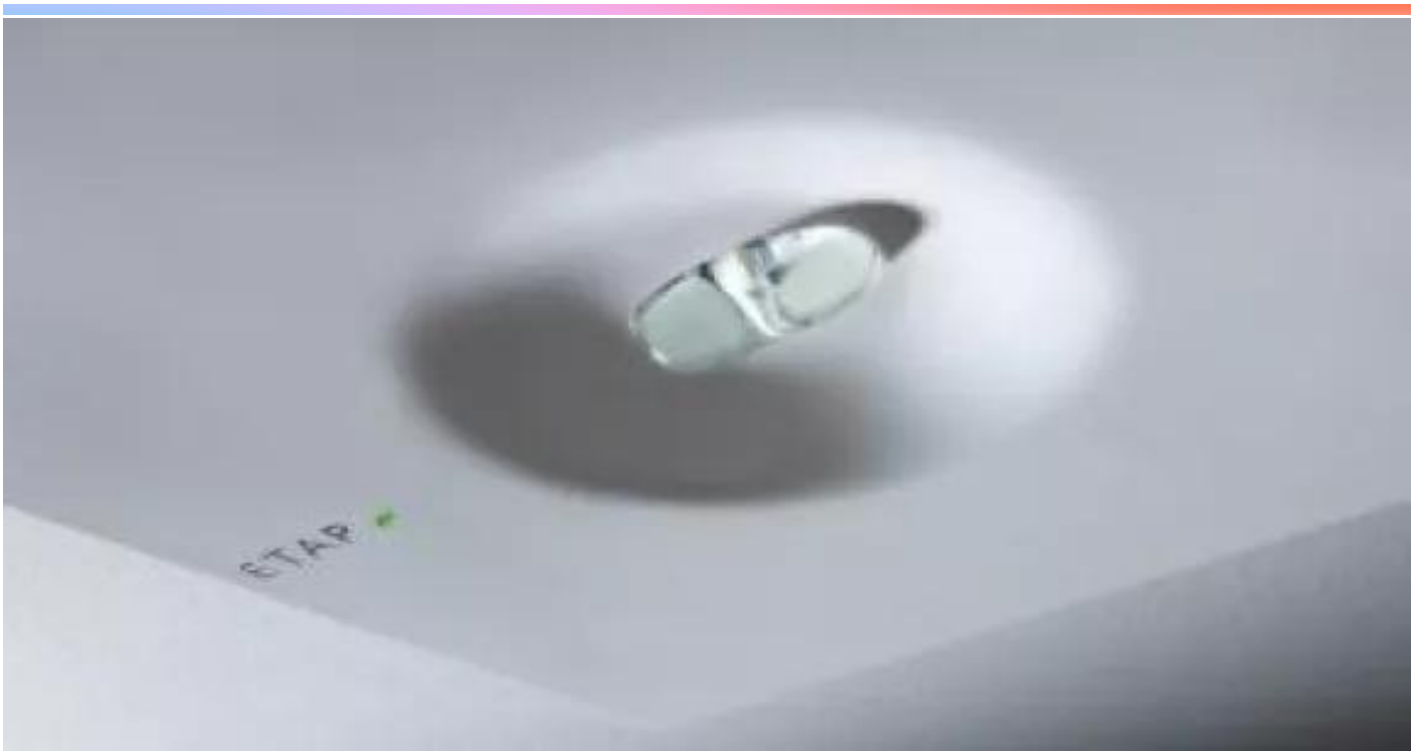


QRM-projecten werpen vruchten af bij ETAP

07 december 2020, 01:00

Pascal Pollet

ETAP, producent en toeleverancier van professionele verlichtingsoplossingen, kon dankzij de implementatie van QRM in verschillende afdelingen - productie, maar ook ontwikkeling en verkoop - op korte tijd mooie resultaten boeken.

