

Houtbuigerij G. Desmet verkort doorlooptijd van orderverwerking

04 augustus 2017, 00:00

Pascal Pollet

Houtbuigerij G. Desmet kampte met lange doorlooptijden en hoge tussenvoorraden voor de productie van gebogen houtonderdelen door de kleinere series, de relatieve onvoorspelbaarheid van de houtkwaliteit en de gevarieerde ordermix. Door toepassing van QRM gebaseerde maatregelen in zijn kantoorprocessen slaagde het bedrijf erin orders veel sneller af te werken en zo de doorlooptijd van de orderverwerking te doen dalen met ca. 80 procent.

Houtbuigerij G. Desmet is een toonaangevende producent van gebogen houtonderdelen, zowel in massief hout als in multiplex. Het bedrijf heeft vestigingen in Menen en in Roemenië. Met zijn productietechnologie en knowhow slaagt het bedrijf erin om de meest bizarre vormen te produceren. Het productgamma van Houtbuigerij G. Desmet is dan ook erg divers en co-design met de klant staat hoog in het vaandel bij het bedrijf.

Kleine series, groot aantal productvarianten

De vestiging in België heeft zich in de loop van de jaren eerder toegelegd op de kleinere series. Het productieproces bestaat uit het schillen van een boom, verlezen, persen, frezen, schuren en aflakken. Een belangrijk deel van de productie bestaat uit nieuwe producten, die voorheen nog

nooit werden geproduceerd.

De relatieve onvoorspelbaarheid van de kwaliteit en opbrengst van een boom (gaande van eerste keuze tot vierde keuze in hout) en de gevarieerde ordermix maakte het beheersen van de productie en de bijhorende administratieve processen (waaronder de planning) tot een complexe opgave. Dit leidde tot lange doorlooptijden en hoge tussenvoorraden die het bedrijf graag wilde reduceren.

Als gevolg van een door Sirris georganiseerde masterclass over quick response manufacturing (QRM) en een bedrijfsbezoek aan de QRM-pionier Bosch Scharnieren groeide bij het bedrijf de interesse voor deze productiefilosofie. Quick response manufacturing is een productiestrategie die gericht is op een drastische vermindering van de doorlooptijden, en werd specifiek ontwikkeld voor kleine productseries en een groot aantal productvarianten.

Kantoorprocessen

Houtbuigerij G. Desmet startte onder begeleiding van Sirris met een analyse van zijn doorlooptijden om de pijnpunten boven te halen. Orders werden getagd en opgevolgd doorheen kantoor en productie om te begrijpen wat er aan de hand was. Op basis van deze analyse en een ervaringsuitwisseling met Bosch Scharnieren werd besloten om eerst de kantoorprocessen aan te pakken. Uit de analyse bleek immers dat de orderverwerking vaak opliep tot twee weken.

Al snel bleek dat er verschillende kantoorstromen te herkennen waren. Zo bleek het aangewezen om de stroom van recurrente orders af te scheiden van de orders voor nieuwe producten. Hierdoor konden onnodige controlestappen van deze terugkerende orders geëlimineerd worden. Door stappen in de verwerking van de orders samen te voegen en logischer te structureren, slaagde men er eveneens in om het aantal mensen dat betrokken is bij de afhandeling van een order te reduceren. Ook de ICT-ondersteuning voor de orderverwerking werd herbekeken en verbeterd. Als gevolg van deze maatregelen slaagt Houtbuigerij G. Desmet erin om de orders veel sneller af te werken en daalde de doorlooptijd van de orderverwerking met ca. 80 procent.

Visueel management

Om de vooruitgang in het kantoor te bewaken wordt voortaan visueel management toegepast. Wekelijks komt het kantoorteam op een vast tijdstip aan een bord samen tijdens een korte stand-up meeting, om de status te bespreken en verdere acties te definiëren om de doorlooptijd te blijven verkorten. Het bord toont de gemeten doorlooptijdindicatoren voor de verschillende kantoorstromen; via een visueel systeem met post-its worden acties tijdens de meeting vastgelegd en opgevolgd aan het bord.

Na het succes op het kantoor zet Houtbuigerij G. Desmet de weg verder van doorlooptijdverkorting in de productie. Zo worden volop onnodige wachttijden tussen productiestappen geëlimineerd. Door een herschikking van de lay-out van het bedrijf en een daling van de voorraden slaagt het bedrijf er nu bovendien in om zijn activiteiten te hergroeperen op een kleinere oppervlakte.

Auteurs



Pascal Pollet