Drie methodes om doorlooptijd op kantoor snel te verkorten

15 september 2017, 02:00

Véronique Dossogne

Bij optimalisatietrajecten worden maar al te vaak de kantoorprocessen uit het oog verloren. Nochtans nemen deze heel wat doorlooptijd voor zich en zijn ze verantwoordelijk voor een groot deel van de kosten. Enkele organisatorische maatregelen kunnen al volstaan om de doorlooptijd tot 80 procent in te korten.

Het belang van kantoorprocessen zoals offerte-opmaak, orderverwerking, engineering, werkvoorbereiding en planning wordt in productiebedrijven vaak onderschat. Nochtans hebben deze processen een grote impact. De doorlooptijden in de kantoorprocessen vertegenwoordigen vaak 30-50 procent van de totale doorlooptijd en bepalen vaak een kwart van de kosten. Bovendien heeft de reactiesnelheid op kantoor een grote impact op de slaagkans van offertes.

Veel bedrijven hebben in de afgelopen jaren geïnvesteerd in digitale tools zoals ERP, CAD/CAM en PLM ter ondersteuning van de interne processen. De digitalisatie heeft geholpen om een steeds groter wordend gamma aan te bieden, maar is er vaak onvoldoende in geslaagd om ook de doorlooptijd drastisch te verkorten. Tekenend is bijvoorbeeld dat typisch meer dan 95 procent van de doorlooptijd nog steeds bestaat uit wachttijd. Of nog, meestal is men minder dan 5 procent van de tijd effectief bezig met een order. Er is dus nog duidelijk ruimte voor verbetering. Een aantal organisatorische maatregelen blijkt vaak te volstaan om de doorlooptijd op kantoor met 50 tot 80 procent in te korten.

Herbedenk de processen met het oog op snelheid

Veel kantoorprocessen zijn nodeloos complex en versnipperd over meerdere personen. Door een aantal eenvoudige ingrepen kan vaak het aantal hand-overs beperkt worden, waardoor de doorlooptijd snel kan dalen. Een klassiek voorbeeld is de kredietwaardigheidscheck, waarvoor een bestelbon soms bij de boekhouding langs moet. Een controle van de kredietwaardigheid is echter een eenvoudige operatie die snel kan worden aangeleerd aan andere medewerkers in het proces.

Het parallelliseren van de kantoorstappen in plaats van een sequentiële afloop is eveneens een krachtig middel om de doorlooptijd in te korten. In sommige gevallen is het bijvoorbeeld mogelijk dat de aankoopafdeling al, in parallel met de werkvoorbereiding, de items met een lange levertijd bestelt eerder dan de volledige werkvoorbereiding lang te laten wachten.

Verschillende ordertypes verdienen een eigen procesafloop. Zo kunnen eenvoudige orders vaak in minder stappen worden afgehandeld dan complexe of nieuwe orders. Door niet alle orders doorheen hetzelfde traject te duwen worden de resources minder belast en wordt tegelijk de

doorlooptijd verkort.

Zorg voor goede informatie aan de bron

In kantoorprocessen staat of valt alles met goede informatie. Bij maatwerkproducten zijn de bestelbonnen vaak onduidelijk, onvolledig of vragen ze zelfs om onmogelijke productcombinaties, waardoor veel kostbare tijd verloren gaat. Dergelijke problemen ontstaan onder andere wanneer de verkoopafdeling of de dealers de bestelbonnen 'over het muurtje gooien', en de taak van het uitvlooien van de bestelbonnen overlaat aan de orderverwerkers. Soms sturen dealers omwille van de lange levertijden bewust vroegtijdig bestelbonnen door met onvolledige informatie om alvast een productieslot voor hun klant te kunnen reserveren.

Afhankelijk van de aard van de problematiek dringen zich verschillende oplossingen op:

- Verschuif de checks en de verantwoordelijkheid voor de correctheid van de bestelbonnen zo dicht als mogelijk naar de bron van de fouten (sales en dealernetwerk).
- Maak gebruik van gestandaardiseerde bestelbonnen en checklijsten met vaste invulvelden en zorg voor een goede producttraining voor de verkopers.
- Bij technisch complexe producten dienen verkopers al in een vroege fase de technische specialisten in te schakelen om latere problemen te voorkomen.

Cross-functionele teams

Het krachtigste instrument om de doorlooptijd op kantoor te verkorten is vaak het oprichten van een cross-functioneel team, waarbij de verschillende disciplines (orderverwerking, planning, aankoop, sales, werkvoorbereiding) worden samengebracht in één team dat de verantwoordelijkheid heeft over het volledige proces. In grotere bedrijven is het vaak nodig meerdere teams te vormen die elk gespecialiseerd zijn in een bepaald productsegment.

De magie van een dergelijk team start bij de colocatie: het samenbrengen van de teamleden op één locatie, bijvoorbeeld aan eenzelfde tafeleiland. Door de nabijheid van de teamleden verbetert de communicatie en kan de doorlooptijd soms al met de helft dalen.

Daarnaast moet er veel aandacht gaan naar crosstraining. Door crosstraining kan het aantal hand-overs worden beperkt, kunnen de teamleden inspringen voor elkaar, en ontstaan door het ruimere begrip van het proces ideeën om het proces zelf te verbeteren.

In een klassieke functionele organisatie ligt de focus op het verhogen van de efficiëntie van de individuele processtappen. Hierdoor ontstaan typisch suboptimalisaties die het geheel ondermijnen. Om dit te vermijden, moet de aandacht van de teams primair gericht worden op het verkorten van de doorlooptijd. De doorlooptijd is immers een goede maatstaf voor de kwaliteit van de samenwerking binnen het team. Teamleden die goed samenwerken, balanceren het werk beter uit, maken het werk voor elkaar eenvoudiger, en minimaliseren de overdrachtsproblemen, waardoor de doorlooptijd daalt. Om dergelijke teams te laten slagen, moet ook de organisatorische structuur worden aangepast. De teamleden mogen niet langer aan hun oude hiërarchische lijnen rapporteren, maar moeten allen aan dezelfde leidinggevende rapporteren, om het oude 'afdelingsdenken' te doorbreken.

Dergelijke cross-functionele teams zijn een kernelement binnen quick reponse manufacturing (QRM) waar ze bekend staan onder de naam 'Quick Response Office Cells' (Q-ROC). Quick

reponse manufacturing is een productiestrategie voor high-mix/low-volume-productiebedrijven die zich primair richt op doorlooptijdverkorting. Door te focussen op de doorlooptijd kan de performantie van het systeem in zijn geheel worden geoptimaliseerd, en vermijdt men de ongewenste suboptimalisaties.

Meer weten over QRM?
Op **10 oktober** komt QRM-grondlegger **Rajan Suri** opnieuw naar België om een QRM-masterclass te geven met focus op de kantooroperaties.
Op **5 oktober** en **7 november** starten twee lessenreeksen (10 avonden) van de 'QRM Alpha Specialist'-opleiding in Gent en in Leuven.

Auteurs



Véronique Dossogne