



Operationele problemen en hun strategische gevolgen

Bruynzeel Keukens & Kasten BV, fabrikant van keukenmeubilair vroeg Ydo om na te gaan wat de mogelijke productiviteit van een door hen aangeschafte productielijn zou zijn. De indruk bestond namelijk enerzijds dat de leverancier van de productielijn niet de eerder toegezegde prestatie wist waar te maken. Anderzijds leefde er bij het management de vraag of de capaciteit van de montagelijne wel maximaal door de medewerkers werd benut. Ydo heeft rondom deze montagelijne een Onderzoek Tijdbesteding uitgevoerd om na te gaan op welke wijze deze vraag beantwoord moest worden. In dit onderzoek is zowel naar de bezetting van de medewerkers als naar de bezetting van de montagelijne en de afzonderlijke machines gekeken.

Uit het onderzoek tijdbesteding bleek dat er best nog wel wat mogelijkheden waren om de output van een aantal (handmatige) werkstations met een geringe extra inspanning te vergroten. De resultaten van dit onderzoek gaven echter ook zeer duidelijk aan dat de kern van de montagelijne, een cruciaal en geavanceerd werkstation dat nagenoeg volledig geautomatiseerd werkte, de feitelijke bottle-neck van de lijne vormde. Verdere vergroting van de output in de andere werkstations zou daarom niet mogelijk en zeker niet zinvol zijn omdat de doorvoer van producten door dit centrale station al vrijwel maximaal was. Het onderzoek leverde op dat een echte doorbraak in productiviteit alleen mogelijk zou zijn met een grondige aanpassing van de installatie en de gehele werkomgeving. Tijdens het onderzoek was er echter nog volstrekt geen idee of er aan de mogelijke verhoging van de productie-omvang die daarmee bereikt kon worden ook daadwerkelijk behoefte zou zijn. Dus: huiswerk voor de marketing-afdeling en de strategische planning.



Oh ja.

De leverancier van de productie-installatie kon weliswaar niet van wanprestatie worden beticht, maar een iets betere aanpak van dit project, rekening houdend met de feitelijke omstandigheden waaronder de te leveren montagelijne komt te opereren, zou ook wel zijn voordelen hebben opgeleverd. Overigens, dit zien wij helaas wel vaker bij dit soort projecten. Een machine-fabrikant levert een installatie die doet wat gevraagd wordt. Maar dan wel onder laboratoriumcondities. Onder reële omstandigheden blijkt de productiviteit van de installatie lager te zijn dan verwacht. Aanpassingen achteraf kunnen vaak nog wel het een en ander goedmaken, maar blijven wel binnen de beperkingen die zijn ontstaan door de reeds gemaakte investeringen. Terwijl tijdens dit onderzoek deze belemmeringen zichtbaar had gemaakt, zodat de leverancier en de klant ook dezelfde verwachtingen zouden hebben ten aanzien van de te realiseren productiviteit van de installatie.

