

Wat voorlopende Amerikaanse productiebedrijven ons leren

24 juni 2011, 02:00

Pascal Pollet

Op een recent congres lieten voorlopende Amerikaanse productiebedrijven ons binnenkijken in hun interne keuken. We verzamelden voor u enkele verrassende inzichten waarmee ook u een voorsprong kan nemen.

Op het recente Quick Response Manufacturing (QRM) congres in Madison verzamelden Amerikaanse voorlopende bedrijven zich om ervaringen uit te wisselen over hun productiestrategie. Quick Response Manufacturing is een productiestrategie die streeft naar het radicaal inkorten van de doorlooptijd. QRM is compatibel met lean, maar is veel breder toepasbaar dan lean en lost enkele van de moeilijke problemen op waarvoor lean geen goed antwoord biedt.

We verzamelden voor u de meest verrassende inzichten van deze voorlopers:

- Om de vooruitgang van je inspanningen gericht bij te sturen is een goede metriek bijzonder belangrijk. De centrale metriek bij QRM is het meten van de doorlooptijd, waarvoor QRM een heel duidelijke definitie, 'MCT' (Manufacturing Critical path Time) heeft uitgewerkt. Bij lean manufacturing ontbreekt een goede, eenduidige metriek, waardoor lean soms wat focus mist. Lean richt zich immers op het elimineren van zeven verschillende verspillingen, maar geeft niet aan hoe je hierin duidelijke prioriteiten moet stellen. Hierdoor stranden vaak lean-manufacturing-projecten. Het hanteren van MCT als metriek voorkomt 'random acts of leanness'.
- Crosstraining van medewerkers is essentieel om de productie voldoende flexibel te maken, om te kunnen opereren in een low-volume/high-mix-markt. Voorlopers investeren hierin bijzonder veel energie en maken intensief gebruik van skill-matrices.
- Het vormen van Quick-Response-Office-cellen (QROC's), waarbij kantoorwerkers uit verschillende afdelingen samen worden gebracht, werkt uitermate goed. De magie van het vormen van deze office-cellen zit in de 'co-locatie' van de medewerkers op eenzelfde plek. Dit creëert een gans andere dynamiek dan wekelijkse teammeetings. Doordat mensen voortdurend samen zitten, verbetert de communicatie tussen de teamleden opmerkelijk en worden spontaan heel wat oplossingen aangebracht voor de problemen.
- Een centraal element binnen QRM is het vermijden van overbelasting van de resources. QRM raadt daarom aan om te werken met een bezettingsgraad van ca. 80 procent, om zo snel vraagschommelingen en onverwachte problemen te kunnen opvangen. Verschillende voorlopers kwamen getuigen dat ze deze contra-intuïtieve strategie met succes in de praktijk toepasten. RenewAire bijvoorbeeld werkt met een gemiddelde bezettingsgraad van 80

procent. Dit betekent dat de medewerkers gemiddeld 20 procent van de tijd niet werken aan het maken van producten. Deze tijd gaat echter niet verloren, maar wordt volop gebruikt voor training en het doorvoeren van productieverbeteringen door de medewerkers. Als gevolg hiervan daalde het aandeel van de arbeidskosten in het product, terwijl de loonkosten zelf stegen. Wil je je productie fundamenteel verbeteren, dan ga je hier ook tijd moeten voor vrijmaken. Het verlagen van de bezettingsgraad creëert deze tijd en zorgt tegelijk voor drastische verkorting van de doorlooptijden.

- Om de communicatie binnen het bedrijf te verbeteren tussen bijvoorbeeld de productie en de engineering afdelingen werken de voorlopers met 'single point of contact' (spoc). Op die manier weten de mensen van de werkvloer altijd precies bij wie ze terecht kunnen met hun wensen.
- Voorlopers beschouwen continu leren als een kerntaak van elke medewerker en benadrukken dit voortdurend in hun communicatie naar hun medewerkers. Meer zelfs, ze ontwikkelen een tolerante cultuur voor het maken van fouten en zien hierin het bewijs dat er wordt geleerd. Voorlopers passen zelfs jobtitels aan om mogelijke leerbelemmeringen weg te werken. Zo worden 'frezers' bijvoorbeeld 'werkstukmakers' genoemd, waardoor ze niet langer vasthangen aan enkel de freesoperatie.
- Chief Financial Officers (CFO's) hebben het vaak moeilijk als hun productiemanagers komen aandraven met een nieuw programma om de doorlooptijd te verkorten en vragen typisch achter harde cijfers van de voordelen. Om op een goede manier te communiceren met hun CFO moeten productiemanagers de taal leren van de CFO's. (Het heeft helemaal geen zin om met zelf uitgevonden nieuwe metrieken af te komen, dit wekt alleen maar argwaan op). Om de financiële toestand van een bedrijf goed in te schatten werken CFO's nu al met meerdere financiële metrieken. Productiemanagers moeten daarom CFO's wijzen op indicatoren die sterk worden beïnvloed door een verkorting van de doorlooptijd zoals 'asset productivity' of het 'netto werkingskapitaal'.
- Een harde noot om te kraken blijft vaak het verkorten van de doorlooptijd van de leveranciers. Voorlopers laten echter steeds meer de doorlooptijd doorwegen op de kosten. Enkele Amerikaanse bedrijven rapporteerden zelfs dat ze succesvol overschakelden van Chinese toeleveranciers naar lokale Amerikaanse toeleveranciers om te kunnen profiteren van een grotere reactiesnelheid.

Wat ook opviel is hoe snel Quick Response Manufacturing zich over de ganse wereld begint te verspreiden. Bedrijven die met deze productiestrategie een competitief voordeel willen uitbouwen, wachten dus best niet te lang meer om hiermee te starten.

In België was zonweringsfabrikant Harol het [eerste bedrijf om met succes QRM te implementeren](#). Het won hiermee de ITM Industry Award 2011.

Sirris organiseert dit najaar opnieuw enkele masterclasses rond Quick Response Manufacturing, waarin de grondlegger Rajan Suri deze productiestrategie komt voorstellen. Geïnteresseerd om ook een voorloper te worden? Schrijf je dan snel in; klik [hier](#) voor meer informatie.

Dit artikel kwam tot stand met de steun van het IWT en :



Europese Unie
Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling



Vlaanderen
in Actie



met steun van het
Agentschap Ondernemen

Auteurs



Pascal Pollet