

Meer flexibiliteit en minder wachttijd in productie bij De Meyer

09 november 2021, 01:00

Pascal Pollet

De Meyer NV is gespecialiseerd in het ontwerpen, produceren, onderhouden en repareren van mechanische constructies en machines. Het familiebedrijf bedient zeer uiteenlopende markten in hun al even diverse projecten. Het bedrijf kent al enkele jaren een sterke groei en wil de doorlooptijden voor het steeds stijgende aantal projecten verkorten.

De uiteenlopende orders die bij De Meyer NV binnenkomen, worden volledig op maat van de klanten uit tal van sectoren uitgewerkt. Al drie generaties lang - de vierde heeft ondertussen ook al haar intrede gedaan - bouwt de onderneming haar activiteiten gestaag uit. Dit betekende in 2009 verhuizen vanuit Sint-Niklaas naar een nieuwe, grotere, moderne vestiging in Temse.

Het bedrijf besloot hierbij ook zijn eigen strategie te ontwikkelen, gebaseerd op twee platformen. Het eerste platform beslaat de sectoren waarvoor het bedrijf werkt, gegroepeerd in drie marktsegmenten: traditionele industrie, publieke infrastructuur en offshore. Regelmatig worden nieuwe sectoren overwogen en aan de portfolio toegevoegd, zoals bijvoorbeeld hernieuwbare energie. Het tweede platform bestaat uit de activiteiten die het bedrijf voor de verschillende klanten uitvoert, namelijk projectwerk, toelevering en revisie & repair. De contacten met de klanten zijn hierdoor regelmatig en heel divers.

'Snuffelen aan QRM' met QROC

De strategische keuze voor een brede waaier aan activiteiten kon tijdens de COVID-19-epidemie alvast haar waarde bewijzen: De Meyer NV kende slechts een beperkte terugval. Toch bleek de productie nog voor verdere optimalisatie vatbaar. Zo had ze te kampen met 'verstoorders': sprintorders die onrust en vertragingen in het volledige productieproces veroorzaken. Het bedrijf ging op zoek naar een oplossing en kwam zo verder in contact met de principes van quick response manufacturing (QRM).

Carl Bosteels, verantwoordelijke voor innovatie en ICT binnen De Meyer, volgde in 2018 als eerste medewerker een workshop rond 'Quick Response Office Cells' (QROC), gegeven door QRM-bedenker Rajan Suri en georganiseerd door Sirris. Door de invoering van multidisciplinaire QROC’s per marktsegment konden al snel enkele problemen in de orderverwerking worden opgelost. Niet alleen ontstond meer betrokkenheid bij alle medewerkers, de communicatielijnen werden korter, de samenwerking verbeterde en de flexibiliteit groeide dankzij crosstraining. Ondertussen zijn er drie QROC’s actief.

Stapsgewijs naar QRM in productie

Met het besef dat QRM toepasbaar en vooral zinvol is, was de onderneming klaar voor een volgende stap. Enkele medewerkers, waaronder zaakvoerder Dirk De Meyer, volgden de QRM Silver-opleiding, en men ging na waar in productie het eerste QRM-proefproject zou kunnen starten.

Voor het opzetten van een eerste QRM-cel werd een werkgroep opgezet die eerst de verschillende productiestromen en verstoorders analyseerde en van daaruit verschillende scenario’s voorstelde. Het QRM-proefproject pakte meteen het pijnpunt in productie aan: de grootste verstoorders in de bestaande flow, meestal dringende 'sprintorders' voor revision & repair.

Voor het proefproject beperkte men zich binnen deze groep tot de projecten voor de industrie met minder dan 500 gebudgetteerde werkuren. Deze orders worden afgezonderd van de overige flows en voortaan afgewerkt door een QRM-cel met zeven medewerkers. Hiertoe werd ook de lay-out van de werkplaats herbekeken. De lay-out kon echter maar beperkt worden aangepast doordat verschillende machines verankerd zijn. De QRM-cel opereert grotendeels autonoom en staat zelf in voor de planning en de werkverdeling van de taken. De medewerkers van de QRM-cel hebben ondertussen volop ingezet op crosstraining om de eigen flexibiliteit te vergroten. Het bedrijf maakt ook volop gebruik van digitale dashboards om de vooruitgang op te volgen en pijnpunten tijdig te detecteren.

Een belangrijke stap was een uitgebreide communicatie rond QRM over de volledige organisatie. Hiervoor werden infosessies georganiseerd voor kleine groepen van verschillende afdelingen, om zo een draagvlak te creëren voor QRM op de werkvloer.

Succesvol proefproject

Voor de QRM-cel werden de profielen gedefinieerd waarmee het team kon worden samengesteld. Hiervoor werden interne vacatures uitgeschreven. Het multidisciplinair team dat zo ontstond, kreeg en krijgt nog steeds de nodige opleiding, coaching en bijsturing, waarna stelselmatig de teamskills werden ingevoerd, zoals overleg, plannen, zelfsturing, crosstraining, ... De cel neemt niet alleen de dringende sprintorders voor revision & repair op, maar wordt ondertussen ook ingezet voor andere

projecten.

Al snel werden de eerste resultaten duidelijk. De betrokken medewerkers stonden positief tegenover de nieuwe manier van werken, maar ook buiten de cel was men tevreden. Er was minder verstoring ten gevolge van sprintorders en ook van klanten mocht De Meyer reeds meerdere positieve reacties ontvangen. Bovendien bleek de communicatie met de salesafdeling sterk verbeterd. Ook de productiviteit steeg en de gemiddelde doorlooptijd is al gevoelig gedaald.

Uitdiepen en uitbreiden

In de toekomst denkt De Meyer aan de verdere ontwikkeling van de QRM-cel via een nog interactievere samenwerking en verdere crosstraining. De voorbereidingen voor de start van een tweede QRM-team zijn momenteel lopende en op langere termijn wil de onderneming QRM integreren in de algemene bedrijfscultuur.

Het bedrijf wil intensief blijven communiceren rond QRM, intern en naar zijn klanten toe, en ook de leveranciers wil het proberen op eenzelfde lijn te krijgen, want de relatie met hen heeft eveneens een invloed op de totale doorlooptijd.

(Bron foto: De Meyer)

Auteurs



Pascal Pollet