

KOSTENDALING DOOR TERUGDRINGEN DOORLOOPTIJD

Interne logistiek als succesfactor

BEELD: SANDER VAN DER TORREN

Moderne bedrijven moeten steeds vaker hun producten snel, betrouwbaar en tegen een zo laag mogelijke prijs leveren. Om dit te bereiken is veel geïnvesteerd in moderne machines en productietechnieken. Een aspect dat hierbij vaak onderbelicht blijft is de rol van de interne logistiek. Toch is de impact van interne logistiek op de winstgevendheid bij steeds meer bedrijven aanzienlijk.

Veel medewerkers in een bedrijf zijn op een of andere manier betrokken bij de interne logistiek. Bijvoorbeeld als inkoper, werkvoorbereider, magazijnmedewerker, heftruckchauffeur of machineoperator. De pure bewerkingstijd die een bedrijf aan een product besteed is vaak een fractie van de doorlooptijd. De rest van de doorlooptijd is nodig vanwege de manier waarop het bedrijf, en de interne logistiek, is georganiseerd. Veel logistieke problemen worden veroorzaakt doordat er tussen de diverse bewerkingen

wachttijden zijn (onderdelen verplaatsen omdat ze in de weg staan e.d.). Daarom wordt het tijd om de werkzaamheden zo te organiseren dat de doorlooptijd fors kan worden teruggebracht. Bijkomend voordeel is dat bij het terugdringen van de doorlooptijd de kosten fors afnemen.

QRM

Veel bedrijven die aan doorlooptijdverkorting willen werken starten een QRM-traject op. QRM is een erg effectieve manier om dergelijke door-

looptijden te reduceren. Hierbij wordt gericht gewerkt aan het verminderen van de interne logistiek. QRM-consultants stellen aan het implementeren vaak randvoorwaarden die, zeker voor kleine bedrijven, helemaal niet nodig zijn en die ook vaak niet bij het bedrijf passen (zoals zelfsturende teams, inrichten van werkcellen e.d.). Ook zonder een QRM-traject op te starten, kunnen doorlooptijden en kosten gereduceerd worden (waarbij wel gebruik gemaakt wordt van het gedachtengoed van QRM). Veel kan al worden gerealiseerd door het toepassen van het eigen gezonde verstand.

WAARDE TOEVOEGEN

Om zelf aan de slag te gaan is het zinvol om na te gaan welke werkzaamheden waarde toevoegen (voor de klant) en welke werkzaamheden dat niet doen (maar zijn bij de huidige manier van organiseren wel nodig). Enkel de bewerkingen voegen waarde toe. Alle andere werkzaamheden die door de diverse medewerkers verricht worden zijn misschien (op dit moment) wel noodzakelijk, maar voegen geen waarde toe.

FLOWPRODUCTIE

Binnenkomende materialen worden vaak in magazijnen opgeslagen, waarna de volgende handeling is dat ze weer uit het magazijn worden gehaald. Het is duidelijk dat deze werkzaamheden geen waarde toevoegen maar misschien wel noodzakelijk zijn om ruimte te hebben om te kunnen werken. Zodra er goed in beeld is gebracht welke werkzaamheden geen waarde toevoegen, is het mogelijk om een manier te bedenken om deze werkzaamheden te voorkomen of te reduceren. Het is dan misschien mogelijk om deze op een afgesproken moment aan te laten leveren, waardoor ze direct in de productie verwerkt kunnen worden. Als standaard is het goed om te beseffen dat het effectiefst gewerkt kan worden als alle bewerkingen aan een materiaal, direct na elkaar, in een flow, kunnen worden uitgevoerd. Door goed naar de orders en naar de eigen processen te kij-



De interne logistiek blijft vaak onderbelicht.

ken is het vaak mogelijk om hiervoor een werkcycl of flowlijn op te zetten. Het uitvoeren van een systematische materiaalstroomanalyse kan daarbij erg veel inzicht geven in mogelijke oplossingsrichtingen om het proces te verbeteren.

Tijdens een dergelijke analyse is het belangrijk om ook te kijken naar de manier waarop goederen intern getransporteerd worden. Worden de materialen vervoerd in een bak, op een pallet, of bijvoorbeeld met een transportkar. Hoe groter de productdrager (en het aantal producten daarop) hoe langer doorgaans de doorlooptijd wordt. Daarnaast is het belangrijk hoe de betreffende productdragers door het bedrijf worden getransporteerd. Wordt gebruik gemaakt van een bovenloopkraan, een heftruck, een lopende band of van een automated guided vehicle?

PLANNING

Bij bedrijven die niet met flowlijnen werken is planning een van de veroorzakers van langere doorlooptijden. Vaak wordt niet de benodigde tijd die voor productie nodig is in de planning opgenomen, maar neemt men een tijdslot op waarbinnen de werkzaamheden moeten worden uitgevoerd. Vaak wordt daarbij aan de medewerker zelf overgelaten wanneer de werkzaamheden binnen het tijdslot worden uitgevoerd. Nog steeds zijn er tal van bedrijven die per afdeling een week in de planning opnemen, ook als de werkzaamheden slechts 0,5 uur zijn. Dit leidt tot onnodige logistiek (als er niet aan het materiaal wordt gewerkt dan moet het ergens tijdelijk geparkeerd worden. Zodra men er verder aan wil werken moet het product weer teruggevonden worden (zoektijden en kosten)). Ook kan de productie op de ene afdeling aan het begin van de planweek worden opgepakt en vervolgens bij de volgende afdeling op het eind van de week, waardoor de productie gedurende bijna twee weken stil ligt. Werk je nog met een week als planeenheid dan kun je al enorm veel in doorlooptijd winnen door op een dagplanning over te gaan.

‘Sommige werkzaamheden zijn wel noodzakelijk, maar voegen geen waarde toe’

Steeds meer bedrijven beschikken over CNC-gestuurde productiemachines waarvoor programma's moeten worden aangemaakt. Vaak worden deze programma's pas gemaakt als men

het product wil gaan produceren. Ook deze manier van werken, verlengt de doorlooptijd en verhoogt de kosten. Beter is het om het programmeren apart te plannen waardoor, zodra materiaal is opgespannen, direct kan worden geproduceerd. Slim organiseren en plannen kan de doorlooptijd en de productiekosten fors verlagen.

NIEUWE INVESTERINGEN

De effectiviteit van de investering in een nieuwe machine staat of valt bij het goed organiseren van de werkzaamheden op en rond deze nieuwe machine. Vaak worden machines aangeschaft die niet voldoen aan de functionele eisen. Wordt bij de aanschaf echter al goed rekening gehouden met de interne logistiek, dan is het mogelijk om de doorlooptijden en kosten te reduce-

ren door een wat duurdere, beter passende machine aan te schaffen.

CONCLUSIES

Hierboven zijn slechts enkele voorbeelden genoemd. Bij elk bedrijf (dat nog niet gericht heeft gewerkt aan dit onderwerp) is het mogelijk om de doorlooptijd (50 tot 80%) en de productiekosten ($\geq 25\%$) te reduceren. Wordt er gebruik gemaakt van de moderne, digitale mogelijkheden, dan kunnen deze percentages nog verder oplopen.

Meer weten over verkorten van doorlooptijden en het verminderen van kosten door anders te organiseren en gebruik te maken van de moderne, digitale technologieën? Neem contact op met Jo van de Put, adviseur Teqnow via put@metaalunie.nl.



Het is belangrijk te analyseren hoe producten door het bedrijf worden getransporteerd.