

Esco Couplings bereikt drastische doorvoertijdverkorting dankzij QRM

11 december 2017, 00:00

Pascal Pollet

Esco Couplings produceert verschillende soorten koppelingen voor (rail)voertuigen en andere toepassingen, veelal kleine series met een grote variatie. Om te kunnen blijven voldoen aan de vraag van de klanten, voerde het bedrijf enkele grondige aanpassingen door op het vlak van productie en algemene organisatie. Het volgde hiervoor de principes van quick response manufacturing.

Esco Couplings begon als kleine verkooporganisatie en groeide uit tot een toonaangevende, internationale speler, gespecialiseerd in mechanische koppelingen. Het bedrijf heeft twee vestigingen in België, in Diegem en in Saintes, en twee in Azië.

De onderneming produceert voor twee grote doelgroepen: transport en industrie. Voor transport produceert het bedrijf verschillende soorten producten, het gaat hierbij om kleine series, zowel nieuwe als terugkerende bestellingen van over de hele wereld, voor industrie daarentegen kent het bedrijf een grote mix van producten, gaande van standaard tot zeer klantspecifiek.

Veranderende eisen uit de markt

Voor de afdeling Transport vormt de spoorsector het voornaamste segment. Deze sector is een wereld op zich met eigen kwaliteitsnormen, waarin Esco helemaal thuis is. De productie van koppelingen voor treinonderstellen (bogies) werd de laatste jaren sterk geoptimaliseerd. Het gaat hier echter om sterk variërende producten, waarbij de variatie zich afspeelt op het vlak van de lengte, diameter en materiaalkeuze. Om zo efficiënt mogelijk te kunnen produceren, wordt naar standaardisering gestreefd, maar dit alleen is niet voldoende. Vanuit de typische organisatie van een productieafdeling evolueerde men daarom eerst naar het implementeren van de lean-principes.

De laatste decennia veranderden de klantenvereisten snel: zo werden voor zowat elk product de verwachtingen anders, de productieprocessen complexer, de variatie werd groter en de doorlooptijden moesten korter. Om aan al deze eisen te kunnen blijven voldoen en competitief te blijven, wilde het bedrijf niet alleen openstaan voor nieuwe ideeën en methodologieën, maar ook proactief te werk gaan. Tijd was hierbij het voornaamste sleutelelement.

Volledige organisatie volgens QRM

Zo kwam Esco Couplings al in 2012 bij QRM terecht. Deze strategie weet een reductie van de doorlooptijd te combineren met een grote productvariabiliteit. Concreet streeft men naar een implementatie ervan over de volledige onderneming, gaande van verkoop en engineering over orderverwerking tot productie en facturering.

Hiervoor moesten bij Esco Couplings een paar zaken worden aangepakt. Uitgangspunt is dat de doorlooptijd een complexe actie is van mensen, machines en materialen. Om zeker te zijn dat heel het bedrijf op dezelfde lijn zat, volgden alle werknemers een QRM-training. Productiedirecteur Stef Huybrechts nam hierbij het voortouw en verdiepte zich grondig in QRM. (Stef is medeoprichter van QRIS en lector in de opleiding tot QRM Alpha Specialist.)

De impact op de organisatie omvatte onder meer enkele fysieke ingrepen, waaronder de opzet van een productiecel en een Q-ROC (‘quick response office cell’).

Er werd een speciale productiecel opgestart waarin QRM werd toegepast. In plaats van met verschillende afdelingen te werken, werd in de cel de volledige productieketen samen gezet volgens de logische volgorde van bewerking. Ook werd geïnvesteerd in machines, om zo extra capaciteit te creëren. De productie van speciale onderdelen en de verpakkingsafdeling werden apart gezet van de rest van de productie. Zo wist men een betere flow te creëren.

Teamwerking en communicatie

Een andere ingreep was overschakelen naar werken in teams. Bij de opstart van de teams werd werk gemaakt van het coachen van het team. Ook wordt voldoende tijd vrij gemaakt om de teamleden te betrekken bij het productieproces. Kiezen voor QRM hield verder in dat men het nemen van initiatief aan het team toevertrouwde, crosstraining werd ingevoerd en (het meten van) ‘tijd’ het voornaamste focuspunt werd.

Daarnaast werd veel aandacht besteed aan communicatie over de verschillende afdelingen heen. Voor de komst van QRM was er bijvoorbeeld communicatie over twee gebouwen, het kantoor en de productiehal, heen, wat omslachtig was. Dit moest efficiënter.

Om de communicatie tussen productie en engineering, verkoop en de dienst facturatie te optimaliseren werd een Q-ROC in hetzelfde gebouw, vlakbij de productiecel, opgericht. Zo is de

afdeling engineering van bij het begin van productie tot de afwerking van de orders van dichtbij betrokken. In de Q-ROC is eveneens een coach aanwezig.

Naast de Q-ROC bevindt zich de communicatieruimte, waar meetings en trainingen worden gehouden en waar alle mededelingen, planningen enz. via whiteboards aan de muren naar de werknemers worden gecommuniceerd. Om de twee weken krijgt het personeel een korte presentatie over het product: door informatie over producten en klanten mee te delen wordt de kennis bij het personeel verbeterd, wat de kwaliteit ten goede komt.

Grondige aanpak

Niet alleen verhuisden enkele diensten in Diegem van het ene gebouw naar het andere, ook andere, grondige organisatorische veranderingen werden doorgevoerd. Zo werd ervoor gekozen de organisatie binnen Esco Couplings volledig te splitsen volgens doelgroep, in Industry en Transport, elk met zijn eigen verkoop, engineering, machines, kwaliteitscontrole, administratie en klanten. Beide afdelingen worden nog altijd ondersteund door dezelfde coaching- en algemene diensten. Een deel van het Industry-gedeelte verhuisde naar de site in Saintes.

Geslaagd project

Dankzij de ingrepen slaagde Esco Couplings erin de doorlooptijd zowat te halveren, met ruimte voor nog verdere verbetering, kosten te verlagen en tegelijk de kwaliteit van zijn producten te verhogen. Verder kenden ook de voorraad en overhead een reductie. Zo ook de voorraden in productie (WIP), waardoor meer bruikbare ruimte vrij kwam op de werkvloer.

Wilt u de voordelen van QRM zelf ondervinden? In maart 2018 wordt opnieuw een opleiding tot QRM Alpha Specialist georganiseerd. Lees meer op onze blog en agenda.

(Bron foto: Esco Couplings)

Auteurs



Pascal Pollet