

Geen rode bonnen meer

Slimmer produceren en QRM succesvol bij Berg Deuren

Voordat de onderneming zich de principes van QRM meester maakte, gooiden spoedklusjes bij Berg Deuren in Ermelo nog wel eens de productie om. Dat zorgde voor hectiek en onrust, “want iedereen liet het werk waar hij mee bezig was uit zijn handen vallen om de rode bon te volgen”, aldus directeur Theo van den Berg. Daar is na een intensief traject met Censor in Tilburg, de komst van zoon Arnoud als productie leider in het bedrijf en een belangrijke investering een einde aan gekomen. “We deden het niet verkeerd, maar het klopte niet.”

TEKST EN FOTO'S Kees de Vries





2



3

Op een bedrijfsfoto aan de muur van de ruimte die directeur Theo van den Berg van Berg Deuren in Ermelo zelf het QRM-leslokaal noemt, ligt de liggende productievoorraad hout tot aan het plafond opgestapeld. Het eerste dat dan ook opvalt bij het betreden van de fabriek zelf is de geslonken houtvoorraad in de opslag. En ook in de rest van de fabriek, van voorbereiding naar voormontage, spuitstraat en afmontage struikel je niet over onderdelen en gereedschappen en wordt de productie gekenmerkt door rust. “Het is eigenlijk een direct gevolg van de principes van quick response manufacturing die we hebben toegepast”, zegt productie leider Arnoud van den Berg, die samen met zijn broer Robin op de werkvoorbereiding/calculatie de derde generatie in het familiebedrijf vormt. “Met QRM is het rustiger, overzichtelijker en we hebben de doorlooptijd aanzienlijk terug kunnen brengen.”

Formule-1-concept

Op de huidige locatie in Ermelo zit de deurenfabriek voor binnen- en buitendeuren inmiddels negen jaar. Wie gaat rekenen, weet dat in die periode de crisis zijn kop op had gestoken. Berg Deuren, voorheen Deurenfabriek van den Berg, werd in 1952 als timmerfabriek opgericht door de gebroeders Hendrik en Gerrit van den Berg. Na de overname in 1994 door Theo van den Berg focuste het bedrijf al snel op de productie van enkel hardhouten binnen- en buitendeuren. De onderneming levert aan de

- 1 De investering in een Windowmaster naast de bestaande lijn gaf flexibiliteit en betrouwbaarheid in de productie.
- 2 Theo (l) en Arnoud van den Berg. Rust in de fabriek.
- 3 Met hetzelfde personeelsbestand is de productiecapaciteit verhoogd.
- 4 De meeste opdrachten zijn series van een of twee dezelfde deuren.

timmerindustrie als voornaamste klant, maar ook aan aannemerij, groothandel en deurenspecialzaak. Om in de crisis de klanten goed en renderend te bedienen, werd een traject slimmer produceren ingegaan. “We hebben veertig jaar lang een levertijd van drie weken waargemaakt, maar de klanten wilden sneller. In dat traject bleek dat we het weliswaar nog niet zo verkeerd deden, maar het kan natuurlijk altijd beter. Als een kip die wordt gevoerd, hebben we toen eerst de dingen die ons het beste leken eruit gepikt”, zegt Theo van den Berg.

Dat leek in eerste instantie ook afdoende, maar de markt bleef aanhoudend vragen om een verdere verkorting van de levertijd, en daarmee de productietijd. Productie leider Arnoud vervolgt: “We hadden toen al een soort sprintservice of Formule-1-concept voor spoedklussen die gepaard gingen met een rode bon.” Theo haakt in: “En die rode bon werkte als een rode lap: iedereen legde het onderhanden werk terzijde. Feitelijke zette het de hele fabriek stil. Daar wilden we vanaf, temeer omdat je daar feitelijk je overige klanten te kort mee doet. Toen we een nieuw meer gedegen QRM-traject ingingen hebben we dan ook als eerste de rode bonnen eruit gegooid.”

