
GES

ESLOTEN

ens

SONEELS-

ORT

wij helaas

daag

SLOTEN

tasten. In geval van een café: door klanten te laten bestellen via een app of QR-code met een melding dat de bestelling klaarstaat bij een uitgiftepunt. Bijkomend voordeel: bezoekers zijn op een druk terras niet meer minutenlang bezig de aandacht te trekken van het bedienend personeel. Door onderbezetting en onervaren medewerkers kan dat een frustrerende opgave zijn. De gerealiseerde efficiencywinst levert besparing op én biedt ruimte om de cruciale functie te optimaliseren, door de sfeer te bewaken en kwalitatief de puntjes op de i te zetten.

ZELFREDZAAMHEID

Verreweg de meeste klanten hebben geen problemen met zelfredzaamheid bij het bestellen van hun drankje. In Scandinavië schijnt dit al lange tijd gebruikelijk te zijn. Niet wegens personeelstekort maar omdat extra medewerkers simpelweg bedrijfseconomisch niet uit kunnen. Dit raakt een andere drijfveer; als personeel al te vinden is, gaan de kosten ervan omhoog door schaarste. Ook dreigt compensatie voor de oplopende inflatie. Het maakt de noodzaak van een efficiencyslag alleen maar groter.

MENSENWERK

Personeel en processen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Mensen op de werkvloer weten vaak heel goed waar verbetermogelijkheden liggen. Maar die vraag moet ze dan wel gesteld worden. Evenzeer cruciaal is het om medewerkers een centrale rol te geven in het verbeterproces. Illustratief is een wat ouder voorbeeld van een Nederlandse DSM-fabriek. Door de

lagere arbeidskosten in China was sluiting een serieuze optie. Gekozen werd voor een vlucht vooruit door te investeren in zowel technologische innovatie als extra opleidingen. Het aantal managementlagen werd fors teruggebracht en er kwamen zelforganiserende teams. Gevolg: de productiviteit nam jaarlijks met meer dan 10% toe.

NIET TE KOPIËREN

Een poging deze aanpak te kopiëren in een Chinese fabriek bleek vruchteloos. De technische aspecten waren geen probleem, maar de andere manier van werken in een flexibele organisatie kregen ze in China niet voor elkaar. En juist dat maakt het verschil bij innovatie. Technologie draagt slechts voor 25% bij aan succesvolle vernieuwing. Sociale aspecten – leiderschap, flexibel organiseren, slimmer werken – zijn verreweg het belangrijkste. Kortom: mensen bepalen uiteindelijk of verandering de beoogde impact heeft.

POTENTIE ONTSLUITEN

Naast aandacht voor de menselijke factor is voor een succesvolle efficiencyslag nog iets anders nodig: uithoudingsvermogen. Het verankeren van optimalisatie in het bedrijfsproces vergt een cultuuromslag en die kost per definitie tijd. Daar komt bij dat verbetering nooit af is. Het is geen project met een begin en eind maar een continu proces. Optimalisatie moet een tweede natuur worden en voor iedereen vanzelfsprekend zijn. Alleen dan wordt de potentie ontsloten die elke organisatie in zich heeft.

OPLOSSINGEN VOOR PROMINENT PROBLEEM

Steeds meer sectoren hebben te maken met een tekort aan medewerkers. Dit beperkt bedrijven in hun ontwikkeling en zorgt ervoor dat cruciale voorzieningen onder druk staan. Demografische ontwikkelingen, digitalisering en de grote maatschappelijke opgaven maken dat dit probleem de komende jaren alsnog prominenter wordt.

In een artikelenreeks gaat Business op zoek naar mogelijke oplossingen. We brengen manieren in kaart waarmee werk en processen beter, sneller, slimmer en met minder mensen uitgevoerd kunnen worden. Ook is aandacht voor onderliggende structuren die zowel de arbeidsmarkt als individuele werknemers wendbaar maken.