

Weg met de blanco doorlooptijd

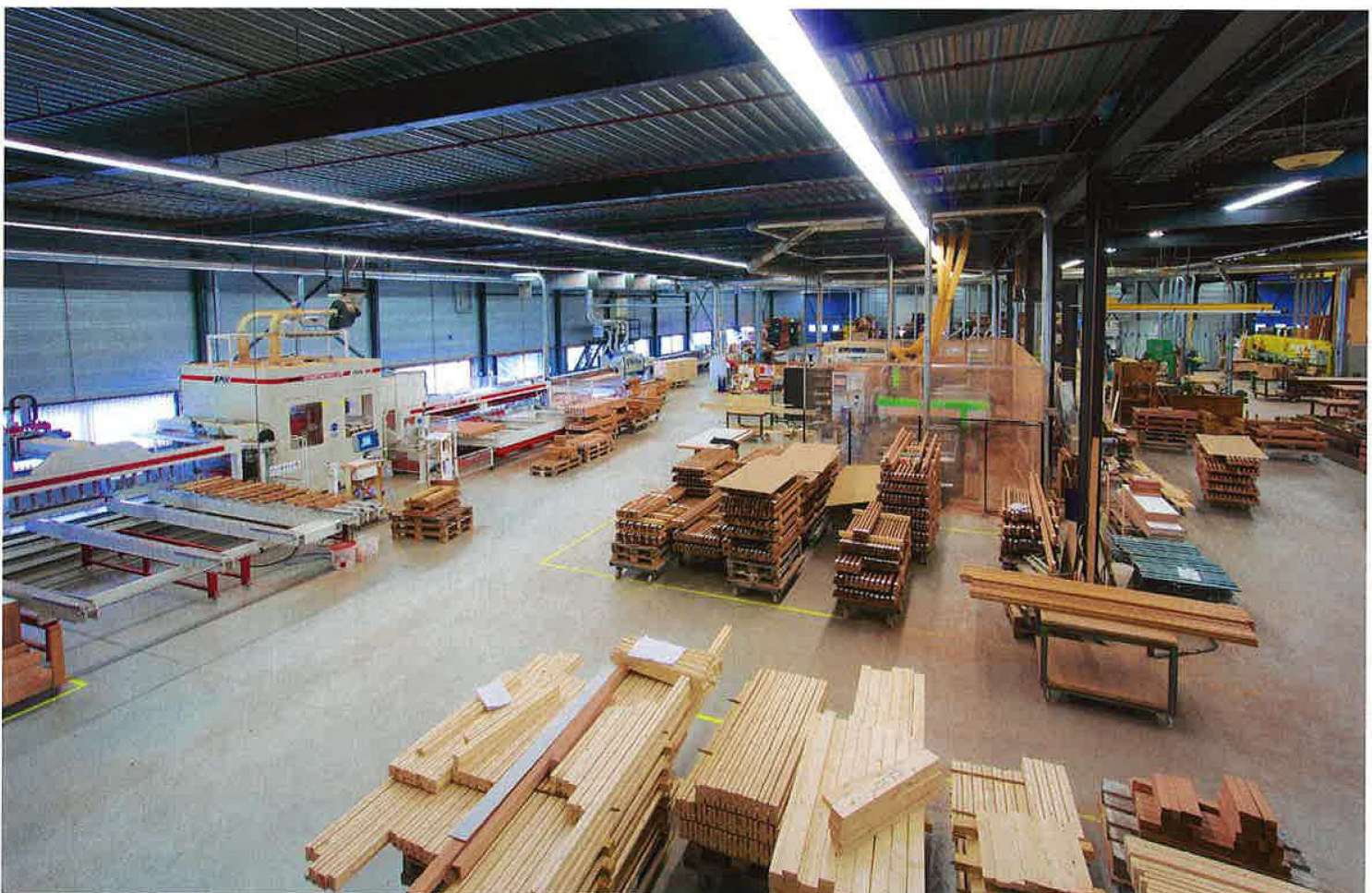
Quick Response Manufacturing

Vergeet volgeplande productielijnen en kostenreductie en investeer in overcapaciteit om de doorlooptijd te verkorten. Zo haalt Quick Response Manufacturing 'blanco' tijd uit het bedrijfsproces. Het strategisch model bewijst opmerkelijke resultaten bij mkb-productiebedrijven. In de timmerindustrie is QRM nauw verwant aan het actuele Single Part Production. Echter, implementatie vergt zorgvuldige voorbereiding en externe begeleiding.

TEKST Ewald Lohmann FOTO'S Kees de Vries

Quick Response Manufacturing (QRM) is niet nieuw, maar wel actueel dankzij de economische opleving en de pittige markteisen in kwaliteit én efficiëntie. Tijdens de recessie hebben bedrijven scherp aan de wind gezeild en zich 'fit voor de toekomst' georganiseerd. Nu deze toekomst daar

is, valt het menig ondernemer tegen: capaciteitsgrenzen, spoedopdrachten en relatief kleine series maatwerk gooien de planning in de war, creëren onrust en faalkosten. In de ideale QRM-situatie is de opsluitbank of de droogkamer geen knelpunt, simpelweg omdat er altijd vrije capaciteit



- 1 Een valkuil in de QRM-implementatie is de haast om die zichtbaar gemaakte 'klauwen met geld' binnen te harken.
- 2 Opsluitbank en spuiterij zijn bekende knelpunten bij de kozijnproductie.

beschikbaar is en nooit meer dan circa zeventig procent volgepland is. Consequenties zijn enerzijds investeringen in overcapaciteit en de net weggesneden 'lucht' in de organisatie moet terug. Anderzijds bestaat de versturende spoedorder voortaan niet meer, want die gaat even snel als soepel in productie. De grote winst zit in de doorlooptijd, die de reële behandeltijd benadert en de klant dus aangenaam verrast met tot dan toe ongekend snelle levering. Reeds goed georganiseerde productiebedrijven, met name in het midden- en kleinbedrijf, melden resultaatverbeteringen van tientallen procenten.

