IRBF vangt schommelende vraag op met QRM en lean

02 augustus 2017, 00:00

Pascal Pollet

Om de grote schommelingen in productie beter te kunnen opvangen en ook de samenwerking tussen verkoop en productie vlotter te trekken, koos het West-Vlaamse IRBF voor een grondige aanpak. QRM, lean en Toyota Kata maken er hun opwachting, in productie en administratie.

IRBF in Ieper, een onderdeel van Bandencentrale Forrez, is gespecialiseerd in de productie van velgen voor machines voor landbouw, bosbouw, industrie en grondverzet. Het bedrijf wilde de efficiëntie van zijn operaties fors verbeteren en kampte hierbij met verschillende uitdagingen. Zowel in de producten als in de capaciteit heersen namelijk grote schommelingen: de velgen moeten bijvoorbeeld op maat gemaakt worden, specifiek voor de machine en voor de gewassen waartussen gereden zal worden. Elke bestelling is dus quasi uniek. Bovendien is er een grote toename in bestellingen naargelang het seizoen en is er tegelijk ook meer herstelwerk. De vele details die bij een bestelling komen kijken, zorgden bovendien vaak voor een trage en vaak complexe verwerking van de gegevens tijdens de productie. Zo ontbraken er dikwijls gegevens die dan tijdens productievoorbereiding nog moeten worden opgevraagd bij de klant.

Dit alles zorgde ervoor dat de levertijd van de velgen vaak te lang was (2 tot 5 weken) en de planning stroef verliep door de grote diversiteit aan orders en herstellingen die de flow verstoren. Daardoor liepen de kosten al gauw te hoog op. Ook had men door de omslachtige werkwijze te kampen met fouten in productie, wat tot extra controlewerk leidde.

De bestaande problemen zorgden er voor dat er veel aandacht ging naar het blussen van brandjes en een meer gestructureerde aanpak om het bedrijf te verbeteren drong zich op. Hiervoor werd een samenwerking opgezet met Sirris en Innovation Dynamics.

Verbeterde planning, kortere levertermijnen

Sirris stelde voor om te focussen op verbetering van de planning, verkorting van de levertijden en optimalisatie van productie-efficiëntie/kost en voor het op gang trekken van een proces van continue verbetering.

In de eerste plaats werd een projectteam gevormd met sleutelfiguren uit de productie. Samen met hen werd het bestaande verloop van de productie en het productgamma grondig geanalyseerd en werd nagegaan waar de typische problemen zich voordeden in het productie- en aankoopproces. Alle aandachtspunten en randvoorwaarden werden duidelijk opgelijst.

Vanuit de principes van lean manufacturing en quick response manufacturing (QRM) werden vervolgens de nodige concepten en verschillende tools aangereikt aan het IRBF-team om actief te

kunnen participeren aan de verbetering van planning en levertijdverkorting.

Potentieel voor verbetering

Uit de analyse bleek waar het meeste potentieel zat voor doorlooptijdverkorting en dus welke punten voor verbetering vatbaar waren. Concreet waren er twee grote uitdagingen: het opschalen van de productiecapaciteit in het hoogseizoen en de verwezenlijking van kortere en meer betrouwbare levertermijnen, samen met een efficiëntere manier van werken.

Om de productiecapaciteit te kunnen opschalen, moet het bedrijf eerst kunnen anticiperen op veranderingen in de workload. Personeelsleden moesten dus elders kunnen worden ingezet indien nodig. Om de levertermijnen te verbeteren en efficiënter te werken moesten eerst bottleneckprocessen worden opgespoord, taken beter verdeeld en de doorstroming van orders geoptimaliseerd. Via een geschikte aansturing - een zelfsturend systeem dat zich aanpast aan de veranderende productiesituatie - kon de doorstroming verbeterd worden zodat de productie met een minimale inspanning vlot kan verlopen. Om de capaciteit flexibeler te kunnen inzetten bij omschakeling tussen hoog- en laagseizoen moest een combinatie toegepast worden van drie verschillende methoden: het aanleggen van een beperkte voorraad onderdelen, meer flexibiliteit bij de werknemers en het bijnemen of weghalen van productiepersoneel.

Ook de organisatie van de administratieve processen rond de productie werd onder de loep genomen om de doorlooptijd te verkorten. Om de informatiedoorstroming tussen sales en productie te verbeteren, werd een productconfigurator opgesteld, waarin verkopers de nodige gegevens kunnen ingeven.

Snelheid en efficiëntie als resultaat

IRBF kan haar productiecapaciteit voortaan modelleren en heeft nu drie manieren om te anticiperen op de (bijzonder grote) seizoenschommelingen. Het heeft tools ter beschikking om de order-intake, werkvoorbereiding en planning foutloos en vlot te laten verlopen. De berekening van de productiekosten werd aangepast, zodat de rendabiliteit van de operaties correct kan ingeschat en doorgerekend worden. De werkwijze en productieflow voor de montage werden herdacht en zullen in de komende maanden geïmplementeerd worden.

Auteurs



Pascal Pollet