

Elaut zet eerste succesvolle stappen richting QRM

04 april 2018, 00:00

Pascal Pollet

Toen de productieafdeling bij Elaut het moeilijker kreeg om het stijgende aantal orders te volgen, besloot de onderneming van strategie te veranderen. QRM bracht nieuwe inzichten die zorgen voor meer transparantie, kortere doorlooptijden en een betere voorspelbaarheid, terwijl de stress en overuren terugliepen en er ruimte vrijkwam voor continue verbetering.

Elaut in Sint-Niklaas is ontwikkelaar en fabrikant van amusementstoestellen, die wereldwijd worden geleverd aan pretparken, kermissen, lunaparken, casino's, ... Vooral de Verenigde Staten zijn een belangrijke afnemer. Gezien het brede publiek en de verschillende markten met elk hun eigen voorkeur en de wetgeving inzake kansspelen die van land tot land verschilt, is het aanbod van Elaut zeer uiteenlopend en bestaan er tal van varianten op de verscheidene spellen. Bovendien gaat het vaak om kleine reeksen en blijft het gamma groeien, want ook spellen van vele jaren geleden zijn nog altijd in het aanbod opgenomen, zo lang er vraag naar is.

Productieoptimalisering met hindernissen

De verkoop van Elauts toestellen bleek de laatste jaren in de lift te zitten, onder meer door de opkomst van de entertainment centers in de VS, met een sterke omzetstijging en meer orders als gevolg. De stijgende verkoop deed de productie stilaan tegen haar grenzen aanlopen. De levertermijnen waren sowieso al behoorlijk lang en vaak onvoorspelbaar, waardoor men

veiligheidshalve de klant een lange levertermijn moest doorgeven.

Freddy Huyghe, productiemanager bij Elaut: "Onze productieprocedés worden voortdurend aangepast en geoptimaliseerd. Vroeger werkten we bijvoorbeeld via subassemblages op verschillende gespecialiseerde werkposten, waarna de verschillende delen samengebouwd werden tot een geheel. Het probleem hierbij waren de soms grote verschillen in productietijden op de verschillende posten, wat planning zeer moeilijk maakte. Planningspakketten of tussenstocks brachten geen oplossing en ook een nieuwe lay-out volgens de lean-principes had slechts een beperkt effect, want deze waren niet van toepassing op producten met veel varianten of in grote reeksen. We moesten dus op zoek naar een andere oplossing en zo kwamen we bij QRM."

Dagorders en teamwerking

Freddy volgde met succes de opleiding tot QRM Alpha Specialist en zag al gauw dat een aantal principes binnen de strategie zeker toe te passen waren op de productievloer bij Elaut: "De doorlooptijd is een zeer belangrijk punt en het vormen van teams die bestaan uit verschillende soorten operatoren en specialisten bleek cruciaal om de voordelen van QRM te kunnen realiseren. We stapten over van het afwerken van klantenorders naar dagorders, waarbij we aan het einde van de dag een aantal toestellen klaar hebben en het werk van de dag nadien al voorbereiden. De systeemdynamica maakt het mogelijk op deze manier te werk te gaan, ondanks de verschillende producten en onderdelen waarvoor verschillende productietijden van toepassing zijn."

De voordelen van deze nieuwe manier van werken werden snel zichtbaar: meer transparantie zorgt ervoor dat het snel duidelijk is wie wat wanneer produceert, de werkdruk is gelijkmatiger verdeeld, de doorlooptijden zijn korter, de tussenstocks op de werkvloer zijn verdwenen, de verwachtingen per dag zijn beter gekend en door de snellere terugkoppeling worden fouten vrijwel onmiddellijk gedetecteerd. Werkpunten bleken de beschikbaarheid van alle onderdelen, waarvoor het bedrijf nog altijd grotendeels afhankelijk is van externe leveranciers, en het selecteren van werkkrachten en samenstellen van teams met de juiste dynamiek. Ook wil het bedrijf de levertijden nog verder inkorten en wanneer mogelijk een beperkte stock aanleggen om fluctuaties in de orders beter te kunnen opvangen.

Blijvend work in progress

Freddy: *"QRM is voor ons een 'work in progress'. Zo willen we op termijn ook onze leveranciers betrekken in het verhaal en gebruiken we de dagelijkse resttijd om verdere verbeteringen door te voeren, in plaats van al te beginnen aan het werk van de volgende dag. Tot nu toe is deze reflex nog niet helemaal bij iedereen ingeburgerd."*

Voor de toekomst staan nog meer QRM-ingrepen op het programma, de overgang naar zelfsturende teams, een aangepaste lay-out van de werkposten en het vormen van Q-ROC's in de kantoren, om zo tot een QRM-aanpak te komen die het volledige bedrijf omvat. Zo wil men tot meer output komen met hetzelfde aantal mensen en vooral de voorspelbaarheid van levering verder verbeteren.

Freddy: *"Door de verbeteringen in onze voorspelbaarheid en kortere doorlooptijden, heeft onze productie aan geloofwaardigheid gewonnen. We streven ernaar dat iedereen op de werkvloer vandaag al weet wat hij morgen zal produceren. Het lukt nu al om een kleine stock op te bouwen, maar in de toekomst willen we de doorlooptijden nog korter maken, om zo korter op de bal te kunnen spelen, waardoor die stock niet meer nodig zal zijn. We schatten voor 2017 eenzelfde*

omzet te halen als vorig jaar, maar wel zonder de stress en overuren die er toen kwamen bij kijken."

Ondanks de positieve resultaten blijft er werk aan de winkel om iedereen op dezelfde lijn te krijgen. "Om de strategie van QRM te laten werken moet je erin geloven, voorbij de initiële kritiek willen kijken, de medewerkers over de nieuwe manier van werken blijven informeren, indien nodig hen te overtuigen," besluit Freddy Huyghe.

Wilt u de voordelen van QRM zelf ondervinden? Ontdek hier de voordelen, en in de agenda vind je de komende projecten.

Auteurs



Pascal Pollet