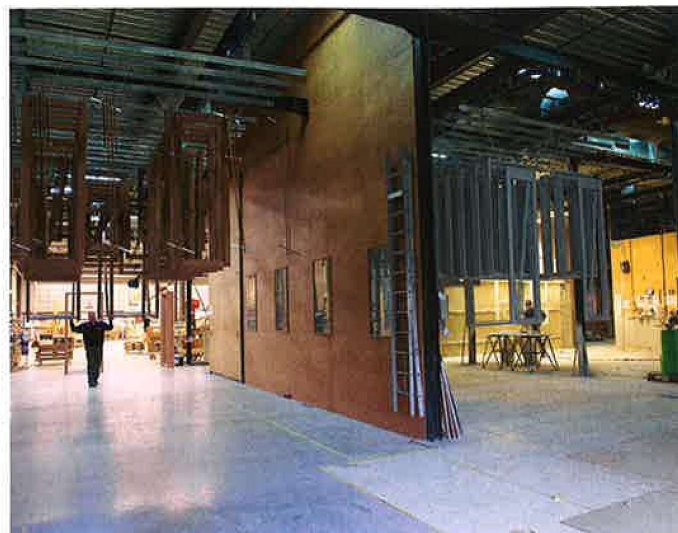
Eerst lezen

QRM is een strategisch bedrijfsmodel dat niet in de plaats komt van bijvoorbeeld Lean of SixSigma maar verder gaat met een ingrijpende herdefinitie van organisatie en planning aan de hand van de centrale factor tijd. Implementatie begint met grondige oriëntatie, dat wil zeggen met het boek 'QRM – It's about time' (Nederlandstalige editie ISBN 9789081590815, verschenen in 2010) van de hand van prof. dr. Rajan Suri. De oud-hoogleraar industriële engineering aan de universiteit van Wisconsin-Madison en oprichter van het Center for Quick Response Manufacturing geldt als internationaal expert en is ook betrokken bij het eerste kenniscentrum buiten de VS, van Hogeschool Arnhem-Nijmegen (www.qrm-centrum.nl).

Aan de hand van de vaak grote verschillen tussen effectieve behandeltijd en doorlooptijd laat de expert zien dat mkb-bedrijven die het moeten hebben van grote flexibiliteit bij relatief kleine en gemiddeld afnemende seriegroottes moeten accelereren in productiesnelheid c.q. doorlooptijd. "Tijd is niet geld, tijd is klauwen met geld", betoogt Rajan Suri. Het boek maakt overigens ook duidelijk dat het model niet op een mooie dinsdagmiddag kan worden ingevoerd maar grondige voorbereiding en kundige begeleiding vereist. De Tilburgse specialist in verandermanagement en optimalisatie van bedrijfs- en productieprocessen Censor (www.censor.nl) is een van de vooraanstaande dienstverleners in QRM-implementatie en voert onder meer projecten in de timmerindustrie uit.

Rust op de snelweg

QRM creëert de beoogde rust door de vorming van multidisciplinaire teams rond een samenhangende productgroep. Dit team bestrijkt het gehele proces, van sales en planning tot en met expeditie en heeft serieuze bevoegdheden om de productieaanpak, -middelen en routing te optimaliseren, inclusief het recht op gefronste wenkbrauwen en vergissingen. Onderlinge crosstraining zorgt ervoor dat specialisten behouden blijven, terwijl schakels in de keten toch



gemakkelijk en flexibel voor elkaar kunnen inspringen. De bedoeling is dat de planning substantiële ruimte overhoudt. Substantieel betekent dat elke opdracht direct en ononderbroken in productie gaat, zonder wachttijden, tussentijdse opslag en andere onderbrekingen. "Investeer niet in voorraden en opslagcapaciteit, maar in primaire productiefaciliteiten", is een van de uitgangspunten achter Quick Response Manufacturing. Het machinepark is ingesteld op die relatieve overcapaciteit.

Start simpel

Een valkuil in de QRM-implementatie is de haast om die zichtbaar gemaakte 'klauwen met geld' binnen te harken. Het bedrijfsteam moet er allereerst van doordrongen zijn dat de prestaties uit het verleden niet ter discussie staan, maar dat een andere aanpak betere resultaten oplevert met minder spanning, minder discussie en een hogere kwaliteit. Daarbij behoort een aangepaste interpretatie van verantwoordelijkheden en samenwerking, reden om te starten met een gemotiveerd en getraind team dat allereerst de relatief gemakkelijkste productiegroep aanpakt. Dit biedt het beste uitzicht op overtuigende en stimulerende successen. Externe opleiding en begeleiding leveren, zo benadrukken alle ervaringsdeskundigen, de beste garantie op soepele implementatie. Immers ook het managementteam moet wennen aan een nieuwe situatie. Door de neiging te onderdrukken de machinecapaciteit vol te plannen, door te aanvaarden dat een papieren planbord soms veel inzichtelijker kan zijn dan een ERP-uitdraai en door te investeren in ruime productiemiddelen. Desnoods een handbediende zaag- of freesbank, als de doorstroming daarbij gebaat is volgens het betrokken QRM-team.

De beloofde klauwen met geld liggen verborgen in goede voorbereiding, een nieuwe manier van denken en enthousiast mensenwerk dat de blanco tijd eruit haalt. Ter afsluiting een praktijktip: neem altijd de afdeling intern transport c.q. de heftruckchauffeur op in het eerste QRM-team. Hij weet als geen ander waar die blanco tijd heen gaat.