

Kleur wijst de weg bij Bosch

Quick Response Manufacturing. Vergeet die term. De inhoud is belangrijker. QRM is een middel om de doorlooptijd in een productiebedrijf te verkorten. Bij Bosch Scharnieren Doetinchem werken ze al jaren volgens die methode. Kaartjes met kleuren wijzen de weg in de fabriek.

Niet de computer leidt de weg bij Bosch Scharnieren. Via gekleurde kaarten wordt elke fase in het productieproces aangegeven. De werknemer weet blindelings aan welke order hij of zij moet beginnen. Eerst de kleur en pas dan het *touch screen* van de computer, die verdere stappen aangeeft. „De kern van QRM is alles te doen om snel op een aanvraag te kunnen reageren, zonder extra kosten te maken”, zegt directeur Godfried Kaanen van Bosch Scharnieren. „Met als resultaat een tevreden klant en een flinke besparing. Die kerngedachte is door de Amerikaanse professor Rajan Suri (universiteit Wisconsin) uitgewerkt tot een managementfilosofie.”

Het systeem is met name geschikt voor bedrijven met veel productvarianten en die te maken hebben met een sterk wisselende grootte in orders. En zo'n bedrijf is Bosch, dat maatwerkscharnieren maakt voor industriële toepassingen. Kaanen: „Wij leveren aan klanten uit de metaal en techniek, apparaten- en machinebouw, carrosserie- en wagonbouw, interieur en sanitair en de bouwwereld. Bosch is een typische aanvraagfabriek. We krijgen een specifieke opdracht voor kleine (tussen 25 en 2500 stuks), specialistische series scharnieren. Eerst kijken we of we ze kunnen maken en brengen dan offerte uit.”

Bosch Scharnieren werd 81 jaar geleden in Amsterdam opgericht door Willem Bosch. In 1957 kon hij in de hoofdstad geen metaalvaklieden vinden. Hij week met zijn bedrijf uit naar Terborg, om-



Directeur Godfried Kaanen van Bosch Scharnieren: „Het systeem werkt net als een stoplicht.”

foto Theo Kock

dat metaalvakmensen in de Oude IJsselstreek in ruime mate voorhanden waren. Vanaf de jaren rond de oorlog had het bedrijf zich gespecialiseerd in scharnieren. Sinds de jaren zestig werd dat de *core business*. In 2004 nam Godfried Kaanen het bedrijf over van Gerrit Bosch, zoon van Willem.

„Het produceren van de gangbare soort scharnieren hebben we losgelaten, omdat je op dat vlak de concurrentie met de lagelonenlanden verliest. We zijn ons helemaal gaan toeleggen op kleine series scharnieren. Ze wijken af in maten, diktes, gaten, uitkappingen enz. Het is puur maatwerk. Deze scharnieren vind je niet in de handel”, zegt Kaanen.

Het scharnier is niet zelden letterlijk het sluitstuk van een nieuwe serie ontwerpen of producten. Kaanen: „Het scharnier wordt gezien als een detail, dat als een van

de laatste onderdelen aan bod komt. En dus moeten ze altijd zeer snel geleverd worden. Dat lukt alleen als je bedrijf werkt als een geoliede machine. En daar komt QRM om de hoek kijken. Een van de pijlers van het systeem is dat we werkcellen hebben, die

‘Delicatessenwinkel voor scharnieren’

flexibeler zijn dan afdelingen. Die werkcellen zijn multifunctionele teams. Vanuit verschillende achtergronden worden medewerkers in de werkcellen bij elkaar gebracht. Van engineer tot sales. Elke werkcel heeft een eigen kleur. Daarbinnen hebben we een offerteteam

en een orderteam. De meeste klanten krijgen binnen een dag een offerte en een orderbevestiging. De levering is binnen twee tot vier weken, afhankelijk van de moeilijkheidsgraad van de maatwerkscharnieren.”

Het kleurkaartensysteem is door professor Rajan Suri ‘Polca’ genoemd. Kaanen: „Om willekeurige orders - we zijn een soort delicatessenwinkel voor scharnieren - systematisch te kunnen verwerken, geven de kleuren de bewerkingsvolgorde aan. Spoedorders kunnen er tussendoor geplaatst worden zonder dat de productiemedewerkers het merken. Ze werken gewoon hun opdrachten op kleur af. Ik vergelijk het systeem wel eens met een stoplicht. Bij rood of groen weet je wat je moet doen. Je hoeft niet te overleggen. Je gaat. Of je gaat niet, omdat een ander voorrang heeft. Zonder stoplicht krijg

je files en botsingen.”

Bij Bosch Scharnieren, waar dertig mensen en enkele uitzendkrachten werken, is de doorstromingsnelheid sinds de invoering van QRM met tientallen procenten gestegen. In de fabriek heerst een serene rust. Bosch Scharnieren beschikt zelf over alle machines die voor de verwerking van het (plaat)staal nodig zijn. Kaanen: „Wanneer we afhankelijk zouden zijn van de toelevering door derden zou de doorlooptijd weer kunnen worden verlengd. Daarom doen we alles zelf, inclusief het uitsnijden van staal met een lasersnijmachine.”

Tot 2009 gaf de omzet bij Bosch jaarlijks een beperkte stijging te zien. Door de crisis viel het resultaat twintig procent omlaag. Maar dit jaar wordt een stijging van 25 procent verwacht. Vooral als gevolg van het aantrekken van de economie in Duitsland. Dat land is de grootste afnemer van de scharnieren van Bosch.

„We leveren aan Duits- en Engelstalige landen in Europa: behalve Duitsland ook aan Oostenrijk, Zwitserland en Scandinavië. Eigenlijk is die export begonnen in 1992 toen de Europese grenzen open gingen. De grote series scharnieren gingen naar de lage lonen landen en daarvoor in de plaats zijn wij kleine series hoogwaardige maatwerkscharnieren gaan maken. Een bedreiging (concurrentie van goedkope landen) werd zo omgezet in sterkte. We groeien zo snel in Duitsland, omdat wij flexibel en klantvriendelijk zijn. Op die terreinen ligt onze winst.”

Directeur Kaanen heeft positieve verwachtingen van de toekomst. „Wij hebben onze weg wel gevonden. Steeds meer klanten uit Europa weten ons te vinden. Men heeft grote behoefte aan snelle levering en een hoge betrouwbaarheid. Zonder QRM was dit niet gelukt. Korte levertijden zonder extra kosten te maken. Geen crashacties onder druk van de crisis. Wij produceren met beheerste kosten. Zowel voor de klant als voor onszelf.”

www.boschscharnieren.com
www.qrm-centrum.nl