

Tijdreizen dankzij doorlooptijdverkorting

24 januari 2022, 01:00

Pascal Pollet

Zou u wel eens in een teletijdmachine willen stappen om een kijkje te nemen in de toekomst? Wel nu, dit kan! Door het verkorten van de doorlooptijden in al onze processen belanden we sneller dan anders in de toekomst en zijn we dus in wezen aan het tijdreizen.

Om snel genoeg de omslag te maken naar een duurzame economie moeten we razendsnel een hele reeks nieuwe technologieën ontwikkelen en op de markt brengen. Dit vergt niet alleen investeringen in technologisch onderzoek, maar ook een sneller ontwikkelingsproces. Zo is de snelle ontwikkeling van de coronavaccins niet alleen te danken aan enkele doorbraken in de wetenschap, maar ook aan een betere organisatorische aanpak.

Ongekend potentieel in doorlooptijdverkorting

Er is nog veel laaghangend fruit op het vlak van doorlooptijdverkorting, en dit zowel in de productontwikkeling als in productie. Veel bedrijven hebben jarenlang ingezet op kostreductie, en zijn nu op een punt beland dat verdere kostreducties erg moeilijk worden. Zo is het verlagen van de productkost met 5 procent vaak een helse opgave, terwijl het verkorten van een doorlooptijd met 50 procent vaak wel haalbaar is. Hoe valt dit verschil te verklaren?

De doorlooptijd van een bestelling tot de levering van een product is de som van de verschillende procestijden en de wachttijden tussen de opeenvolgende processtappen. In de praktijk blijkt de wachttijd vaak meer dan 95 procent van de totale doorlooptijd uit te maken. Het reduceren van de doorlooptijden komt dus neer op het reduceren van de wachttijden tussen de processen. Door een eenzijdige focus op de directe kosten hebben bedrijven voornamelijk ingezet op het verbeteren van de processtappen zelf, en werden de lange wachttijden tussen de processen veronachtzaamd.

De voordelen van het reduceren van de directe arbeidskosten zijn evident, terwijl de voordelen van doorlooptijdverkorting vaak veel ingrijpender, maar minder gekend zijn. Als kersverse ingenieur werd ik zelf door mijn toenmalige werkgever gevraagd om eens met een frisse blik naar de fabriek te kijken, om te zien waar verbeteringen mogelijk waren. Ik ben toen enkele dagen de productie ingetrokken om de processen te observeren en met verbetervoorstellen op de proppen te komen. Eerlijk gezegd zaten bij die voorstellen nauwelijks ideeën die echt een verschil zouden maken. Het zou nog een paar jaar duren alvorens ik doorhad dat de afbouw van onze overtollige voorraden wel miljoenen euro’s zou kunnen opleveren. Het grootste verbeterpotentieel had ik dus niet gezien en dit terwijl ons magazijn wel erg groot was.

Voordelen van kortere doorlooptijden

De voordelen van het verkorten van de doorlooptijden zijn aanzienlijk en samen te vatten onder een drietal categorieën:

1. Impact op de omzet en winst

Korte doorlooptijden in het ontwikkelingsproces laten toe om nieuwe producten sneller op de markt te brengen. Dit biedt een dubbel voordeel: de winstmarges liggen bij het begin van de levenscyclus hoger en er kan gemakkelijker marktaandeel veroverd worden doordat de concurrentie nog beperkt is. Korte doorlooptijden in de productie van bestaande producten laten toe om de klant sneller te bedienen, de klantentevredenheid te verhogen en als bedrijf te groeien. Het inzetten op het verkorten van doorlooptijden kan zo voor veel bedrijven een centraal element in hun groeistrategie zijn.

2. Verlaging van de (indirecte) kosten

Lange doorlooptijden leiden tot veel vormen van verspillingen. De lange doorlooptijden maken het plannen van de productie lastiger. Dringende klantenvragen zorgen in een systeem met lange doorlooptijden voor grote verstoringen. Hierdoor gaat heel wat tijd en energie op aan planningsoverleg en het bespoedigen van orders.

Lange doorlooptijden betekenen ook dat materialen lang blijven liggen. Als gevolg hiervan ontstaat al snel een plaatstekort en hopen de voorraden zich op. Voorraden brengen heel wat verborgen kosten met zich mee. Het aanhouden van voorraad vereist niet alleen werkingskapitaal, maar leidt ook tot meer magazijnkosten. Voorraden die lang in magazijnen liggen verouderen, raken beschadigd of zoek en worden onverkoopbaar. De kost voor het aanhouden van voorraad wordt meestal onderschat, maar bedraagt typisch 15-25 procent van de waarde van de voorraad.

3. Hogere medewerkerstevredenheid

Bedrijven met een lange doorlooptijd worden gekenmerkt door heel wat hectiek om de zaken alsnog geregeld te krijgen. Medewerkers moeten omgaan met ontevreden klanten, komen onder druk te staan, en ervaren stress. Kenmerkend voor organisaties met een lange doorlooptijd is ook

het silodenken van de afdelingen, wat de relaties tussen de collega’s verder verslechtert.

Gelukkig zijn er tal van eenvoudige manieren om de doorlooptijden te verkorten. Deze vorm van tijdreizen vergt geen grote investeringen en ligt binnen handbereik van ieder die met een frisse blik naar zijn processen wil kijken. Een uitstekende aanpak om doorlooptijden te verkorten is Quick Response Manufacturing (QRM). QRM is een bedrijfsbrede groeistrategie gericht op doorlooptijdreductie om een competitief voordeel te creëren in een snel veranderende wereld. Meer informatie over QRM vindt u hier.

(Beeld: https://nl.dreamstime.com)

Auteurs



Pascal Pollet