

# Quick Response Manufacturing: de productiestrategie van de 21ste eeuw

Verliest uw organisatie ook nodeloos veel tijd? Blijven opdrachten maar aanslepen en moeten uw klanten te lang wachten? Dan werk je waarschijnlijk in een kost-gedreven organisatie. Kost-gedreven organisaties geloven dat een focus op kostenreductie hun concurrentiepositie zal versterken, maar vaak gaat dit ten nadeel van hun lenigheid. Daartegenover staan tijd-gedreven organisaties. Tijd-gedreven organisaties zien snelheid als hun voornaamste wapen in de concurrentiestrijd. Door zich te focussen op snelheid kunnen ze niet alleen hun klanten sneller bedienen, ze dwingen zichzelf ook om allereerste tijdsverspillingen in hun organisatie te elimineren. Hierdoor verwerven deze organisaties op termijn ook een kostenvoordeel. Maar hoe word je nu sneller?

Quick Response Manufacturing (QRM) biedt het antwoord. Deze productiestrategie werd specifiek ontwikkeld voor bedrijven die met kleine productseries werken en vaak met een grote productdiversiteit moeten omgaan. De strategie richt zich op het verkorten van doorlooptijden doorheen het ganse bedrijf - van order intake en engineering over de productie tot aan de verzending.

Quick Response Manufacturing werd in de jaren '90 ontwikkeld door de Amerikaanse professor Rajan Suri van de University of Wisconsin in samenwerking met een grote groep van bedrijven. De resultaten van deze bedrijven waren verbluffend. De doorlooptijden konden gereduceerd worden met gemiddeld 80 procent, de kosten werden met 25 procent verlaagd. Daarnaast zag men ook een positieve impact op de leverbetrouwbaarheid en de kwaliteit.

Vier sleutels kunnen je helpen om de voordelen van een tijd-gedreven organisatie te ontsluiten:

## Sleutel 1: Maak iedereen bewust van de impact van tijd

Volg eens een order doorheen uw bedrijf. De kans is groot dat je zal

moeten vaststellen dat meer dan 95% van de tijd het order aan het wachten is voor een volgende stap. Of nog, gedurende minder dan 5% van de tijd is men effectief bezig met de eigenlijke behandeling van een order. Deze lange wachttijden leiden typisch tot heel wat overhead kosten die worden onderschat. Stel je maar eens voor dat de doorlooptijden 90% korter zouden zijn. Wellicht verdwijnen dan allereerste tussenvoorraden, zal er minder magazijnruimte nodig zijn, het plannen van de productie wordt eenvoudiger, verkopers kunnen zich weer bezig houden met verkopen in plaats van te moeten informeren naar de stand van orders.... Lange doorlooptijden leiden dus typisch tot veel 'verborgen' indirecte kosten. Een focus op doorlooptijd verkorting is daardoor de ideale manier om de indirecte kosten onder controle te krijgen.

## Sleutel 2: Elimineer de bottlenecks in je organisatie

Overbelaste medewerkers en machines zijn wellicht de voornaamste reden waarom organisaties traag reageren. Beperk daarom de belasting van uw resources tot 80 à 85%. De overige tijd kunnen ze spenderen aan verbeterprojecten, training,... Dit klinkt misschien als een dure oplossing, maar in de praktijk stellen we vast dat dit vaak finaal leidt tot een flinke besparing op de overhead kosten. Tegelijk krijg je eindelijk de tijd om uw organisatie structureel te verbeteren en te bouwen aan de toekomst.

## Sleutel 3: Pas uw organisatorische structuur aan

Veel organisaties zijn georganiseerd in functionele silo's, elk met hun eigen manager. Dit belemmert vaak de communicatie en de samenwerking over de afdelingen heen. Door de organisatie in te richten in 'cellen' waarbij alle stappen voor een bepaalde productfamilie worden samengebracht in één team kan je de doorlooptijden drastisch inkor-

ten. Een volgende stap hierin is het cross trainen van medewerkers. Door crosstraining kunnen vaak meerdere stappen door één medewerker worden gezet, wat automatisch de wachttijden tussen de stappen elimineert. Hierdoor krijg je ook de nodige wendbaarheid in je organisatie om snel te kunnen inspelen op afwezigheden en fluctuaties in de vraag.

## Sleutel 4: Focus op doorlooptijdverkorting doorheen het ganse bedrijf

Quick Response Manufacturing is een bedrijfs-brede strategie die zich niet beperkt tot de productie. Zo is ook in het kantoor gebeuren veel vooruitgang te boeken. Niet zelden spendeert een order de helft van zijn doorlooptijd in de kantoorstappen. Veel bedrijven hebben overigens moeten vaststellen dat vaak de grootste winst te halen valt in het voortraject op het kantoor. Ook in de toevoerketen is er vaak een groot potentieel aanwezig om met de QRM-methodes de doorlooptijden te verkorten.

## QRM in België

Sinds een vijftal jaar passen ook Belgische bedrijven deze strategie met succes toe. Zo wist de Genkse toeleverancier, Provan, de doorlooptijd van zijn kachelproductie te reduceren van drie weken naar 3 à 4 dagen en kon Sumitomo Drive Technologies (voorheen Hansen Industrial Transmission) uit Edegem de doorlooptijden op kantoor met ca. 80% terugdringen door de invoering van cellen.

Sirris, het collectief centrum van de technologische industrie, introduceerde QRM in België. Sirris organiseert regelmatig opleidingen en adviseert bedrijven over doorlooptijdverkorting.

Voor meer informatie:  
Sirris  
Pascal Pollet