ETAP in Malle realiseert energiezuinige, flexibele en comfortabele verlichtingsoplossingen voor professionele omgevingen, van kantoorgebouwen en ziekenhuizen tot onderwijsinstellingen en industriële werkplaatsen. De Antwerpse onderneming ontwikkelt en produceert eigen armaturen en systemen, zowel voor verlichting als noodverlichting.

Recent ging ETAP op zoek naar een nieuwe aanpak om zijn klanten sneller te kunnen bedienen. Het bedrijf vond deze nieuwe aanpak in quick response manufacturing (QRM), een groeistrategie die zich focust op het radicaal verkorten van de doorlooptijden. Om zich te verdiepen in deze aanpak volgden verschillende medewerkers de QRM Silver-opleiding.

QRM@ETAP

De onderneming is ondertussen al ongeveer een jaar bezig met de implementatie van QRM en startte verschillende projecten, zowel in productie als in de kantooromgeving.

Voor de toepassing van QRM in productie startte ETAP met haar afdeling noodverlichting, om de doorlooptijd van order tot verzending te reduceren. Dit op vraag van de klanten en om de concurrentie te kunnen blijven aangaan met bedrijven die vanuit stock leveren. Dankzij meerdere ingrepen kon de doorlooptijd van vijftien naar vijf werkdagen worden teruggebracht. Ook de productie van standaard pictogrammen werd aangepakt. Hier kon de doorlooptijd al worden gereduceerd tot drie werkdagen.

Dit succes stimuleerde ETAP om verder te gaan op de ingeslagen weg met nog meer positieve resultaten tot gevolg: leveringen binnen één week naar Australië en Nieuw-Zeeland, een daling van de voorraad met 150 K€ in de stock van afgewerkte producten, de rotatie in het magazijn met eindproducten werd van 34 dagen teruggebracht naar vier dagen. Op de planning staan nu nog het reduceren van de voorraad van halffabricaten door de reeksgrootte te herberekenen en de doorlooptijdverkorting uitbreiden naar andere processen.

Een ander belangrijk project dat via de QRM-methode onder handen werd genomen, was het LAAS (light-as-a-service)-offertetraject voor de Belgische markt. Om tot een offerte op maat voor het verhuren van licht te komen, had het bedrijf minstens vijf weken nodig, terwijl de klantenverwachting op 2 à 3 weken lag. Dankzij een analyse van het offerteproces kon de doorlooptijd van de lichtstudies verkort worden door extra capaciteit te creëren via procesoptimalisatie en crosstraining van de sales-support-medewerkers.

Een laatste project betrof een herontwerp van een product. Deze opdracht werd tot een goed einde gebracht door het vormen van een 'Quick Response Office Cell' (Q-ROC). Hierbij werd een team van medewerkers samengebracht op één locatie om zo intens te kunnen samenwerken. COVID-19 gooide hier wat roet in het eten, gezien samenwerken binnen één cel moeilijk te combineren was met thuiswerk. Toch bleken de voordelen ervan en konden de vruchten van een goede samenwerking geplukt worden. Zo kwam door de samenwerking binnen de Q-ROC een veel sterker concept tot stand en werd de ontwikkeltijd met twee maand ingekort.

Impact en geleerde lessen

Uit de vele projecten kon ETAP heel wat ervaring opbouwen en lessen trekken. QRM draait in de eerste plaats om 'tijdsdenken' en het gebruik van gezond verstand. De grootste hindernis blijkt vaak het primeren van het klassieke 'kostendenken'.

ETAP heeft ondertussen een fulltime QRM Program-manager en wil de principes van QRM doortrekken naar andere niveaus binnen het bedrijf. De teams die de strategie nu al toepassen zijn voorbeelden voor de andere binnen de onderneming. Ook naar de markt toe bleek de implementatie van de QRM-strategie een belangrijke zet om concurrentieel te kunnen blijven, wat een aanzienlijke uitdaging is omwille van de grote diversiteit binnen het gamma van ETAP.

(Bron foto: Etap)

Auteurs



Pascal Pollet