

Vier sleutels tot QRM

31 juli 2017, 00:00

Pascal Pollet

Quick response manufacturing (QRM) kan terecht de productiestrategie van de 21ste eeuw genoemd worden. Deze aanpak die specifiek ontwikkeld is voor bedrijven met kleine productseries en grote productdiversiteit, richt zich op het verkorten van doorlooptijden doorheen het hele bedrijf. Zo sluit de strategie naadloos aan bij de productienoden van vandaag.

Verliest uw organisatie ook nodeloos veel tijd? Blijven opdrachten maar aanslepen en moeten uw klanten te lang wachten? Dan werkt u waarschijnlijk in een kostgedreven organisatie. Kostgedreven organisaties geloven dat een focus op kostenreductie hun concurrentiepositie zal versterken, maar vaak gaat dit ten koste van hun lenigheid. Daartegenover staan tijdgedreven organisaties. Tijdgedreven 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 allerhande 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 hele bedrijf - van orderingave 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 met gemiddeld 80 procent worden gereduceerd, de kosten met 25 procent verlaagd. Daarnaast zag men ook een positieve impact op de leverbetrouwbaarheid en de kwaliteit.

Vier sleutels kunnen u helpen om de voordelen van een tijdgedreven 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 u zult moeten vaststellen dat meer dan 95 procent van de tijd het order staat te wachten voor een stap. Meer nog, de eigenlijke behandeling van een order beslaat minder dan 5 procent van de tijd. Deze lange wachttijden leiden typisch tot heel wat overheadkosten.

Stel u nu eens voor dat de doorlooptijden 90 procent korter zouden zijn. Wellicht verdwijnen dan allerhande tussenvoorraden, zult u minder magazijnruimte nodig hebben, het plannen van de productie wordt eenvoudiger, verkopers kunnen zich weer richten op verkopen in plaats van de

status van orders op te volgen, Lange doorlooptijden leiden dus typisch tot veel 'verborgen' indirecte kosten. Een focus op doorlooptijdverkorting is daardoor de ideale manier om de indirecte kosten onder controle te krijgen.

Sleutel 2: elimineer de bottlenecks in uw organisatie

Overbelaste medewerkers en machines zijn wellicht de voornaamste reden waarom organisaties traag reageren. Beperk daarom de belasting van je resources tot 80-85 procent. 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 fikse besparing op de overheadkosten. Tegelijk krijgt u 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 inkorten. Een volgende stap hierin is het crosstrainen van medewerkers. Door crosstraining kunnen vaak meerdere stappen door één medewerker worden gezet, wat automatisch de wachttijden tussen de stappen elimineert. Hierdoor krijgt u ook de nodige wendbaarheid in uw organisatie om snel te kunnen inspelen op afwezigheden en fluctuaties in de vraag.

Sleutel 4: focus op doorlooptijdverkorting doorheen het hele bedrijf

Quick response manufacturing is een bedrijfsbrede 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 supply chain 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 de strategie met succes toe. Zo wist de Genkse toeleverancier Provan de [doorlooptijd van zijn kachelpductie 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 procent terugdringen door de invoering van cellen.

Sirris introduceerde QRM in België en organiseert regelmatig opleidingen en adviseert bedrijven over doorlooptijdverkorting. Zo start in maart de derde reeks van de QRM Alpha-opleiding, zowel in Zwijnaarde als in Heverlee. Meer info hierover vindt u in onze [agenda](#).

Wil je meer info over QRM? Contacteer [ons](#)!

Auteurs



Pascal Pollet