Fullwood Packo gaat voor halvering van doorlooptijd dankzij QRM

26 augustus 2019, 02:00

Pascal Pollet

Fullwood Packo is fabrikant van onder meer koeltanks voor vloeistoffen. Om performanter te worden en zo concurrentieel sterker te staan, had het bedrijf nood aan een nieuwe aanpak. Die vond het in de uitrol van de QRM-strategie.

Fullwood Packo levert vanuit het West-Vlaamse Zedelgem al meer dan vijftig jaar de meest uiteenlopende oplossingen voor de zuivel, farma en voedselverwerkende industrie. Het Belgische Fullwood Packo, dat deel uitmaakt van een internationale groep, is gespecialiseerd in de productie van inox koeltanks en silo's voor de opslag van vloeistoffen, voornamelijk van melkproducten. Dankzij nauw contact met de dealers en eindklanten kan het snel inspelen op de noden in de markt.

Na de crisis van 2008 groeide echter de druk op de financiële en operationele prestaties. Bovendien waren er verschillende uitdagingen in productie, waaronder permanente overcapaciteit, een focus op 'make to stock' met hoge WIP en te veel voorraad tot gevolg, een te lage leverperformantie en een te lange doorlooptijd van minstens acht weken.

Bedrijfsbrede onderdompeling in QRM

Er was dringend nood aan een nieuwe aanpak om het tij te keren. In 2017 werden al enkele veranderingen, onder meer in de organisatie, geïntroduceerd en trad een nieuwe CEO aan die vertrouwd was met quick response manufacturing (QRM) en hierin de strategie van de toekomst zag. Het volledige bedrijf kreeg een eerste introductie en enkele personeelsleden volgden de nodige opleidingen, waaronder deze tot QRM Silver-expert, mede georganiseerd door Sirris.

Een eerste reeks aanpassingen die het bedrijf doorvoerde, hield onder meer een reductie van de WIP in, een beperking van het aantal montageposities en de invoering van de QRM-aansturingssoftware PROPOS. Verder werden lasersnijorders niet langer per week, maar per dag gepland en streefde men naar een '1-piece-flow'-productie. Het bedrijf kreeg de nodige inzichten in zijn doorlooptijd dankzij een MCT-analyse. (MCT staat voor Manufacturing Critical-path Time en toont de tijd in kalenderdagen vanaf klantorder, doorheen het kritieke pad, tot aan de levering).

Verder gaf men enerzijds prioriteit aan automatisering en anderzijds aan initiatieven om de flow te verbeteren. Zo werd het lasproces gedeeltelijk geautomatiseerd wat wordt gemonitord via een camerasysteem. In het kader van de QRM-strategie werden enkele specifieke acties ondernomen. Zo werden QRM-productiecellen opgezet die met behulp van POLCA worden aangestuurd. (POLCA is het QRM-aansturingsmechanisme die de WIP tussen de cellen beperkt houdt.) Gezien de omvang van de producten gaat het om vrij grote cellen, bestaande uit drie productielijnen.

Voorlopig maakt men gebruik van papieren POLCA-kaarten voor de aansturing. Op termijn zal dit eveneens via de PROPOS-software gebeuren.

Eerste resultaten

Dankzij deze eerste ingrepen was al na een jaar de doorlooptijd bijna gehalveerd, kon men met minder personeel eenzelfde omzet waarmaken en was de kwaliteit verbeterd. Er is nog heel wat marge om verder te verbeteren en veel bruikbare ideeën voor verdere verbetering komen overigens van de mensen op de productievloer.

Fullwood Packo heeft het afgelopen jaar heel wat geleerd over het implementeren van QRM. Zo stelde men vast dat je eigenlijk nooit genoeg kan communiceren naar de betrokken partijen. Het aligneren van het personeel met de QRM-strategie is een hele uitdaging.

Struikelblokken bij de overschakeling naar QRM bleken onder meer de discipline bij het gebruik van PROPOS, het vervallen in oude gewoontes, en nog onvoldoende crosstraining. Een bijkomende uitdaging bleek een onverwachte forse omzetgroei van 25 procent, waardoor de doorlooptijd weer wat langer werd.

Dankzij QRM konden op vrij korte tijd en binnen een behoorlijk groot bedrijf best indrukwekkende resultaten worden bereikt. In de toekomst wil Fullwood Packo de productiviteit met 10 procent laten stijgen, de doorlooptijd verder verkorten door het aantal storingen te reduceren, 20 procent reservecapaciteit opbouwen om bottlenecks te vermijden en streven naar on-time-delivery voor de eindproducten en onderdelen. Ook de eerste stap tot een Q-ROC - een crossfunctionele kantoorcel voor interne sales, planning en logistiek - is ondertussen gezet en deze zal verder worden uitgebreid.

Auteurs



Pascal Pollet