

# Vijf redenen waarom QRM de Nederlandse industrie gaat veranderen

Bijna 20 jaar geleden publiceerde prof. dr. Rayan Suri zijn eerste boek over Quick Response Manufacturing (QRM). Anno 2015 staat deze procesverbetermethode in de schijnwerpers door klinkende resultaten. Nu de buitenlandse concurrentie steeds sterker is en de druk op kosten hoog blijft, moeten veel industriële ondernemers hun organisaties aanpassen aan de 'low volume, high mix'-eisen van klanten.

Productieprocessen zijn nu nog ingeregeld op optimale efficiëntie, terwijl de klant vraagt om maatwerk en flexibiliteit. Dit gaat botsen. QRM helpt de effectiviteit van de productie te verhogen en zo de klanttevredenheid te verbeteren.

Dit zijn mijn vijf redenen waarom QRM de Nederlandse industrie zal veranderen:

## 1. QRM geeft concurrentievoordeel

In zijn boeken 'Quick Response Manufacturing' (1998) en 'QRM, it's about time' (2010) beschrijft [professor Suri](#) hoe bedrijven hun doorlooptijden structureel kunnen verkorten. Zijn theorie is dat het winnen van tijd in het traject van bestellen tot afleveren automatisch zorgt voor een lagere kostprijs en dus tot een betere concurrentiepositie. Met QRM hebben bedrijven aantoonbaar hun orderdoorlooptijden met gemiddeld 80 procent gereduceerd. Hierdoor hebben zij hun kosten met gemiddeld 25 procent verlaagd. Door de lagere behoefte aan werkkapitaal verbetert de financiële buffer (en dus de toekomstbestendigheid) van de ondernemer. Ook maakt QRM verplaatsing van productie naar lagelonenlanden onnodig. Het zorgt er zelfs voor dat bedrijven hun productie weer naar Nederland kunnen terughalen.

## 2. QRM is ontworpen voor maatwerk

De bekende procesverbetermethode Lean Manufacturing is een afgeleide van het Toyota Productie Systeem. Deze werkwijze is door de Japanners ontworpen om hoog volume en repeterende productie te stroomlijnen. Consumenten wensen echter steeds meer keuze en maatwerk. Industriële ondernemers zien de ordergrootte teruglopen en de variëteit toenemen. Zij moeten hierop inspelen met meer flexibiliteit en klantordergestuurde productie tegen lage kosten. Low volume, high mix-productie is daarom het mantra voor de komende jaren. QRM gebruikt veel elementen van Lean, maar is speciaal bedacht voor maatwerkproductie. Niet alle processen dienen bijvoorbeeld gestandaardiseerd te worden, zoals bij Lean. QRM focust uitsluitend op verlaging van doorlooptijden. Variabiliteit in het proces kan namelijk ook zorgen voor snelheid en het broodnodige aanpassingsvermogen.

### **3. QRM zorgt voor tevreden klanten én werknemers**

Voor ondernemingen is voorraad aanhouden duur en bij maatwerk zelfs niet mogelijk. Hierdoor ontstaat een gat tussen klantwens en capaciteit van de fabrikant. Het gevolg is een ontevreden klant en een gefrustreerd productieproces. Dit is precies het ‘burning platform’ waar professor Suri in zijn laatste boek over schrijft. Je hebt [drama](#) nodig om succesvol QRM te kunnen implementeren. Slimme fabrieken, intelligente robots en 3D-printing gaan op termijn zorgen voor maatwerk en snelle, lokale productie. Vooralsnog zal QRM zorgen voor tevreden klanten door snelle levering en hogere flexibiliteit, maar ook door betere onderlinge afstemming. QRM vraagt om meer samenspel tussen fabrikant en klant. Dit vereist meer aandacht en communicatie met de klant, maar leidt ook tot een hogere klanttevredenheid. QRM zorgt ook voor tevreden medewerkers. Multi-inzetbaar personeel is een voorwaarde om QRM succesvol te implementeren. Extra training en het samenwerken door medewerkers in klantteams zorgt voor een bovengemiddelde betrokkenheid en verantwoordelijkheid. QRM draagt daarom bij aan een duurzame inzetbaarheid en een hogere arbeidsvreugde van medewerkers.

### **4. QRM kijkt verder dan de eigen fabrieksvloer**

Het ultieme doel van QRM is de hele keten – van bestellen tot afleveren – zo ‘snel’ mogelijk te maken. In de fabriek, maar ook op het kantoor. Een traag offertetraject of een lange productietijd geeft voor de klant hetzelfde resultaat, namelijk wachten. Bij haardenfabrikant Interfocos bleek zelfs dat 85 procent van de fouten in de fabriek veroorzaakt waren door verkeerde informatie vanaf kantoor. Binnen de industrie wordt steeds meer samengewerkt. De toeleverancier ontzorgt de afnemer steeds verder, maar dit zorgt ook voor een toenemende wederzijdse afhankelijkheid. Een doorlooptijdverkorting en succesvolle QRM-implementatie is alleen mogelijk door de hele keten erbij te betrekken. Juist dit samenwerken zorgt voor hogere loyaliteit en nieuwe kansen.

### **5. QRM is aantoonbaar succesvol bij MKB-bedrijven**

Doorlooptijdverkorting is belangrijk voor multinationals, maar ook voor MKB-bedrijven. Grote pleitbezorgers voor QRM in Nederland zijn [Fried Kaanen](#) – eigenaar van Bosch Scharnieren en voorzitter van de Koninklijke Metaalunie – en [Thomas Luiten](#), operationeel directeur van Interfocos en partner bij QRM Management Center. Zij geven veel presentaties over de praktijk van QRM. Luiten geeft aan dat juist bij kleine en middelgrote bedrijven met kleine series en een grote productvariëteit, het verbeterpotentieel groot is. Naast Bosch Scharnieren en Interfocos, hebben MKB-bedrijven als BOZ Groep, Agrifac, Altop

Kunststoftechniek, Hapert Wagenbouw, De Vries Trappen, Heurkens & Van Veluw, Vrijdag Premium Printing en De Haan Special Equipment de QRM-methode omarmd.

*Zie ook het interview met Thomas Luiten in ABN AMRO Visie op Industrie, april 2015*



**David Kemps**

Sector Banker Industrie