

## De managers kunnen het niet meer bijbenen

De groei van de productiviteit is van levensbelang voor elk bedrijf of onderneming waar ook ter wereld. In de Verenigde Staten verdubbelde tussen 1972 en 2010 de productie van bedrijven in de industriële sector, terwijl het aantal werknemers met 30% afnam. Die sterke groei is er de oorzaak van dat in de VS maar ook in de rest van de Westerse wereld de industrie aan een voorzichtige renaissance is begonnen.

Donkere wolken lijken zich echter weer boven de sector samen te pakken. De afgelopen 10 jaren is de productiviteit nog maar amper gegroeid. De VS, ooit trotse koploper bij de ontwikkeling van de productiviteit, is nu zelfs een middenmoter geworden en heeft landen als Japan en Duitsland voor moeten laten gaan. Als die neerwaartse trend doorzet, dan kan het snel gedaan zijn met die voorzichtige renaissance.

Uiteraard onderschrijft iedere ceo nut en noodzaak van productiviteitgroei. Groei van de omzet is historisch gezien de belangrijkste pijler onder de waardecreatie in de industriële sector. Over een periode van 10 jaar levert omzetstijging 70% van de zogeheten total shareholders return (TSR). Het is dus belangrijk voor management en aandeelhouders die groei op peil te houden. De wereld is echter in een 'low-growth' omgeving terecht gekomen en de verwachtingen voor een verbetering van de omzet zijn allesbehalve hooggespannen.

### PRODUCT-BASED DESIGN



### VALUE BASED DESIGN



Als de omzet niet meer groeit, dan wordt de ontwikkeling van de productiviteit des te belangrijker. Een

verbetering van de productiviteit impliceert een verbetering van de marges. De groei van de productiviteit is na de ontwikkeling van de omzet de belangrijkste voorwaarde voor verbetering van de TSR. Maar zeker in de VS gaat het mis met de verbetering van de productiviteit in de industrie. In de periode van 2011 – 2015 was de productiviteitsontwikkeling zelfs negatief met als uitschieter de farmaceutische industrie met een daling van 2,8%. De positieve uitzondering was de automotive sector met een gemiddelde groei van 1%

Over het waarom van die daling wordt druk gediscussieerd, maar onderzoek van de Boston Consulting Group levert enkele nuttige handvatten. Zo blijkt dat bedrijven steeds dezelfde middelen en instrumenten inzetten om het probleem op te lossen. Moderne opvattingen over zogeheten cross-functional instrumenten komen amper of niet aan bod. Het topmanagement zet steeds weer op nieuw in op de bekende traditionele instrumenten als working capital reduction, lean manufacturing, R&D-efficiency en supply chain optimization. Het management voelt veel minder voor de genoemde cross-functional instrumenten als Design to value, complexity reduction en ook niet voor de veelbelovende nieuwe digitale gereedschapskist bekend onder de naam Industry 4.0.



Omdat het topmanagement vaak nog terugwijkt voor het inzetten van de modernste instrumenten – het is er niet vertrouwd mee – is de aanpak van het productiviteitsprobleem vaak halfslachtig. Niet elk mogelijk instrument wordt ingezet, maar vaak slechts een enkele! Volgens BCG zijn hulpmiddelen als digitale technologie en Big data and Analytics voor handen om zowel de klassieke instrumenten als de cross-functional instrumenten te ondersteunen. Zo kunnen dankzij de inzet van digitale technologie de verschillende supply chains binnen een organisatie geïntegreerd worden, maar ook met klanten en toeleveranciers. Dat kan in de vorm van machine-to-machine communicatie of machine to human! Daardoor kunnen werkvoorraden omlaag, evenals wachttijden. Het wordt zodoende ook mogelijk om zowel massaproductie te organiseren, maar ook op maat gemaakte productie!

Het gebruik van big data en analytics kan bedrijven enorme besparingen opleveren in bijvoorbeeld materiaalkosten. Die kunnen, zo blijkt in de praktijk met wel 30% omlaag.

Het onderzoek van BCG laat zien, dat het topmanagement van een meerderheid van bedrijven een deel van het probleem is. Het hanteert liever de oude en vertrouwde instrument dan dat men nieuwe en onbekende instrumenten inzet. Die houding kan ertoe leiden dat de wal het schip gaat keren! Het BCG-onderzoek beperkt zich tot de Verenigde Staten, maar het is waarschijnlijk dat het in veel Europese landen niet veel anders is!

Natuurlijk is het niet zo, dat ieder bedrijf en elk management het laat afweten. Zo is [General Electric](#) koploper als het gaat om het inzetten van nieuwe instrumenten als digitale technologieën en Big data and Analytics. Dat is een van de redenen dat ER Capital een Koopadvies heeft op dit bedrijf. Andere koopadviezen in de sector industrie en automotive zijn [ABB](#), [Boeing](#), [Daimler](#) en [Siemens](#).