Dagproductie

De levertijd is door stroomlijning van inkoop en productie en verdere ingrepen nu teruggebracht tot tussen de tien en vijftien werkdagen. Daar ging echter een uitgebreid traject aan vooraf. Arnoud: “We zijn specialist in de productie van unieke deuren. Ik daag iedereen die door de fabriek loopt uit om vijf dezelfde deuren te vinden. Dat betekent ook dat de productie zonder volledige steun van je personeel lastig is te stroomlijnen. Dat gaf zowel ons als het productieperso-



4

neel een veel beter overzicht. Verder zijn we direct begonnen met scholing voor het hele personeel en verdere ingrepen op de werkplek. Wat zijn de werkzaamheden en welke informatie en gereedschappen moeten ze voor het grijpen hebben. Tegelijkertijd hield een trainer zes maanden lang elke twee weken vinger aan de pols om de voortgang te bespreken. “Onderschat de rol en de functie van de trainer overigens niet”, zegt Theo. “Die moet qua kennis en ervaring zowel bij jou als ondernemer als bij je bedrijf passen. Je gaat met elkaar toch een ingewikkeld proces in waarbij theorie en praktijk voor het beste effect naadloos moet passen.”

Windowmaster

De markt schuift meer en meer op naar de 24-uurseconomie. Het is een beweging die je als ondernemer moet volgen, stelt Theo. Het QRM-proces zette de puntjes op de i. “De oude machinale afdeling is aangevuld met een Windowmaster 40. Misschien een vreemde investering voor een deurenfabriek, maar we hebben ook een eigenwijze manier van werken en deze machine sluit daar op aan. We zijn nu flexibeler, beide straten draaien en we kunnen keuzes maken. Bovendien hebben we de kwaliteit van zowel het productieproces als ons product verbeterd. Ook is de leveringsbetrouwbaarheid verhoogd.”

Arnoud: “En vergeet niet dat we nu met hetzelfde aantal mensen ook nog eens de productiecapaciteit hebben verhoogd.”

Samenspel

Elke productieweek begint met een personeelssamenkomst, “zeg maar een kick-off van de week”, aldus Theo. “Het is ook belangrijk om met elkaar de resultaten door te



5

5 Berg verzorgt voor de timmerindustrie inmiddels ook het beglazen en de montage van deur en raam.

6 Het QRM-proces zette de puntjes op de i.

spreken”, vult Arnoud aan, “want als het alleen wordt gedragen door het management, werkt het niet. Het is een continu proces.” Het QRM-traject heeft er mede toe bijgedragen dat er ruimte ontstond het servicepakket van de deurenfabriek uit te breiden. “We verzorgen voor de timmerindustrie nu ook het beglazen en de montage van deur en raam”, aldus Theo. Een belangrijke voorwaarde voor succes is wel dat de toeleveranciers meekunnen met de nieuwe productiewijze. “We hebben nu minder toeleveranciers dan voorheen, maar ze passen beter bij hoe we nu produceren. Het is niet alleen naar onze klanten toe een samenspel tussen kwaliteit, levertijd en prijs, maar ook naar onze toeleveranciers. Wie alleen op prijs inkoop, doet zichzelf tekort. Wie alleen kijkt naar de levertijd ook. Het is een samenspel.”

Anno 2018 is Berg Deuren naar eigen zeggen een onderneming met een ‘goed gezond rendement’. Verdere groei ligt dan al gauw in het vooruitzicht. “We hebben niet de ambitie om groter te worden”, vertelt Theo. “We hebben een goed traject naar een gezonde organisatie doorlopen. We hebben nu veel rust in de fabriek, flexibiliteit, plezier in ons werk en we verdienen ook nog een boterham. Het overwerk kunnen we nu tot een absoluut minimum beperken en dat is in deze sterk fluctuerende markt op zich al opzienbarend. We blijven focussen op kwaliteit en doorlooptijd en zoeken het liever in het leveren van toegevoegde waarde. QRM is een moeilijk traject, je loopt onherroepelijk een keer tegen een muur aan, maar als je eenmaal de eerste stappen met elkaar hebt gezet, moet en blijf je vooruitgaan.”

6

